

ISSN (PRINT) 2307-2318

ISSN (ONLINE) 2707-9899

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЕКОНОМІКА і ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ

ECONOMICS AND ORGANIZATION OF MANAGEMENT

ЖУРНАЛ

Засновано у 2007 р.

Випуск № 4 (60) • 2025

Вінниця • 2025

УДК 338.24(045)

З а с н о в н и к: Донецький національний університет імені Василя Стуса

В и д а в е ц ь: Донецький національний університет імені Василя Стуса

Друкуються за рішенням Вченої Ради ДонНУ імені Василя Стуса (протокол № 6 від 19.12.2025 р.)

Р е д а к ц і й н а к о л е г і я:

Козловський С. В. – д-р екон. н., професор, професор кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса (головний редактор)

Антонюк Л. Л. – д-р екон. н., професор, проректор з наукової роботи Київського національного університету імені Вадима Гетьмана

Брич В. Я. – д-р екон. н., професор, директор Навчально-наукового інституту інноватики, природокористування та інфраструктури Західноукраїнського національного університету

Дороніна О. А. – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса

Житар М. О. – д-р екон. н., професор, професор кафедри фінансів Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

Іонін Є. Є. – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу та аудиту Донецького національного університету імені Василя Стуса

Лактіонова О. А. – д-р екон. н., професор, державний експерт експертної групи з питань вищої освіти і освіти дорослих директорату фахової передвищої, вищої освіти Міністерства освіти і науки України

Левченко О. М. – д-р екон. н., професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту та підприємництва Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка

Лісогор Л. С. – д-р екон. н., професор, голова центру внутрішньополітичних досліджень, Національний інститут стратегічних досліджень

Миценко І. М. – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин, доктор економічних наук Центральноукраїнського національного технічного університету

Орехова Т. В. – д-р екон. н., професор, декан економічного факультету Донецького національного університету імені Василя Стуса

Мишук Г. Ю. – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва Національного університету водного господарства та природокористування

Сегеда С. А. – д-р екон. н., професор, професор кафедри маркетингу та бізнес-аналітики Донецького національного університету імені Василя Стуса;

Томчук О. В. – д-р екон. н., професор, професор кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Ушенко Н. В. – д-р екон. н., професор, професор кафедри міжнародної економіки Київського університету імені Бориса Грінченка

Хаджинов І. В. – д-р екон. н., професор, ректор Донецького національного університету імені Василя Стуса

Шаульська Л. В. – д-р екон. н., професор, професор кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Захарієв А. (Zahariev A.) – доктор з економіки, гостьовий професор кафедри фінансів та страхування, Вища школа страхування та фінансів (Болгарія)

Польовчик Я. (Polowczyk J.) – доктор наук з управління, професор Університету економіки і бізнесу (Польща)

Шолтес М. (Šoltés M.) – доктор філософії, декан економічного факультету Кошицького технічного університету (Словаччина)

Засновано у 2007 р. Ідентифікатор друкованого медіа R30-03751 (рішення Національної ради України з питань телебачення та радіомовлення № 1091 від 28.03.2024 р.).

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з економічних наук наказом Міністерства освіти і науки України № 241 від 09.03.2016 р. Згідно з наказом Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020 р. науковому фаховому журналу «Економіка і організація управління» присвоєно **категорію «Б»**.

Періодичність видання: 4 рази на рік.

Адреса редакції: 21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21 e-mail: ecoman-period.div@donnu.edu.ua

Офіційний сайт: <http://jeou.donnu.edu.ua/index>

Електронна версія журналу в Національній бібліотеці ім. В.І. Вернадського: <http://nbuv.gov.ua/j-tit/oieu>

ISSN (Print) 2307-2318 ISSN (online) 2707-9899

© Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2025

ЗМІСТ

Атаманчук З.А., Шутка С.Є.ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ПАРАДИГМИ
СВІТОГОСПОДАРСЬКОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ 5**Волкова В.В., Волкова Н.І.**ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В
КОНТЕКСТІ РЕФОРМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ 19**Воскобойник Д.В.**ТРЕНДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СУЧАСНИХ НАЦІОНАЛЬНИХ
ПОЛІТИКАХ ЗАЙНЯТОСТІ 30**Додон О.Д., Синиченко А.В.**АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 40**Іщук Ю.А.**ЗЕЛЕНИЙ ПРОТЕКЦІОНІЗМ ЯК ЗАГРОЗА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА 49**Калінін В.В.**НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ТРУДОРЕСУРСНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ 57**Кістерський Л.Л., Коровій В.В., Семенюк К.В.**ВПЛИВ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА 72**Козловський С. В., Скомаровський В. В.**МОДЕЛЮВАННЯ ОЦІНКИ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА СТАН ПРОДОВОЛЬЧОЇ
БЕЗПЕКИ ТА ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 84**Левченко Н.М.**ВУГЛЕЦЕВІ СЕРТИФІКАТИ У СТРУКТУРІ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА:
ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ ТА ВІДОБРАЖЕННЯ У ФІНАНСОВІЙ ЗВІТНОСТІ 96**Мрочко Н.Т.**СВІТОВИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ АУТСОРСИНГОВИМИ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЯМИ 106**Середа Г.В., Пізюк О.О.**ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЛОКОВАНИХ УНІВЕРСИТЕТІВ
УКРАЇНИ: ПРИКЛАД ДОНЕЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА 116**Орєхова Т.В., Суса Г.В.**ЗЕМЕЛЬНІ РЕСУРСИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН,
ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК 128**Сегеда С.А., Третяк І.В.**ЛАНЦЮГИ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ТА ІМПОРТ
ТОВАРІВ ПОВСЯКДЕННОГО ВЖИТКУ 138**Таранич А. В.**ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ПРОВІДНИЙ ДРАЙВЕР
ЇХ ПОСТВОЄННОГО РОЗВИТКУ 148**Тимошенко А.О.**ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ
ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ ІНСТИТУТІВ 160

Чернега О.Б., Бочарова Ю.Г.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЄС: СТРУКТУРА ЕКОНОМІКИ, ІННОВАЦІЇ
ТА МЕХАНІЗМИ ПОДАЛАННЯ ДИСБЛАНСІВ

170

Дороніна О.А., Ніколаєнко С.М.

АДАПТАЦІЙНІ ЗМІНИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ
ТА СИСТЕМИ ОСВІТИ ДОРОСЛИХ ДЛЯ ПОВЕРНЕННЯ ВЕТЕРАНІВ
НА ЦИВІЛЬНИЙ РИНОК ПРАЦІ

183

Chupryna V.

STRATEGIC MANAGEMENT OF UKRAINIAN AGRICULTURAL ENTERPRISES
IN THE POST-WAR PERIOD IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE
DEVELOPMENT

194

Chuvardynskyi V.

THE INNOVATION-DRIVEN TRANSFORMATION OF THE GLOBAL LABOR
MARKET: VIRTUAL AGGLOMERATION AND STRUCTURAL CHANGES BY
2030

203

Шкурят М.Є., Таранич О.В., Щербюк В.О.

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

210

Шубалий О., Лучечко Ю., Шубала Д.

КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ
ТРАНСКОРДОННИХ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА У
РЕГІОНАХ ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКОГО ПРИКОРДОННЯ

220

Кожухова Т.В.

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТИВНОГО
САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

231

Ульяненко Д.В.

РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ РЕЦИКЛІНГУ В РАМКАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ ДО МОДЕЛІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

242

Юрчишена Л.В., Людковська Ю.Ю.

АДМІНІСТРУВАННЯ ПДВ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ТА
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

258

Варига Д.О.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ
ПОЛІТИКИ

270

Jan Polowczyk

ADVANCES IN BEHAVIOURAL ECONOMICS: HOW TO UNDERSTAND AND
IMPROVE DECISION-MAKING PROCESSES

284

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.1

УДК (339.92+620.91):330.3-044.372

JELClassification: F01, F29, O10, Q40, Q42, Q49

Атаманчук З.А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна

ORCID: 0000-0002-6139-1653

z.atamanchuk@donnu.edu.ua

Шутка С. Є.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту,
Національний лісотехнічний університет України, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1814-5975>

shutka@nltu.edu.ua

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ПАРАДИГМИ СВІТОГОСПОДАРСЬКОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У статті досліджено трансформаційні зміни енергетичної парадигми світогосподарського розвитку в умовах глобалізаційних викликів. Розглянуто теоретичний базис енергетичних ресурсів, їхній розподіл, особливості функціонування енергетичного ринку, зовнішні та внутрішні чинники його формування, особливості ринкової структури у галузі енергетики. Проаналізовано тенденції розвитку глобального енергетичного ринку. Обґрунтовано, що по мірі утвердження у світовій практиці моделі сталого розвитку нагальною є потреба суттєвого скорочення сегменту енергомістких видів глобального виробництва та зменшення масштабів споживання енергетичних ресурсів. Вироблено конкретні рецепти щодо реалізації енергетичної політики України, що сприятимуть підвищенню рівня енергетичної безпеки. Обґрунтовано, що реалізація ефективної енергетичної політики держав залежить від: створення прозорих та конкурентоспроможних енергетичних ринків; диверсифікації постачання енергетичних ресурсів; розвитку відновлювальних джерел енергії; ефективної адаптації моделей циркулярної економіки у сфері відновлюваної енергетики; залучення інвестицій в інноваційні технології, які дозволятимуть швидко реагувати на надзвичайні ситуації, а також забезпечити стійкість енергосистем.

Ключові слова: енергетика, енергетичні ресурси, енергетичний ринок, енергетична криза, світовий попит на енергоресурси, відновлювані джерела енергії, сталий розвиток, циркулярна економіка, глобалізація, Угода про асоціацію України з ЄС, Європейський зелений курс, Енергетична стратегія України, енергетична безпека, кліматична нейтральність.

Кількість табл. – 2.

Atamanchuk Z.

PhD in Economics, Associate Professor, International Economic Relations Department,
Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine, ORCID: 0000-0002-6139-1653

z.atamanchuk@donnu.edu.ua

Shutka S.

PhD in Economics, Associate professor, Accounting and Auditing Department, Ukrainian
National Forestry University, shutka@nltu.edu.ua

**TRANSFORMATIVE CHANGES IN THE ENERGY PARADIGM OF WORLD
ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION**

The article examines the transformational changes in the energy paradigm of world economic development in the face of globalization challenges. The theoretical basis of energy resources, their distribution, features of the energy market functioning, external and internal factors of its formation, features of the market structure in the energy sector are considered. Trends in the development of the global energy market are analyzed. It is substantiated that as the sustainable development model is established in world practice, there is an urgent need to reduce significantly the segment of energy-intensive types of global production and reduce the scale of energy resource consumption. Specific recipes for the implementation of Ukraine's energy policy are developed that will contribute to increasing the level of energy security. It is substantiated that the implementation of an effective energy policy of states depends on: the creation of transparent and competitive energy markets; diversification of energy resource supply; development of renewable energy sources; effective adaptation of circular economy models in the field of renewable energy; attraction of investments in innovative technologies that will allow for a rapid response to emergencies, as well as ensuring the stability of energy systems.

Key words: energy, energy resources, energy market, energy crisis, global demand for energy resources, renewable energy sources, sustainable development, circular economy, globalization, Association Agreement between Ukraine and the EU, European Green Deal, Energy Strategy of Ukraine, energy security, climate neutrality.

Постановка проблеми. Трансформаційні процеси на світовому енергетичному ринку, які посилюються під впливом глобалізаційних викликів та загроз, диверсифіковані за напрямками та масштабами, країнами та регіонами світу охоплюють все більше секторів, галузей, об'єктів інфраструктури. Участь держав в інтеграційних об'єднаннях підсилює ці процеси. Часто інтегруються держави з різним рівнем економічного розвитку, економічної потужності, інституційної зрілості, локалізації енергоресурсів, які, піклуючись про власний інтерес, практично рухаються в одному напрямі, переймаючи досвід країн-лідерів, дотримуючись спільної мети через конвергенцію та координацію стратегій розвитку в різних секторах економіки, в тому числі, й енергетичному секторі. З огляду на це, актуальним є питання вибору відповідних підходів, інструментів та моделей формування і реалізації енергетичної політики країн в умовах світогосподарського розвитку, яка б враховувала ці зміни та відповідала сучасним вимогам.

Аналіз останніх досліджень. Проблемні питання розвитку енергетичного сектору країн світу, формування енергетичної політики, основ енергетичної безпеки розкрито в розвідках таких зарубіжних та вітчизняних науковців як Бошелл Ф., Базиліан М., Вагнер Н., Гілен Д., Горіні Р., Сабі О., Сайгін Д., Бусарев Д., Завербний А., Ішков С., Манжул І., Зеленько Н., Паламарчук Д., Паламарчук Н., Слюсар О. та ін. Енергетична політика Європейського Союзу розглядається в працях Кукуруз О., Батанової Н., Селезньова О. та ін., питання розвитку альтернативних джерел енергії як

в Україні, так і в країнах ЄС є об'єктом досліджень науковців: Мельник Л., Полянського О., Дяконова О., Кубаток О., Скрипник А., Чигрин О., а модель циркулярної економіки вивчається Злотнік М., Маслаком О., Кузь А., Нагайчук В., Нагарою М., Пліш І., Потіп М., Татомир І. та ін. Водночас, в економічній літературі недостатньо висвітлені питання трансформації енергетичного сектору в умовах світогосподарського розвитку під впливом глобалізації.

Мета публікації – дослідити трансформаційні зміни енергетичної парадигми світогосподарського розвитку в умовах глобалізації, виробити конкретні рецепти щодо реалізації енергетичної політики України.

Виклад основного матеріалу. Енергія [гр. *energía* – діяльність] – загальна міра різних видів руху і взаємодії [1]. Енергетика – основний чинник концепції сталого розвитку, це – галузь науки й техніки, що включає вивчення енергетичних ресурсів і виробництво (генерування), перетворення, передання, розподіл та використання енергії в різноманітних її формах для забезпечення кількісного та якісного розвитку всіх галузей народного господарства; сукупність великих природних і штучних систем, призначених для отримання, перетворення, розподілу та використання в господарській діяльності енергетичних ресурсів усіх видів [2]. Енергетичні ресурси (джерела енергії) — це матеріальні об'єкти, в яких зосереджена енергія, придатна для практичного використання людиною.

Енергоресурси поділяють на первинні та вторинні. Первинні енергоресурси — це природні ресурси, які не переробляли і не перетворювали: сира нафта, природний газ, вугілля, горючі сланці, вода річок і морів, гейзери, вітер тощо.

У свою чергу, первинні ресурси поділяють на поновлювані і неоновлювані. Невідновлювані джерела енергії — це природно утворені й накопичені в надрах планети запаси речовин, здатних за певних умов звільняти енергію, що міститься в них. Такими є викопне органічне паливо (вугілля, нафта, природний газ, торф, горючі сланці), ядерне паливо. Повідновлювані джерела енергії — це джерела, відновлення яких постійно здійснюється в природі (сонячне випромінювання, біомаса, вітер, вода річок та океанів, гейзери тощо) і які існують на основі постійних чи періодично виникаючих в природі потоків енергії, зокрема: сонячне випромінювання (біомаса, енергія сонця, вітру, хвиль); гравітаційна взаємодія Сонця, Місяця і Землі (наслідком якої є, наприклад, морські припливи та відпливи); теплова енергія ядра Землі, а також хімічних реакцій і радіоактивного розпаду в її надрах (геотермальна енергія джерел гарячої води — гейзерів). Окрім природних джерел поновлюваних енергоресурсів, у сучасному світі все більшого значення набувають антропогенні, до яких належать теплові, органічні та інші відходи діяльності людства. Різні види енергетичних ресурсів мають різну якість, для палива її характеризує теплотворна спроможність, тобто кількість енергії (тепла), яку може виділити дане джерело [3].

Міжнародне енергетичне агентство пропонує класифікацію поновлюваних джерел енергії [4], перевагами яких є те, що вони не завдають шкоди природі, їх вистачить на мільйони чи навіть на мільярди років. До них належать категорії [4]:

- відновлювані джерела енергії (ВДЕ), які спалюються, і відходи біомаси;
- тверда біомаса і тваринні продукти: біологічна маса, у тому числі будь-які матеріали

рослинного походження, що використовуються безпосередньо як паливо або перетворюються на інші форми перед спалюванням (деревина, рослинні відходи і відходи тваринного походження; деревне вугілля, яке одержують з твердої біомаси;

- газ/рідина з біомаси: біогаз, отриманий у процесі анаеробної ферментації біомаси і

твердих відходів, який спалюється для виробництва електрики і тепла;

- муніципальні відходи: матеріали, що спалюються для продукування теплової та електричної енергії (відходи житлового, комерційного і громадського секторів). Утилізуються муніципальною владою з метою централізованого знищення;

- промислові відходи: тверді й рідкі матеріали (наприклад, автомобільні покришки), що спалюються безпосередньо, зазвичай на спеціалізованих підприємствах, для виробництва теплової й електричної енергії;

- гідроенергія: потенційна, або кінетична, енергія води, перетворена на електричну енергію за допомогою гідроелектростанцій, як великих, так і малих;

- геотермальна енергія: тепла енергія, що надходить із земних надр, зазвичай у вигляді гарячої води або пари. Використовується для виробництва або безпосередньо як джерело тепла для систем тепlopостачання, потреб сільського господарства тощо;

- сонячна енергія: випромінювання Сонця, що використовується для одержання гарячої води й електричної енергії;

- енергія вітру: кінетична енергія вітру, що застосовується для виробництва електроенергії у вітрових турбінах;

- енергія припливів, морських хвиль і океану: механічна енергія припливних потоків,

або хвиль, що використовується для виробництва електричної енергії.

Природний газ є третім за величиною джерелом енергії. Відомо, що 25% енергії у світі виробляється з природного газу. Вміст енергії в природному газі високий, майже такий самий, як у нафті. Україна використовує до 100 млрд м³ природного газу на рік, з яких власний видобуток становить близько 20 млрд м³. Розвідані запаси газу в Україні складають 1,1 трлн м³. Їх вистачить на 50 років [5] при сучасному рівні видобутку.

Торф є найменш сформованою формою вугілля, що зберегла риси рослинного походження і складається з води (90%), вуглецю (5%) та летючих матеріалів (5%). Залягає він переважно на болотах. У помірному кліматі середньорічна швидкість росту торфу на болотах 0,55-2 мм.

Вугілля, як непоновлюване енергоджерело було використане першим. Провідна роль в освоєнні вугілля як джерела енергії належить Англії, де розпочалася промислова революція. Фактично, вугілля і пара забезпечили перемогу капіталізму над феодализмом і започаткували епоху промислового капіталізму в Європі й Америці. Внаслідок використання вугілля для виробництва енергії збільшилося забруднення навколишнього середовища, але сповільнився ще гірший процес — знищення лісів [3].

Енергія — це фундаментальний продукт, що використовується господарствами для виробництва, транспортування та інших дій, зв'язаних із товарами та послугами, які користуються на світовому ринку попитом. Цей попит задовольняють різноманітні види енергії, а точніше — енергоносії. Тут енергія вже не лише гомогенний продукт, а втілюється у величезну кількість диференційованих енергоносіїв, деякі з них взаємозамінюються легше ніж інші. Щодо ринкової структури у галузі енергетики, слід виокремити: кількість постачальників, кількість споживачів, диференціацію продукції та бар'єри для входження у галузь. Щодо першого параметру, який ще називають структурою пропозиції, слід зазначити, що енергетичний ринок — один із найбільш монополізованих, що зумовлено нерівномірною наділеністю ресурсами та різним рівнем технологічного розвитку країн. Кількість споживачів або структура попиту в межах енергетичного сектору також має високий рівень насиченості, що прямо впливає на формування білатеральної конкуренції в галузі. Диференціація продукту нашоухує на висновок, що енергетичні ресурси, хоча й налічують велику кількість видів, але є досить уніфікованими для споживача. При входженні на енергетичний

ринок існує достатньо бар'єрів, пов'язаних зі звуженням географічних меж ринку внаслідок підвищення рівня технологічного забезпечення держави, переходу на власні ресурси, у застосуванні ліцензування чи оподаткування з боку органів державної влади та управління [2].

Формування енергетичного ринку нерозривно пов'язане з процесами глобалізації, регіоналізації господарського життя, умовами ринкової економіки, наявності ресурсної бази тощо. Розподіл ключових чинників формування енергетичного ринку на зовнішні та внутрішні відображено у табл. 1.

Таблиця 1 - Основні чинники формування енергетичного ринку

Чинники формування енергетичного ринку	Характерні особливості чинників формування енергетичного ринку
Екстернальні (чинники зовнішнього впливу)	- безперервне зростання масштабів світової енергетичної системи; - нерівномірний розподіл видобутку та споживання енергоресурсів у світі; - зростання попиту на енергоносії у країнах, що розвиваються; - енергетична бідність країн Азійського та Африканського регіонів; - екологічне навантаження як результат використання енергетичних ресурсів, зміна клімату; - високий рівень волатильності енергетичних ринків; - диспропорційність ресурсного забезпечення й споживання; - інерційність енергетичного балансу на глобальному рівні тощо
Інтернальні (чинники внутрішнього впливу)	- абсолютні обсяги наявних покладів; - рівень енергоємності економік країн; - співвідносні обсяги різних видів енергетичних ресурсів; - співвідношення обсягів наявних енергетичних ресурсів із господарською інфраструктурою та наявними факторами виробництва тощо

Джерело: систематизовано автором

Для світової економіки 2020 рік позначився початком однієї з найбільших в історії глобальних криз, джерелом якої стало поширення пандемії COVID-19. Криза торкнулася більшості галузей економіки і призвела до масштабного припинення виробництва та поставок товарів і послуг на світові ринки, зниження попиту і пропозиції, непередбачуваних стрибках цін та курсів валют. За даними Світового банку, у 2020 році падіння світового ВВП склало 3,4% до попереднього року [6], а за даними МВФ – 3,1% [7], прогноз глобального економічного зростання експертами ОПЕК був переглянутий з -1,5% у квітні до -3,4% у травні того ж року [8]. За даними Basking Britain у 2020 р. загальне падіння світового попиту на енергію склало 4,5%. Особливо постраждав ринок нафти, адже три четверті загального зниження припало саме на цей сегмент. Слід зазначити суттєву залежність попиту на нафту від функціонування транспортного сектору, особливо від поточних тенденцій, пов'язаних з електрифікацією транспорту, що може негативно позначитися на значимості нафти у найближчому майбутньому. У розрізі країн найбільше зниження споживання нафти було зафіксовано в США, країнах ЄС та Індії; в Китаї споживання, навпаки, зросло [9].

Світовий попит на енергоносії у 2020 р. знизився на 3,8%, або на 150 млн тонн нафтового еквіваленту (Mtoe). Обмеження на економічну активність, кліматичні зміни найбільше відбилися по світовому попиту на вугілля, знизивши значення даного показника майже на 8% порівняно з 2019 р. Зниження відбулося в основному в енергетичному секторі внаслідок значного скорочення попиту на електроенергію (– 2,5%) та конкуренції з боку відносно дешевого природного газу [10]. Скорочення промислового виробництва також вплинуло на попит на вугілля в 2020 р. зокрема, помітно знизився попит на промислове вугілля у Китаї. Майже на 5% знизився світовий попит на нафту.

Загалом у світі виробництво електроенергії впало на 0,9 % у 2020 р., тоді як в інший кризовий рік (2009) на піку світової фінансово-економічної кризи зниження становило 0,5%. Частка відновлюваних джерел енергії у генерації електроенергії збільшилася з 10,3% до 11,7%, натомість частка вугілля впала на 1,3% до 35,1%, що стало новим мінімумом в історії вугільної генерації. Позитивним наслідком стало те, що викиди вуглецевих газів внаслідок зниження енергоспоживання знизилися на 6,3% до найнижчого рівня з 2011 р. Відбулося зменшення частки нафти на 1,8% (до 31,2%) у 2020 році, натомість, частка газу, гідроенергії та ВДЕ зросла (на 0,4%), а частки атомної енергії та вугілля залишилися на рівні 2019 року [9].

Серед усіх видів палива позитивну динаміку попиту в період пандемії показали лише відновлювані джерела енергії. У 2020 р. щорічний приріст відновлюваних потужностей збільшився на 45% майже до 280 ГВт, що є найвищим зростанням з 1999 р. У звіті IEA Renewables 2023 показано, що в 2023 році було встановлено на 50% більше потужності нових об'єктів відновлюваної енергетики, ніж у 2022 р. Оскільки світове виробництво відновлюваної електроенергії зростає швидше, ніж будь-коли за останні три десятиліття, цілком реалістичним є потроєння глобальної потужності до 2030 року – ціль, яку уряди поставили на конференції зі зміни клімату COP28. Три чверті структури нової встановленої потужності в 2023 р. зайняли сонячні електростанції. Найбільше зростання відбулося в Китаї, де в 2023 р. було введено в експлуатацію стільки ж СЕС, скільки в усьому світі в 2022 р., тоді як кількість ВЕС в Китаї зросла на 66% порівняно з минулим роком. Збільшення потужностей відновлюваної енергетики в Європі, США і Бразилії також досягло історичних максимумів. Очікується, що наступні п'ять років покажуть найшвидше світове зростання обсягів використання ВДЕ [11].

Незважаючи на певний оптимізм через відносну стабільність попиту на ВДЕ порівняно з традиційними енергоресурсами та прогнозованою позитивною динамікою інвестицій, альтернативна енергетика має низку обмежень, зокрема: нестабільність генерації електроенергії через залежність роботи генеруючих установок від погодних умов. На сучасному етапі важливою функцією розвитку ВДЕ є не так вирішення екологічних проблем, як комплексне забезпечення енергетичної безпеки держав, тобто дотримання балансу між екологічним аспектом, доступністю енергії для економічних агентів та забезпечення безперебійних поставок енергії для задоволення поточного і майбутнього попиту.

Будь-яке стратегічне рішення щодо підтримки енергетичного переходу та нарощування частки ВДЕ має бути зваженим, обґрунтованим та враховувати багато факторів, а не лише екологічну складову. У іншому випадку зростає ризик настання ситуації, яка спостерігалася на європейському ринку в 2021 р., коли ціни на газ прискорено зростали, а вироблення електроенергії на базі ВДЕ виявилось недостатньо стабільним і не спроможним задовольнити зростаючий попит. Така ситуація поставила під загрозу енергетичну безпеку регіону [8].

Значною подією в даному контексті стала Конференція ООН зі зміни клімату COP26 (26th UN Climate Change Conference of the Parties), що відбулася у 2021 р. в Глазго. За результатами конференції слід відзначити декілька важливих тенденцій. Оскільки просування до цілей Паризької угоди йде врозріз із зафіксованими термінами досягнутої вуглецевої нейтральності, конференція супроводжувалась, з одного боку, оптимістичними намірами країн формувати стратегічні партнерства і відродити кліматичну дипломатію, з іншого – критикою через відсутність ряду ключових учасників на конференції через обмеження, пов'язані з коронавірусом та відсутністю консенсусу щодо фінансування та темпів скорочення викидів [12]. До прикладу, на COP26 було ухвалено низку глобальних ініціатив, які охоплюють домовленості країн щодо скорочення вирубки лісів, зменшення частки викопного палива шляхом впровадження екологічно чистих технологій та зменшення викидів метану. Утім, декларацію про скорочення викидів метану не підтримали найбільші лідери з викидів цього газу – Китай, Іран, Індія та Росія.

Експерти прогнозують наступні тенденції розвитку світової енергетики [13]:

- світовий попит на енергоресурси до 2035 р. зросте приблизно на 30%. Його стимулюватиме економічне зростання у країнах, що розвиваються і стримуватиме інтенсивне підвищення енергоефективності;
- попит на газ буде зростати більш високими темпами, ніж на нафту та вугілля;
- активізація видобутку зрізженого природного газу зумовить формування світового інтегрованого газового ринку;
- найбільш швидкозростаючими енергоресурсами залишатимуться поновлювані джерела енергії – обсяги їх споживання зростуть більш ніж у чотири рази за прогнозований період;
- електрогенерація забезпечить майже третину приросту споживання первинних енергоресурсів;
- темпи зростання викидів вуглекислого газу скоротяться на третину за останні 20 років завдяки підвищенню енергоефективності та зміні структури балансу енергоспоживання;
- до 2030 р. використання нафти в нафтохімічній промисловості стане основним джерелом зростання попиту, попит на нафту зростатиме більш низькими темпами;
- удосконалення технологій та підвищена увага до питань екології відповідно до Паризької кліматичної угоди (COP21).

Система енергозабезпечення світогосподарського розвитку упродовж останніх двохсот років постійно зазнавала трансформаційних змін. Трансформації енергозабезпечення виявляються у формуванні нових структурних елементів енергетичних балансів країн та диверсифікації джерел енергетичних ресурсів, що свідчить про перехід енергетичного базису суспільства на вищий рівень розвитку.

Наприкінці XX ст. такі системні трансформації виявились не здатними розв'язати ключову економічну суперечність – між наростанням світових індустріальних потужностей та браком невідновлювальних енергетичних ресурсів в силу їх обмеженості та вичерпуваності. Ядро енергетичної моделі індустріалізму становили викопні невідновлювальні види ресурсів, домінуючою була паливно-вуглеводнева парадигма енергозабезпечення світогосподарського розвитку. Вона базувалась на дешевизні й доступності енергетичних ресурсів для розвинутих країн світу, в результаті чого їхні економіки тривалий час реалізовували марнотратну модель енергоспоживання. Умови глобального економічного розвитку у XXI ст. диктують необхідність його переходу до принципово нової енергетичної парадигми, здатної

забезпечити ефективне використання традиційних і відновлювальних джерел енергії, а також максимальне впровадження у суспільне виробництво енергоефективних технологій, притаманних постіндустріальному суспільству [14].

Закономірністю розвитку глобального енергетичного ринку є багатоаспектна диверсифікація, а формами її вияву: кількісне зростання масштабів енергетичного ринку; урізноманітнення його географічної, видової, суб'єктної та інституційної структур; глибокі якісні зміни його пропорцій (між вуглеводневими та відновлюваними видами енергії у їх глобальному попиті і пропозиції). Недостатньо ефективне енергоспоживання в рамках індустріальної моделі світогосподарського розвитку стало причиною зменшення екологічної місткості глобального виробництва. Через неможливість подальшого економічного розвитку по ресурсомісткій траєкторії та під тиском глобальної енергетично-екологічної кризи провідні держави світу перейшли до реалізації енергоощадної моделі, яка лежить в основі ресурсозберігаючого типу суспільного відтворення. Країни ЄС досягли найбільших успіхів. Про це свідчить, зокрема, річний оборот «зеленої» економіки, який досягає близько 300 млрд євро (3% ВВП), зайнято близько 3,4 млн. осіб, а 25 % сукупного інвестиційного капіталу вкладається у розвиток чистих технологій [14].

Інвестиції в чисті енергетичні технології значно перевищують витрати на викопне паливо, оскільки занепокоєння доступністю та безпекою, викликані глобальною енергетичною кризою, посилюють імпульс для більш стійких варіантів. Незважаючи на підвищену геополітичну напруженість та економічну невизначеність, видання IEA's World Energy Investment прогнозує, що потоки капіталу в енергетичний сектор зростуть у 2025 р. до 3,3 трильйона доларів США, що на 2% більше в реальному вираженні порівняно з 2024 р. Близько 2,2 трильйона доларів США разом спрямовується на відновлювані джерела енергії, ядерну енергетику, мережі, зберігання, паливо з низьким рівнем викидів, ефективність та електрифікації, що вдвічі перевищує 1,1 трлн дол. США, що припадає на нафту, природний газ і вугілля [15].

По мірі утвердження у світовій практиці моделі сталого розвитку нагальною є потреба суттєвого скорочення сегменту енергомістких видів глобального виробництва та зменшення обсягів споживання енергетичних ресурсів. З метою розбудови у глобальному вимірі енергоефективної моделі економічного розвитку доцільним є створення на рівні держав економічних, адміністративних, соціальних й інфраструктурних умов; реалізація державної політики щодо усунення державного субсидування екологічно шкідливих галузей національних економік; широкого використання ринкових стимулів їх структурної модернізації; стимулювання інвестиційного фінансування в енергоощадних галузях економіки.

Україна належить до енергодефіцитних країн з високим рівнем енергоємності ВВП, який хоч і в кілька разів перевищує значення рівнів розвинених країн, проте і надалі продовжує зростати, що є негативним явищем. Власними ресурсами не задовольняється навіть половина потреб економіки нашої держави. Ситуація погіршується зростанням світових цін на енергетичні ресурси. З огляду на це, важливим є підвищення рівня ефективності використання наявних та залучених енергетичних ресурсів. Цього можливо досягти шляхом розробки ефективної енергетичної політики, побудови чіткої системи управління енергетичним сектором.

За сучасних умов розвитку енергетичних ринків важливим завданням формування та реалізації енергетичної політики України є диверсифікація постачання енергетичних ресурсів, гармонійний розвиток відновлювальних джерел енергії та інтеграція до світового енергоринку.

Розвиток таких сегментів паливно-енергетичного комплексу України, як електроенергетика, вугільна, нафтогазовидобувна промисловість, транспортування

енергоресурсів відбувається повільно, що визначає проблеми інтегрування даного комплексу в європейський, світовий економічний простір, перешкоджає ефективному забезпеченню енергетичної безпеки держави. Глобалізація енергетичного простору вимагає від його учасників (серед яких планує бути й Україна) боротьби за ключові позиції в ньому. І те, що понад 15 років, з дня проголошення незалежності, в Україні взагалі не існувало стратегічної програми національного енергетичного розвитку, призвело до невизначеності при [13]:

- формуванні енергетичної політики держави, енергетичних проблем промислових підприємств;
- розробленні стратегій розвитку вітчизняного енергетичного ринку;
- реалізації енергетичної безпеки України.

Прийняття Україною національної Енергетичної стратегії на період до 2030 року (затвердженої Розпорядженням уряду від 15 березня 2006 року №145-р) [16] стало важливим кроком в економічному контексті. Порівняльна характеристика цілей Енергетичних стратегій України до 2030 р. та до 2035 р. представлена у табл. 2.

Таблиця 2 - Порівняльна характеристика цілей Енергетичних стратегій України до 2030 р. та до 2035 р.

Енергетична стратегія прийнята у 2006 р.	Енергетична стратегія до 2030 р.	Енергетична стратегія до 2035 р.
Дана ціль не представлена у редакції 2006 р.	Збільшення ВВП України за рахунок економічно ефективного розвитку паливно-енергетичного комплексу	Стимулювання зміни структури економіки шляхом підвищення частки галузей з низькою енергоємністю кінцевої продукції (машинобудування, легка промисловість, хімічна промисловість) у структурі ВВП, зростання сфери послуг
Створення умов для постійного та якісного задоволення попиту на енергетичні продукти	Створення умов для надійного та якісного задоволення попиту на енергетичні продукти	Модернізація, вдосконалення систем обліку, залучення споживача до управління попитом на енергетичні ресурси. Запровадження дієвих механізмів управління попитом: механізму «енергетичних послуг» як альтернативи новому виробництву енергії, що відповідає зобов'язанням в рамках приєднання до Договору про заснування Енергетичного Співтовариства
Визначення шляхів і створення умов для безпечного, надійного та сталого функціонування енергетики та її ефективного розвитку		
Забезпечення енергетичної безпеки держави	Підвищення енергетичної безпеки держави	Безпеку винесено в назву стратегії, що свідчить про її важливість
Зменшення рівня техногенного навантаження на довкілля, забезпечення достатнього рівня захисту сфери техногенної безпеки паливно-енергетичного комплексу (ПЕК) країни	Зменшення техногенного навантаження на довкілля, забезпечення цивільного захисту у сфері техногенної безпеки ПЕК	Контроль за виконанням міжнародних угод у сфері охорони навколишнього природного середовища
Зниження рівня питомих витрат у виробництві, використанні енергетичних продуктів за	Підвищення ефективності споживання та	Запровадження стандартів будівництва «пасивний дім», досягнення цільових показників скорочення викидів SO ₂ , NO _x ,

рахунок раціонального їх споживання, впровадження енергозберігаючих технологій, раціоналізації структури суспільного виробництва, зниження питомої ваги енергоємних технологій	використання енергетичних продуктів	пилу згідно з Національним планом скорочення викидів від великих спалювальних установок. Запровадження системи торгівлі квотами викидів парникових газів
Інтегрування Об'єднаної енергосистеми України до європейської із послідовним збільшенням обсягів експорту електроенергії, зміцнення позицій України як транзитної держави нафти і газу	Відсутня в даній редакції	Завершення імплементації Третього енергетичного пакету, що дозволить створити повноцінні ринки природного газу та електроенергії відповідно до енергетичного законодавства ЄС. Завершення інституційного інтегрування України до ENTSO-G, а також виконання частини заходів з інтегрування об'єднаної енергетичної системи України до енергосистеми ENTSO-E в режимі експлуатування

Джерело: [13; 16; 17]

Кабінет Міністрів України за поданням Міністерства енергетики схвалив Енергетичну стратегію України до 2050 року [18]. У ній враховано [5]:

- наслідки повномасштабної війни, посилення ролі енергетичної безпеки та зміцнення стійкості енергосистеми;
- результати приєднання ОЕС України до європейської мережі операторів системи передачі електроенергії (ENTSO-E) та поглиблення інтеграції енергетичної системи України в загальноєвропейську;
- наявність новітніх технологій (виробництво та використання водню, малі модульні ядерні реактори, установки зберігання енергії), технічні зміни в енергетичному секторі, світові тренди та інноваційні рішення, вимоги до екологічної безпеки згідно з нормами ЄС та прийнятим зобов'язанням України;
- міжнародні зобов'язання України щодо енергоефективності та використання ВДЕ, зменшення викидів парникових газів;
- децентралізація генерації електроенергії по всій території країни.

Стратегією передбачено досягнення Україною вуглецевої нейтральності енергетичного сектору до 2050 року. Документ відображає цілі Європейського зеленого курсу та базується на принципах комплексного підходу до формування та реалізації політики у сфері енергетики, створення умов для сталого розвитку економіки України. Відповідні цілі досягатимуться шляхом розвитку сучасної та безпечної атомної генерації, відновлюваних джерел енергії, модернізації та автоматизації систем передачі та розподілу [19]. За оцінками дослідження Світового банку, станом на лютий 2023 року збитки, завдані енергосистемі України, сягають 11 млрд доларів [18].

Незалежна Україна отримала у спадщину від Радянського Союзу централізований електроенергетичний комплекс, де домінували великі атомні та вугільні електростанції. Більшість ТЕС було побудовано в 1950-1960-х роках, атомні електростанції – у 1970-1980. Зараз більшість енергоблоків вугільних ТЕС давно перевищили проєктний термін експлуатації і мають невисокі техніко-економічні й екологічні показники. Генеруючі потужності АЕС вводили в експлуатацію дещо пізніше, ніж ТЕС, але більша частина енергоблоків теж вичерпала свій первісний проєктний термін експлуатації у 30 років [19].

Значними загрозами є війна з Росією, окупація частини території України, зокрема Донецької та Луганської областей, де зосереджено основний видобуток енергетичного вугілля, яке використовується теплоелектростанціями для генерації електроенергії; окупація Запорізької атомної електростанції, що становить потенційну ядерну загрозу не тільки Україні, а й усьому світові; монополізація ринку електроенергії; високий рівень амортизації електростанцій; низький рівень запровадження альтернативних джерел електроенергії.

Саме тому Україна чітко визначила напрямок, який здатний допомогти змінити та покращити енергетичний комплекс. Так, умови Угоди про асоціацію з ЄС і договору про Енергетичне Співтовариство передбачають, що Україна повинна змінити модель функціонування ринку електроенергії, відповідно до вимог Третього енергетичного пакету, та рухатись до сучасного, відкритого і конкурентного загальноєвропейського ринку електроенергії, в якому пріоритет залишається за розвитком відновлюваних джерел енергії.

У червні 2017 року Україна підписала з об'єднанням мережевих операторів ENTSO-E угоду про умови майбутнього об'єднання енергосистем України та Молдови з енергосистемою континентальної Європи. Та через 5 років, 16 березня 2022 р. приєдналася до європейської енергетичної системи ENTSO-E [20; 21].

З цього моменту електроенергетична галузь почала активно залучати значні інвестиції в модернізацію мереж і будівництво нових потужностей відновлюваних джерел енергії.

Завдяки загальним інвестиціям понад 700 мільйонів євро в розвиток енергетичної і IT інфраструктур та кіберзахисту, протягом п'яти років Україна виконала всі ключові технічні умови для інтеграції в ENTSO-E [22].

Енергетична інфраструктура України постійно страждає від масових ракетних обстрілів, але кожного разу відновлює свої потужності. Синхронізація з ENTSO-E [23] допомагає стабілізувати українську енергосистему значно швидше, зменшує вплив Росії на центральну і західну Європу в енергетичному секторі, а також підвищує рівень енергетичної безпеки у всьому регіоні.

Після завершення війни Україна та Європа отримають нові можливості для спільного розвитку ринків електроенергії та підтримки «зеленого переходу». Зокрема, вихід європейських виробників та постачальників електроенергії на український ринок сприятиме посиленню конкуренції та розвитку ринкових механізмів й підвищить інвестиційну привабливість української енергетики [22].

Залучення інвестицій і відновлення енергетичного сектору є важливим урядовим пріоритетом в Україні, оскільки він продовжує відігравати ключову роль у забезпеченні безпеки та сприянні сталому зростанню. Після синхронізації з ENTSO-E Україна стала частиною європейської енергосистеми, що дозволило перейти до ринкової інтеграції. Взаємодопомога та спільні зусилля дають можливість швидко врегулювати енергетичну стабільність в Україні та Європі. Крім того, вихід європейських виробників на український ринок сприятиме збільшенню конкуренції та розвитку ринкових механізмів, а загальна синхронізація підвищить інвестиційну привабливість української енергетики в майбутньому [20].

Більш ефективний і екологічний перехід до сталого розвитку може забезпечити модель циркулярної економіки, яка є способом реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР), вона може сприяти досягненню значної кількості цілей, водночас ЦСР також можуть сприяти просуванню практики економіки замкнутого циклу [19].

Ефективна адаптація моделей циркулярної економіки у сфері відновлюваної енергетики України сприятиме зменшенню залежності від імпорتنих ресурсів і

підвищенню економічної ефективності саме за рахунок повторного використання, а також переробки компонентів енергетичного обладнання. Водночас процес впровадження циркулярних бізнес-моделей є високовартісним, регуляторні зміни – непередбачуваними, що може сприяти ускладненню процесів довгострокового планування.

Реалізація енергетичної політики держав, забезпечення належного рівня енергетичної безпеки істотно залежить від процесу створення гнучких, прозорих, конкурентоспроможних енергетичних ринків й реалізації важливих завдань, серед яких [13]: диверсифікація постачання енергетичних ресурсів; заохочення розвитку національних джерел енергопостачання (зокрема відновлювальних); впровадження циркулярних моделей у сфері відновлюваної енергетики; стимулювання підвищення рівня енергоефективності економіки; заохочення розміщення чистих енергетичних ресурсів; інвестиції в інновації; наукові дослідження в енергетичній сфері; покращення стійкості енергетичних систем; розвиток систем резервування, акумулювання енергетичних ресурсів; впровадження ефективних механізмів швидкого реагування на надзвичайні ситуації.

Висновки. Таким чином, важливими напрямками диверсифікації енергоресурсів та їх джерел для України може стати: розвиток усіх видів відновлювальної енергетики; диверсифікація зовнішніх джерел постачання; нарощування власного видобування енергоресурсів, видобутку сланцевого газу, виробництво біопалива та скрапленого газу тощо. Впровадження моделей циркулярної економіки у вітчизняному секторі зеленої енергетики потребує створення відповідної законодавчої бази, розробки дієвих механізмів стимулювання екологічної відповідальності бізнесу, реалізації програм державної підтримки, а також залучення міжнародних інвестицій.

Відповідно до Угоди про Асоціацію з ЄС додатковим каналом забезпечення енергетичної безпеки України є інтеграційний, пов'язаний з розширенням реверсних постачань енергоресурсів з Європи, участю України у формуванні Східноєвропейського газового хабу, збільшенням обсягів підземних газосховищ, лібералізацією вітчизняного ринку газу на основі вимог Третього енергетичного пакету ЄС та ряду інших позицій вимог, що сприятимуть підвищенню рівня енергетичної безпеки нашої держави та виробленню якісних орієнтирів реалізації її енергетичної політики.

Енергетична стратегія України до 2050 року, що базується на цільових показниках розвитку української економіки, на міжнародних зобов'язаннях, взятих Україною, зокрема зобов'язання враховувати позиції Угоди про Асоціацію України з ЄС та Паризької кліматичної угоди, передбачає, що до 2050 року енергетичний сектор України повинен бути максимально наближений до кліматичної нейтральності. Це означає наявність чистої енергії, повноцінне функціонування національних енергетичних ринків, поступова інтеграція національних енергетичних ринків у міжнародні, подолання енергетичної бідності, розвиток децентралізованої енергосистеми на основі інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маляренко В.А. Енергетика і навколишнє середовище. Х.: Видавництво САГА, 2008. 364 с.
2. Марковська В.С. Перспективи диверсифікації світового ринку енергоресурсів на основі видобутку сланцевого газу: дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2015. 256 с.
3. Енергоресурси. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Енергоресурси> (дата звернення: 09.07.2025).
4. International Energy Agency. URL: <https://www.iea.org/> (дата звернення: 12.07.2025).

5. Міністерство енергетики України. URL: <https://www.mev.gov.ua/> (дата звернення: 10.07.2025).
6. World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home> (дата звернення: 29.07.2025).
7. International monetary fund. URL: <https://www.imf.org/en/Home> (дата звернення: 20.07.2025).
8. Михайлишин Л.І., Когут-Ференс О.І. Трансформація світового енергетичного ринку в епоху пандемії COVID-19. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Вип. 31. 2021. С. 138-145.
9. BP Statistical Review of World Energy 2021. 70th edition. URL: <https://www.bp.com/content/dam/bp/businesssites/en/global/corporate/pdfs/energyeconomics/statistical-review/bp-stats-review-2021-full-report.pdf> (дата звернення: 19.07.2025).
10. Global Energy Review 2020. URL: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review2020/coal#abstract> (дата звернення: 12.07.2025).
11. Відновлювані джерела енергії: видання друге, доповнене / За заг. ред. С.О. Кудрі. Київ: Інститут відновлюваної енергетики НАНУ, 2024. 492 с.
12. Weifeng Liu, McKibbin, W., Morris, A., Wilcoxon, P. (2020) Global economic and environmental outcomes of the Paris Agreement. *Energy Economics*. URL: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/01/ES_20190107_ParisAgreement.pdf (дата звернення: 15.07.2025).
13. Завербний А.С. Економічна політика України в сфері енергетики в умовах євроінтеграції. дис. ... доктора екон. наук. Львів, 2019. 539 с.
14. Бусарєв Д.В. Диверсифікація світового ринку енергоресурсів в умовах глобальної енергетичної кризи: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2014. 22 с.
15. World Energy Investment 2025. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2025/executive-summary> (дата звернення: 09.07.2025).
16. Енергетична стратегія до 2030 року: Розпорядження КМУ від 24.07.2013 р. № 1071-р. (втратив чинність 18.08.2017). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0002120-13#Text> (дата звернення: 29.07.2025).
17. Про схвалення Енергетичної стратегії України «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» на період до 2035 року: Розпорядження КМУ від 18 серпня 2017 р. № 605-р. (втратив чинність 21.04.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80#n2> (дата звернення: 29.07.2025).
18. Уряд схвалив Енергетичну стратегію до 2050 року. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3703255-urad-shvaliv-energeticnu-strategiu-do-2050-roku.html> (дата звернення: 09.07.2025).
19. Атаманчук З.А., Дідович І.І., Рильський В.В. Драйвери сталого розвитку країн в умовах глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 16-25.
20. Атаманчук З.А., Завидовська А.О. Investing in Ukrainian energy: the importance of integration into ENTSO-E. *SWorld Journal*, № 13, Частина 2, 2022. С. 19-27.
21. Energy 365. Майбутнє української електроенергетики. URL: <https://energy365.com.ua/tpost/9emksz3yl1-maibutn-ukransko-elektroenergetiki> (дата звернення: 15.05.2025).
22. Євроінтеграційний портал. Україна приєдналася до об'єднаної енергосистеми континентальної Європи ENTSO-E. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/node/4510> (дата звернення: 15.07.2025).
23. Energy Club. Енергосистему України повністю синхронізовано з європейською енергомережею ENTSO-E. URL: <https://iclub.energy/hubnews/tpost/n0efr9yia1-energositemu-ukrani-povnstyu-sinhronzov> (дата звернення: 12.07.2025).

REFERENCES

1. Malyarenko V. (2008) *Energy and the Environment*. Kh.: SAGA Publishing House, 2008. 364 p.
2. Markovska V. (2015) *Prospects for diversification of the world energy market based on shale gas extraction: dissertation ... candidate of economic sciences*. Kyiv. 256 p.
3. Energy resources. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
4. International Energy Agency. URL: <https://www.iea.org/>.
5. Ministry of Energy of Ukraine. URL: <https://www.mev.gov.ua/>.
6. World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home>.
7. International monetary fund. URL: <https://www.imf.org/en/Home>.
8. Mykhailyshyn L., Kohut-Ferens O. (2021) Transformation of the world energy market in the era of the COVID-19 pandemic. *Scientific notes of the Lviv University of Business and Law*. Issue 31, 138-145.
9. BP Statistical Review of World Energy 2021. 70th edition. URL: <https://www.bp.com/content/dam/bp/businesssites/en/global/corporate/pdfs/energyeconomics/statistical-review/bp-stats-review-2021-full-report.pdf>.
10. Global Energy Review 2020. URL: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review2020/coal#abstract>.
11. *Renewable energy sources: second edition, supplemented* / Edited by S. Kudri. Kyiv: Institute of Renewable Energy of the National Academy of Sciences, 2024. 492 p.
12. Weifeng Liu, McKibbin W., Morris A., Wilcoxon P. (2020) Global economic and environmental outcomes of the Paris Agreement. *Energy Economics*. URL: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/01/ES_20190107_ParisAgreement.pdf.
13. Zaverbnyi A. (2019) *Economic policy of Ukraine in the field of energy in the context of European integration. Dissertation ... Doctor of Economics*. Lviv. 539 p.
14. Busarev D. (2014) *Diversification of the world energy market in the context of the global energy crisis: abstract of dissertation ... Candidate of Economics*. Kyiv. 22 p.
15. World Energy Investment 2025. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2025/executive-summary>.
16. Energy Strategy until 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 24.07.2013. No. 1071-r. (expired on 18.08.2017). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0002120-13#Text>.
17. On approval of the Energy Strategy of Ukraine «Security, Energy Efficiency, Competitiveness» for the period until 2035: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 18.08.2017. No. 605-r. (expired on 21.04.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80#n2>.
18. The Government approved the Energy Strategy until 2050. *Ukrinform*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3703255-urad-shvaliv-energeticnu-strategiu-do-2050-roku.html>.
19. Atamanchuk Z., Didovich I., Rylsky V. (2024) Drivers of sustainable development of countries in the context of globalization. *Business Inform*. No. 5, 16-25.
20. Atamanchuk Z., Zavydovska A. (2022) Investing in Ukrainian energy: the importance of integration into ENTSO-E. *SWorld Journal*, No. 13, Part 2, 19-27.
21. Energy 365. The future of Ukrainian electric power. URL: <https://energy365.com.ua/tpost/9emksz3y1l-maibutn-ukransko-elektroenergetiki>.
22. Eurointegration Portal. Ukraine joined the unified power system of continental Europe ENTSO-E. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/node/4510>.
23. Energy Club. Ukraine's power system is fully synchronized with the European power grid ENTSO-E. URL: <https://iclub.energy/hubnews/tpost/n0efr9yia1-energositemu-ukrani-povnstyu-sinhronzov>.

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.2

УДК 336.14

JEL Classification: G1, J4

Волкова В.В.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і банківської справи,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID ID: 0000-0003-1539-6194

v.volkova@donnu.edu.ua**Волкова Н.І.,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і банківської справи,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID ID: 0000-0003-3790-3636

n.volkova@donnu.edu.ua**ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
В КОНТЕКСТІ РЕФОРМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

У статті визначено сутність фінансового потенціалу територіальних громад як сукупності всіх ресурсів, які дозволяють задовольнити потреби економічного та соціального її розвитку. Охарактеризовано особливості формування фінансового потенціалу органів місцевої влади в контексті реформи децентралізації. Визначено структурні елементи фінансового потенціалу територіальної громади, а саме: ресурсні можливості (реальні та потенційно доступні фінансові ресурси) та можливості органів місцевого самоврядування (управлінські, організаційні, інфраструктурні та функціональні). Доведено важливість оцінювання фінансового потенціалу шляхом: порівняння територіальних громад по показниках; проведення SWOT – аналізу; розрахунку інтегрованого показника.

Досліджено іноземний досвід формування фінансового потенціалу органів місцевого самоврядування в контексті проведення реформи децентралізації. З'ясовано, що процеси реформування місцевого самоврядування в країнах Європейського союзу відзначаються різною інтенсивністю та особливостями і почалися ще з середини минулого століття. Розглянуто можливості адаптації досвіду країн Європейського союзу в Україні на шляху розбудови ефективного місцевого самоврядування.

Ключові слова: територіальна громада; фінансовий потенціал; місцеве самоврядування; економічно-соціальний розвиток; децентралізація.

Рис. – 4, Таб. – 0, Літ. – 7.

Volkova V.,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Banking, Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID ID: 0000-0003-1539-6194

v.volkova@donnu.edu.ua**Volkova N.,**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Banking, Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID ID: 0000-0003-3790-3636

n.volkova@donnu.edu.ua

FORMATION OF THE FINANCIAL POTENTIAL OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONTEXT OF LOCAL SELF-GOVERNMENT REFORM

The article defines the essence of the financial potential of territorial communities as a set of all resources that allow meeting the needs of its economic and social development. The features of the formation of the financial potential of a territorial community in the context of the decentralization reform are characterized. The structural elements of the financial potential of a territorial community have been identified, namely: resource capabilities (real and potentially available financial resources) and capabilities of the local government system (organizational, managerial, functional and infrastructural). The importance of assessing financial potential is substantiated by: comparing territorial communities by indicators; conducting a SWOT analysis; calculating an integrated indicator.

Foreign experience in forming the financial potential of local governments in the context of the decentralization reform is studied. It was found that the processes of reforming local self-government in the countries of the European Union are marked by different intensity and features and began in the middle of the last century. The possibilities of adapting the experience of the countries of the European Union in Ukraine on the path to building effective local self-government are considered.

Keywords: territorial community; financial potential; local self-government; economic and social development; decentralization.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку громадського життя та демократизації суспільства, акцент уваги природно зміщується на формування фінансового потенціалу органів місцевої влади. Перед органами місцевої влади стоїть питання не лише управління ресурсами, але й вирішення важливих соціально-економічних завдань, які безпосередньо впливають на якість життя мешканців громади. Саме тому, фінансовий потенціал територіальної громади визначається не тільки як об'єктивна сукупність ресурсів, але і як важливий інструмент для реалізації стратегічних цілей розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням формування фінансового потенціалу об'єднаних територіальних громад та його аналізу присвятили свої наукові дослідження українські та зарубіжні вчені, а саме: І.Р. Ігнатенко [1], А.В. Нечипоренко та Ю.С. Юрах [2], Х.О. Патицької [3] та інші. Однак, незважаючи на велику кількість досліджень за даною проблематикою, недостатньо уваги приділено особливостям формування фінансового потенціалу органів місцевого самоврядування саме в умовах реформи децентралізації.

Мета дослідження – розкриття сутності, структурних елементів та особливостей формування фінансового потенціалу територіальних громад в умовах реформи місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Спираючись на поточні виклики та можливості формування ефективного місцевого самоврядування в умовах реформування органів місцевої влади в Україні, оцінка та впровадження кращих практик європейських країн у галузі місцевого самоврядування стають вирішальним етапом для подальшого економічного розвитку суб'єктів місцевого самоврядування.

Фінансовий потенціал територіальних громад є головним чинником фінансування місцевих бюджетів, що сприяє довгостроковому добробуту, стимулює збалансований розвиток суб'єктів місцевого самоврядування. Для об'єктивної оцінки фінансового потенціалу територіальних громад, впровадження дієвих інструментів, формування продуктивних методів управління та шляхів його вдосконалення слід спиратись на зміст цього поняття, виокремити його важливі специфічні риси та складові.

На нашу думку, фінансовий потенціал є фундаментальною економічною категорією, яка об'єднує поширені поняття – «фінанси» та «потенціал». Фінанси – це

економічні відносини в грошовій формі, що охоплюють процес формування, розподілу та перерозподілу валового внутрішнього продукту. Потенціал – це змога, можливості для майбутнього розвитку, досягнення зазначених цілей. Отже, фінансовий потенціал демонструє сукупність сприятливих умов та можливостей для здійснення економічним суб'єктом своєї діяльності з метою акумуляції та продуктивного використання фінансових ресурсів для досягнення цілей сталого розвитку, балансу між задоволенням поточних потреб суспільства та збереженням ресурсів для майбутніх поколінь.

Фінансовий потенціал територіальної громади – сукупність всіх ресурсів, які дозволяють задовольнити потреби її економічного та соціального розвитку. Місцеві податки та збори виступають ключовим складником фінансового потенціалу. Забезпечення стабільних податкових надходжень до бюджету об'єднаної територіальної громади є головним призначенням місцевих податків і зборів, а значить необхідно дослідити податкову ефективність та рівень відповідності потребам конкретної громади. Крім того, формування фінансового потенціалу прямо залежить від розробки дієвих інструментів, формування продуктивних методів управління фінансовими ресурсами. Тому вирішальне значення має визначення стратегічних пріоритетів та ключових напрямків витрат задля максимізації соціально-економічного ефекту вкладених ресурсів.

Дослідження довело, формування фінансового потенціалу пов'язано з інвестиційною привабливістю територіальних громад. Поділяємо точку зору авторів, які вважають, що створення сприятливого інвестиційного клімату охоплює розвиток освіти і науки, поліпшення інфраструктури, а також забезпечення правового захисту інвесторів [3].

Таким чином, вище зазначене дозволяє стверджувати, що до складу можливостей територіальної громади відносяться:

- ресурсні можливості;
- можливості органів місцевої влади (рис.1).



Рисунок 1 - Графічне представлення елементів фінансового потенціалу територіальних громад

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, формування фінансового потенціалу органів місцевого самоврядування є складним процесом, що передбачає співпрацю різних управлінських структур та суб'єктів ринку з метою подальшого розвитку та задоволення поточних і майбутніх потреб населення конкретної території.

Наявні фінансові ресурси органів місцевого самоврядування, що є складником фінансового потенціалу, включають фінансові ресурси територіальних громад та підприємств комунальної власності. Важливим елементом наявних фінансових ресурсів є доходи місцевих бюджетів (без урахування міжбюджетних трансфертів) та суми місцевих запозичень. Наявні фінансові ресурси підприємств комунальної власності охоплюють загальний обсяг отриманих позик і чистого прибутку для позбавлення подвійного врахування податкових платежів.

Потенційно доступні джерела фінансування в складі фінансового потенціалу територіальної громади демонструють можливі накопичення грошових коштів за умови більш результативної діяльності підприємств або їх активної участі у соціально-економічних проєктах. До основних потенційно доступних джерел фінансування відносяться:

- сума бюджетних коштів, що втрачені через нераціональне використання;
- розмір капітальних вкладань підприємств комунальної власності, які вилучені з реального обігу територіальної громади;
- сума втраченого прибутку підприємств комунальної власності територіальної громади через збиткову господарську діяльність;
- підсумок заборгованості із заробітної плати та втраченої заробітної плати через вимушені відпустки та безробіття.

Функціональні та інфраструктурні можливості позитивно впливають на раціональний розподіл фінансових ресурсів територіальної громади. Організаційні та управлінські можливості територіальної громади сприяють максимальному накопиченню наявних фінансових ресурсів та їх перетворення в потенційно доступні, враховуючи ефективність використання коштів місцевих бюджетів та кадровий потенціал [4].

Варто зазначити, що фінансовий потенціал територіальної громади – складна категорія, що являє собою сукупність фінансових ресурсів та можливостей, необхідних для досягнення визначеної мети.

Саме тому особливе місце в управлінні фінансовим потенціалом займає його оцінка. Її можна здійснювати шляхом:

- 1) Порівняння територіальних громад по основному чи кількох показниках;
- 2) Проведення SWOT-аналізу;
- 3) Розрахунку інтегрованого показника, що буде складатись з багатьох окремих показників.

З 2014 року в Україні відбувається реформа децентралізації, мета якої – «формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, узгодження інтересів держави та територіальних громад» [5]. Згадана реформа передбачає, що територіальні громади одержать від центральних органів влади певні повноваження та фінансові ресурси на їх виконання, а також відповідальності за їх виконання. Зазначимо, європейські країни вже успішно реформували свої адміністративно-територіального устрої, за результатами чого розбудували ефективне самоврядування. Наразі важливим аспектом нашого

дослідження є оцінка процесу реформування територіальних громад в європейських країнах.

До ключових аспектів цього процесу в Україні можна віднести формування ефективної системи місцевої влади та її взаємодію з фінансово-економічним потенціалом територій. Перегляд досвіду європейських країн в цьому плані є необхідним для визначення оптимальних шляхів і стратегій розвитку вітчизняних територіальних громад.

Перший глобальний звіт Світового Банку «Decentralization and local democracy in the world» підкреслює дві головні особливості країн ЄС, які відрізняють їх від інших світових держав [6]: по-перше, управління всіма частинами територій цих країн здійснюється органами місцевої влади; по-друге, створення та розвиток місцевого самоврядування базується на фундаментальних принципах, які визнають всі країни Європейського Союзу. Такі принципи є виразно окресленими, зрозумілими та зазначеними в багатьох нормативних актах ЄС: Європейській Хартії міст, Європейській Хартії місцевого самоврядування, Європейській рамковій конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або владою тощо.

Реформи місцевої влади в країнах ЄС характеризуються особливостями та різною динамікою їх проведення. У країнах Західної Європи процес реформування почався з середини XX століття, у країнах Центральної та Східної Європи такий процес було відтерміновано та, як і в Україні, співпадав з обранням напрямку євроінтеграційного розвитку.

Критичний огляд спеціальної літератури та власне дослідження довело, реформування органів місцевої влади в європейських країнах охоплювало такі складники: зміну адміністративно-територіального устрою, фінансові перетворення, функціональні та організаційні реформи.

Важливим результатом реформ децентралізації було зменшення особливо на рівні муніципалітету кількості адміністративних одиниць. З урахуванням комплексності таких реформ стало очевидним, що вирішальною умовою для ефективного її проведення є визначення територіальних основ місцевої влади. В той же час для кожної країни даний етап мав свої багатоманітні риси.

Оцінка результатів реформування адміністративно-територіальних одиниць базового рівня в європейських країнах дозволила визначити найважливіші моменти:

- територіальні громади базового рівня формувались завдяки «ефекту спадщини», тобто шляхом реалізації ідеї єдиної економічної та соціальної системи, яка є результатом довготермінового історичного процесу. Такий підхід є характерним для створення французьких комун під час Великої французької революції;

- максимальна підготовленість територіальної громади до ефективного управління завдяки достатній кількості фінансових, матеріальних та людських ресурсів;

- громада має служити місцем вираження потреб її населення завдяки забезпеченню участі в управлінні на своїй території та контролю за цим процесом.

Вище зазначене дозволило кожній державі ЄС вирішила утворити свою адміністративно-територіальну структуру. Спираючись на конкретні приклади виокремимо наступне. Єдиним рівнем місцевого самоврядування є муніципалітети в таких країнах, як Болгарія, Латвія, Литва, Люксембург, Мальта, Кіпр, Словенія, та Естонія. Регіони і муніципалітети працюють у Греції, Нідерландах, Данії, Ірландії, Словенії, Португалії, Чехії, Швеції, Угорщині та Румунії. У Польщі та Франції (унітарні держави) та Італії, Іспанії, Бельгії, Німеччини (федеральні держави) діє трьохрівнева система. Різноманітні структури місцевого самоврядування (однорівнева

або дворівнева) залежно від особливостей розвитку територій характерні для Британії, яка наразі не є членом ЄС.

Для ефективного управління на місцях кожна держава вибрала власну модель формування муніципалітетів. Відповідно до обраного шляху виокремимо особливості таких моделей:

- високий рівень фрагментованості муніципалітетів характерний для Австрії, Швейцарії, Іспанії, Італії, Франції, Угорщині та Чехії. В той же час для Бельгії, Греції та деяких країни Східної та Північної Європи притаманним є об'єднання громад базового рівня;

- більшість країн Західної та Північної Європи у процесі реформи децентралізації, не зважаючи на свої особливості, вибрали однаковий статус адміністративно-територіальних одиниць базового рівня. На противагу, країни Центральної та Східної Європи приділили увагу розвитку міст через надання їм особливого статусу.

Питання оптимізації адміністративно-територіального устрою на сьогодні є актуальним для багатьох країн-членів ЄС, хоча слід зазначити, що населення цих країн по різному сприймає цей процес. Під час реформи 50-х і 70-х років 20-го століття відповідність територіальних громад наданим їм повноваженням визначалась певним розміром громади. Сучасні реформи віддають перевагу напрямкам функціонування громад, розвитку громадського суспільства та демократії. Саме тому питання міжмуніципального співробітництва, як альтернативи об'єднання громад у різних країнах, є актуальним. Наприклад, в Данії скоротилась кількість муніципалітетів з 271 до 98, а регіонів з 14 до 5. «Типовий розмір» муніципалітету Данії дорівнює 43 000, Швеції – 15 500, Німеччині – 1300, порівняно з у Великій Британії – 119 500 осіб. Середня кількість осіб, які проживають в муніципалітеті становить 55 000 людей. Так, в комуні Великій Британії в середньому проживає 137 000, Швеції – 30 800, Німеччині – 5600 осіб [7].

У високорозвинених країнах таких, як Швеція, Великобританія, після проведення адміністративно-територіальних реформ постало питання відновлення управління на рівні «інфра-спільноти», що означає суттєве об'єднання муніципалітетів. Відомо, це значно посилює роль «малих місцевих організацій» у використанні наявних ресурсів громади та сприянні її соціального розвитку. Наразі Португалія та Болгарія задіяли саме такий шлях відновлення органів місцевої влади, в цих країнах великі муніципалітети спільно працюють з інфра-муніципальними установами.

Литва, у якій працює 60 муніципалітетів, має аналогічну модель місцевої влади. Територіальна громада країни може прийняти рішення про поділ певного муніципалітету на менші адміністративно-територіальні одиниці, в межах яких може створюватись громадська дорадча рада, головним завданням якої є надання рекомендацій місцевим органам самоврядування щодо формування й впровадження регіональної політики та вдосконалення надання комунальних послуг.

Таким чином, багатоманітність структури адміністративно-територіального устрою органів місцевої громади в європейських країнах підтверджує залежність визначення оптимального розміру адміністративно-територіальних одиниць базового рівня для кожної країни від географічних, історичних, економічних і соціальних факторів. Крім того, на її структуру прямо впливають наявні фінансові ресурси та обсяг повноважень, що виконуються органами місцевої влади.

Знаходячись у безпосередньому контакті з громадянами, територіальні громади здійснюють публічні повноваження згідно з Європейською хартією місцевого самоврядування. Необхідні для покриття відповідних витрат фінансові ресурси з відповідними повноваженнями спрямовуються до територіальної громади. Наявні

фінансові ресурси згідно з обсягом повноважень місцевої влади повинні бути сумісними та диверсифікованими.

Як правило, органи місцевої влади в європейських країнах несуть відповідальність дошкільну та середню освіту, за планування території та управління землями, місцеві дороги, утримання парків, водопостачання та водовідведення, культуру, спорт та роботу громадського транспорту (рис. 2).

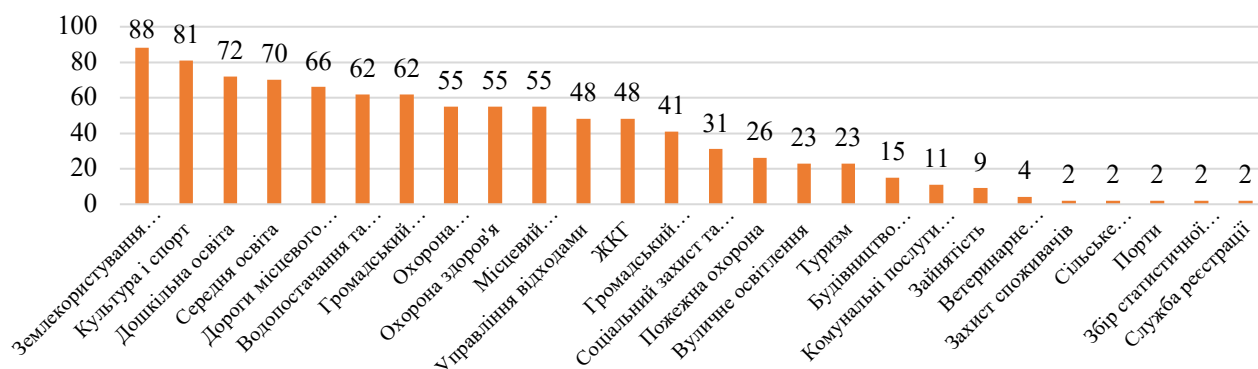
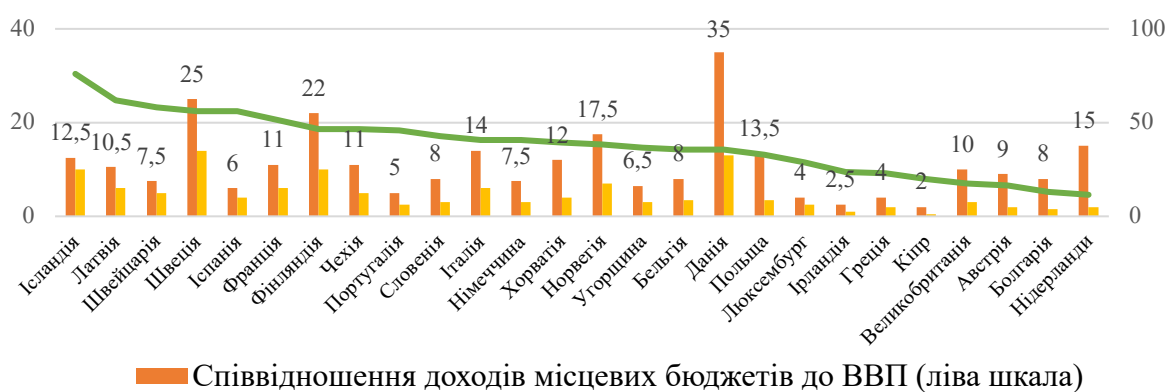


Рисунок 2 – Розподіл повноважень органів місцевої влади в Європейському Союзі, у % до кількості країн ЄС

Джерело: побудовано авторами за даними [8]

Перерозподіл повноважень може ускладнюватись у зв'язку з тим, що центральна влада виявляє бажання передати територіальній громаді фінансові ресурси і відповідні повноваження. В Угорщині, наприклад, такий розподіл повноважень безпосередньо залежить від того, наскільки добре територіальні громади виконують свої повноваження.

Податкові надходження та міжбюджетні трансфери є основними джерелами доходів місцевих громад у європейських країнах. У державах ЄС податкові надходження у доходах бюджетів місцевих муніципалітетів становлять від 11,5 до 76,0 % (рис. 3).



■ Співвідношення доходів місцевих бюджетів до ВВП (ліва шкала)

Рисунок 3 – Частка доходів бюджетів муніципалітетів країн ЄС від податків

Джерело: побудовано авторами за даними [8]

Отже, місцеві бюджети територіальних громад значно відрізняються за рівнем залежності від центрального фінансування. Так, місцеві органи влади Ісландії мають

значну фінансову автономію, в той же час місцевий бюджет громад у Нідерландах сильно залежить від надходжень з державного бюджету.

До власних податкових надходжень в якості основного джерела доходів громад європейських країн відносять місцеві податки та збори, які безпосередньо впливають на органи місцевого самоврядування, як і в Україні. Дослідження довело, серед усіх видів податкових надходжень місцеві податки зростають найшвидше. Суми таких надходжень у Великобританії та Франції зросли у 5 разів за останні п'ятдесят років. Отже, місцеві податки та збори здійснюють вагомий вплив на фінансовий потенціал органів місцевої влади у європейських країнах.

Виходячи з того, що система місцевих податків і зборів характеризується особливостями у кожній країні, для встановлення основних аспектів їх запровадження на рівнях територіальних громад та їх структуру слід враховувати багато чинників. Основними чинниками виступають: здатність органів місцевої влади управляти системою місцевих податків та зборів; податкова культура в країні; обсяг послуг, які фінансуються за рахунок місцевих податків і зборів тощо.

Критичний огляд літературних джерел та власне дослідження дозволило дійти висновку щодо виділення трьох видів місцевих податків і зборів в країнах ЄС: на доходи, на господарську діяльність та на майно.

Основним джерелом фінансування місцевих бюджетів виступає податок на доходи фізичних осіб. Але у деяких європейських країнах такий податок не є джерелом доходів місцевих бюджетів. Наприклад, в Ірландії, Нідерландах, Франції та Великобританії, всі податки на доходи фізичних осіб покриваються державним бюджетом, одночас податки на майно є місцевими податками. Податки на доходи фізичних осіб в скандинавських країнах дорівнюють 20-60% доходів місцевого бюджету, їх зараховують до місцевого бюджету в таких країнах, як Хорватія, Болгарія та Румунія. Австрія, Угорщина, Польща, Німеччина в складі доходів місцевих бюджетів також мають певну долю податків на доходи фізичних осіб. Громадяни Швейцарії мають право голосувати про встановлення додаткового податку. Значною перевагою включення до місцевого бюджету податків на доходи фізичних осіб є те, що наявний тісний зв'язок між сплаченими податками та отриманими соціальними благами.

Спираючись на те, що управління місцевим економічним розвитком належить до повноважень територіальної громади в більшості країн ЄС, Іспанія, Ірландія, Люксембург, Угорщина, Франція, Німеччина запровадили місцеві податки на бізнес (господарську діяльність). В той же час в цих країнах розмір податкових ставок та податкова культура мають відмінності.

Склад і структура місцевих податків і зборів у різних країнах залежать від стану економіки, системи управління, місцевих традицій, податкової культури. Місцеві податки і збори створюють підґрунтя для фінансового потенціалу територіальних громад на рівні країн ЄС, а саме отримання інвестиційних ресурсів через залучення зовнішніх інвестицій, підтримку *безперервного* внутрішнього розвитку, створення нових робочих місць і зростання податкових надходжень до місцевих бюджетів. Зазначимо також, що збереження існуючих робочих місць виступає головним чинником економічного розвитку у порівнянні з реалізацією нових інвестиційних стратегій. Особливу роль має розширення податкової бази для справляння податкових надходжень до бюджету місцевої громади. Додамо, в країнах, де місцеве самоврядування має більшу автономію, зазначений напрям скоріш за все пов'язаний із формуванням фінансового потенціалу громади.

Отже, органи місцевої влади приймають участь у формуванні фінансового потенціалу та економічного розвитку громади шляхом:

- покращення соціально-економічного розвитку територіальної громади задля збереження та підвищення добробуту населення;
- пошуку потенційних інвесторів і сприяння вкладанню їх капіталів в розвиток громади задля створення додаткових робочих місць та зростання податкових надходжень до місцевого бюджету.

Органи місцевої влада в країнах ЄС сприяють економічному розвитку своїх громад завдяки виконанню трьох основних функцій, що зазначені на рисунку 4.

Коли територіальні громади постійно конкурують за можливість залучення бізнес-структур в свої регіони, вони повинні визначати та використовувати свої конкурентоспроможні переваги. Узагальнюючи ці переваги, можна представити сильні сторони громади, такі як: кваліфікована робоча сила, зручність транспортної доступності та наявність великої кількості парків і зелених зон. Крім того, ринкові переваги, на які місцеві органи самоврядування повинні звернути увагу, включають: наявність дослідницьких інститутів у громаді, доступ до курортів і інфраструктури, яка задовольняє високий попит на житло та комерційні об'єкти, а також важливі залізничні вузли та транспортні шляхи. Крім того, спеціалізовані промислові кластери, великі порти, аеропорти, світові курорти можуть мати унікальні переваги, які відрізняють громаду від інших і сприяють співпраці з органами місцевої влади.

Постачання послуг	• Виконання поточних операційних функцій щодо життя громади
Регулятора	• Регулювання відносин та інтересів економічних суб'єктів всередині територіальної громади
Каталізатора	• Забезпечення економічного розвитку територіальної громади.

Рисунок 4 – Зміст функцій органів місцевої влади в країнах ЄС

Джерело: розроблено авторами

Варто зазначити, європейські країни мають різноманітні джерела фінансування економічного розвитку територіальних громад. Так, органи місцевого самоврядування можуть залучати приватні кошти і вони виступають важливим джерелом фінансування. Крім того, велике значення у забезпеченні економічного розвитку території мають торгово-промислові палати, які отримують фінансування переважно від місцевих бізнесменів. Місцеві органи самоврядування більшості країн, незважаючи на значні відмінності між ними, для досягнення мети сприяння економічному розвитку використовують комбінацію різних джерел фінансування.

Для забезпечення фінансування економічного розвитку території у великих масштабах використовуються такі інструменти, як облігації та інші види запозичень. Самим розповсюдженим засобом фінансування інфраструктурних об'єктів в регіонах, де влада має такі повноваження, є випуск муніципальних облігацій. Особливістю такого запозичення є повернення грошей протягом довгого терміну за рахунок надходжень місцевих податків і зборів.

Отримання банківського кредиту є звичним методом залучення фінансових ресурсів, якщо законодавство країни дозволяє муніципалітетам брати позики, можливо

даже за пільговими ставками. Однак, в деяких країнах банки розглядають муніципального клієнта як звичайного позичальника.

Важливим засобом залучення коштів для економічного розвитку муніципалітетів у європейських країнах виступає створення спеціальних податкових округів, де органи місцевої влади є основними користувачами такого інструменту. Отже, створюючи такий податковий округ, жителі територіальної громади сплачують додатковий податок, який виступає джерелом фінансування спеціальних проєктів муніципалітету.

Отже, органи місцевої влади в країнах ЄС, мають дієві інструменти для забезпечення економічного зростання та формування фінансового потенціалу територіальні громади, що дозволяє їм ефективно виконувати свої обов'язки. Використання фінансового потенціалу громади буде залежати від ефективності управління, що буде полягати в цілеспрямованій діяльності органів місцевої влади по створенню, залученню та акумуляції фінансових ресурсів, достатніх для досягнення цілей соціально-економічного розвитку конкретного регіону.

Критичний аналіз кращих європейських практик формування фінансового потенціалу органів місцевої влади дозволяє нам зробити наступні висновки: 1) економічний розвиток місцевого самоврядування завбачує створення адміністративно-територіальних одиниць, які відповідають цілям розвитку країни; 2) передача повноважень територіальним громадам повинна обов'язково супроводжуватись виділенням відповідних ресурсів; 3) місцеве самоврядування повинно ефективно використовувати свої повноваження та ресурси, щоб сприяти економічному розвитку громади, залучати інвестиційні ресурси та стимулювати розвиток підприємницьких структур.

Крім того, підсумовуючи аналіз теоретичних основ формування фінансового потенціалу територіальних громад та методологічних підходів, що ґрунтується на досвіді країн Європейського союзу, можна дійти ключового висновку – зазначені аспекти надають можливість уявити фінансовий потенціал громад не лише як складову економічної системи, але й як стратегічний ресурс для сталого розвитку. Додамо, успішне формування фінансового потенціалу характеризується глибоким розумінням теоретичних принципів, що визначають його структуру та функціонал. Крім того, інтеграція методологічних підходів, які зарекомендували себе в Європейському Союзі, визначає шляхи оптимізації управління фінансовим потенціалом на рівні місцевого самоврядування. Всі ці аспекти об'єднуються у концепції, що визначають фінансовий потенціал громади як ключовий чинник ефективного та успішного економічного розвитку країни. Узагальнення теоретичних та практичних висновків створює фундамент для подальших досліджень і формування стратегій, спрямованих на розширення та оптимізацію фінансового потенціалу територіальних громад.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Децентралізація в Україні цілком виправдала себе. Місцеве самоврядування показало себе як ефективний інститут управління під час пандемії та воєнного стану. Саме ці виклики сприяли укріпленню співпраці між органами місцевої та державної влади, населенням, громадськими організаціями, волонтерами та бізнес-структурами. Зокрема, в частині надання допомоги ветеранам війни, внутрішньо переміщеним особам, підтримки бізнесу тощо.

Оскільки війна триває, актуальним залишається питання подальшого зміцнення інституту місцевого самоврядування шляхом збільшення їх повноважень з питань адміністрації податків. Також важливим напрямком розвитку місцевого самоврядування вважаємо подальшу співпрацю з міжнародними організаціями з

питань реалізації інвестиційних проектів, складання плану післявоєного відновлення територій, створення умов для повернення місцевих жителів з-за кордону тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ігнатенко Р. В. Фінансовий потенціал об'єднаних територіальних громад: шлях до збільшення. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 2021. №1-2. С. 37-45.
2. Нечипоренко А. В., Юрах Ю.С. Аналіз фінансового потенціалу територіальних громад в Україні. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*, 2020. (1-2), С. 271–284. URL: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1-2.2020.271-284>
3. Патицька Х. О. Фінансово-економічний потенціал територіальних громад: механізми функціонування та активізації: монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів. 2019. 209 с.
4. Волохова І. С. Вектори зростання надходжень до місцевих бюджетів України. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2019. Ч. 1. № 23. С. 39-42.
5. Реформа децентралізації. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>
6. Світовий банк. Офіційний сайт. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine> (дата звернення 05.11.2025).
7. Демченко О.П., Яковенко К. А. Європейський досвід бюджетної децентралізації та перспективи для України. *Мукачівський державний університет. Економіка та суспільство*, 2018. № 16. С. 724-730.
8. Офіційний вебсайт Європейського Союзу. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home> (дата звернення 05.11.2025).

REFERENCES

1. Ihnatenko R. V. (2021). Finansovyi potentsial obiednanykh terytorialnykh hromad: shliakh do zbilshennia. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, №1-2. 37-45.
2. Nechyporenko A. V., Yurakh Yu.S. (2020). Analiz finansovoho potentsialu terytorialnykh hromad v ukraini. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu*, (1-2). 271–284.
3. Patytska Kh. O. (2019). Finansovo-ekonomichniy potentsial terytorialnykh hromad: mekhanizmy funktsionuvannya ta aktyvizatsii: monohrafiia. DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy». Lviv. 209.
4. Volokhova I. S. (2019). Vektory zrostannia nadkhodzhen do mistsevykh biudzhetyv Ukrainy. *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, Ch. 1. № 23. 39-42.
5. Decentralization reform. Government portal. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>
6. Svitovyi bank. Ofitsiyni sait. Retrieved from URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>
7. Demchenko O.P., Yakovenko K. A. (2018). Yevropeyskyi dosvid biudzhethoi detsentralizatsii ta perspektyvy dlia Ukrainy. *Mukachivskyi derzhavnyi universytet. Ekonomika ta suspilstvo*, № 16. 724-730.
8. Ofitsiyni vebсайт Yevropeiskoho Soiuzu. Retrieved from URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.3

УДК 331.5:004.67

JEL Classification: F 29, J 23, J 68, O 15

Воскобойник Д.В.

аспірант,

Маріупольський державний університет

d.voskoboinyk@mu.edu.ua

ORCID ID: 0009-0004-3019-3728

ТРЕНДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СУЧАСНИХ НАЦІОНАЛЬНИХ ПОЛІТИКАХ ЗАЙНЯТОСТІ

У роботі визначено основні тренди цифрової трансформації, що знаходять прояв у сучасних національних політиках зайнятості країн світу.

Акцентовано увагу на тому, що цифрова трансформація водночас є як каталізатором глобалізації, так і окремим потужним чинником економічного розвитку. На основі аналізу дослідження МОП щодо оцінювання рівня інтеграції цифровізації у державне регулювання сфери зайнятості розкрито зміст й охарактеризовано ступені проявів дев'яти ключових напрямів політики, що відображають використання цифрових технологій у сфері зайнятості. Згідно з результатами аналізу напрямів політик за географічними регіонами виявлено диференційовані регіональні акценти щодо використання цифровізації для підвищення якості послуг з працевлаштування.

На основі систематизації досвіду окремих країн (Аргентини, Колумбії, Республіки Корея, Чилі) щодо розвитку національних політик зайнятості зроблено висновок, що впровадження цифрових інструментів є можливим за різного рівня цифрового розвитку, а цифрові розриви, хоча й знижують ефективність політик зайнятості, не є критичною перешкодою за умов стратегічного та поетапного впровадження цифрових рішень.

Обґрунтовано, що результативність цифрової трансформації у сфері зайнятості значною мірою залежить від інституційної узгодженості й активного тристороннього соціального діалогу, що забезпечує відповідність цифрових інструментів реальним потребам ринку праці.

Ключові слова: глобалізація, державна політика, зайнятість, людські ресурси, національна політика зайнятості, ринок праці, робоча сила, трансформація, трудоресурсне забезпечення, цифрова економіка, цифрова трансформація, цифрові технології, цифровий розрив, цифровізація.

Рис. – 2, Літ. – 7

Voskoboinyk D.

graduate student, Mariupol State University

E-mail: d.voskoboinyk@mu.edu.ua

ORCID ID: 0009-0004-3019-3728

TRENDS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN CONTEMPORARY NATIONAL EMPLOYMENT POLICIES

The article is devoted to the main trends in digital transformation that are reflected in the current national employment policies of countries around the world.

It was emphasized that digital transformation is both a catalyst for globalization and a powerful factor in economic development. The content and degrees of manifestation of nine policy areas reflecting the use of digital technologies in the field of employment were revealed and characterized based on an analysis of the ILO study on assessing the level of integration of digitalization into national employment policies. Differentiated regional emphases were identified regarding the use of digitalization to improve the quality of employment services, according to the results of the analysis of policy directions by geographical region.

It was concluded that the introduction of digital tools is possible at different levels of digital development based on the systematization of the experience of individual countries (Argentina, Chile, Colombia, Republic of Korea) in developing national employment policies. Although digital divides reduce the effectiveness of employment policies, they are not a critical obstacle when digital solutions are implemented strategically and in stages.

It was argued that the effectiveness of digital transformation in employment largely depends on institutional coordination and active tripartite social dialogue, which ensures that digital tools meet the real needs of the labor market.

Keywords: globalization, public policy, employment, human resources, national employment policy, labor market, workforce, transformation, labor resource provision, digital economy, digital transformation, digital technologies, digital divide, digitalization.

Fig. – 2, Ref. – 7

Постановка проблеми. Цифрова трансформація впродовж останніх десятиліть набула статусу невід'ємної складової розвитку національних економік у всьому світі, суттєво змінюючи способи виробництва, обміну та організації суспільних процесів. Однією з найбільш чутливих до цифрових змін сфер є ринок праці, де трансформуються форми зайнятості, вимоги до кваліфікації, моделі трудових відносин і механізми посередництва між попитом і пропозицією праці. За цих умов уряди не можуть ігнорувати вплив цифровізації на зайнятість населення, що знаходить відображення у перегляді та модернізації державних політик регулювання зайнятості. Водночас цифрова трансформація політик зайнятості не має універсального характеру: у кожній країні вона реалізується з урахуванням інституційних, соціально-економічних та технологічних особливостей. Це зумовлює формування різноманітних моделей, інструментів і пріоритетів цифрового оновлення політик трудоресурсного забезпечення. В умовах накопичення міжнародного досвіду впровадження цифрових рішень у сфері зайнятості актуалізується потреба у його систематизації, порівняльному аналізі та виявленні спільних трендів і відмінностей. Таке дослідження є важливим для підвищення ефективності стратегічного планування у сфері регулювання зайнятості та удосконалення національних політик зайнятості в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації політик зайнятості залишається предметом активного міжнародного обговорення і є предметом як великих міжнародних звітів, так і спеціалізованих наукових праць. Значний внесок у формування концептуального бачення ролі цифровізації у державному регулюванні зайнятості зроблено Міжнародною організацією праці (МОП). Зокрема у дослідженні про нові технології та перехід до електронної формальності [1] проаналізовано вплив цифрових технологій на формалізацію зайнятості та трансформацію трудових відносин. У глобальному звіті щодо впровадження технологій у державні служби зайнятості [2] узагальнено міжнародний досвід цифровізації служб зайнятості країн і визначено етапи їх еволюції в умовах цифрової економіки. У звіті про цифрову трансформацію в політиках зайнятості [3] систематизовано напрями інтеграції цифрових технологій у національні

політики зайнятості й окреслено ключові виклики для державного управління. Окрему увагу приділено взаємозв'язку цифровізації, електронного урядування та зайнятості у роботі про нові технології, електронне урядування та неформальність [4], де проаналізовано ефекти впливу цифрових державних сервісів на зменшення неформальної зайнятості та підвищення доступу до ринку праці. Також актуальними є дослідження ОЕСР щодо прогнозування зайнятості населення, зокрема через поширення зв'язку штучного інтелекту (ШІ) з ринком праці [5], в якому узагальнено міжнародний досвід цифрового урядування та модернізації інституцій ринку праці в умовах стрімкого технологічного розвитку, зокрема щодо ШІ та цифрових сервісів зайнятості. Серед сучасних наукових досліджень варто відзначити роботу В. Лехдонвірта [6], присвячену впливу цифрових платформ на трансформацію ринку праці та виклики для державного регулювання; а також дослідження Д. Атора, Д. Мінделла, Е. Рейнольдс [7] щодо створення кращих робочих місць в епоху інтелектуальних машин, де проаналізовано використання алгоритмів і великих даних у політиках регулювання ринку праці. Водночас, незважаючи на наявний науковий доробок, потребує подальшого дослідження системне узагальнення сучасних трендів цифрової трансформації національних політик зайнятості з урахуванням регіональної специфіки та різних рівнів цифрового розвитку країн.

Метою дослідження є визначення основних трендів цифрової трансформації, що знаходять прояв у сучасних національних політиках зайнятості.

Виклад основного матеріалу. Вплив глобалізації на розвиток економік та її складових є значущим і різноспрямованим, обумовлюючи комплексні трансформації на різних рівнях взаємодії суб'єктів економічних відносин. Провідне місце серед глобалізаційних перетворень належить цифровій трансформації, що є водночас і каталізатором глобалізації, і окремим потужним чинником економічного розвитку.

Особливо відчутним є її вплив на ринок праці та сферу зайнятості населення: з одного боку, відбувається поширення нових форм зайнятості, зумовлених розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, з іншого – трансформація національних політик зайнятості через впровадження сучасних інструментів регулювання, заснованих на використанні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Зазначені зміни мають універсальний характер і притаманні більшості країн світу.

У 2024 р. МОП було проведено дослідження національних політик зайнятості 75 країн світу з метою оцінювання рівня інтеграції цифровізації у державне регулювання сфери зайнятості. У межах дослідження було проаналізовано зміст чинних національних політик зайнятості, а також ідентифіковано та систематизовано напрями державної політики, пов'язані з цифровою трансформацією. За результатами аналізу було виокремлено дев'ять ключових напрямів політики, що відображають використання цифрових технологій у сфері зайнятості [3, с. 17-18]:

1. *Цифрові служби зайнятості* – застосування цифрових технологій для підвищення ефективності надання та доступності послуг у сфері зайнятості й кар'єрного консультування, а також цифровізація навчання персоналу служб зайнятості.

2. *Електронне урядування (е-урядування)* – автоматизація інших урядових процесів (окрім послуг у сфері зайнятості), спрямована на підвищення якості надання послуг та/або рівня прозорості.

3. *Сприяння просуванню цифрових робочих місць* – стратегії та політики, зорієнтовані на заохочення створення й зростання робочих місць, що потребують цифрових навичок і спеціалізованих знань, наприклад, є підтримка дистанційних форм зайнятості, стимулювання інноваційних стартапів та розвиток партнерств для працевлаштування у сфері цифрової економіки, у тому числі за кордоном.

4. *Цифрові навички та професійна підготовка* – ініціативи, спрямовані на формування у населення знань і компетентностей, необхідних для успішної діяльності на цифровізованому ринку праці. Більшість національних політик зайнятості включають цей напрям навіть без прямого використання цифрових технологій.

5. *Створення робочих місць у секторі ІКТ* – державні стимули, спрямовані на підтримку бізнесу та галузей ІКТ з метою активізації зайнятості. До таких заходів належать програми розвитку цифрової грамотності й підприємництва, орієнтовані на ІКТ-сектор, а також розширення доступу мікро-, малих і середніх підприємств до інформаційно-комунікаційних технологій.

6. *Інвестування в ІКТ-інфраструктуру* – спрямування фінансових ресурсів на розвиток і розширення матеріально-технічної основи цифрової трансформації, зокрема модернізацію державних установ шляхом оснащення їх сучасним технологічним обладнанням та розвиток телекомунікаційної інфраструктури для підтримки дистанційних форм зайнятості.

7. *Інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР)* – дослідження та розробка нових технологій, що мають значення для цифрової трансформації сфери праці та зайнятості.

8. *Технологічний розвиток* – удосконалення та розширення використання технологій у визначених секторах або галузях економіки з метою подальшого поглиблення цифрової трансформації.

9. *Інші напрями* – релевантні результати, що не підпадають під визначені категорії, але стосуються процесів цифрової трансформації (у більшості випадків це загальні згадки про важливість цифровізації та пов'язаних із нею процесів без конкретизації заходів або цільових дій).

Результати дослідження засвідчили стійку тенденцію до зростання кількості країн, у національних політиках зайнятості яких інтегровані інструменти цифровізації: у 2023 р. такі інструменти були зафіксовані у 62 із 75 досліджених країн. Результати хронологічного аналізу засвідчили істотне прискорення цього процесу протягом останнього десятиліття, тоді як у період 2007-2014 рр. кількість національних політик зайнятості, що містили посилення на цифровізацію, була порівняно незначною.

Розподіл заходів, пов'язаних із цифровізацією, що домінують у національних політиках зайнятості різних країн, представлено на рис. 1.

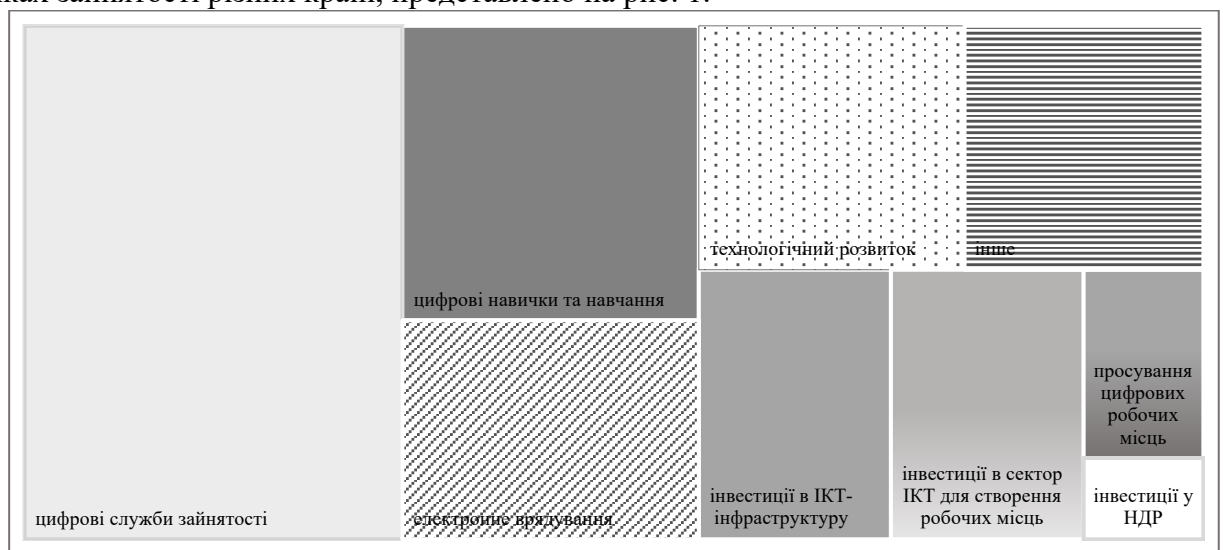


Рисунок 1 – Розподіл заходів у політичних документах країн, що стосуються цифровізації

Джерело: [3, с. 21]

Найбільш розповсюдженими є цифрові служби зайнятості – вони належать до п'ятірки найпопулярніших заходів у всіх регіонах і посідають перше місце в трьох з них. Розвиток навичок та навчання згадуються в 27% документів, що підкреслює важливість підвищення кваліфікації робочої сили в цифрову епоху. Іншими важливими сферами є електронне врядування (20%) та технологічний розвиток (20%), що відображає більш широке прагнення інтегрувати цифрові рішення в управління та економічне зростання.

Інвестиції в інфраструктуру ІКТ та ІКТ-сектор щодо створення робочих місць згадуються у 16% політик, що підкреслює подвійну орієнтацію на базову цифрову інфраструктуру та можливості зайнятості. Менш популярними напрямками є просування цифрових робочих місць (7%) та інвестиції в дослідження і розробки (3%) [3, с. 21].

Ці цифри свідчать про різноспрямований, але стратегічний підхід різних країн до впровадження елементів цифрової трансформації в свою політику зайнятості.

Важливою тенденцією, яку було виокремлено в іншому глобальному огляді МОП [2], є цифровізація служб зайнятості, що охоплює широкий спектр заходів: від удосконаленого управління даними про ринок праці, наприклад, через онлайн-навчання персоналу та цифровізацію інформаційних систем, до покращення надання послуг шукачам роботи через цифрові портали та онлайн-консультування з питань кар'єри.

Щодо цифрових навичок та навчання, ця сфера політики включає програми навчання цифрової грамотності для професій, пов'язаних з ІКТ, перегляд навчальних програм із урахуванням перспектив розвитку цифрової економіки, інтеграцію цифрової грамотності в офіційні та неофіційні системи або розвиток цифрових навичок високої цінності при підготовці випускників до роботи в інноваційних сферах, таких як штучний інтелект та наука про дані. У більшості випадків такі заходи є спрямованими на конкретні групи населення – жінки, працівники старшого віку, молодь з груп ризику, тривало безробітні, люди, що проживають у сільській місцевості, та працівники-мігранти, – щоб уникнути подальшого розшарування соціальних спільнот [2, с. XI].

Деякі напрями політики зайнятості є можливими лише за умов залучення інших відомств або міністерств, окрім міністерств праці або освіти, наприклад, щодо технологічного розвитку та інвестицій у сектор ІКТ або цифрову інфраструктуру. Той факт, що в деяких національних політиках зайнятості передбачено такі положення, може свідчити про комплексність заходів під час їх розробки та впровадження.

При цьому невелика частина програмних документів містить положення щодо сприяння просуванню цифрових робочих місць, що є змістовним контрастом, який може спричиняти дисбаланс у національних стратегіях зайнятості. Хоча підвищення цифрових навичок і зміцнення служб зайнятості є важливими кроками для підготовки людських ресурсів (робочої сили) до реалій цифрової економіки, відсутність паралельних зусиль для стимулювання створення робочих місць може призвести до ситуації, коли пропозиція перевищуватиме попит. Отже, для забезпечення сталого та інклюзивного зростання та можливостей працевлаштування необхідно гармонізувати розвиток навичок із цільовими заходами для сприяння створенню робочих місць. Однак деякі національні політики зайнятості містять ініціативи щодо зміцнення цифрової робочої сили, які включають розширення можливостей дистанційної роботи, сприяння розвитку вітчизняних технологічних стартапів та налагодження міжнародних партнерств з метою розширення можливостей працевлаштування для шукачів цифрової роботи за кордоном. Цифрові інструменти також можуть використовуватися для поліпшення якості зайнятості. Прикладом цього є політика електронної

формалізації, що стосується застосування нових технологій для підтримки державної політики, що сприяє переходу до формальної економіки [3, с. 22].

Інші дослідження МОП свідчать про те, що наявною є не тільки тенденція до зростання популярності таких політик, але й те, що вони набули прискорення під час пандемії COVID-19 [1; 3]. Зокрема результати аналізу за географічними регіонами дозволили виявити диференційовані регіональні акценти щодо використання цифровізації для підвищення якості послуг з працевлаштування, що відображено на рис. 2.

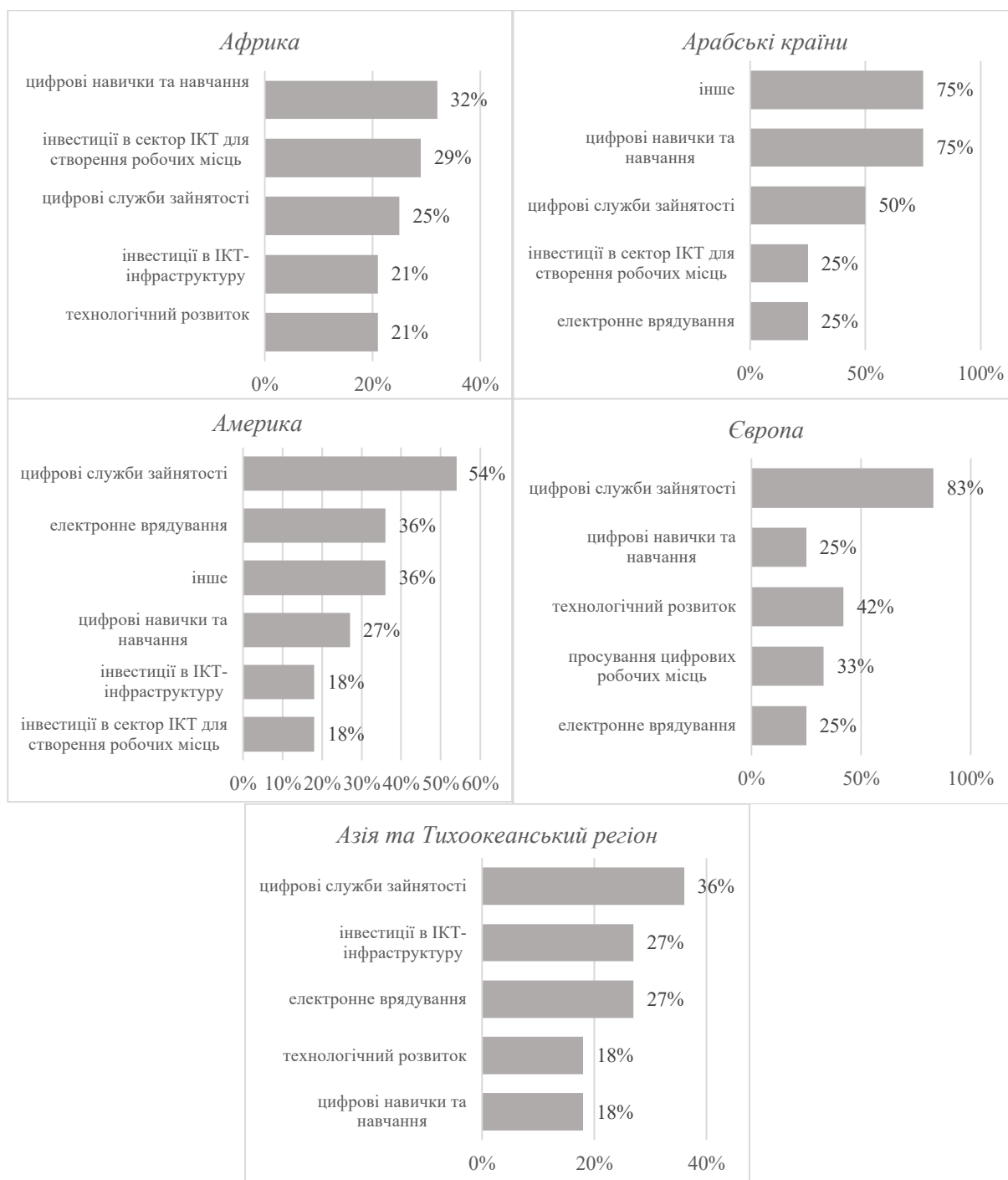


Рисунок 2 – Поширеність на території країн конкретних заходів, пов'язаних із цифровою трансформацією, в національній політиці зайнятості, за регіонами [3, с. 23]

Подальший розгляд цих акцентів дає змогу виокремити специфіку підходів окремих груп країн до впровадження цифрових рішень у сфері зайнятості, зокрема:

- в країнах *Африки* основний пріоритет надано базовим елементам цифрової трансформації – цифровій грамотності та розвитку ІКТ-інфраструктури. Водночас, незважаючи на низький рівень інтернет-з'єднання, саме Африка має найбільшу кількість користувачів мобільних банківських послуг у світі. Це свідчить про потенціал швидкого цифрового розвитку, що може бути інтегрований у політику зайнятості. Однак цифрові служби працевлаштування в цьому регіоні згадуються зрідка, що відображає особливості шляхів цифрової трансформації та нерівномірний старт у різних країнах;

- в *Арабських країнах* цифровізація зосереджується переважно на забезпеченні цифрового доступу й поширенні ІКТ в освіті. У сфері зайнятості акцент робиться на цифрових послугах та підтримці підприємницьких ініціатив, орієнтованих на розвиток самозайнятості. Подібно до Африки, цифрові служби працевлаштування у державній політиці цього регіону фігурують нечасто;

- в *Америці* основну увагу приділено підготовці робочої сили до цифрової ери: модернізації освітніх програм відповідно до потреб цифрової економіки та навчанню дорослих цифровим навичкам. У сфері зайнятості ключовим напрямом є цифровізація пошуку роботи та діяльності служб зайнятості;

- в *Європі* увагу також акцентовано на підготовці робочої сили через адаптування освітніх систем до викликів цифрової економіки. У політиці зайнятості пріоритет мають онлайн-послуги для шукачів роботи та створення цифрових карт вакансій, що підвищує доступність і зручність отримання послуг;

- в *Азії та Тихоокеанському регіоні* основні зусилля спрямовано на створення цифрових систем освіти й забезпечення широкого доступу до онлайн-матеріалів для навчання. У сфері політики зайнятості регіон відзначається модернізацією управління програмами зайнятості за допомогою цифрових технологій та підтримкою інновацій.

Виявлена регіональна неоднорідність підкреслює доцільність створення адаптивних політичних рамок, що відповідають конкретним потребам цифровізації кожного економічного ландшафту.

Важливим для дослідження є досвід окремих країн щодо впровадження цифрових інструментів до національних політик зайнятості.

Зокрема, у Чилі національна політика зайнятості з 2018 р. інтегрує цифрову трансформацію у свою структуру з метою подолання сучасних викликів ринку праці. Визнаючи ключову роль цифровізації й автоматизації, підкресленою є проактивна позиція уряду щодо підготовки робочої сили до технологічних досягнень. Чилі прагне підвищити якість робочих місць і динаміку ринку, водночас позиціонуючи себе конкурентоспроможною країною у світовій економіці, зокрема через:

- реформування Національної служби навчання та зайнятості з метою включення комплексних програм навчання цифровим навичкам та сертифікації, необхідних для цифрової економіки;

- сприяння прийняттю контрактів на дистанційну роботу та інших заходів для поширення гнучких форм організації праці, що стають можливими завдяки цифровим платформам;

- модернізацію податкового та фінансового регулювання з метою пристосування до цифрових транзакцій і створення середовища, сприятливого для технологічної інтеграції [3, с. 24].

У Республіці Корея національна політика зайнятості передбачає багатовекторний підхід до цифрової трансформації, зосереджуючись на

інфраструктурі, розвитку навичок, підтримці промисловості та створенні орієнтованих на майбутнє робочих місць. Стратегія базується на трьох основних принципах:

1). Міністерство науки та інформаційно-комунікаційних технологій зосереджується на розвитку інфраструктури й технологічних інноваціях, включаючи дослідження і розробки в галузі нових технологій;

2). Міністерство зайнятості та праці надає пріоритет навчанню цифровим навичкам і регулюванню роботи платформ або гіг-економіки, а також співпрацює з навчальними закладами з метою забезпечення відповідності навчальних програм потребам галузі.

3). Адміністрація малого і середнього бізнесу та Служба розвитку людських ресурсів Кореї надають підтримку цифровим стартапам та малим і середнім підприємствам, а також проводять навчання робочої сили для сприяння переходу до цифрових ролей [3, с. 24].

Важливо зазначити, що в деяких країнах навіть за умов невисокого рівня цифровізації було започатковано програми електронного урядування та цифрової трансформації, що позитивно вплинуло на подолання в них цифрового розриву. Зокрема в Аргентині було запроваджено процеси електронної формалізації (е-формалізації) у 2006 р., коли рівень проникнення Інтернету становив лише 14,6%. Реалізація запланованих ініціатив, що тривала протягом 2006-2021 рр., корелювала з поступовим зростанням рівня проникнення Інтернету, який у 2021 р. сягнув 90,4%.

У межах відповідних ініціатив було впроваджено онлайн-платформи для реєстрації підприємств і домашніх працівників, а також цифровий застосунок для посилення інспекції праці. Цифрова трансформація державної служби зайнятості також охопила створення платформи з надання послуг у сфері навчання, професійної підготовки та посередництва у працевлаштуванні. Розвиток цих цифрових рішень відбувався паралельно зі зростанням доступності Інтернету та відображає стратегічне бачення уряду Аргентини, зорієнтоване на проактивну адаптацію до технологічних змін, розширення офіційної зайнятості та посилення дотримання трудового законодавства [3, с. 25].

Колумбія розпочала впровадження електронних урядових ініціатив у 2004 р., за умов низького рівня проникнення Інтернету (близько 6%), який до 2018 р. зріс до 53%. Упродовж цього періоду було запроваджено онлайн-платформи для реєстрації та сплати внесків на соціальне й медичне страхування, а також цифрові інструменти для оптимізації реєстрації підприємств і процесів виставлення рахунків. Реалізація цих ініціатив засвідчує адаптивність уряду Колумбії до технологічних змін і його орієнтацію на універсальний доступ до цифрових сервісів як інструментів підвищення формалізації та прозорості економічної діяльності [3, с. 25].

Ці приклади свідчать про те, що стратегічне планування та втручання можуть сприяти прогресу, незважаючи навіть на цифровий розрив. Визнаючи обмеження, але застосовуючи виважений та адаптивний підхід, уряди можуть почати долати розриви та досліджувати потенціал цифровізації з метою покращення послуг з працевлаштування – урядам не потрібно чекати на повне проникнення Інтернету, щоб почати вносити зміни.

Включення цифрової трансформації до національних політик зайнятості є відносно новим напрямом для урядів, особливо у країнах, що розвиваються. Водночас поєднання політик зайнятості й цифровізації відкриває величезний потенціал на майбутнє. Це вимагає залучення багатьох партнерів, зокрема зацікавлених сторін ринку праці, а також агентств і установ, відповідальних за цифровізацію економіки. Також важливо враховувати всі групи населення.

Національні політики зайнятості в майбутньому мають включати дедалі більше цифрових і технологічних компонентів, що дозволить спрямовувати цифрову трансформацію не лише на підтримку бізнесу, стимулювання економічного зростання й вдосконалення трудоресурсного забезпечення, а й на підвищення кількісних і якісних параметрів зайнятості, з урахуванням прав, інтересів і потреб працівників. У межах цього процесу особливої актуальності набувають чутливі соціально-економічні питання, пов'язані з нерівністю доступу до цифрової інфраструктури, зв'язку, захисту персональних даних та кібербезпеки.

Висновки. Результати дослідження засвідчують, що впровадження цифрових інструментів у політику зайнятості є можливим у країнах з різним рівнем цифрового розвитку. Виявлено, що наявні цифрові розриви можуть знижувати ефективність реалізації таких політик, однак не виступають критичною перешкодою для їх запровадження. Досвід низки держав свідчить, що цифрові ініціативи у сфері зайнятості нерідко започатковувалися в умовах обмеженої цифрової інфраструктури та низького рівня поширення Інтернету, проте за умови послідовного стратегічного планування та адаптивної реалізації забезпечували поступове нарощування результативності. Це підтверджує, що довгостроковий, поетапний підхід до цифрової трансформації здатний компенсувати негативні наслідки цифрового розриву.

Водночас встановлено, що ключовою умовою ефективного використання потенціалу цифровізації у сфері зайнятості є інституційна узгодженість та активне залучення сторін соціального діалогу. Тристороння взаємодія між державою, роботодавцями та працівниками створює передумови для мінімізації соціальних ризиків, підвищення прийнятності цифрових рішень та забезпечення їх відповідності реальним потребам ринку праці, що суттєво посилює результативність державної політики зайнятості в умовах цифрових трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ILO (2018). Chacaltana, J., Leung, V., and Lee, M. New Technologies and the Transition to Formality: The Trend Towards E-Formality, ILO EMPLOYMENT Working Paper No. 247. URL : <https://www.ilo.org/publications/new-technologies-and-transition-formality-trend-towards-e-formality> (дата звернення: 23.11.2025)
2. ILO (2022). Global report: Technology adoption in public employment services - Catching up with the future. ISBN: 9789220361979 (web PDF). International Labour Organization. URL : https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_emp/documents/publication/wcms_840767.pdf (дата звернення: 23.11.2025)
3. ILO (2025). Chacaltana J., Prieto Berhouet M., Perrot B., and Lindgren M. Digital transformation in employment policies. Geneva: International Labour Office, year. © ILO. Doi: <https://doi.org/10.54394/OUSX6485>
4. ILO (2024). Chacaltana, J., Bárcia de Mattos, F. and Juan García, J.M., 2024. New Technologies, E-Government and Informality, ILO Working Paper No. 112. URL : <https://www.ilo.org/publications/new-technologies-e-government-and-informality> (дата звернення: 23.11.2025)
5. OECD (2023). OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market. *OECD Publishing*, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/08785bba-en>
6. Lehdonvirta V. (2022). Cloud Empires: How Digital Platforms Are Overtaking the State and How We Can Regain Control. *MIT Press*. DOI: <https://doi.org/10.7551/mitpress/14219.001.0001>
7. Autor D., Mindell D., and Reynolds E. (2022). The Work of the Future: Building Better Jobs in an Age of Intelligent Machines. MIT Task Force on the Work of the Future. DOI: <https://doi.org/10.7551/mitpress/14109.001.0001>

REFERENCES

1. ILO (2018). Chacaltana, J., Leung, V., and Lee, M. New Technologies and the Transition to Formality: The Trend Towards E-Formality, ILO EMPLOYMENT Working Paper No. 247. URL : <https://www.ilo.org/publications/new-technologies-and-transition-formality-trend-towards-e-formality>
2. ILO (2022). Global report: Technology adoption in public employment services - Catching up with the future. ISBN: 9789220361979 (web PDF). International Labour Organization. URL : https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_emp/documents/publication/wcms_840767.pdf
3. ILO (2025). Chacaltana J., Prieto Berhouet M., Perrot B., and Lindgren M. Digital transformation in employment policies. Geneva: International Labour Office, year. © ILO. Doi: <https://doi.org/10.54394/OUSX6485> <https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-01/Digital%20transformation%20in%20employment%20policies%20FINAL.pdf>
4. ILO (2024). Chacaltana, J., Bárcia de Mattos, F. and Juan García, J.M., 2024. New Technologies, E-Government and Informality, ILO Working Paper No. 112. URL : <https://www.ilo.org/publications/new-technologies-e-government-and-informality>
5. OECD (2023). OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market. *OECD Publishing*, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/08785bba-en>
6. Lehdonvirta V. (2022). Cloud Empires: How Digital Platforms Are Overtaking the State and How We Can Regain Control. *MIT Press*. DOI: <https://doi.org/10.7551/mitpress/14219.001.0001>
7. Autor D., Mindell D., and Reynolds E. (2022). The Work of the Future: Building Better Jobs in an Age of Intelligent Machines. MIT Task Force on the Work of the Future. DOI: <https://doi.org/10.7551/mitpress/14109.001.0001>

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.4

УДК 338.22.021.4

JEL Classification: D 81, M 11

Додон О.Д.

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту та поведінкової економіки

Донецького національного університету імені Василя Стуса

ORCID ID: 0000-0002-6316-3304

o.zachosa@donnu.edu.ua

Синиченко А. В.

старший викладач кафедри менеджменту та поведінкової економіки

Донецького національного університету імені Василя Стуса

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7057-5502>

a.sinichenko@donnu.edu.ua

АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті розглянуто основні підходи до визначення терміну «адаптивний менеджмент» та його основні принципи щодо реалізації в умовах невизначеності. Встановлено, що адаптивний менеджмент за умов невизначеності має передбачати постійний моніторинг змін впливу факторів та адаптувати діяльність організації задля досягнення поставленої мети та цілей діяльності. Визначено, що адаптивний менеджмент покликаний забезпечити гнучкість та стійкість підприємств та організацій за постійних змін навколишнього середовища шляхом адаптації реалізації управлінських процесів через: циклічність процесу прийняття рішення, запровадження принципів децентралізації та самоорганізації, використання заходів щодо мотивації персоналу та постійне коригування процесів управління. В роботі окреслено принципи та надано їм характеристику в світлі використання в умовах війни задля підвищення стійкості організацій. Наведено переваги запровадження саме адаптивного менеджменту, а не традиційного, що обумовлено специфікою цифрової економіки. Описано глобальні виклики (цифрова економіка та технологічні зміни, пандемії та глобальні кризи, воєнні дії та геополітична нестабільність, інші глобальні виклики), що обумовлюють потребу у запровадженні нових підходів у менеджменті.

Ключові слова: адаптивний менеджмент, глобальні виклики, управління змінами, ризики, воєнні загрози, адаптивні механізми.

Рис.4, Літ. 10

Dodon O.

PhD, Senior Lecturer at the Department of Management and Behavioral Economics of Vasyl'

Stus Donetsk National University

ORCID ID: 0000-0002-6316-3304

o.zachosa@donnu.edu.ua

Synychenko A.

Senior Lecturer at the Department of Management and Behavioural Economics

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7057-5502>

a.sinichenko@donnu.edu.ua

ADAPTIVE MANAGEMENT: FEATURES OF ACCEPTANCE AND IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT DECISIONS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The article discusses the main approaches to defining the term 'adaptive management' and its basic principles for implementation in conditions of uncertainty. It has been established that adaptive management in conditions of uncertainty should provide for constant monitoring of changes in the influence of factors and adapt the organisation's activities to achieve the set goals and objectives. It is determined that adaptive management is designed to ensure the flexibility and sustainability of enterprises and organisations in a constantly changing environment by adapting the implementation of management processes through: the cyclical nature of the decision-making process, the introduction of the principles of decentralisation and self-organisation, the use of staff motivation measures and the constant adjustment of management processes. The paper outlines the principles and characterises them in the light of their use in wartime to increase the resilience of organisations. The advantages of introducing adaptive management rather than traditional management are presented, which is due to the specifics of the digital economy. It describes the global challenges (the digital economy and technological changes, pandemics and global crises, military actions and geopolitical instability, other global challenges) that necessitate the introduction of new approaches to management.

Keywords: adaptive management, global challenges, change management, risks, military threats, adaptive mechanisms.

Постановка проблеми. В умовах сучасних змін в соціально-економічних системах на усіх рівнях, що обумовлені викликами та загрозами війни, традиційні підходи щодо лінійного управління та жорстка регламентація управлінського процесу втрачають свої переваги та практичність. Виникає потреба у розробці нових підходів щодо організації системи менеджменту як на рівні усієї організації, так і в окремих її відділах. Основна проблема полягає у невідповідності імперативів забезпечення сталості функціонування організацій та певними обмеженими можливостями існуючих на сьогодні моделей управління щодо реагування на непередбачувані зміни в ринковому середовищі та соціумі. Виникає потреба у розробці та впровадженні адаптивних механізмів як прийняття та к і реалізації управлінських рішень, що відповідали б ключовим критеріям, а саме гнучкості, проактивності та стійкості до можливих криз.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Українські науковці зробили вагомий внесок у розвиток теорії адаптивного менеджменту. Серед основних варто виділити напрацювання таких вчених. У своїх працях Македон В.В. та Нечаєв Д.С. здійснили комплексний аналіз та систематизацію сучасних підходів до адаптивного менеджменту з урахуванням специфіки цифрової економіки [1], що актуально й для адаптації в умовах війни та загроз, що нею спричинені. К.Й. Пугачевська та Е.Р. Лисенко розглядають у своїх працях адаптивний менеджмент із позицій управлінської концепції забезпечення конкурентоспроможності. Ними визначено основні засади концепції динамічного управління бізнес-процесами підприємства [2]. Ареф'єв С.О. у своїх працях розглядає одним із інструментів формування антикризового потенціалу – адаптивний моніторинг [3]. Токмакова І.В., Панченко Н.Г. та Кургузова М.Ю. у своїх працях також розглядають особливості розробки антикризової стратегії в умовах цифрової трансформації, що потребує певних адаптаційних механізмів [4], а Мельник А. виокремлює для цього інноваційні підходи [5]. Особливу увагу заслуговують напрацювання Приварникова І. та Голей Ю. щодо сучасних аспектів корпоративного менеджменту в Україні (на прикладі транснаціональних компаній) [6]. Андрєєва Я., та

Щотка О. дослідили адаптаційний потенціал персоналу організацій в корпоративних культура різного типу [7]. Георгіаді Н., Кубант А. у своїх працях висвітлили поняття та сучасні види адаптаційних систем менеджменту підприємств [8], а Халіна В. та Колбасинський, Ю. систематизували теоретичні підходи щодо адаптивного управління підприємством [9]. Розробці системи адаптивного управління за умов змін у зовнішньому середовищі окреслили у своїх напрацюваннях Пілецька С.Т. та Коритько Т.Ю. [9].

Не дивлячись на те, що наразі є досить багато наукових праць, що ставлять за мету вирішення проблем запровадження адаптивних механізмів, невирішеною залишається проблема відсутності комплексної та методологічно обґрунтованої концепції адаптивного менеджменту, що поєднала б інструменти системного аналізу, теорій прийняття рішень за умов ризиків та загроз, ефективні алгоритми управлінської діяльності задля мінімізації втрат та отримання синергетичного ефекту від запровадження запропонованих заходів в умовах невизначеності.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування засад адаптивного менеджменту, визначення особливостей прийняття та реалізації рішень за умов невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Сучасні зміни, що відбуваються під впливом криз (пандемія, війна), негативно позначились на діяльності усіх без винятку підприємств. Більшість із яких були неготові до таких викликів та загроз. Класичні підходи, в основу яких було закладено довгострокове планування та прогнозування, виявилися не здатними адекватно реагувати на геополітичні кризи та інші явища. Це призвело до появи потреби в переосмисленні існуючих традиційних управлінських парадигм та розробки нових ефективних механізмів, що матимуть на меті забезпечити стійкість та конкурентоздатність підприємства.

Одним із таких управлінських рішень є запровадження адаптивного менеджменту – це методологія управління організацією, що передбачає забезпечення спроможності організації гнучко реагувати на зміни, пристосовуватись до них, само розвиватись за умов невизначеності. Тобто, основна мета його полягає в формуванні вміння організації реагувати миттєво на зміни та виклики, коригувати свою діяльність, постійно навчатись на своєму досвіді - зміни та загрози використовувати для розвитку та самовдосконалення. Ключові принципи адаптивного менеджменту подано на рис. 1., до яких входить: гнучкість, децентралізація, здатність до самоорганізації, орієнтація на результати, навчання та інновації.

За умов повномасштабної війни, що призвела до руйнування багатьох підприємств (якщо не повністю то частково), призвела до ревокації окремих бізнес одиниць, зростає потреба у використанні саме адаптивного менеджменту. Так як традиційні управлінські підходи за таких умов є мало результативними. Основними факторами, що зумовлюють необхідність використання адаптивних управлінських підходів є: непередбачуваність середовища; потреба в забезпеченні фізичної та економічної стійкості; дефіцит ресурсів (зокрема трудових) та необхідність запровадження оптимізаційних заходів; швидкість прийняття управлінських рішень на усіх рівнях; підтримка та мотивація персоналу. Реагування на дані фактори впливу можливе лише з використанням специфіки адаптивного менеджменту, його ітеративного циклу (рис. 2).



Рисунок 1 – Основні принципи адаптивного менеджменту в умовах війни
Джерело: сформовано автором за [1]



Рисунок 2 – Ітеративний цикл адаптивного менеджменту
Джерело: узагальнено автором

На відміну від більш звичного планування, за умов використання адаптивного менеджменту план діяльності організації/окремого структурного підрозділу розробляється на короткий період часу та є в певній мірі «гіпотезою» (припущенням). Використовують для цього сценарне моделювання та чітко формулюють показники за якими буде провадитись потім оцінка реалізації плану – KPI. Усі рішення за такого планування приймаються лише за умови достатності інформації (не завжди повної за об'єктивних причин та реалій воєнного часу).

На етапі «дія» основними принципами, що слід керуватись є швидкість прийняття рішень та автономія виконавців. За таких умов впроваджуються такі рішення, які можливо протестувати швидко та ті, що піддаються масштабуванню.

Протягом усього процесу реалізації управлінського рішення має відбуватись моніторинг та фіксація отриманих результатів задля подальшого коригування та внесення змін до наступних етапів планування.

Для українських підприємств, що працюють в умовах війни, основною умовою забезпечення стійкості на ринку та збереження конкурентних позицій є використання адаптивних механізмів, що матимуть на меті підвищити гнучкість організаційної структури підприємства та його бізнес-процесів, мінімізувати вплив ризиків шляхом використання сценарного планування, оптимізувати використання ресурсів (зокрема, трудових), прискорити процес прийняття управлінських рішень усіма ланками управління, сформувати культуру постійного навчання та стимулювати використанні інноваційних підходів до управління. Основні переваги та завдання запровадження адаптивного менеджменту в організації в сучасних умовах подано на рис. 3.



Рисунок 3 - Переваги запровадження адаптивного менеджменту в сучасній організації

Джерело: сформовано автором за [2]

Використання адаптивного менеджменту передбачає удосконалення усієї системи управління організацією. Тобто, модернізацію усієї управлінської системи й приведення її до адаптивного типу.

Адаптивні системи управління здійснюють свою діяльність на основі наступних принципів [2]:

1. Принцип відповідності керуючої і керованої підсистем, що передбачає наступне. Такі параметри як складність та різноманітність, мають мати відповідність між керуючою системою та об'єктом управління. Тобто, сучасні адаптивні системи менеджменту не використовують у своїй діяльності певного постійного закону або способу керування.

2. Принцип двоїстого характеру управління, це означає те, що з одного боку - керуючий вплив служить прямо для управління об'єктом, а з іншого – для аналізу його властивостей та закономірностей із метою подальшого управління більш якісними та ефективними впливами.

3. Принцип зворотного зв'язку, що служить для вимірювання характеристик керованого об'єкта і згодом сформувати та реалізувати дії задля усунення виявлених недоліків та подальшого удосконалення системи.

Вище визначені переваги та принципи запровадження адаптивного менеджменту в організаціях, що працюють в умовах невизначеності та загроз, сприятимуть формуванню базису для подальшої модернізації системи управління. Сучасне зовнішнє середовище функціонування підприємств продукує нові виклики, що лише підкріплюють гіпотезу щодо потреби в постійному моніторингу та вдосконаленню існуючих адаптивних механізмів. На рис. 4. нами окреслено основні глобальні виклики, що сприятимуть подальшому розвитку в даному напрямку з використанням цифровізації, заходів щодо підвищення кібербезпеки та дотримання умов сталого розвитку.

Всі вище подані глобальні виклики потребують системного підходу задля розробки заходів адаптації до них. Особливо гостро постає питання щодо управління персоналом організацій в мовах постійного відтоку кадрів спричинено бойовими діями і, як наслідок міграційними процесами (як зовнішніми так і внутрішніми). За таких умов, сучасний адаптивний менеджмент передбачає впровадження адаптивних механізмів управління персоналом організації, що спрямовані на підвищення безперервності бізнес-процесів. Найбільш поширені та ефективні із них подані на рис. 5. Всі вище наведені механізми можуть використовуватись як окремо кожен, так і в комплексі. Все залежить від специфіки організації та її характеристик – виду діяльності, чисельності працівників, тощо.

Висновки. Отже, проведене дослідження підтверджує той факт, що більшість українських організацій, які залишилися працювати в Україні, потребують впровадження адаптивних механізмів. Особливо це актуально в системі управління. За умов, що наразі склалися, адаптивний менеджмент є критично важливим для забезпечення виживання більшості підприємств та організацій, так як традиційні підходи до управління не здатні забезпечити стійкість до викликів та загроз спричинених війною. Саме запровадження адаптивного менеджменту забезпечує суб'єктів ринку такими перевагами як гнучкість та стійкість до загроз та сприяють швидкому прийняттю рішень. Реалізація ітеративного циклу дозволяє оперативно коригувати стратегію розвитку та використовувати ефективно свої конкурентні переваги. Особливе значення набуває в сучасних умовах управління персоналом. Запровадження адаптивних механізмів у цій сфері передбачає використання гнучких моделей зайнятості, програм перекваліфікації та підтримки ментального здоров'я працівників задля збереження кадрового потенціалу.

1. Цифрова економіка та технологічні зміни	Швидкість змін в сфері цифрових технологій (штучний інтелект, big data, автоматизація) розвиваються експоненціально. Це вимагає постійного оновлення бізнес-моделей, продуктів та процесів. Адаптивний менеджмент дозволяє швидко інтегрувати нові технології та змінювати стратегії використання даних. Нові конкуренти через зниження бар'єрів входу на ринки. Стартапи можуть швидко кинути виклик гігантам галузі. Адаптивні організації можуть швидше виявляти та реагувати на ці загрози або використовувати нові можливості для партнерства. Зміна очікувань клієнтів, що вимагають персоналізованих послуг та миттєвого задоволення потреб. Адаптивний підхід, орієнтований на постійний зворотний зв'язок та ітеративний розвиток продукту цим високим стандартам.
2. Пандемії та глобальні кризи (наприклад, COVID-19)	Раптові та непередбачувані збої миттєво змінюють звичний порядок речей: порушуються ланцюги поставок, вводяться локдауни, змінюється попит. Жоден довгостроковий план не міг передбачити такі події. Перехід на віддалену роботу вимагає адаптації систем комунікації, управління персоналом та забезпечення кібербезпеки буквально за лічені дні. Адаптивний менеджмент дозволив компаніям оперативно перебудувати свою операційну діяльність і зберегти ефективність. Турбулентність попиту у окремих галузях (туризм, розваги) призвели різкого падіння попиту, інші (онлайн-торгівля, доставка) — небувалого зростання. Адаптивні компанії змогли швидко переорієнтувати свої ресурси та навіть змінити основний профіль діяльності (наприклад, ресторани, які перейшли виключно на доставку).
3. Воєнні дії та геополітична нестабільність	Критичний рівень невизначеності, фізичні ризики та повне руйнування звичного середовища ведення бізнесу. Необхідність швидкої релокації та збереження активів. За таких умов адаптивний менеджмент став питанням виживання. Компанії мусили миттєво приймати рішення про перевезення обладнання, евакуацію персоналу та відновлення роботи в більш безпечних регіонах або за кордоном. Зміна пріоритетів та місій, коли багато бізнесів швидко адаптували свою діяльність під потреби країни, перетворюючись на волонтерські хаби, виробників критично важливих товарів або постачальників послуг для ЗСУ. Гнучкість управління дозволила зробити це швидко та ефективно.
4. Інші глобальні виклики (зміна клімату, соціальні рухи)	Регуляторні зміни, коли уряди по всьому світу вводять нові екологічні стандарти (ESG), що вимагає від бізнесу постійної адаптації виробничих процесів та ланцюгів поставок. Соціальна відповідальність через підвищення свідомості споживачів та працівників щодо соціальних та етичних питань. Це вимагає від компаній швидкого реагування на нові вимоги та очікування суспільства.

Рисунок 4 – Глобальні виклики, що сприяють подальшому розвитку адаптивного менеджменту

Подальший розвиток адаптивного менеджменту передбачає інтеграцію з новітніми технологіями та формування людиноцентричного підходу задля сталого розвитку організацій в повоєнний період.

Гнучкі моделі зайнятості та організації праці (Flexible Working Arrangements):	Запровадження гібридних графіків, віддаленої роботи, проєктної зайнятості та використання фрілансу. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни безпекової ситуації (наприклад, під час повітряних тривог чи блекаутів), зберігаючи продуктивність та забезпечуючи фізичну безпеку співробітників.
Системи швидкої перекваліфікації та внутрішньої мобільності кадрів (Reskilling & Upskilling):	Створення внутрішніх програм навчання, які дозволяють швидко перепрофілювати співробітників на найбільш критичні для організації ділянки роботи. Це зменшує залежність від зовнішнього ринку праці, який є вкрай нестабільним.
Децентралізоване прийняття HR-рішень:	Передача частини повноважень з управління персоналом (найм, оцінка, базове коригування умов праці) безпосередньо керівникам команд або регіональних офісів. Це прискорює реагування на локальні кадрові потреби та проблеми.
Впровадження адаптивних систем оцінки ефективності (Agile Performance Management):	Перехід від щорічних, формалізованих оцінок до постійного зворотного зв'язку (continuous feedback), чек-інів (check-ins) та гнучкого перегляду цілей відповідно до поточної ситуації та пріоритетів воєнного часу.
Програми підтримки ментального здоров'я та стійкості:	Активне впровадження програм психологічної підтримки, консультацій з фахівцями, забезпечення днів тиші або додаткових вихідних. Це є критичним механізмом для запобігання вигоранню та підтримки високого рівня залученості персоналу в умовах хронічного стресу.

Рисунок 5 – Адаптивні механізми управління персоналом в умовах війни

Джерело: сформовано автором за [6-7]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Makedon V., Nechaev D. The evolution of adaptive management in the context of the digital economy: challenges and opportunities. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2024. № 3(44). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.44-8> (дата звернення: 07.12.2025).
2. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*, 2021. 9 (97), 158-161. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>
3. Ареф'єв С.О. Адаптивний моніторинг стратегій формування антикризового потенціалу. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки». 2019. № 1. С. 39 -48. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.1.4>
4. Токмакова І.В., Панченко Н.Г., Кургузова М.Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021/2022. № 76 -77. С. 70 -80 URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9478/1/Tokmakova.pdf>
5. Мельник А. Інноваційні підходи до менеджменту організацій в епоху цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. 340(2), С. 618-622. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-98>
6. Приварникова І., Голей Ю. Сучасні аспекти корпоративного менеджменту транснаціональних компаній, що працюють в Україні. *Економічний простір*, 2024. (190), 416-424. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-73>

7. Андрєєва Я., Щотка, О. Адаптаційний потенціал персоналу організацій в корпоративних культурах різного типу. *ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ. ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ*, 2022. (1(25)), 7-15. <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.1>
8. Георгіаді Н., Кубант А. Поняття і види адаптаційних систем менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-1>
9. Халіна, В., Колбасинський, Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2024. (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>
10. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 435 -440.

REFERENCES

1. Makedon, V., & Nechaev, D. (2024). The evolution of adaptive management in the context of the digital economy: Challenges and opportunities. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, (3)44. doi.org
2. Puhachevska, K., & Lysenko, E. (2021). Adaptive enterprise management in conditions of uncertainty. *Molodyi vchenyi*, (9)97, 158-161. doi.org
3. Arefiev, S. O. (2019). Adaptive monitoring of strategies for forming anti-crisis potential. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series "Economic Sciences"*, (1), 39 -48. doi.org
4. Tokmakova, I. V., Panchenko, N. H., & Kurhuzova, M. Iu. (2021/2022). Development of anti-crisis enterprise strategy in the conditions of digital transformation. *Bulletin of the economy of transport and industry*, (76 -77), 70 -80. lib.kart.edu.ua
5. Melnyk, A. (2025). Innovative approaches to management of organizations in the era of digitalization. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 340(2), 618-622. doi.org
6. Pryvarnykova, I., & Holei, Iu. (2024). Modern aspects of corporate management of transnational companies operating in Ukraine. *Economic space*, (190), 416-424. doi.org
7. Andrieieva, Ia., & Shchotka, O. (2022). Adaptation potential of personnel of organizations in corporate cultures of different types. *Organizational Psychology. Economic Psychology*, (1)25, 7-15. doi.org
8. Heorhiadi, N., & Kubant, A. (2024). The concept and types of adaptive enterprise management systems. *Economy and society*, (62). doi.org
9. Khalina, V., & Kolbasynskyi, Iu. (2024). Theoretical basis of adaptive enterprise management. *Economy and society*, (63). doi.org
10. Piletska, S. T., & Korytko, T. Iu. (2018). System of adaptive enterprise management in a changing external environment. *Business Inform*, (12), 435 -440.

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.5

УДК 339,9: 339.923: 338.49: 338.2

JELClassification: F13, F51, Q56

Ішук Ю.А.

доктор філософії, доцент кафедри міжнародних економічних відносин

Донецький національний університет імені Василя Стуса

yu.ishuk@donnu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-4187-7816

ЗЕЛЕНИЙ ПРОТЕКЦІОНІЗМ ЯК ЗАГРОЗА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА

У статті досліджено вплив феномену зеленого протекціонізму на економічну безпеку України в умовах циркулярної трансформації світового господарства. Актуальність теми зумовлена формуванням «третьої хвилі» протекціонізму та «вуглецевої поляризації» світової торгівлі, де вимоги Європейського зеленого курсу (ЄЗК), зокрема Механізм вуглецевого коригування кордонів (СВАМ) та Регламент про вирубку лісів (EUDR), стають потужними непрямыми торговельними бар'єрами. Ці регуляції, що впроваджуються в умовах загострення гео економічної конкуренції між основними центрами впливу – ЄС, США, Китаєм та Індією, створюють «зелений тиск» для країн-експортерів, поглиблюючи асиметрію та ігноруючи соціальний вимір (зокрема, добробут домогосподарств і дітей). Це особливо критично для України як держави з перехідною економікою, враховуючи її одну з найвищих у світі енергоемність ВВП.

Метою дослідження є аналіз системного двовекторного механізму впливу зеленого протекціонізму та розроблення пропозицій щодо інституціональної стратегії адаптації України, здатної трансформувати зовнішні виклики у внутрішні драйвери модернізації та підвищення конкурентоспроможності. Запропоновано концептуальну модель у формі причинно-наслідкового ланцюга, яка відображає, що протекціоністський тиск має деструктивний ефект (проявляється у зниженні експортної активності, валютних надходжень, послабленні макрофінансової стабільності та тимчасовому падінні конкурентоспроможності) та одночасно трансформаційний ефект (виступає каталізатором технологічних інновацій, цифровізації та структурної модернізації).

Визначено, що СВАМ є ключовим глобальним детермінантом для українського експорту, зважаючи на його домінування сировинних та вуглецево-інтенсивних секторів. За оцінками Федерації роботодавців України (ФРУ), він загрожує щорічними втратами експорту в розмірі 1,1–1,3 млрд євро (0,6% ВВП), але потребує від України термінової «кліматичної модернізації» промисловості та прискореного впровадження національної системи моніторингу, звітності та верифікації (MRV). Аналіз також виявив нерівномірну готовність секторів України до зеленого переходу (з найбільшим прогресом в енергетиці та кліматичній політиці), що підкреслює критичну потребу в міжсекторальній координації. Наголошено, що ефективна інституціональна стратегія має ґрунтуватися на принципі глобальної справедливості та включати перегляд політики субсидування викопного палива.

Сформульовано ключові стратегічні напрямки адаптації до вуглецевих регуляцій ЄС, що мають стати основою політики повоєнної відбудови: впровадження MRV, створення фонду декарбонізації, стимулювання експорту низьковуглецевих товарів та активну участь у формуванні правил «зеленого ринку». Зроблено висновок: лише така проактивна політика здатна перетворити ризики зеленого протекціонізму не лише на загрозу, а й на реальну можливість переформатування національної моделі зростання на засадах циркулярної економіки.

Ключові слова: зелений протекціонізм, економічна безпека, циркулярна економіка, сталий розвиток, вуглецеве регулювання, CBAM, інституціональні зміни, цифровізація, інноваційний розвиток, геоekonomічна трансформація.

Рис. - 1, Табл. - 1, Літ. - 11

Ishchuk Y.

Ph.D., associate professor

Department of International Economic Relations

Vasyl' Stus Donetsk National University

yu.ishuk@donnu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-4187-7816

GREEN PROTECTIONISM AS A THREAT TO UKRAINE'S ECONOMIC SECURITY AMIDST THE CIRCULAR TRANSFORMATION OF THE GLOBAL ECONOMY

The article investigates the impact of the green protectionism phenomenon on Ukraine's economic security within the context of the global economy's circular transformation. The topic's relevance is driven by the formation of the “third wave” of protectionism and the “carbon polarization” of world trade, where the requirements of the European Green Deal (EGD) – specifically the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) and the Regulation on Deforestation-free Products (EUDR) – are becoming powerful non-tariff trade barriers. These regulations, realized amidst intensifying geoeconomic competition between major centers of influence – the EU, the USA, China, and India, create a “green squeeze” for exporting countries, deepening asymmetry and disregarding the social dimension (including the well-being of households and children). This is particularly critical for Ukraine, as a transition economy, given its high GDP energy intensity, which is among the highest globally.

The research objective is to analyze the systemic dual-vector mechanism of green protectionism's influence and to develop proposals for an institutional adaptation strategy for Ukraine, capable of transforming external challenges into internal drivers for modernization and increased competitiveness. A conceptual model in the form of a cause-and-effect chain is proposed, illustrating that protectionist pressure has a destructive effect (manifested in reduced export activity, foreign exchange earnings, weakening macro-financial stability, and a temporary decline in competitiveness) and a simultaneous transformative effect (acting as a catalyst for technological innovation, digitalization, and structural modernization).

The study identifies CBAM as a key global determinant for Ukrainian exports, given the dominance of raw material and carbon-intensive sectors. According to the Federation of Employers of Ukraine (FEU), CBAM threatens annual export losses of €1.1 – 1.3 billion (0.6% of GDP), but it mandates Ukraine's urgent “climate modernization” of industry and the accelerated implementation of a national Monitoring, Reporting, and Verification (MRV) system. The analysis also revealed the uneven readiness of Ukrainian sectors for the green transition (with the greatest progress in energy and climate policy), underscoring the critical need for intersectoral coordination. It is emphasized that an effective institutional strategy must be based on the principle of global justice and include a review of fossil fuel subsidy policies.

The article formulates key strategic directions for adaptation to the EU's carbon regulations, which should form the basis of post-war recovery policy: MRV implementation, creation of a decarbonization fund, stimulating the export of low-carbon goods, and active participation in shaping “green market” rules. The conclusion is that only such a proactive policy is capable of turning the risks of green protectionism not just into a threat, but into a real opportunity to reformat the national growth model based on the circular economy.

Key words: green protectionism, economic security, circular economy, sustainable development, carbon regulation, CBAM, institutional changes, digitalization, innovative development, geoeconomic transformation.

Fig. - 1, Table. - 1, Lit. - 11

Постановка проблеми. У контексті глобальних трансформацій зелений протекціонізм являє собою складний та багатогранний феномен. За своєю суттю, він описує таку державну політику, яка має на меті захист довкілля, проте за своїм змістом і фактичним результатом переважно служить для захисту вітчизняних галузей промисловості від іноземної конкуренції [1].

Загалом, підтримка урядами зеленого переходу може сприяти підвищенню рівня прихованого протекціонізму в торговельній політиці, де найбільш розповсюдженими інструментами є нетарифні заходи. Обґрунтуванням урядових втручань, які обмежують торговельні відносини, часто стають положення щодо захисту зелених галузей, що зароджуються. Крім того, на торговельну політику може впливати гібридне протистояння, де форс-мажорні фактори неекономічного характеру слугують інструментом посилення міждержавних торговельних конфліктів. [2].

Ці зовнішні інструменти створюють ефект «зеленого стискання», який стосується як прямих ефектів зелених торговельних заходів, пов'язаних із підвищенням складності та витрат, так і непрямих ефектів, що виникають внаслідок змін цін та ширшої економічної динаміки [3]. «Зелений стиск» проявляється у тому, що нові «зелені» регуляції, такі як EUDR і CBAM, не лише змінюють торговельні потоки, а й зменшують доходи дрібних виробників, поглиблюють бідність і збільшують ризики дитячої праці у країнах-експортерах сировини (зокрема в Ефіопії, Мозамбіку, Гані) [4].

Актуальність теми зумовлена зростанням ролі зеленого протекціонізму у формуванні нової гео економічної архітектури світу, де економічна безпека України на пряму залежить від її здатності до циркулярної адаптації. Враховуючи це, питання економічної безпеки та промислової політики тепер стали ключовими у дискусіях щодо енергетичної та кліматичної політики, що посилює геополітичний вимір європейського енергетичного переходу. За аналітикою Французького інституту міжнародних відносин (IFRI), Європейський зелений курс перетворюється на гео економічну стратегію, спрямовану на зменшення енергетичної залежності ЄС, диверсифікацію постачання критичних мінералів і водночас – економічне підпорядкування партнерів через регуляторну владу [5]. Таким чином, зелене зростання виступає ключовою проактивною стратегією забезпечення економічної безпеки держави, оскільки спрямовує фокус на формування стійких національних економік. [6]. Це критично важливо, зважаючи на те, що енергоємність ВВП України є однією з найвищих у світі та у 2,7 рази вищою, ніж у Польщі, і у 3,3 рази вищою, ніж у Німеччині. [7]. Відповідно «Зелена економіка» відіграє ключову роль у національній безпеці, впливає на інвестиційну привабливість та створює екологічну складову позитивного іміджу України [8].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розв'язання проблеми впливу зеленого протекціонізму на національні економіки започатковано у працях низки вітчизняних та зарубіжних науковців, а також аналітичних центрів. Л. Саркісян, К. Кравець [2] обґрунтували, що підтримка зеленого переходу посилює рівень прихованого протекціонізму через нетарифні заходи та виділили вплив гібридного протистояння як інструменту гібридизації торговельних конфліктів. Аналітика М.-А. Ейль-Маццега, Д.-П. Герасім та ін. [5] підкреслює, що Європейський зелений курс трансформується у гео економічну стратегію («Брюссельський ефект»), що посилює геополітичний вимір та змінює архітектуру світової торгівлі [9]. Звіт ФРУ [10] містить кількісну оцінку потенційних щорічних втрат експорту України від CBAM, наголошуючи на необхідності розгортання системи MRV. Роботи А. Дж. Еуралля, А. Алама та ін. [4] акцентують на тому, що нові «зелені» регуляції створюють ефект «зеленого стискання», поглиблюючи нерівність ігноруванням соціального виміру, що вимагає включення принципів глобальної справедливості в інституціональну відповідь.

Попри наявність ґрунтовних досліджень інструментів протекціонізму та його впливу на світову торгівлю, недостатньо уваги приділено комплексному аналізу впливу зеленого протекціонізму на економічну безпеку країн із перехідною економікою. Невирішеною частиною залишається системний механізм (причинно-наслідковий ланцюг), який би одночасно відображав двовекторний економічний ефект цього феномену: як деструктивний (зниження експортної активності), так і трансформаційний (стимулювання інновацій та модернізації), необхідний для підвищення економічної стійкості.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз механізму впливу зеленого

протекціонізму на економічну безпеку України в умовах циркулярної трансформації світового господарства та розроблення пропозицій щодо інституціональної адаптації, здатної трансформувати зовнішні виклики у внутрішні драйвери модернізації.

Виклад основного матеріалу. Формування циркулярної економіки вимагає не лише перекалібрування економіки відповідно до принципів сталого розвитку, але й реформування економічних стимулів, зокрема впровадження екоподаткової реформи. Екоподаткові реформи мають бути скоординованими на рівні регіональних блоків, інакше це призведе до «екологічного демпінгу» та перенесенню забруднюючих виробництв до країн із нижчими стандартами. Це є критично важливим для виправлення збоїв ринку та забезпечення конкурентних переваг на глобальному зеленому ринку [6].

У світі спостерігається посилення тенденцій «зеленого регуляторного протекціонізму», коли екологічні стандарти, сертифікаційні вимоги та вуглецеві регуляції дедалі частіше використовуються як непрямі торговельні бар'єри. Зростання вимог до декарбонізації та сталого виробництва може створювати асиметричні умови для країн, що розвиваються, та поглиблювати «вуглецевий розрив» між розвиненими економіками і державами з перехідною економікою, такими як Україна. Нові форми зеленого регулювання стають частиною глобальної технологічної та торговельної конкуренції між основними центрами економічного впливу – ЄС, США, Китаєм та Індією, що зумовлює необхідність для інших країн адаптувати власну політику торгівлі та інвестицій до нових «вуглецевих правил гри» [9].

Таким чином, у світі формується «третя хвиля» зеленого протекціонізму, коли політика у сфері довкілля перетворюється на елемент конкурентної стратегії у технологічній гонці. Ця тенденція загострює «вуглецеву поляризацію» світового господарства, створюючи ризики для інтеграції країн із перехідною економікою, таких як Україна (табл 1).

Впровадження механізму СВМ Європейського Союзу у 2026–2034 роках стає ключовим проявом регуляторного протекціонізму та створює новий інструмент економічного тиску, що фактично поширює внутрішні вуглецеві норми ЄС на треті країни. Для України це означає не лише додаткове фіскальне навантаження на експорт сталі, цементу та добрив, а й необхідність створення національної системи моніторингу, звітності та верифікації викидів (MRV). За оцінками аналітичного звіту Федерації роботодавців України [10], потенційні щорічні втрати експорту можуть становити 1,1–1,3 млрд євро, що еквівалентно 0,6 % ВВП, тоді як інвестиції у декарбонізацію можуть повернути ці втрати у середньостроковій перспективі. Таким чином, СВМ є не лише викликом, а й можливістю перезапуску промислової модернізації через механізми зеленої трансформації [5, 10].

Таблиця 1 – Основні центри «зеленого протекціонізму» та їх вплив на міжнародну торгівлю

Регіон / Політика	Основні інструменти	Мета	Ефект для партнерів	Потенційний вплив на Україну
ЄС (Green Deal, CBAM, EUDR)	CBAM (вуглецеве коригування на кордоні), EUDR (анти обезліснення), ESG-регулювання	Декарбонізація, енергетична автономія, сталий імпорту	Торговельні бар'єри для вуглецево-інтенсивних товарів та агросировини	Зростання вартості експорту сталі, цементу, добрив; ризики для експорту деревини, сої, кукурудзи
США (IRA, 2022)	Податкові кредити, субсидії для «зелених» виробництв, «Buy American»	Розвиток внутрішньої промисловості, зниження залежності від імпорту	Конкуренція, порушення принципів СОТ, зниження привабливості імпорту	Обмеження доступу українських металів і технологій до американського ринку
Китай	Державна підтримка ВДЕ, експортна експансія, зелений	Лідерство у глобальних ланцюгах постачання «зелених»	Демпінг у сфері сонячної енергетики, батарей, електротранспорту	Залежність від імпорту китайських ВДЕ-технологій, конкуренція для українських

	меркантилізм	технологій		виробників
Індія	Локалізація виробництв, «зелені» тарифи, національні програми переходу	Енергетична безпека, розвиток внутрішнього ринку	Зростання внутрішнього попиту, протекціонізм	Потенціал для експорту українських технологій, але потребує адаптації до індійських стандартів

Джерело: узагальнено автором за даними [5, 9].

Адже, хоча встановлення екологічних норм може призвести до несприятливих наслідків для експортної торгівлі та зайнятості у короткостроковій перспективі, вони можуть заохочувати технологічні інновації та підвищувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [4].

Таким чином, ефективна інституціональна відповідь на протекціоністський тиск полягає у використанні його як каталізатора інноваційного розвитку. Головною ідеєю трансформації національної економіки у повоєнний період є «кліматична модернізація» та реалізація принципів відновлення, зокрема розвиток енергетики та логістичної інфраструктури на принципах «зеленої економіки» [8].

Вплив зеленого протекціонізму на економічну безпеку України доцільно представити у формі причинно-наслідкового ланцюга, що відображає як деструктивні, так і стимулюючі ефекти його реалізації. З одного боку, торговельні бар'єри на кшталт CBAM та EUDR чинять негативний вплив, знижуючи експортну активність, валютні надходження та макрофінансову стабільність; з іншого — виступають каталізатором інновацій, цифровізації та структурної модернізації економіки. Схематично ці взаємозв'язки подано на рисунку 1.

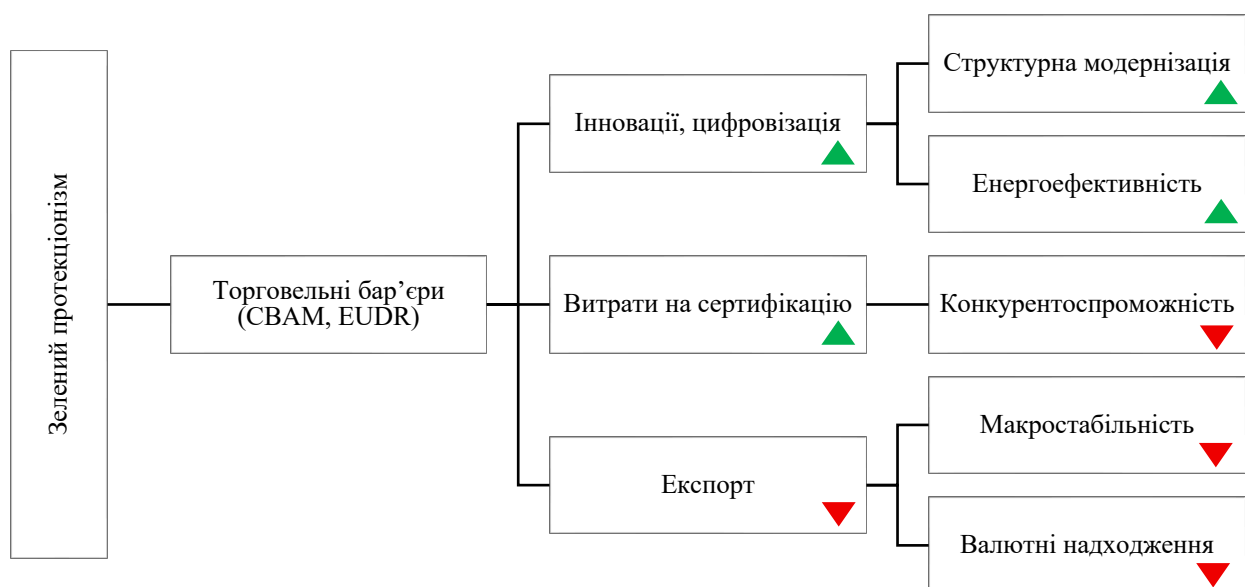


Рисунок 1 – Механізм впливу зеленого протекціонізму на економічну безпеку України в умовах циркулярної трансформації світового господарства

Джерело: розроблено автором

Як показано на рисунку 1, зелений протекціонізм функціонує як двовекторний економічний механізм, що поєднує деструктивний і трансформаційний вплив. На первинному рівні його прояву торговельні бар'єри (зокрема CBAM, EUDR) створюють прямий тиск на експортну діяльність та валютні надходження, послаблюючи макрофінансову стабільність держави. Підвищення вимог до сертифікації продукції зумовлює зростання витрат виробників і тимчасове зниження конкурентоспроможності. Водночас у середньо- та довгостроковій перспективі ці регуляторні стимули сприяють технологічному оновленню, інноваціям, цифровізації та підвищенню енергоефективності, формуючи основу для структурної модернізації та зміцнення економічної стійкості України.

Інтенсифікація програмних дій, спрямованих на інтеграцію цифрових та зелених економік, має значний позитивний потенціал як у підвищенні енергоефективності, так і у технологічному оновленні економічних систем [2]. Нарешті, це набуває стратегічного геополітичного значення: в умовах, коли Зелений курс ЄС ризикує дестабілізувати власну промислову базу, Україна має стратегічно позиціювати свій перехід до циркулярної економіки як внесок у зміцнення стратегічної автономії ЄС та диверсифікацію ланцюгів постачання.

Цей перехід ризикує поглибити нерівність, оскільки уряди дедалі більше узгоджують торговельну політику зі своїми цілями декарбонізації, проте їхнє формулювання часто не враховує соціальний вимір, зокрема добробут дітей. Крім того, більшість нових торговельних угод із кліматичними положеннями ігнорують вплив на домогосподарства та соціальну справедливість, що робить зелений протекціонізм інструментом асиметричного регулювання глобальної економіки, а не інклюзивного сталого розвитку [4].

Міжнародні загрози, що виникають внаслідок негармонізованих технічних бар'єрів у торгівлі та дискримінаційних вуглецевих коригувань на кордоні, вимагають від України термінового проведення інституціональних змін. Це особливо актуально, зважаючи на низьку вуглецеву продуктивність української промисловості та домінування сировинних секторів у зовнішній торгівлі. У відповідь на ці виклики проактивна інституціональна стратегія має ґрунтуватися на принципі глобальної справедливості та включати: налагодження загальнонаціонального діалогу, перегляд політики субсидування видобутку викопного палива (вугілля), розробку інструментів заохочення зеленого експорту товарів та послуг та трансформацію системи моніторингу стану навколишнього середовища [2].

Реалізація зовнішніх інструментів ЄЗК, особливо Механізму коригування вуглецевих кордонів (CBAM), є ключовим глобальним детермінантом для інституціональної адаптації українських секторів. При цьому частка енергетичного сектору у ВВП України у 2023 році становила 8% (для порівняння, в Угорщині – 5-7%, Румунія – 6%, Словаччині – 7%, Чехія – 8-9%, Польща – 10%), що підкреслює його критичну макроекономічну значущість та необхідність інституційної підтримки «кліматичної модернізації» [7].

Відповідно до Національного комплексного звіту з оцінки зеленої трансформації для України (2025р.), готовність національних секторів до зеленого переходу залишається нерівномірною. Найбільший прогрес зафіксовано у сферах кліматичної політики та енергетики, де вже ухвалено Національний план з енергетики та клімату (НПЕК) і Закон «Про основні засади державної кліматичної політики». Водночас промисловість, транспорт, сільське господарство та сектор «нульового забруднення» демонструють лише певний або незначний прогрес, що свідчить про обмежену інституційну спроможність, нестачу фінансування та прогалини в міжсекторальній координації. У звіті також наголошено, що цифровізація стає ключовим рушієм «подвійного переходу» — зеленого та цифрового — оскільки цифрові технології забезпечують моніторинг викидів, прозорість і підтримку рішень у сфері сталого розвитку. Таким чином, прискорення реформ у сферах енергетики, цифровізації, досліджень та інновацій має стати основою для адаптації України до нових умов «вуглецево-поляризованої» глобальної економіки, мінімізації ризиків зеленого протекціонізму та інтеграції до внутрішнього ринку ЄС [11].

Європейські дослідники наголошують, що якщо зелений протекціонізм буде використовуватись як інструмент промислової політики ЄС, це може спровокувати «ланцюгову реакцію» регуляторних заходів у США, Китаї та Індії, що, в свою чергу, створить нову форму «вуглецевого багатополярного світу». Для України це означає потребу

балансувати між дотриманням європейських стандартів та збереженням конкурентоспроможності експорту. Крім того, державна політика повинна включати стимулювання розвитку «зелених» видів діяльності та обмеження субсидій на підтримку «коричневих» технологій [8].

Висновки. Отже, зелений протекціонізм трансформується із суто екологічного інструменту у форму економічного впливу, яка змінює архітектуру міжнародної торгівлі. Для України ключовим завданням стає розроблення стратегії адаптації до вуглецевих регуляцій ЄС, що поєднує:

- створення національної системи моніторингу, звітності та верифікації;
- створення фонду декарбонізації;
- стимулювання експорту низьковуглецевих товарів;
- активну участь у формуванні правил «зеленого ринку».

Лише така проактивна політика здатна перетворити ризики зеленого протекціонізму на фактор підвищення економічної безпеки та інвестиційної привабливості України. Запропонований підхід дозволяє розглядати зелений протекціонізм не лише як загрозу, а як можливість переформатування моделі зростання України на основі циркулярної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Green Protectionism*. Sustainability Directory. Fashion & Sustainability Directory. URL: <https://fashion.sustainability-directory.com/term/green-protectionism/> (дата звернення: 06.11.2025).
2. Саркісян, Л., Кравець, К. (2021). Торговельна політика та перехід до зеленої економіки: перспективи для Європейського Союзу та України. *Український щорічник з європейських інтеграційних студій*, Вип. VI. С. 102–109. URL: <https://yearlybook-aprei.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/Ukrayinskyj-SHHorichnyk-z-YEvropejskyh-Integracijnyh-Studij-VI-Kyyiv-2021.pdf#page=102>
3. Eurallyah, A. J., Alam, A., Colon, C., Nanavati, M. (2023). *Trading Their Future: How the climate-trade nexus impacts children*. Florence: UNICEF Office of Research – Innocenti. URL: <https://www.unicef.org/innocenti/trading-their-future> (дата звернення: 06.11.2025).
4. Кіан, Д. (2023). *The 'green squeeze': an explainer*. Emerging Analysis. London: ODI. URL: https://media.odi.org/documents/ODI_The_green_squeeze-an_explainer.pdf (дата звернення: 06.11.2025).
5. Eyl-Mazzega, M.-A., Gherasim, D.-P. (Eds.). (2024). *The EU Green Deal and the World: Views from China, India, South Africa, Türkiye and the United States*. Ifri Studies. Paris: French Institute of International Relations (Ifri). URL: https://www.ifri.org/sites/default/files/migrated_files/documents/atoms/files/ifri_eyl-mazzega_gherasim_eds_green_ue_green_deal_2024.pdf
6. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, Asian Development Bank, United Nations Environment Programme. (2012). *Green Growth, Resources and Resilience: Environmental Sustainability in Asia and the Pacific*. Bangkok: UNESCAP. URL: <https://www.unescap.org/sites/default/files/Full-report.pdf> (дата звернення: 07.11.2025).
7. UkraineInvest. (2024). *Енергетичний сектор України: інвестиційні можливості*. Київ. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/08/energy-sector-ua_compressed.pdf (дата звернення: 06.11.2025).
8. Зінчук, Т., Паламарчук, Т., Усюк, Т. (2022). Діалектика розвитку «зеленої економіки» в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*, (44). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-86>.
9. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (2023). *Asia-Pacific Trade and Investment Report 2023: Green Trade and Sustainable Growth*. Bangkok: UNESCAP. 154 p. URL: <https://repository.unescap.org/server/api/core/bitstreams/0584ad4d-cb3e-4705-b07e-e18a6656bb1c/content> (дата звернення: 06.11.2025).

10. ФРУ – Федерація роботодавців України. (2025). *Вплив механізму коригування вуглецевого сліду на кордоні (CBAM) на українську промисловість*. Київ. URL: https://fru.ua/images/doc/2025/influence_of_CBAM.pdf (дата звернення: 07.11.2025).

11. Green Agenda Ukraine, Stockholm Environment Institute. (2025). *Національний комплексний звіт з оцінки зеленої трансформації для України*. Травень. URL: <https://green-agenda.org/storage/public/LTGfGIxgyBMxGmKA96Y9VV3ijajqUt-metaVWtyLUV4ZWN1dGI2ZSBzdW1tYXJ5LVVLUi1XZWlIgKDEpLnBkZg==-.pdf> (дата звернення: 06.11.2025).

REFERENCES

1. *Green Protectionism*. Sustainability Directory. Fashion & Sustainability Directory. URL: <https://fashion.sustainability-directory.com/term/green-protectionism/> (Accessed 06 November 2025).
2. Sarkisian, L., & Kravets, K. (2021). Torhovelna polityka ta perekhid do zelenoi ekonomiky: perspektyvy dlia Yevropeiskoho Soiuzu ta Ukrainy [Trade policy and the transition to a green economy: prospects for the European Union and Ukraine]. *Ukrainskyi shchorichnyk z yevropeyskykh intebratsiinykh studii*, Vol. VI, pp. 102–109. URL: <https://yearlybook-aprei.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/Ukrayinskyj-SHHorichnyk-z-YEvropejskyh-Integracijnyh-Studij-VI-Kyyiv-2021.pdf#page=102>
3. Eurallyah, A. J., Alam, A., Colon, C., & Nanavati, M. (2023). *Trading Their Future: How the climate-trade nexus impacts children*. Florence: UNICEF Office of Research – Innocenti. URL: <https://www.unicef.org/innocenti/trading-their-future> (Accessed 06 November 2025).
4. Kian, D. (2023). *The 'green squeeze': an explainer*. Emerging Analysis. London: ODI. URL: https://media.odi.org/documents/ODI_The_green_squeeze-an_explainer.pdf (Accessed 06 November 2025).
5. Eyl-Mazzega, M.-A., & Gherasim, D.-P. (Eds.). (2024). *The EU Green Deal and the World: Views from China, India, South Africa, Türkiye and the United States*. Ifri Studies. Paris: French Institute of International Relations (Ifri). URL: https://www.ifri.org/sites/default/files/migrated_files/documents/atoms/files/ifri_eyl-mazzega_gherasim_eds_green_ue_green_deal_2024.pdf
6. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, Asian Development Bank, & United Nations Environment Programme. (2012). *Green Growth, Resources and Resilience: Environmental Sustainability in Asia and the Pacific*. Bangkok: UNESCAP. URL: <https://www.unescap.org/sites/default/files/Full-report.pdf> (Accessed 07 November 2025).
7. UkraineInvest. (2024). *Enerhetychnyi sektor Ukrainy: investytsiini mozhyvosti* [Ukraine's Energy Sector: Investment Opportunities]. Kyiv. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/08/energy-sector-ua_compressed.pdf (Accessed 06 November 2025).
8. Zinchuk, T., Palamarchuk, T., & Usiuk, T. (2022). Dialektyka rozvytku «zelenoi ekonomiky» v umovakh hlobalizatsii [Dialectics of the development of the "green economy" in the context of globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (44). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-86>.
9. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (2023). *Asia-Pacific Trade and Investment Report 2023: Green Trade and Sustainable Growth*. Bangkok: UNESCAP. 154 p. URL: <https://repository.unescap.org/server/api/core/bitstreams/0584ad4d-cb3e-4705-b07e-e18a6656bb1c/content> (Accessed 06 November 2025).
10. FRU – Federatsiia robotodavtsiv Ukrainy. (2025). *Vplyv mekhanizmu koryhuvannia vuhletsevoho slidu na kordonі (CBAM) na ukrainsku promyslovist* [The impact of the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) on Ukrainian industry]. Kyiv. URL: https://fru.ua/images/doc/2025/influence_of_CBAM.pdf (Accessed 07 November 2025).
11. Green Agenda Ukraine, Stockholm Environment Institute. (2025). *Natsionalnyi kompleksnyi zvit z otsinky zelenoi transformatsii dlia Ukrainy* [National comprehensive report on the assessment of green transformation for Ukraine]. May. URL: <https://green-agenda.org/storage/public/LTGfGIxgyBMxGmKA96Y9VV3ijajqUt-metaVWtyLUV4ZWN1dGI2ZSBzdW1tYXJ5LVVLUi1XZWlIgKDEpLnBkZg==-.pdf> (Accessed 06 November 2025).

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.6

УДК 331.5:339.92

JEL Classification: F23, F66, J61

Калінін В.В.,

аспірант

Маріупольський державний університет

vlad_kalinin@ukr.net

ORCID 0000-0002-0797-8680

НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ТРУДОРЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

В статті проаналізовано тенденції розвитку світового ринку праці, зумовлені процесами глобалізації і транснаціоналізації економічної діяльності. Встановлено, що світогосподарські трансформації на етапі глобалізації зумовлюють зрушення в системі міжнародного поділу праці, спричиняючи формування новітніх тенденцій трудоресурсного забезпечення з виходом за межі національних кордонів. Підкреслено, що транснаціоналізація як явище якісно нового порядку формує рамковий формат трудових відносин у глобальному масштабі. Констатовано, що домінуючу роль серед новітніх тенденцій трудоресурсного забезпечення відіграє цифровізація, спричиняючи віртуалізацію трудових відносин у світовому масштабі. Встановлено, що на сучасному етапі ІТ-сектор визначальним чином впливає на розвиток міжнародного ринку праці, ключову роль у даному процесі відіграють цифрові ТНК, демонструючи впевнену динаміку зростання і змінюючи глобальний трудоресурсний ландшафт. Обґрунтовано, що формування людиноцентричних цифрових екосистем сприяє поширенню нових форм зайнятості, активізації інтелектуальної міграції. Визначено, що в рамках формування транснаціонального контуру трудоресурсного забезпечення відбувається перехід від трудоресурсних відносин у форматі brain drain – brain gain до формату brain sharing, з урахуванням чого зроблено висновок щодо становлення транснаціональної моделі міжнародної міграції як рушійної сили глобального економічного розвитку.

Ключові слова: світовий ринок праці, глобалізація, транснаціоналізація, міжнародна міграція, інтелектуальна міграція, цифровізація, ТНК, нові форми зайнятості, трудоресурсне забезпечення, транснаціональний контур трудоресурсного забезпечення.

Рис. – 12, Табл. – 4, Лит. – 22

Kalinin V.,

PhD student

Mariupol State University

vlad_kalinin@ukr.net

ORCID 0000-0002-0797-8680

NEW TRENDS IN TRANSNATIONALIZATION OF LABOR RESOURCES PROVISION IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

The article analyzes the trends in the development of the world labor market, caused by the processes of globalization and transnationalization of economic activity. It is established that world economic transformations at the stage of globalization cause shifts in

the system of international division of labor, causing the formation of new trends in labor resource provision beyond national borders. It is emphasized that transnationalization as a phenomenon of a qualitatively new order forms the framework format of labor relations on a global scale. It is stated that digitalization plays a dominant role among the new trends in labor resource provision, causing the virtualization of labor relations on a global scale. It is established that at the present stage the IT sector has a decisive influence on the development of the international labor market, a key role in this process is played by digital TNCs, demonstrating confident growth dynamics and changing the global labor resource landscape. It is substantiated that the formation of human-centric digital ecosystems contributes to the spread of new forms of employment and the intellectual migration activation. It is determined that within the framework of the formation of the transnational contour of labor resource provision, a transition from labor resource relations in the brain drain - brain gain format to the brain sharing format is taking place, taking into account which a conclusion is made regarding the formation of a transnational model of international migration as a driving force of global economic development.

Keywords: world labor market, globalization, transnationalization, international migration, intellectual migration, digitalization, TNCs, new forms of employment, labor resource provision, transnational contour of labor resource provision.

Fig. – 12, Tabl. – 4, Ref. – 22

Постановка проблеми. Сучасний етап світового економічного розвитку характеризується активізацією процесів глобалізації і транснаціоналізації як взаємопов'язаних механізмів продукування економічного результату у планетарному масштабі. Потужні світогосподарські трансформації зумовлюють відповідні зрушення в системі міжнародного поділу праці, спричиняючи формування новітніх тенденцій трудоресурсного забезпечення з виходом за межі національних кордонів, породжуючи різнорівневі багатокомпонентні зв'язки держав, господарюючих структур, носіїв здатності до праці з приводу задоволення попиту на робочу силу.

Транснаціоналізація як явище якісно нового порядку формує рамковий формат трудових відносин у глобальному масштабі, об'єднуючи територіальний і виробничий чинники в процесі генерування економічного результату, що вимагає ідентифікації новітніх процесів трудоресурсного забезпечення в системі світового господарства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Структурні зрушення в глобальній виробничій системі і відповідний вплив на систему світового поділу праці досліджують Організація Об'єднаних Націй [1], Європейська Комісія [2], Міжнародний інститут управлінського розвитку (Швейцарія) [3], Міністерство торгівлі Великої Британії [4] та інші міжнародні інституції. Проблематику мобільності людського капіталу в умовах транснаціоналізації бізнесу досліджує О. Полоус [5], розвиток цифрових ТНК і світового ринку праці в координатах цифрової економіки є напрямком аналізу В. Македона [6] і К. Шапошникова [7], процеси міжнародної трудової міграції в контексті прогнозів для бізнесу досліджують В. Шепа [8] та Л. Червінська [9], комплекс аспектів розвитку світового ринку праці на етапі глобалізації і транснаціоналізації є предметом наукового аналізу широкого кола вчених: питанням використання трудового потенціалу в умовах глобалізації присвячено праці Г. Старостенко та В. Козар [10], тощо.

Метою роботи є ідентифікація і аналіз прояву новітніх тенденцій транснаціоналізації трудоресурсного забезпечення на етапі глобалізації.

Виклад основного матеріалу. Сучасний світовий ринок праці стикається з новими викликами і можливостями, зумовленими глобалізацією, транснаціоналізацією економічної діяльності, технологічним прогресом [8, с. 190], адаптуючись до

відповідних змін, реагуючи на потреби бізнесу. При цьому домінуючу роль серед новітніх тенденцій розвитку ринку праці відіграє цифровізація (сектор ІТ-технологій) як невід’ємна складова сучасного етапу економічних перетворень на всіх рівнях.

Стрімке збільшення транскордонних потоків інформації призвело до відчутних зрушень у сфері послуг: на цифровий сегмент на сьогодні припадає більше половини світової торгівлі комерційними послугами [4], що враховуючи транснаціональний характер їх надання, призводить до суттєвих структурних зрушень в системі світового ринку праці, до посилення віртуалізації трудових відносин. На сучасному етапі майже все населення світу охоплено мобільною широкополосною мережею (в 2023 р. користувачами інтернету були 5,4 млрд. осіб), хоча нерівність в даній сфері залишається значною [1] (рис. 1).

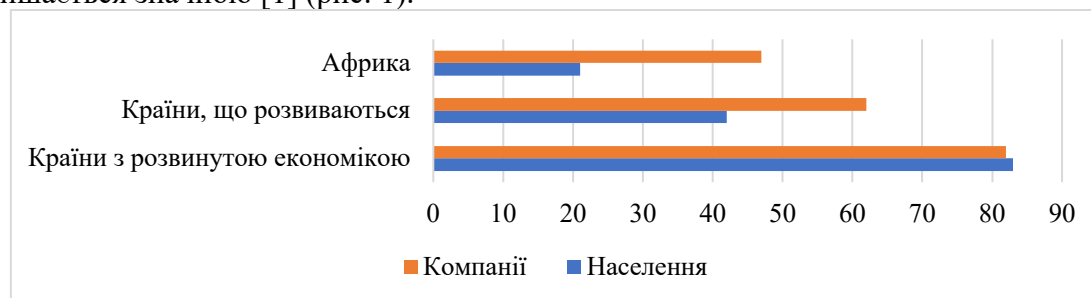


Рисунок 1 – Показники користування Інтернетом, за рівнем розвитку країн, 2022 р., %

Джерело: побудовано автором на основі [6, с. 227]

Відповідно, у сучасній структурі світового ринку праці виокремлюється *новітній сегмент*, пов’язаний з використанням висококваліфікованих фахівців, що значною мірою обумовлено стрімким зростанням сфери ІТ-послуг у структурі світового ринку. Специфіка розвитку вказаного сегмента полягає в тому, що завдяки розвинутій мережі телекомунікацій певна частина інтелектуальної робочої сили може брати участь у виробничому процесі на будь-якій відстані від місця її перебування [10, с. 23]

Світова економіка все більше спирається у своїй діяльності на цифрову інфраструктуру [6, с. 231]. Ключову роль у даному процесі відіграють *цифрові ТНК*, призводячи до змін у традиційних бізнес-моделях, створюючи нові ринкові можливості та зумовлюючи необхідність адаптації реального сектору до умов цифрової економіки (рис. 2).

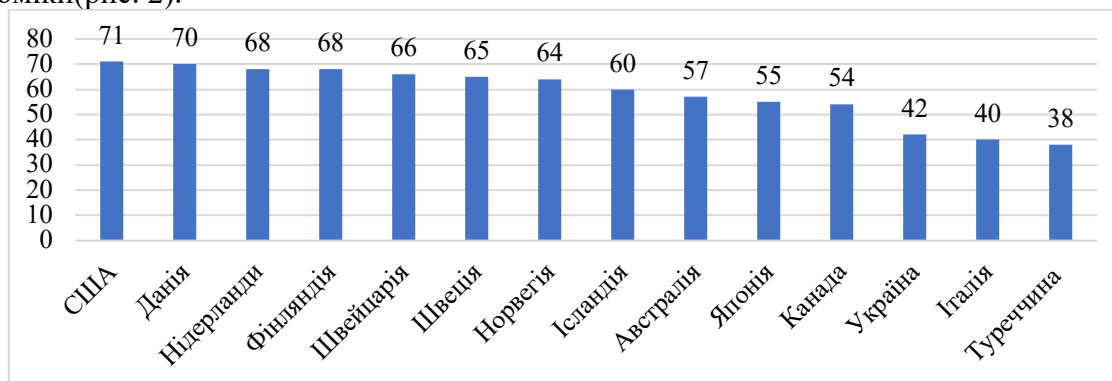


Рисунок 2 – Дані Індексу цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index), 2022 р., бали

Джерело: побудовано автором на основі [2]

Стрімкий розвиток та інтеграція цифрових технологій у всі сфери економічної діяльності значною мірою змінюють глобальний трудоворесурсний ландшафт [6, с. 224], продукуючи відповідні вимоги до якісних характеристик робочої сили.

Активізація діяльності цифрових ТНК обумовлена, перш за все, тим, що за останні роки суттєво зросла ринкова вартість даних, які можна монетизувати в комерційних цілях або використовувати із соціальною метою [11]. За даним показником впевнено лідирують США (2018 р. – 141 млн. дол. США, 2019 р. – 152 млн. дол. США, 2020 р. – 161 млн. дол. США, 2021 р. – 175 млн. дол. США, 2022 р. – 216 млн. дол. США) (рис. 3), що на фоні параметрів трудових ресурсів країни кореспондується з домінуванням США як країни призначення транснаціональних трудових ресурсних потоків (частка мігрантів у структурі робочої сили у США зросла 14, 5% у 1990 р. до 24,8% у 2020 р.) [12, с. 62]

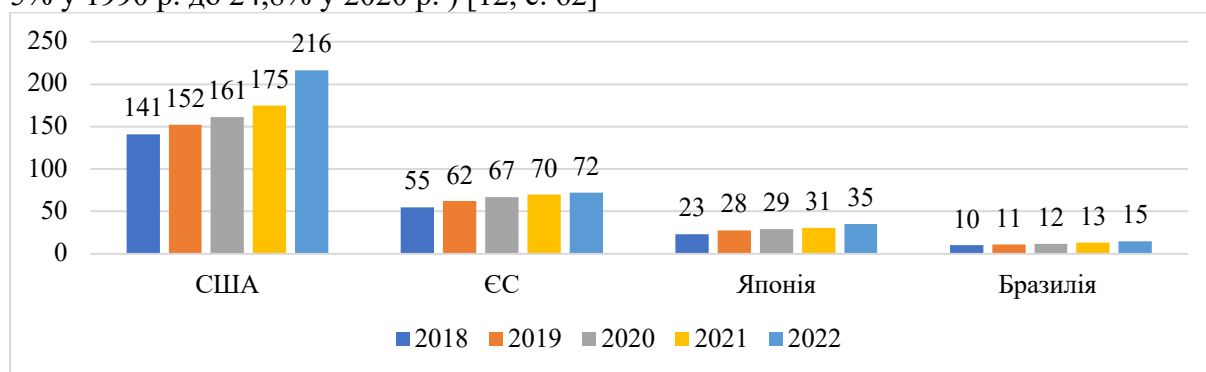


Рисунок 3 – Ринкова вартість даних, обрані країни світу, 2018-2022 рр., млн. євро

Джерело: побудовано автором на основі [6, с. 226]

Загалом фактори, які впливають на розвиток цифрових технологій (Інтернет, мобільні технології, нові цифрові інструменти – мобільні веб-сервіси, хмарні технології, та ін.), акумулюючись в рамках цифрових ТНК (табл. 1), сприяють продукуванню інновацій, забезпеченню конкурентоспроможності, економічному зростанню, і визначають ступінь впливу цифровізації на ринки праці країн світу [13].

Таблиця 1– Характеристика і динаміка цифрових ТНК за секторами, 2017 р., 2022 р.

Тип цифрових ТНК	Напрямок діяльності	Кількість цифрових ТНК		
		2017 р.	2022 р.	+,-
Інтернет-платформи	Пошукові системи	3	4	+1
	Соціальні мережі	5	7	+2
	Інші платформи	3	4	+1
	Усього	11	15	+4
Цифрові рішення	Електронні платежі	5	4	-1
	Фінтех	-	2	+2
	Постачальники цифрового забезпечення	-	2	+2
	Інші цифрові рішення	21	26	+5
	Усього	26	34	+8
Електронна комерція	Доставка	-	3	+3
	Інтернет-ритейл	13	13	-
	Інша електронна комерція	5	5	-
	Усього	18	21	+3
Цифровий контент	Цифрові медіа	22	9	-13
	Ігри	7	9	+2
	Інформація та дані	16	12	-4

Джерело: побудовано автором на основі [6, с. 228]

Цифрові ТНК демонструють впевнену динаміку зростання (рис. 4), або майже повністю працюючи у віртуальному середовищі, коли їх продукт і надання послуг мають виключно цифровий характер (інтернет-платформи, пошукові системи, послуги цифрових рішень), або маючи змішаний характер діяльності, надаючи офлайн-продукти за цифрової підтримки (*Amazon, Uber, eBay* та ін.) і створюючи цінність лише завдяки цифровізації [6, с. 227-228].

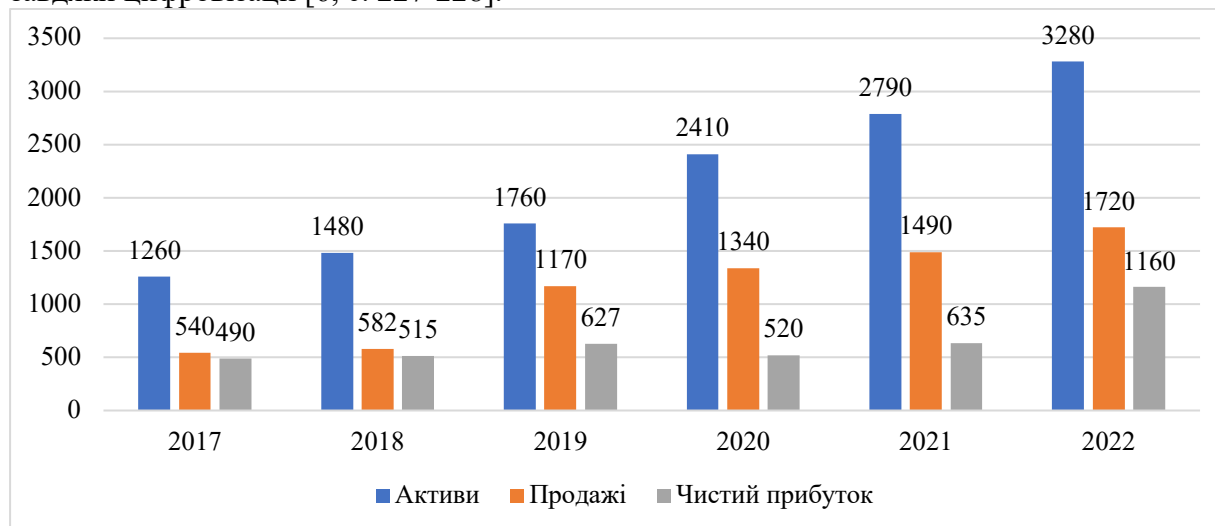


Рисунок 4 – Динаміка показників діяльності цифрових ТНК, 2017-2022 рр., млн. дол. США

Джерело: побудовано автором на основі [6, с. 229]

Впродовж 2017-2022 рр. цифрові ТНК розвивались значно швидше за традиційні транснаціональні корпорації: у цифровому сегменті з'явилась значна частка нових компаній (39 зі 100) – *Airbnb* (США), *Didi Global* (Китай), *Uber* (США), *WeWork* (США) та ін. – інтернет-платформи (9 з 15), електронна комерція (9 з 21). Крім того, активно відбувались злиття і поглинання, особливо активними в даному процесі були США (14 з 28 ЗІП): *Micrisoft* (США) придбав компанію *Linkedin*, *Booking Holding* (США) – компанію *Priceline*, *National Amusement* (США) – компанію *Viacom*, *Comcast* (США) – компанію *Sky* та ін.

Швидко зростали обсяги прямих іноземних інвестицій (ПІІ) у цифрову економіку – в середньому на 122 млрд. дол. США щорічно впродовж 2020-2024 рр., або 8,3% світових ПІІ (для порівняння – 5,5% в середньому щорічно впродовж 2010-2019 рр.), – що зумовлено розширенням обсягу надання цифрових послуг, зростанням попиту на програмні рішення та формуванням нових *людиноцентричних цифрових екосистем*: поєднанням технологічних талантів і стартапів [14]. Характерно, що у сумарній величині обсягу ПІІ в цифрову економіку, який за вказаний період зріс майже втричі (зі 131 млрд. дол. США у 2020 р. до 360 млрд. дол. США у 2024 р.) (рис. 5), 70% припадало на розвинуті країни [14].

Швидкий розвиток цифрових технологій безпосереднім чином впливає на економічну ефективність бізнесу, якість життя населення, сприяє поширенню *нових форм зайнятості* (аутсорсинг, краудсорсинг, аутстафінг, фріланс та ін.), збільшенню кількості високоінтелектуальних працівників [15, с. 92].

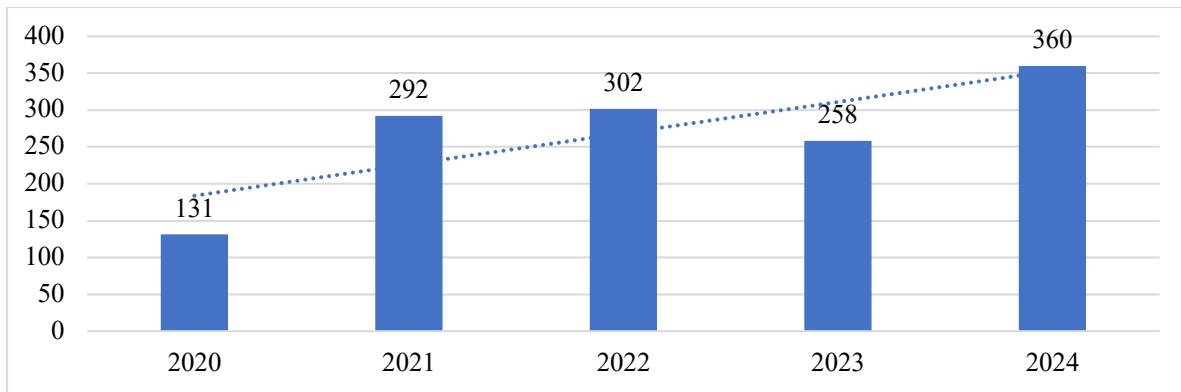


Рисунок 5 – Вартість інвестицій у нові проекти в глобальній цифровій економіці, млрд. дол. США, 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [14]

Зокрема, під впливом віртуалізації трудових відносин, поширення набуває така форма трудових відносин, як *фріланс*: розмір глобального ринку фрілансу станом на кінець 2023 р. склав 455 млрд. дол. США, демонструючи протягом останніх років стабільне зростання (більше 17% щороку). Згідно наявних прогнозів, загальний розмір ринку фрілансу у 2026 р. сягне величини 653 млрд. дол. США (рис. 6). Так, в США майже 38% робочої сили є учасниками ринку праці як фрілансери (2022 р. – 60 млн. осіб, 2023 р. – 64 млн.) [16]. Оперативний доступ до спеціалізованих послуг через фріланс-платформи без необхідності найму штатних працівників дозволяє компаніям швидко масштабуватись та ефективно управляти, оптимізуючи витрати [17, с. 339].

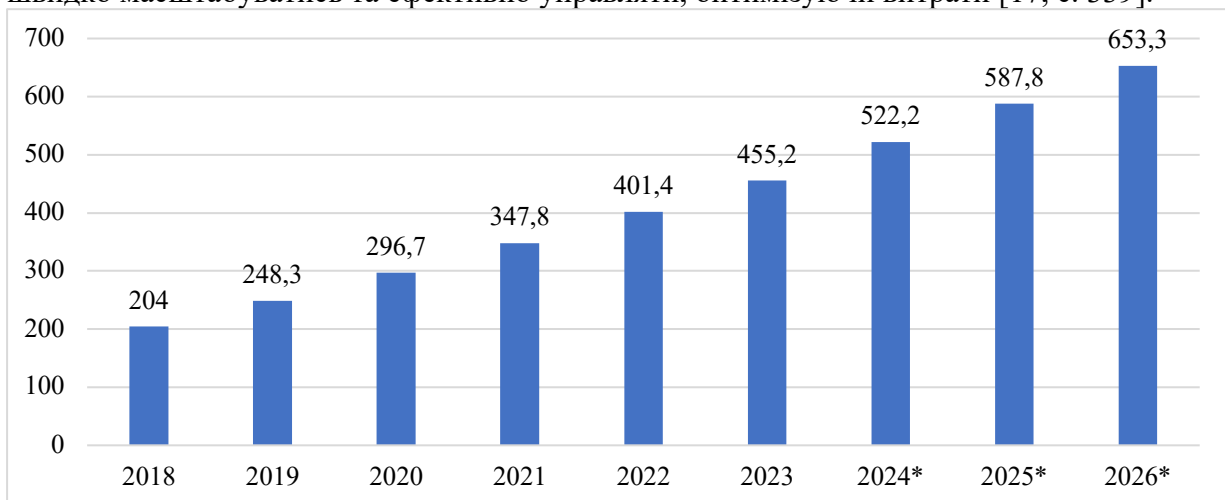


Рисунок 6 – Динаміка та прогноз поширення глобального ринку фрілансу у 2018-2026 рр.*, млрд. дол. США

Джерело: побудовано автором на основі [17, с. 339]

Характерною ознакою ринку фрілансу є висока конкуренція [18], ключовими його гравцями є фріланс-платформи зі значними частками ринку – *Upwork* (9,8%), *Toptal* (7,9%) та *Fiverr* (5%) (рис. 7).

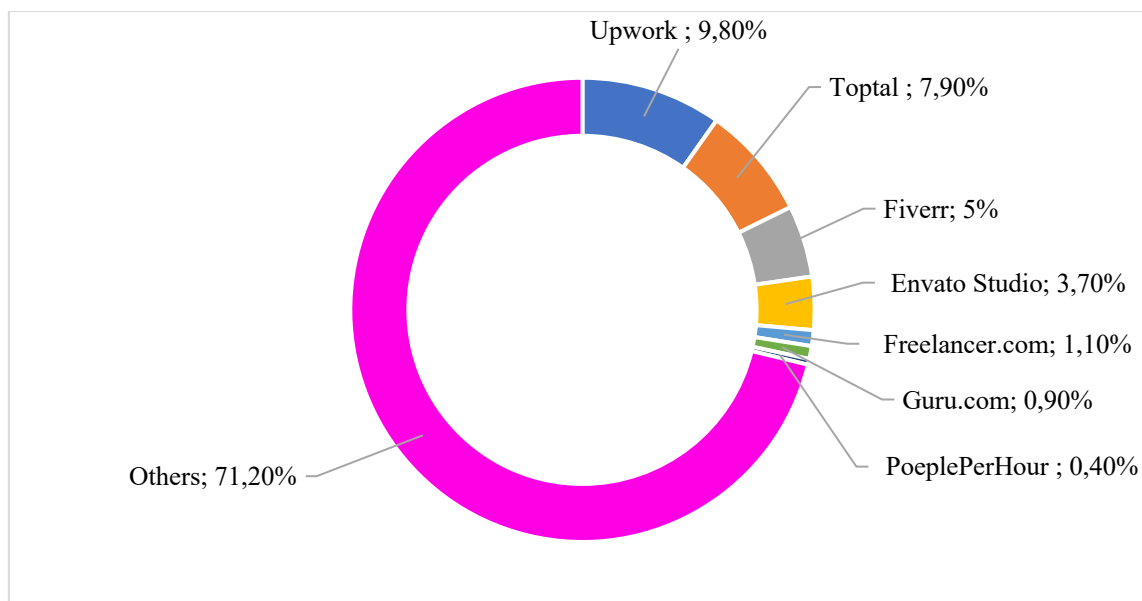


Рисунок 7 – Структура глобального ринку фріланс-платформ, 2020 р.
Джерело: побудовано автором на основі [17, с. 340]

За даними Індексу онлайн-праці (*The Online Labour Index*), найбільшим споживачем фріланс-послуг в світі виступають США – 36%, значно випереджаючи інші країни (Індія – 8,6%, Велика Британія – 8,3%, Канада – 5,6%, Австралія – 4,5%, Німеччина – 2,3%, Україна – 0,7%) (рис. 8).

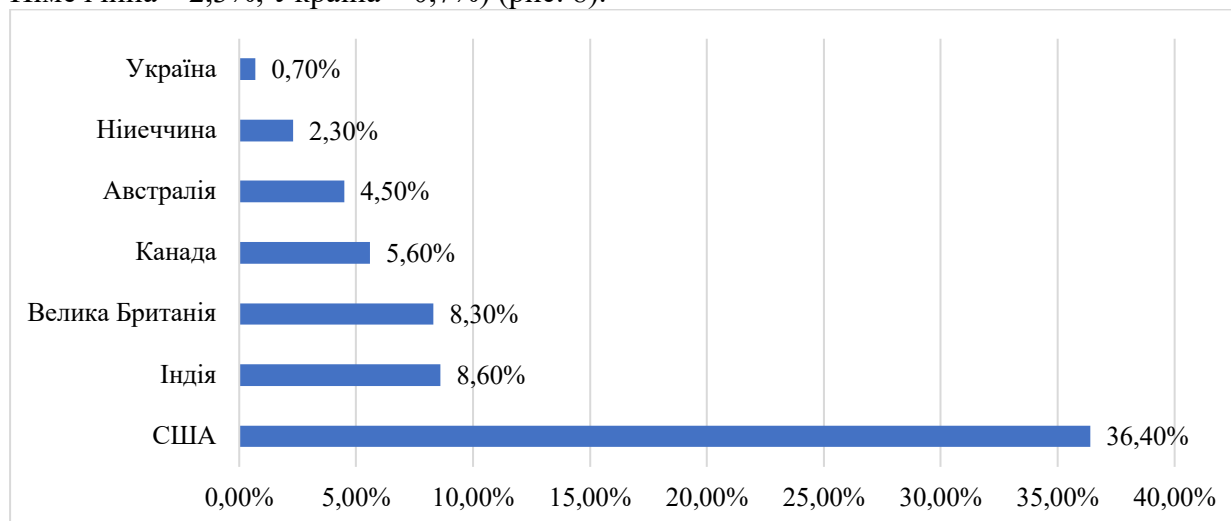
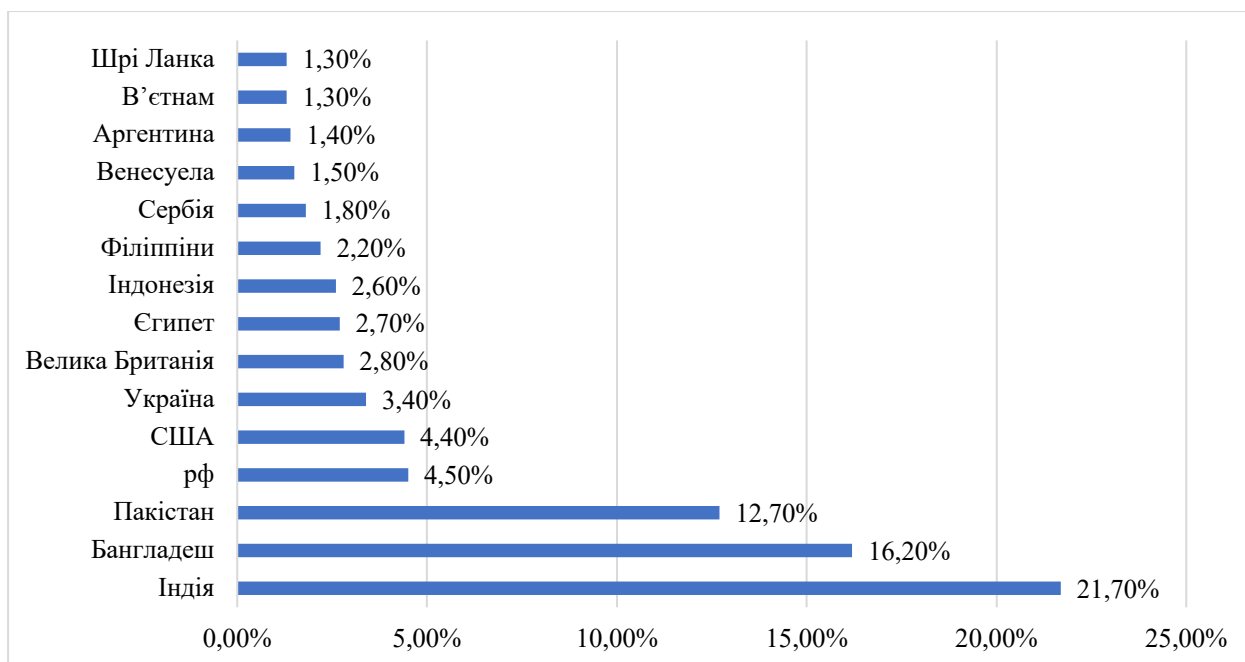


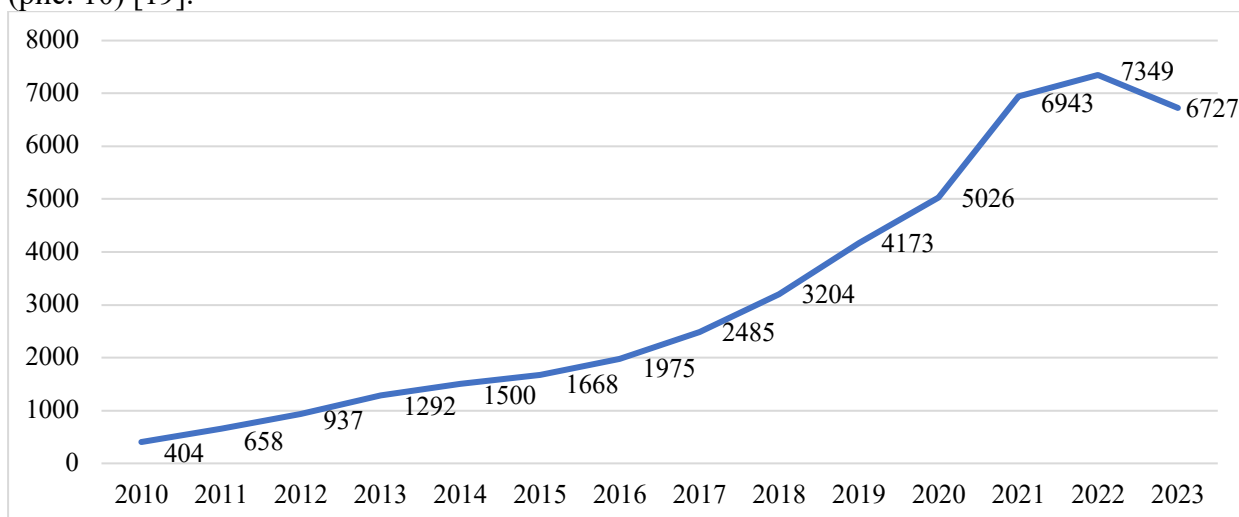
Рисунок 8 – Попит на фріланс-послуги в світі, 2023 р., %
Джерело: побудовано автором на основі [17, с. 341]

Щодо пропозиції фріланс-послуг, лідерами на глобальному ринку праці є Індія (21,7%), Бангладеш (16,2%), Пакистан (12,7%) (рис. 9), випереджаючи як розвинуті країни (США – 4,4%, Велика Британія – 2,8%) так і країни з меншим рівнем економічного розвитку (Єгипет – 2,7%, Індонезія – 2,6%, Філіппіни – 2,2%, Сербія – 1,8%, Венесуела – 1,5%, Аргентина – 1,4%, В'єтнам – 1,3%, Шрі Ланка – 1,3%).

**Рисунок 9 – Пропозиція фріланс-послуг в світі, 2023 р., %**

Джерело: побудовано автором на основі [17, с. 342]

Характерно, що *Україна* виступає вагомим учасником глобального ринку праці у фріланс-сегменті, займаючи 6 позицію в світі і 1 позицію в Європі за обсягом затребуваності фрілансерів. За підсумками 2023 р., експорт ІТ послуг України становив 6,7 млрд. дол. США (рис. 8) (12,8% загального експорту або майже 4% ВВП) (рис. 10) [19].

**Рисунок 10 – Динаміка експорту ІТ-послуг України, 2010-2023 рр.,
млн. дол. США**

Джерело: побудовано автором на основі [19]

У секторальному розрізі домінуючі позиції в системі попиту на фріланс-послуги у світі займають програмування та ІТ (31,5%), креатив та мультимедіа (19,4%), введення даних (18,8%) (рис. 11).

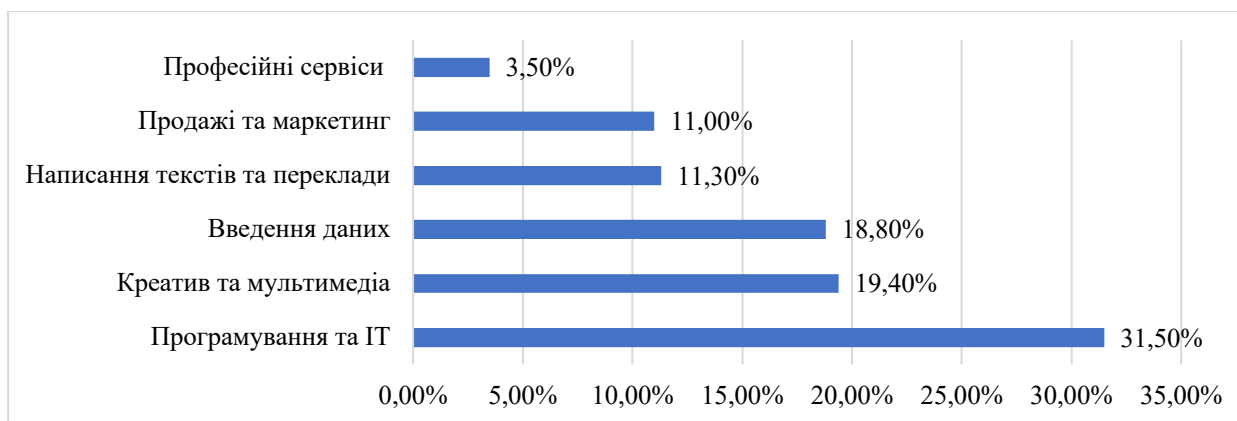


Рисунок 11– Попит на фріланс-послуги в світі за напрямками діяльності, 2023 р., %

Джерело: побудовано автором на основі [17, с. 342]

Топ-5 імпортерами фріланс-послуг з програмування та ІТ з великим відривом є США (2023 р. – 40,5% загального обсягу) (рис. 12), а також Мальта (7,7%), Велика Британія (7,3%), Кіпр (4,9%), Ізраїль (4%) [19].

На сучасному етапі ІТ-сектор напряму впливає на стан міжнародного ринку праці. Так, корпораціями ІТ-сектору (*Meta, Amazon, Microsoft, Google, Salesforce* та ін.) у 2022р. було вивільнено 165 269 співробітників (загалом зі 1064 компаній), у 2023 р. – 264 220 співробітників (1193 компанії), у 2024 р. – 152 922 співробітників (551 компанія), лише за 1 півріччя 2025 р. – 83 043 співробітника (194 компанії) [20]. Основними причинами виступають рецесія та штучний інтелект. Одночасно, за попередніми оцінками, в 2024 р. сумарний обсяг ринку інформаційних технологій зріс на 6,8% у порівнянні з 2023 р. і досяг 5 трлн. дол. США, причому ІТ-послуги вперше стали найбільшим сегментом ІТ-витрат з обсягом 1,5 трлн. дол. США [19], що потребуватиме додаткового залучення працівників з необхідними навичками.

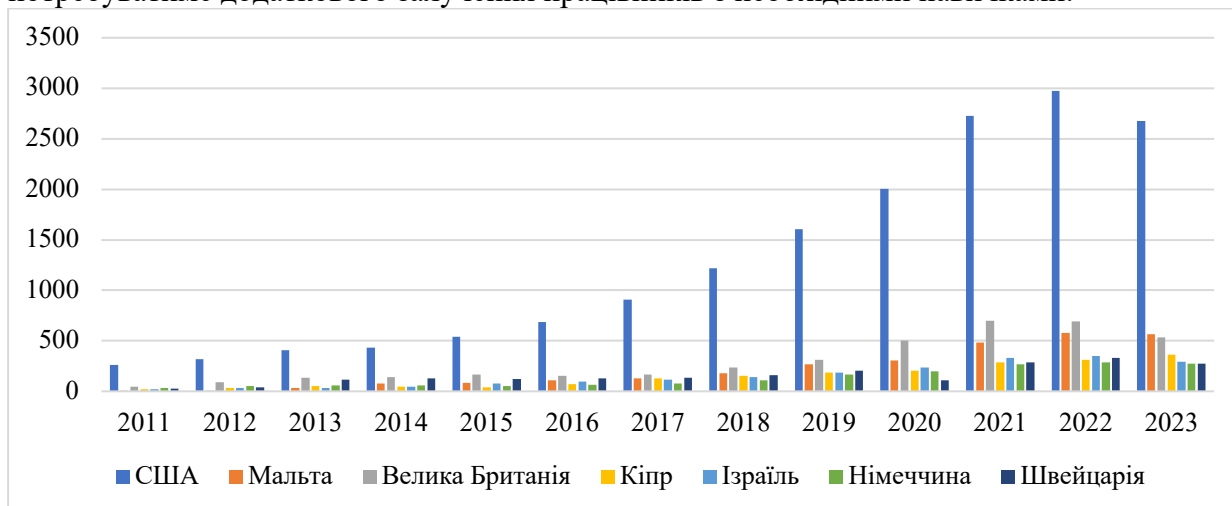


Рисунок 12 – Динаміка споживання послуг ІТ-фрілансу в світі, топ-7, 2011-2023 рр., млн. дол. США

Джерело: побудовано автором на основі [19]

В умовах звуження демографічного базису функціонування міжнародного ринку праці, глобалізації світового інформаційного простору, актуалізується інтелектуальна форма трудової міграції [10, с. 23]. Так, для Сполучених штатів Америки вигода від залучення в країну одного вченого-гуманітарія становить

щонайменше 230 тис. дол. США, науковця в галузі суспільних наук – 235 тис. дол. США, технічного фахівця або інженера – 253 тис. дол. США, лікаря – 646 тис. дол. США [9, с. 94]. Загалом за рахунок залучення висококваліфікованих мігрантів економія США у сфері науки та освіти становить щонайменше 15 млрд. дол. США на рік, прибуток Канади від залучення вказаної категорії працівників у 7 разів перевищує обсяг допомоги країнам, що розвиваються. Крім того, приплив кваліфікованої робочої сили сприяє започаткуванню нового підприємництва і стимулює створення нових робочих місць [21].

Характерною загальносвітовою тенденцією розвитку цифрового сегменту ринку праці є поступове зниження частки фахівців з базовими або прикладними ІКТ-навичками при одночасному зростанні частки працівників з вищою освітою, що свідчить про зростання попиту на складні компетенції в рамках цифрової трансформації економіки [7]. Загальноєвропейський тренд підтверджує дану тенденцію та відображає потреби інноваційної економіки. Так, в ЄС на фоні загального зростання зайнятості в ІТ-секторі в 2019-2024 рр. (табл. 2) кількість фахівців з вищою освітою (5-8 рівень *ISCED* - *International Standard Classification of Education*) зросла на 38,2%, тоді як чисельність працівників з базовими та середніми ІКТ-навичками (0-4 рівень *ISCED*) – на 16,7%. У відносному вираженні в переважній більшості країн ЄС спостерігається стійке зменшення частки ІКТ-фахівців із базовими або прикладними знаннями (0-4 рівень *ISCED*) і збільшення частки ІКТ-фахівців з вищою освітою (5-8 рівень *ISCED*) (табл. 3).

Таблиця 2 - Динаміка кількості зайнятих фахівців в ІТ-секторі за рівнем освіти, тис. осіб

Країни	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зростання 2024 р./2019 р.
<i>Зайняті фахівці з рівнем освіти, що забезпечує базові або прикладні ІКТ-навички (0-4 рівень ISCED)</i>							
Німеччина	821,4	949,7	927,4	960,7	932,7	992,4	120,8
Італія	512,5	495,7	498,9	542,8	562,9	530,6	103,5
Франція	211,9	233,3	227,5	220,1	244,3	257,0	121,3
Нідерланди	185,9	191,4	241,1	259,7	246,7	258,0	138,8
Швеція	146,7	157,1	151,9	152,6	153,8	142,6	97,2
Литва	7,0	6,6	8,3	12,2	17,4	13,9	198,6
Мальта	5,2	4,8	4,8	6,8	6,1	6,9	132,7
Люксембург	3,7	4,3	4,8	5,4	5,9	5,8	156,8
Ісландія	2,9	3,0	2,6	2,7	3,4	3,7	127,6
Кіпр	2,0	2,6	2,8	2,9	3,4	3,6	180,0
ЄС	2854,6	3035,7	3122,7	3243,3	3258,7	3330,6	116,7
<i>Зайняті фахівці з вищою освітою в ІКТ-секторі (5-8 рівень ISCED)</i>							
Франція	917,6	984,2	1005,6	990,9	1102,4	1129,6	123,1
Німеччина	863,8	977,1	1084,6	1137,6	1174,8	1276,0	147,7
Іспанія	607,5	620,4	662,4	732,0	784,5	863,7	142,2
Польща	403,4	431,2	451,1	472,4	577,2	595,5	147,6
Нідерланди	312,9	330,5	375,3	421,1	423,9	424,3	135,6
Латвія	17,5	21,4	21,9	25,1	25,7	29,3	167,4
Люксембург	13,8	14,2	15,7	18,0	20,0	20,1	145,7
Кіпр	10,0	11,3	14,5	17,7	23,3	20,7	207,0
Мальта	6,4	6,5	7,8	7,5	8,5	10,1	157,8
Ісландія	5,8	6,3	5,3	6,2	6,4	6,1	105,2
ЄС	5017,6	5390,9	5816,6	6144,5	6542,3	6936,1	138,2

Джерело: побудовано автором на основі [7]

Постійне зростання вимог до рівня кваліфікації працівників обумовлює поширення преференцій в рамках міграційної політики, спрямоване на стимулювання припливу високоінтелектуальної робочої сили (вчені, викладачі навчальних закладів, висококваліфіковані працівники ТНК тощо). Такий підхід надає змогу провідним країнам акумулювати кадри з країн-реципієнтів, в яких рівень оплати праці, умови професійної самореалізації тощо не відповідають запитам кваліфікованих працівників [22, с. 103]. Відповідно, в рамках процесу загальної трудової міграції виокремлюються *потоки кваліфікованої і висококваліфікованої робочої сили* як прояв новітніх тенденцій транснаціоналізації трудоресурсного забезпечення.

В рамках формування транснаціонального контуру трудоресурсного забезпечення відбувається перехід від трудоресурсних відносин у форматі *brain drain – brain gain* (відтік мізків – приплив мізків) до формату *brain sharing* (обмін мізками), що дозволяє зробити висновок про становлення *транснаціональної моделі міжнародної міграції* як рушійної сили глобального економічного розвитку.

Таблиця 3 - Динаміка кількості зайнятих фахівців в ІТ-секторі за рівнем освіти, %

Країни	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зростання 2024 р./2019 р.
<i>Зайняті фахівці з рівнем освіти, що забезпечує базові або прикладні ІКТ-навички (0-4 рівень ISCED)</i>							
Італія	62,8	60,6	58,7	60,4	57,9	56,1	89,3
Німеччина	48,7	49,1	46,1	45,8	44,3	43,8	89,9
Чехія	47,0	43,3	41,8	44,2	43,7	40,6	86,4
Мальта	44,6	42,8	38,1	47,7	41,8	40,5	90,8
Естонія	43,1	41,2	40,4	41,1	43,2	42,3	98,1
Франція	18,7	19,1	18,3	18,1	18,1	18,4	98,4
Ірландія	18,4	16,5	17,7	16,8	16,1	15,0	81,5
Іспанія	17,3	16,7	17,7	16,9	16,2	15,6	90,2
Литва	16,6	14,8	15,8	21,3	24,6	17,9	107,8
Кіпр	16,4	18,5	16,0	14,3	12,8	14,8	90,2
ЄС	36,2	35,9	34,9	34,5	33,2	32,4	89,5
<i>Зайняті фахівці з вищою освітою в ІКТ-секторі (5-8 рівень ISCED)</i>							
Кіпр	83,6	81,5	84,0	85,7	87,2	85,2	101,9
Литва	83,4	85,2	84,2	78,7	75,4	82,1	98,4
Іспанія	82,7	83,3	82,3	83,1	83,8	84,4	102,1
Франція	81,0	80,7	81,0	81,4	81,7	80,8	99,8
Ірландія	79,4	81,7	80,6	81,7	82,9	83,7	105,4
Данія	55,9	57,2	58,2	58,9	62,2	62,9	112,5
Мальта	55,4	57,2	61,9	52,3	58,2	59,5	107,4
Чехія	53,0	56,7	58,2	55,8	56,3	59,4	112,1
Німеччина	51,2	50,5	53,9	54,2	55,7	56,2	109,8
Італія	37,2	39,4	41,3	39,6	42,1	43,9	118,0
ЄС	63,6	63,8	64,9	65,3	66,7	67,4	106,0

Джерело: побудовано автором на основі [7]

Особлива увага в рамках транснаціонального контуру трудоресурсного забезпечення приділяється залученню талантів. Перед компаніями і країнами постають питання, як успішно конкурувати за таланти і утримувати людські ресурси компанії в довгостроковій перспективі. В даному контексті *Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів (IMD World Talent Ranking)* (табл. 4) представляє собою інформаційний ресурс для прийняття рішень у сфері розробки стратегій боротьби за таланти. [5, с. 72].

Таблиця 4 - Позиції ТОП-10 країн у *IMD World Talent Ranking*, 2014-2024 pp.

	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Швейцарія	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Сінгапур	19	14	15	13	13	10	9	12	12	8	2
Люксембург	14	5	11	10	9	5	3	3	7	2	3
Швеція	4	7	4	9	8	3	5	2	2	10	4
Данія	2	2	2	2	2	2	2	5	5	7	5
Ісландія	15	15	18	18	16	7	4	7	3	3	6
Норвегія	12	6	7	7	3	6	7	4	4	11	7
Нідерланди	11	8	8	6	5	9	10	9	9	5	8
Гонконг	19	17	9	12	18	15	14	11	14	16	9
Австрія	6	12	5	4	4	4	6	6	8	9	10

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Ключовим елементом залучення, утримання і розвитку талантів на сьогодні визнається *транснаціональна мобільність*. ТНК створюють сприятливі умови для релокації талановитих працівників в рамках внутрішньокорпоративних ринків праці, надаючи підтримку в адаптації до нових культурних і економічних умов [8, с. 193]. Під впливом масштабних трансформацій глобального ринку праці важливість програм міжнародної мобільності в рамках ТНК буде лише зростати [5, с. 71-72], що означає посилення тенденцій транснаціоналізації трудових ресурсного забезпечення.

Висновки. Транснаціоналізація як явище якісно нового порядку формує рамковий формат трудових відносин у глобальному масштабі, об'єднуючи територіальний і виробничий чинники трудових ресурсного забезпечення.

Формування новітнього конструкту трудових ресурсного забезпечення, важливим драйвером якого виступає діяльність цифрових ТНК, супроводжується зміною глобального трудових ресурсного ландшафту, віртуалізацією трудових ресурсного простору, становленням нових форм зайнятості.

Характерною тенденцією розвитку світового ринку праці на етапі глобалізації є зростання попиту на висококваліфікованих фахівців, поширення відповідних преференцій в рамках міграційної політики країн. В системі міжнародних міграційних переміщень відбувається становлення транснаціональної моделі трудової міграції як прояв транснаціоналізації трудових ресурсного забезпечення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Human Development Report 2023-2024. Breaking the gridlock: Reimagining cooperation in a polarized world. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2023-24reporten.pdf>
2. The Digital Economy and Society Index (DESI). URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
3. IMD. World Talent Ranking 2024. The socio-economic implications of AI in the workplace. URL: <https://imd.widen.net/s/msmhrf8kgk/20240916-wcc-talent-report-2024-clean>
4. Global Trade Outlook. February 2023. URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/63fcd76de90e0740df9e0315/global-trade-outlook-february-2023.pdf>
5. Полоус О.В. Управління мобільністю людського капіталу в умовах транснаціоналізації бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Випуск № 3(59). URL: http://www.psac-jrnl.nau.in.ua/journal/3_59_2017_ukr/10.pdf

6. Македон В. Оцінювання динаміки розвитку цифрових ТНК в умовах глобальної економіки. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 2 (87). С. 223-233. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/87/1302.pdf>
7. Шапошников К. С., Жаворонок А. В. Цифрові навички як чинник трансформації ринку праці в країнах Європейського Союзу. *Економіка та управління національним господарством*. 2025. № 18. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-18-03-06/2025-18-03-06>
8. Шепя В.О., Рошко С.М. Майбутнє трудової міграції в ЄС: прогнози для міжнародного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Випуск 52. С. 190-195. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/52_2024ua/32.pdf
9. Червінська Л.П. Міжнародна трудова міграція: особливості, наслідки для України. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2018. N 2. С. 90–102. URL: <http://international-relations.knukim.edu.ua/article/view/133338>
10. Старостенко Г.Г., Козар В.В. Використання трудового потенціалу в умовах глобалізації світового ринку праці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 22. С. 21-27. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2015/5.pdf
11. Ross Ph., Maynard R. Towards a 4th industrial revolution. *Intelligent Building International*. 2021. Volume 13 (3). P. 159-161. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17508975.2021.1873625>
12. Калініна С.П., Ланська С.П., Подунай В.В., Воскобойник В.В. Глобальні трансформації трудореурсного забезпечення: міграційний дискурс. Монографія. За заг. ред. д-ра екон. наук, професор С.П. Калініної. Вінниця. ТВОРИ. 2025. 220 с. URL: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9371>
13. Prosper in the cyber economy. Rethinking cyber risk for business transformation. IBM Institute for Business Value. Research Insights. URL: <https://www.ibm.com/downloads/documents/us-en/10a99803f92fda99>
14. Global investment in the digital economy surges but remains uneven. 2025. URL: <https://unctad.org/news/global-investment-digital-economy-surges-remains-uneven>
15. Македон В.В., Валіков В.П., Кошляк Є.Є. Світовий ринок праці в координатах цифрової економіки. *Академічний огляд*. 2020. №1 (52). С. 91-104. URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5f881cb9-821d-49dd-8771-29f841a6fc59/content>
16. Upwork Study Finds 64 Million Americans Freelanced in 2023, Adding \$1.27 Trillion to U.S. Economy. URL: <https://investors.upwork.com/news-releases/news-release-details/upwork-study-finds-64-million-americans-freelanced-2023-adding>
17. Крутилін С.І. Фріланс як форма платформної зайнятості. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 338-344. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1580>
18. Freelance Platforms Market Summary. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/freelance-platforms-market-report>
19. Річний обсяг ІТ-експорту України вперше знизився. Це плато чи погіршення ситуації? URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/>
20. Офіційний портал layoffs.fyi. URL: <https://layoffs.fyi/>
21. Томашук І.В., Болтовська Л.Л. Міграційні процеси у контексті глобалізації світової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1484/1430>
22. Ніколаєць К. Трудова міграція до країн Європейського Союзу: фактори та наслідки. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. № 5. С. 101-115. URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2018/05\(100\)/09.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2018/05(100)/09.pdf)

REFERENCES

1. UNDP. (2024). *Human Development Report 2023-2024. Breaking the gridlock: Reimagining cooperation in a polarized world*. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2023-24reporten.pdf>
2. European Commission. (n.d.). *The Digital Economy and Society Index (DESI)*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
3. IMD. (2024). *World Talent Ranking 2024. The socio-economic implications of AI in the workplace*. <https://imd.widen.net/s/msmhrf8kgk/20240916-wcc-talent-report-2024-clean>
4. UK Department for Business and Trade. (2023). *Global Trade Outlook*. February 2023. <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/63fcd76de90e0740df9e0315/global-trade-outlook-february-2023.pdf>
5. Polous, O. V. (2017). Upravlinnia mobilnistiu liudskoho kapitalu v umovakh transnatsionalizatsii biznesu [Management of human capital mobility in the conditions of business transnationalization]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi [Problems of Systemic Approach in the Economy]*, 59(3). http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_59_2017_ukr/10.pdf
6. Makedon, V. (2024). Otsiniuvannia dynamiky rozvytku tsyfrovych TNK v umovakh hlobalnoi ekonomiky [Evaluating the development dynamics of digital TNCs in the global economy]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk [Galician Economic Bulletin]*, 87(2), 223–233. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/87/1302.pdf>
7. Shaposhnikov, K. S., & Zhavoronok, A. V. (2025). Tsyfrovii navychky yak chynnyk transformatsii rynku pratsi v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu [Digital skills as a factor of labor market transformation in the European Union countries]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom [Economy and Management of National Economy]*, (18). <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-18-03-06/2025-18-03-06>
8. Shepa, V. O., & Roshko, S. M. (2024). Maibutnie trudovoi mihratsii v YES: prohnozy dlia mizhnarodnoho biznesu [The future of labor migration in the EU: forecasts for international business]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University]*, (52), 190–195. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/52_2024ua/32.pdf
9. Chervinska, L. P. (2018). Mizhnarodna trudova mihratsiia: osoblyvosti, naslidky dlia Ukrainy [International labor migration: features, consequences for Ukraine]. *Mizhnarodni vidnosyny: teoretyko-praktychni aspekty [International Relations: Theoretical and Practical Aspects]*, (2), 90–102. <http://international-relations.knukim.edu.ua/article/view/133338>
10. Starostenko, H. H., & Kozar, V. V. (2015). Vykorystannia trudovoho potentsialu v umovakh hlobalizatsii svitovoho rynku pratsi [The use of labor potential in the conditions of globalization of the world labor market]. *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid [Investments: Practice and Experience]*, (22), 21–27. http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2015/5.pdf
11. Ross, Ph., & Maynard, R. (2021). Towards a 4th industrial revolution. *Intelligent Building International*, 13(3), 159–161. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17508975.2021.1873625>
12. Kalinina, S. P., Lanska, S. P., Podunai, V. V., & Voskoboinyk, V. V. (2025). *Hlobalni transformatsii trudoresurnoho zabezpechennia: mihratsiinyi dyskurs [Global transformations of labor resource provision: migration discourse]* (S. P. Kalinina, Ed.). TVORY. <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9371>

13. IBM Institute for Business Value. (n.d.). *Prosper in the cyber economy. Rethinking cyber risk for business transformation*. <https://www.ibm.com/downloads/documents/us-en/10a99803f92fda99>
14. UNCTAD. (2025). *Global investment in the digital economy surges but remains uneven*. <https://unctad.org/news/global-investment-digital-economy-surges-remains-uneven>
15. Makedon, V. V., Valikov, V. P., & Koshliak, Ye. Ye. (2020). Svitovyi rynok pratsi v koordynatakh tsyfrovoy ekonomiky [World labor market in the coordinates of the digital economy]. *Akademichniy ohliad [Academic Review]*, 52(1), 91–104. <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5f881cb9-821d-49dd-8771-29f841a6fc59/content>
16. Upwork. (2023). *Upwork study finds 64 million Americans freelanced in 2023, adding \$1.27 trillion to U.S. economy*. <https://investors.upwork.com/news-releases/news-release-details/upwork-study-finds-64-million-americans-freelanced-2023-adding>
17. Krutylin, S. I. (2024). Frilans yak forma platformnoi zainiatosti [Freelance as a form of platform employment]. *Ekonomichniy prostir [Economic Space]*, (191), 338–344. <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1580>
18. Grand View Research. (n.d.). *Freelance platforms market summary*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/freelance-platforms-market-report>
19. DOU. (2024). *Richnyi obsyah IT-eksportu Ukrainy vpershe znizhyvsia. Tse plato chy pohirshennia sytuatsii?* [Annual volume of Ukraine's IT export decreased for the first time. Is this a plateau or a worsening situation?]. <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/>
20. Layoffs.fyi. (n.d.). *Layoffs.fyi*. <https://layoffs.fyi/>
21. Tomashuk, I. V., & Boltovska, L. L. (2022). Mihratsiini protsesy u konteksti hlobalizatsii svitovoi ekonomiky [Migration processes in the context of globalization of the world economy]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, (40). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1484/1430>
22. Nikolaiets, K. (2018). Trudova mihratsiia do krain Yevropeiskoho Soiuzu: faktory ta naslidky [Labor migration to the European Union countries: factors and consequences]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo [External Trade: Economy, Finance, Law]*, (5), 101–115. [http://zt.knute.edu.ua/files/2018/05\(100\)/09.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2018/05(100)/09.pdf)

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.7

УДК 339.924

JEL Classification: F15

Кістерський Л.Л.,

д.е.н., професор кафедри міжнародних економічних відносин
Донецького національного університету імені Василя Стуса,
kisterskyi@donnu.edu.ua

ORCID: 0000-0001-5993-763X

Коровій В.В.,

д.е.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин
Донецького національного університету імені Василя Стуса,
v.korovii@donnu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-0625-6547

Семенюк К.В.

здобувач Донецького національного університету імені Василя Стуса
semeniuk_k@donnu.edu.ua

ВПЛИВ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджується вплив сучасних технологій на управління персоналом підприємства. Актуальність дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах розвитку ринкової економіки, інтенсивної конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища ефективне управління персоналом стає стратегічним чинником успіху підприємства, особливо у контексті воєнного стану в Україні, який суттєво вплинув на функціонування підприємств, їх кадрову політику та організаційну структуру.

Дослідження з'ясувало, що управління персоналом у сучасних умовах інтегрується у загальну систему менеджменту, охоплюючи економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи впливу, а баланс цих підходів дозволяє досягати гармонії між цілями організації та інтересами її працівників. Управління персоналом сьогодні виступає не лише функціональною складовою управління, а й стратегічним інструментом розвитку, який забезпечує ефективне використання людського капіталу, формує організаційну культуру та створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Запропоновано впровадження сучасних HR-технологій, серед яких: цифровізація рекрутингу та автоматизація підбору персоналу, інтеграція систем мотивації та гейміфікованих порталів, впровадження корпоративних онлайн-платформ для навчання та менторства, цифрові програми адаптації нових співробітників, застосування HR-аналітики для оцінки результативності, а також автоматизація внутрішніх HR-процесів і документообігу через чат-боти та електронні системи. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню продуктивності, мотивації та залученості персоналу, швидкій адаптації новачків, оптимізації управлінських рішень і загальному зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: управління персоналом, сучасні технології, підприємство, цифровізація, конкурентоспроможність, інструменти розвитку, людський капітал, управлінські рішення.

Рис.1, Табл.5, Літ.12.

Kistersky L.,

Doctor of Economics, Professor of the Department of International Economic
Relations of Vasyl Stus Donetsk National University,
kisterskyi@donnu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-9063-3551

Koroviy V.,

Doctor of Economics, Assoc. Professor of the Department of International Economic
Relations of Vasyl Stus Donetsk National University,
v.korovii@donnu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-0625-6547

Semeniuk K.,

graduate student of Vasyl Stus Donetsk National University
v.korovii@donnu.edu.ua

THE IMPACT OF MODERN TECHNOLOGIES ON THE ENTERPRISE'S PERSONNEL MANAGEMENT

The article examines the impact of modern technologies on the management of the enterprise's personnel. The relevance of the study is due to the fact that in the current conditions of the development of a market economy, intense competition and rapid changes occur in the external environment. That is why effective personnel management becomes a strategic factor in the success of the enterprise, especially in the context of martial law in Ukraine, which significantly affected the functioning of enterprises, their personnel policy and organizational structure.

The study found that personnel management in modern conditions is integrated into the general management system, covering economic, administrative and socio-psychological methods of influence, and the balance of these approaches allows achieving harmony between the goals of the organization and the interests of its employees. Personnel management today is not only a functional component of management, but also a strategic development tool that ensures effective use of human capital, forms organizational culture and creates prerequisites for the long-term competitiveness of enterprises.

The implementation of modern HR technologies is proposed. It includes digitalization of recruiting and automation of personnel selection, integration of motivation systems and gamified portals, implementation of corporate online platforms for training and mentoring, use of HR analytics to assess performance, as well as automation of internal HR processes and document flow through chatbots and electronic systems. Implementation of these measures will contribute to increasing productivity, motivation and engagement of personnel, faster adaptation of newcomers, optimization of management decisions and overall strengthening of the competitiveness of the enterprise.

Keywords: HR management, modern technologies, enterprise, digitalization, competitiveness, development tools, human capital, management solutions.

Fig.1, Table 6, Ref.12.

Постановка проблеми. Зростання внутрішніх і зовнішніх викликів для українських підприємств значною мірою актуалізує важливість застосування сучасних технологій управління персоналом, які мають вирішальний вплив на формування організаційної структури підприємства, а також у систематизації підходів до їх використання для підвищення ефективності HR-процесів. Як відомо, від стратегічної стійкості бізнесу залежить економічна безпека та стійкість держави. Сутність стратегічної стійкості полягає не лише у збереженні функціонування, але й у гнучкості та здатності до трансформацій у відповідь на ті зміни, які відбуваються у зовнішньому

середовищі бізнесу. Концепція стратегічної стійкості підприємства інтегрує в собі ключові чинники, що впливають на адаптивність та продуктивність організаційної структури підприємства, стимулює втілення переваг сучасних технологій управління персоналом, а також заохочує застосування інтеграційні механізми впровадження цифрових платформ та HRIS (Human Resource Information System) для оптимізації кадрових процесів. Крім того, формування системного підходу до використання сучасних HR-технологій як стратегічного інструменту розвитку підприємства, забезпечує підвищення його конкурентоспроможності та стійкості в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнного стану в Україні. Таким чином, аналіз ефективного використання сучасних технологій управління персоналом дозволить зробити внесок у процес формування організаційної структури ТОВ «Топові» з метою підвищення його продуктивності та конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження впливу сучасних технологій на управління персоналом підприємства знайшли своє відображення в роботах провідних українських та іноземних вчених. Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом, розробку й вдосконалення його прикладних аспектів внесли такі вітчизняні вчені, як Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. [1], Харитоненко С. В., Решетник Н. І. [35], Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Клімас В. А., Конопко А. Ю. [4], Воронкова В. Г., Глуценко Л.Д. [8], Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. [29], Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. [12], Сардак Е.В. Балабанова Л.В. [31] та інші. Серед зарубіжних дослідників цієї теми варто назвати останні праці Ж. Марієр і Е. Перрі (46), М. Лангер і К. Кеніг (44), А. Кехлінг і М. Венер (43), Н.Ікбал і М. Ахмад (41), Е. Девені (39) та інших.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є дослідження впливу сучасних технологій на управління персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу. Управління персоналом є однією з ключових функцій сучасного менеджменту, адже саме людські ресурси формують основу конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Незважаючи на те, що протягом тривалого часу домінували підходи, які зосереджувалися переважно на матеріально-технічних факторах виробництва, сучасна практика довела, що саме працівники, їхні знання, компетентності та цінності визначають ефективність діяльності організації.

Історично управління персоналом не завжди займало провідні позиції у системі менеджменту. Спершу воно обмежувалося кадровим діловодством, що передбачало облік працівників, ведення документації та контроль за дисципліною. Однак поступово зростала роль людини у виробничих процесах, що призвело до формування нових концепцій у роботі з персоналом.

Таким чином, від «відділу кадрів» із функцією обліку працівників, управління персоналом еволюціонувало у повноцінну систему HR-менеджменту, що забезпечує досягнення цілей організації через розвиток людського потенціалу.

Отже, управління персоналом у сучасній науковій літературі трактується по-різному: як комплекс методів і заходів, як система забезпечення організації людськими ресурсами, а також як стратегічна діяльність, що формує конкурентні переваги підприємства. Незважаючи на відмінності у формулюваннях, більшість авторів підкреслюють спільні риси: системність, інтегрованість у загальний менеджмент та орієнтацію на досягнення цілей організації через ефективне використання людського потенціалу. Таким чином, управління персоналом сьогодні постає не лише як функціональна складова менеджменту, а як стратегічний інструмент розвитку підприємства, здатний забезпечити його стійкість та адаптивність в умовах динамічного середовища.

Таблиця 1 - Підходи до визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення терміну «управління персоналом»
Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В.	«... це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства»
Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О.	«...це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками»
Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С.	«... це забезпечення організації необхідним числом працівників, що виконують необхідні виробничі функції. ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей організації»
Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю.	«...забезпеченні досягнення цілей та місії суб'єкта господарювання за рахунок забезпечення його господарської діяльності необхідними матеріальними ресурсами та персоналом відповідної кваліфікації»
Морозова М.Е.	«... це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств»
Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І.	«...системний планомірна організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства»
Хлебнікова Т.М., Темченко О.В., Білінська О.П.	«... це забезпечення організації необхідним числом працівників, які виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей організації»
Харитоненко С. В., Решетник Н. І.	«...це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками»
Сардак О. В.	«...це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основну цінність організації, гнучко реагує на виклики з боку зовнішнього оточення, проводить своєчасні зміни, орієнтуючись у своїй діяльності на потреби покупців, що дає змогу організації домагатися конкурентних переваг, виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи організаційних та індивідуальних цілей»

Джерело: систематизовано авторами

Сучасне управління персоналом охоплює економічні, адміністративні та соціально-психологічні аспекти, які у взаємодії формують цілісну систему впливу на трудовий колектив. Економічні методи забезпечують узгодження матеріальних інтересів працівників і роботодавця, адміністративні - визначають чіткість організаційної взаємодії та дисципліну, а соціально-психологічні - створюють сприятливий клімат і стимулюють розвиток людського потенціалу. Саме баланс цих підходів дозволяє досягти максимальної результативності діяльності персоналу. Таким чином, управління персоналом сьогодні виступає не лише функціональною підсистемою менеджменту, а й стратегічним інструментом забезпечення конкурентних переваг. Воно формує основу організаційної культури, підтримує внутрішню

стабільність підприємства, підвищує рівень його інноваційної спроможності та сприяє досягненню комплексних цілей розвитку.

Ефективне управління персоналом неможливе без чітко вибудованої організаційної структури, яка забезпечує упорядкованість взаємозв'язків між окремими працівниками, підрозділами та рівнями управління. Якщо управління персоналом визначає зміст та спрямованість діяльності колективу, то організаційна структура формує «каркас» підприємства, у межах якого реалізуються управлінські рішення, розподіляються функції та встановлюється система підпорядкованості.

У науковій літературі існує низка підходів до визначення поняття «організаційна структура підприємства». Одні дослідники акцентують увагу на її формально-адміністративному аспекті, розглядаючи її як сукупність підрозділів та рівнів управління. Деякі автори підкреслюють динамічний характер організаційної структури, яка постійно змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, чи отожднюють її із системою комунікацій і координації дій у межах підприємства. Узагальнені наукові підходи до трактування цього поняття подано в таблиці 2.

Таблиця 2 - Підходи до визначення поняття «організаційна структура підприємства»

Автор	Трактування поняття
Ваганова І.М.	«...це сукупність взаємозалежних та підпорядкованих елементів, що реалізують функції управління»
Долгова Л. І.	«...це цілісна сукупність з'єднаних між собою інформаційними зв'язками елементів об'єкта та органу управління»
Квілінський О.С.	«...є певною упорядкованістю завдань, ролей, повноважень та відповідальності, створює умови для здійснення підприємством своєї діяльності та досягнення встановлених цілей. Вона розвивається та змінюється під впливом особливостей стратегії підприємства, його внутрішньої складності та зміні у зовнішньому середовищі»
Зайченко К.С.	«...упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких відносинах, що забезпечують їх функціонування та розвиток як єдиного цілого... структуру управління можна розглядати як форму поділу та кооперації управлінської діяльності, у межах якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення намічених цілей»
Коцій О.В.	«...сукупність всіх елементів та ланок системи управління та встановлених між ними постійних зв'язків. Вона висловлює певну технологію управлінської діяльності, процеси поділу та кооперації праці в сфері управління, послідовність реалізації управлінських процедур. Вона також пов'язує структуру та функції управління»
Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р.	«...склад (спеціалізація), взаємозв'язок та підпорядкованість самостійних управлінських підрозділів та окремих посад, що виконують функції управління. Структура управління визначається складовими її ланками та ієрархічними шаблонами управління. Структура повинна забезпечувати єдність стійких зв'язків між його складовими та надійне функціонування системи в цілому»]
Леонов О.О., Леонova Т.М.	«...це головний інструмент управління, що регламентує склад, величину, розміщення, профіль діяльності, відповідальність, підпорядкованість виробничих та обслуговуючих підрозділів, що об'єднуються загальним апаратом управління для виконання всіх цільових функцій, зафіксованих у статуті компанії

Джерело: систематизовано авторами

Отже, організаційна структура управління постає як багатовимірне поняття, що охоплює як формальні, ієрархічні взаємозв'язки між підрозділами та працівниками, так

і узгодженість функцій, ролей і відповідальності, необхідних для реалізації стратегічних цілей підприємства. Незважаючи на різницю у формулюваннях, більшість авторів підкреслюють її ключові характеристики: системність, впорядкованість елементів, взаємозалежність складових, можливість координації діяльності та гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Метою організаційної структури підприємства є забезпечення ефективного функціонування всіх підрозділів і працівників у межах єдиної системи управління. Вона спрямована на оптимальний розподіл завдань, повноважень та відповідальності між структурними одиницями, створення чітких каналів комунікації та координації діяльності, а також забезпечення взаємозв'язку між стратегією підприємства та щоденними операційними процесами. Крім того, організаційна структура покликана забезпечувати гнучкість і адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, підтримувати баланс між централізацією та децентралізацією управлінських рішень, сприяти розвитку кадрового потенціалу та ефективному використанню людських ресурсів. Правильно вибудована структура не лише відображає існуючі процеси управління, а й створює умови для досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення його продуктивності та конкурентоспроможності.

Ефективне управління персоналом сьогодні неможливе без використання сучасних технологій, які дозволяють підвищити продуктивність, забезпечити розвиток компетенцій працівників та адаптивність організації до швидкозмінного ринкового середовища. Сучасні технології управління персоналом охоплюють різні напрямки діяльності: від підбору та адаптації працівників до оцінки ефективності, мотивації, розвитку та управління талантами. Вони ґрунтуються на системному підході та інтеграції HR-процесів із загальною стратегією підприємства. Завдяки цьому забезпечується узгодженість між кадровою політикою, організаційною структурою та бізнес-цілями, що є критично важливим у умовах високої конкуренції та динамічного розвитку ринку.

У науковій літературі існує широкий спектр підходів до класифікації сучасних HR-технологій. Деякі автори виділяють технології, що орієнтовані на автоматизацію HR-процесів, інші - на розвиток компетенцій і мотивацію персоналу, третій напрямок акцентує увагу на стратегічному управлінні талантами та формуванні кадрового резерву.

Разом із тим сучасні дослідження вказують на наявність суттєвого дисбалансу між підприємствами, які активно впроваджують цифрові зміни у сфері управління персоналом, та тими, що зберігають пасивну або очікувальну позицію. Такий розрив веде до втрати стратегічних і конкурентних переваг: організації, які не використовують сучасні HR-технології, не лише обмежують можливості ефективно інвестувати в людський капітал, а й ризикують втратити доступ до кваліфікованої робочої сили, що в умовах динамічного ринку стає критичною загрозою. Таким чином, впровадження цифрових HR-платформ і HRIS-систем сьогодні є не просто питанням модернізації адміністративних процесів, а стратегічним кроком для розвитку персоналу, підвищення ефективності організаційної структури та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, сучасні технології управління персоналом виступають ключовим інструментом підвищення ефективності HR-процесів та адаптації організаційної структури підприємства до динамічних умов ринку. Вони дозволяють не лише автоматизувати рутинні операції, а й створюють умови для розвитку компетенцій працівників, формування кадрового резерву, ефективного мотиваційного механізму та стратегічного планування кар'єри.

Таблиця 3 - Сучасні HR-технології та їхній вплив на організаційну структуру підприємства

HR-технологія	Призначення	Вплив на організаційну структуру
HRIS / цифрові платформи	Автоматизація кадрового обліку, планування ресурсів, аналітика персоналу	Підвищує прозорість підпорядкованості, узгодженість ролей, полегшує перерозподіл функцій між підрозділами
Системи підбору та адаптації персоналу (онлайн-рекрутинг, тестування, онбординг)	Швидкий підбір та інтеграція працівників	Скорочує час адаптації, стандартизує процеси введення працівників у структуру, забезпечує чіткий розподіл обов'язків
Системи навчання та розвитку (LMS, e-learning, коучинг, менторство)	Формування компетенцій, розвиток професійних навичок	Стимулює створення спеціалізованих підрозділів, формує кадровий резерв і гнучкі ролі у структурі
Системи оцінки та мотивації (KPI, OKR, бонуси, гейміфікація)	Підвищення продуктивності та залученості працівників	Чіткіше визначає відповідальність і результати підрозділів, сприяє мотивації та координації діяльності
Інструменти управління талантами та кар'єрного розвитку	Прогнозування потреб у ключових компетенціях, стратегічне планування кар'єри	Забезпечує гнучкість структури, трансформацію ролей і функцій відповідно до стратегічних потреб підприємства

Джерело: складено авторами

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня кадрового забезпечення та раціональності організаційної структури управління. Кадровий потенціал визначає можливості реалізації стратегічних цілей, тоді як організаційна структура слугує інструментом упорядкування взаємодії між працівниками та підрозділами.

Проведемо дослідження динаміки та структури персоналу ТОВ «Топові» за 2022-2024 рр. в табл.4.

Таблиця 4 - Динаміка та структура персоналу ТОВ «Топові» за категоріями, 2022-2024 рр.

Категорії персоналу	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення			
							2023/2022		2024/2023	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність персоналу, у тому числі:										
допоміжні робітники	12	18,8	16	21,1	13	18,8	4	33,3	-3	-18,8
основні робітники	39	60,9	42	55,3	42	60,9	3	7,7	0	0,0
фахівці	7	10,9	8	10,5	6	8,7	1	14,3	-2	-25,0
керівники	6	9,4	10	13,2	8	11,6	4	66,7	-2	-20,0

Джерело: складено на основі даних підприємства

Найбільшу питому вагу у структурі персоналу стабільно займають основні робітники - від 55,3 % у 2023 р. до 60,9 % у 2022 та 2024 рр., що свідчить про виробничу спрямованість діяльності підприємства. Кількість допоміжних робітників зросла у 2023 р. на 33,3 %, проте вже у 2024 р. скоротилася на 18,8 %. Загалом структура персоналу ТОВ «Топові» характеризується домінуванням основних

робітників, тоді як чисельність управлінського персоналу та фахівців коливається, що може свідчити про пошук оптимальної моделі організації управлінської діяльності.

Дослідження організаційної структури управління є важливим етапом удосконалення системи менеджменту підприємства, що дозволяє визначити переваги та недоліки діючої моделі, сформулювати напрями її оптимізації та підвищити ефективність управлінських процесів. Система управління персоналом ТОВ «Топові» здійснюється через цілеспрямовану роботу з людськими ресурсами підприємства з метою досягнення як оперативних, так і стратегічних завдань діяльності. До основних складових цієї системи належать елементи, представлені на рис. 1.



Рисунок 1 - Комплекс елементів управління персоналом на ТОВ «Топові»

Джерело: складено авторами на основі інформації ТОВ «Топові»

У ТОВ «Топові» формування міцної корпоративної культури є одним із ключових напрямів розвитку підприємства. Особлива увага приділяється сфері «Колектив та цінності», яка визнається стратегічно важливою для досягнення успіху та підвищення ефективності роботи. Керівництво компанії переконане, що саме згуртований колектив та спільні принципи можуть стати визначальними факторами конкурентоспроможності на ринку.

Проведений аналіз організаційної структури ТОВ «Топові» показав, що, попри загальну функціональність та можливість виконання основних завдань, у ній наявні суттєві недоліки, які знижують ефективність управління. Зокрема, йдеться про нечіткий розподіл функціональних обов'язків, недостатній рівень формалізації внутрішніх процесів, перевантаженість керівної ланки та відсутність стратегічного підходу до розвитку організації. Ці фактори ускладнюють ухвалення управлінських рішень, знижують гнучкість структури та стримують потенціал розвитку підприємства.

З метою усунення виявлених проблем доцільним є реалізація комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію організаційної структури (табл. 5).

Таблиця 5 – Пропоновані заходи оптимізації організаційної структури ТОВ «Топові»

Запропоновані заходи	Термін реалізації	Відповідальний
Розробка та затвердження регламентуючих документів, включаючи положення про структурні підрозділи та посадові інструкції	1 півр. 2026 року	Директор, відділ кадрів
Розробка та впровадження документа «Стратегія розвитку ТОВ «Топові» на 2026-2027 роки»	3 кв. 2026 року	Стратегічний комітет, директор
Відображення принципів функціонування організаційної структури у спеціальному положенні	1 півр. 2026 року	Юридичний відділ, директор
Автоматизація управлінських процесів на всіх рівнях – планування, контроль, звітність	2-4 кв. 2026 року	ІТ-відділ, служба внутрішнього аудиту
Створення Стратегічного комітету при директорі для моніторингу та коригування стратегії	2 кв. 2026 року	Директор
Впровадження комплексної системи оцінки ефективності організаційної структури з визначенням показників та критеріїв	4 кв. 2026 року	Відділ стратегічного розвитку, відділ кадрів
Розробка та впровадження ефективної системи внутрішньо-організаційних комунікацій, включаючи цифрові платформи та регулярні наради	2-3 кв. 2026 року	ІТ-відділ, відділ кадрів
Впровадження програм розвитку внутрішнього кадрового резерву, наставництва та регулярних тренінгів	Починаючи з 3 кв. 2026 року, на постійній основі	Відділ кадрів, керівники підрозділів
Перегляд структури підрозділів з можливістю адаптації до зміни обсягів робіт та ринкових умов	4 кв. 2026 року	Директор, стратегічний комітет
Впровадження системи регулярного зворотного зв'язку та моніторингу ефективності взаємодії	Починаючи з 2 кв. 2026 року, на постійній основі	Відділ кадрів, служба внутрішнього аудиту

Джерело: складено авторами

Важливим завданням для підвищення ефективності управління на ТОВ «Топові» є приведення організаційної структури у відповідність до стратегічних цілей підприємства. Для цього доцільно розробити офіційний документ «Стратегія розвитку ТОВ «Топові»», який повинен містити чітко визначені ключові напрями діяльності, стратегічні пріоритети та конкретні завдання на середньострокову перспективу, зокрема на 2-3 роки. Документ повинен охоплювати аналіз поточного стану підприємства, оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища, ризиків і можливостей, а також визначення основних цільових показників діяльності. На його основі можна визначити, які підрозділи потребують реорганізації, які напрями управління слід посилити, а також які ресурси потрібно залучити для досягнення поставлених цілей.

Завдяки автоматизації управлінських процесів та використанню сучасних інформаційних систем підвищиться швидкість прийняття рішень, точність обліку та контролю діяльності, що дозволить керівництву оперативна реагувати на зміни ринкових умов і внутрішніх процесів. Це також сприятиме раціональному

використанню ресурсів, оптимізації робочого часу та підвищенню продуктивності праці.

Одним із найбільш функціональних і практичних рішень для ТОВ «Топові» є система Zoho Recruit. Вона дозволяє повністю автоматизувати цикл управління рекрутингом - від розміщення вакансій на зовнішніх ресурсах до аналізу результатів оцінювання кандидатів. Платформа має зручний та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, що мінімізує час адаптації персоналу.

Особливо цінним для підприємства є можливість інтеграції Zoho Recruit з популярними job-порталами, централізована обробка відгуків, автоматичний скринінг кандидатів за визначеними критеріями, формування аналітичних звітів для керівництва та збереження історії взаємодії з кожним претендентом. Використання цього інструменту значно оптимізує роботу HR-відділу, особливо за умов обмеженого часу та високої відповідальності, притаманної діяльності підприємства. У перспективі впровадження Zoho Recruit або аналогічного рішення дозволить створити прозору, оперативну та ефективну систему підбору персоналу, що відповідатиме сучасним стандартам цифровізації та зменшуватиме ризики, пов'язані з неефективним наймом.

Отже, ТОВ «Топові» запропоновано впровадження сучасних HR-технологій, які охоплюють усі ключові аспекти управління персоналом: від підбору й оцінки кадрів до мотивації, навчання та адаптації нових співробітників. Реалізація цифрових інструментів рекрутингу, включно з автоматизованими системами управління вакансіями, онлайн-тестуванням, відеоінтерв'ю та інтеграцією мобільних додатків, дозволить скоротити час підбору, підвищити точність оцінки кандидатів і зменшити адміністративне навантаження на HR-відділ.

Впровадження HR-аналітики, цифрових KPI та метрик результативності дозволяє здійснювати управління на основі даних, прогнозувати ризики плинності кадрів, оцінювати ефективність команд та окремих співробітників, підвищуючи обґрунтованість управлінських рішень. Автоматизація внутрішніх процесів через чат-боти та електронний документообіг сприяє скороченню часу на рутинні операції, покращенню комунікації та загальній ефективності HR-функцій.

Загалом впровадження сучасних HR-технологій у ТОВ «Топові» формує інтегровану, цифрова орієнтовану систему управління персоналом, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, інноваційні методи навчання та адаптації, аналітичні інструменти оцінки та цифрову підтримку внутрішніх процесів. Це забезпечить підвищення залученості та професійного розвитку працівників, зниження плинності кадрів, зміцнення корпоративної культури та підвищення загальної ефективності управління персоналом, що прямо впливає на конкурентоспроможність і стійкість підприємства на сучасному ринку.

Отже, реалізація запропонованих HR-технологій у ТОВ «Топові» сприятиме формуванню сучасної організаційної структури, де кадровий потенціал використовується максимально ефективно. Позитивні соціально-психологічні наслідки – підвищення задоволеності роботою, зміцнення корпоративної культури, зниження плинності кадрів і посилення лояльності – забезпечать підприємству стійкість, конкурентні переваги та стратегічний розвиток навіть в умовах динамічного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. - 466 с.
2. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Клімас В. А., Конопко А. Ю. Розвиток сучасних HR технологій як ключового елементу у системі управління

персоналу. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. №56.

3. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022. - с. 35-41>

4. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. Випуск № 17. - с. 216–224.

5. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). - с. 88–92.

6. Сардак Е. В. Балабанова Л. В. Управління персоналом. 2019. - 468 с.

7. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління», 2018 № 4 (15). – с. 225-228.

8. Devaney Erik (2022). 9 Types of Organizational Structure Every Company Should

Consider. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/team-structure-diagrams>

9. Iqbal N., Ahmad M., et al. Unveiling the relationship between e-HRM, impersonal

trust, and employee productivity. Management Research Review, 42 (7) (2019). - pp. 879–899.

10. Köchling A., M.C. Wehner M., et al. Can I show my skills? Affective responses to artificial intelligence in the recruitment process. Review of Managerial Science (2022), January 2022, 17(4) - pp. 2110–2138.

11. Langer M., Konig C. et al. Highly-automated job interviews: Acceptance under the influence of stakes. [International Journal of Selection and Assessment](#). April 2019, 27(1).

12. Marier J., Parry E. Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. The International Journal of Human Resource Management, December 2015, 27(19).

REFERENCES

1. Baalanovska T.I., Mikhailichenko M. V., Troyan A.B. Suchasni tehnologyi upravlinnia personalom. Kyiv: FOP Yamchinsky O.V. 2020. - 466 stor.

2. Vedernikov M.D., Volianska-Savchuk L.V., Klimas V.A., Konopko A.U. Rozvytok suchasnuh HR tehnologyi yak kluchevogo elementu u systemi upravlinnia personalu. Zbirnik naukovuh prats Cherkasskogo derzhavnogo tehnologichnogo universitetu. Seria: Ekonomichni nauki. 2020. №56.

3. Hlushchenko L.D., Piliavoz T.M., Koval N.O. Upravlinnia personalom u suchasnyi strukturi upravlinnia pidpryemstvom. Ekonomika ta suspilstvo. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022. - s. 35-41>

4. Hurbyk U.U., Byliaev S.S., Bagunts O.S. Sutnist ta zmist poniattia «upravlinnia personalom» u systemi menedzhmentu organizatsyi. Economika ta suspilstvo. 2018. Vypusk № 17. - s. 216–224.

5. Pshik-Kovalska O.O., Kovalsky O.I. Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovah voennogo stanu. Menedzhment ta pidpryemnutstvo v Ukraini: etapu stanovlennia ta problem rozvytku. 2022. № 2 (8). - s. 88–92.

6. Sarduk E.V., Balabanova L.V. Upravlinnia personalom. 2019. - 468 s.

7. Harytonenko S.V., Reshetnik N.I. Ob'ektyvna zumovenist suchasnyh zmin u

systemi upravlinnia personalom. Naukovo-praktychi zhurnal «Shidna Evropa: ekonomika, bysnes ta upravlinnia», 2018 № 4 (15). – s. 225-228.

8. Devaney Erik (2022). 9 Types of Organizational Structure Every Company Should Consider. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/team-structure-diagrams>

9. Iqbal N., Ahmad M., et al. Unveiling the relationship between e-HRM, impersonal trust, and employee productivity. Management Research Review, 42 (7) (2019). - pp. 879–899.

10. Köchling A., M.C. Wehner M., et al. Can I show my skills? Affective responses to artificial intelligence in the recruitment process. Review of Managerial Science (2022), January 2022, 17(4) - pp. 2110–2138.

11. Langer M., König C. et al. Highly-automated job interviews: Acceptance under the influence of stakes. [International Journal of Selection and Assessment](#). April 2019, 27(1).

12. Marier J., Parry E. Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. The International Journal of Human Resource Management, December 2015, 27(19).

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.8

УДК 338.439:[658.5:330.34](477)

JELClassification: Q18, Q01, O13, H56, C51

Козловський С. В.д.е.н., професор кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової економіки,

Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0707-4996>s.kozlovskyy@donnu.edu.ua**Скомаровський В. В.**

Аспірант,

Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3724-6664>skomarovskiy.v@donnu.edu.ua**МОДЕЛЮВАННЯ ОЦІНКИ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ
НА СТАН ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ТА ДОСЯГНЕННЯ
ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

У статті обґрунтовано продовольчу безпеку як ключовий чинник економічної безпеки держави в умовах війни, глобальних криз та посилення невизначеності. Метою дослідження є розробка та емпірична перевірка кореляційно-регресійної моделі, що кількісно оцінює вплив ВВП на душу населення та рівня політичної стабільності на індекс глобальної продовольчої безпеки (GFSI) та прогрес у досягненні Цілей сталого розвитку. На основі даних GFSI, Світового банку та WGI для 32 країн світу за 2022 р. побудовано лінійну багатофакторну модель, розраховано коефіцієнти, показники R^2 , t-статистики, p-value, проведено перевірку мультиколінеарності (VIF) та аналіз кореляційної матриці. Доведено, що економічний добробут і політична стабільність є статистично значущими детермінантами рівня продовольчої безпеки ($R^2 = 0,56$), а відхилення України від загального тренду зумовлено наслідками повномасштабної війни. Обґрунтовано необхідність поєднання політики зростання доходів, відновлення інституційної стійкості та розвитку продовольчих систем для підвищення GFSI та реалізації ЦСР 2 «Подолання голоду».

Ключові слова: продовольча безпека; економічна безпека; індекс глобальної продовольчої безпеки (GFSI); політична стабільність; ВВП на душу населення; кореляційно-регресійний аналіз; сталий розвиток; міжнародні порівняння; війна; інституційна стійкість.

Рис. 3, Табл. 4, Літ. 12

Kozlovskiy SerhiiDoctor of Economics, Professor of the Department of Entrepreneurship,
Corporate and Spatial Economics

Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0707-4996>s.kozlovskyy@donnu.wdu.ua**Skomarovskyi Vladyslav**

postgraduate student of Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3724-6664>skomarovskiy.v@donnu.edu.ua

MODELING THE ASSESSMENT OF FACTORS INFLUENCING FOOD SECURITY AND THE ACHIEVEMENT OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

This article addresses the growing need for evidence-based analytical tools capable of explaining how economic and institutional factors shape food security under the pressures of war, global crises, and rising uncertainty. The study develops and empirically verifies a multifactor correlation–regression model designed to quantify the impact of GDP per capita and political stability on the Global Food Security Index (GFSI) and the progress toward achieving the Sustainable Development Goals, particularly SDG 2 “Zero Hunger.” Using data from the Global Food Security Index, the World Bank, and the Worldwide Governance Indicators for 32 countries in 2022, the authors estimate a linear model and evaluate its statistical robustness through R^2 statistics, t-tests, p-values, VIF diagnostics, and a correlation matrix. The results demonstrate that both economic well-being and institutional stability are statistically significant determinants of food security, jointly explaining more than half of the cross-country variation in GFSI. The analysis reveals a strong positive relationship between income levels and food system resilience, as well as between political stability and the reliability of food supply chains. Special attention is given to Ukraine, whose substantial deviation from the global trend reflects the destructive consequences of full-scale war, including disrupted logistics, reduced production capacity, and heightened vulnerability of households. The study highlights the necessity of integrating income-growth policies, institutional recovery, and comprehensive food-system development to strengthen national resilience. The findings contribute to the empirical literature by offering a transparent quantitative model that can be used for comparative international assessments, policy evaluation, and forecasting. Ultimately, the research emphasizes that sustainable improvements in food security require simultaneous progress in economic capacity, governance quality, and strategic risk management, which together form the foundation for enhancing GFSI indicators and accelerating the achievement of the Sustainable Development Goals.

Keywords: food security; economic security; Global Food Security Index (GFSI); political stability; GDP per capita; correlation-regression analysis; sustainable development; international comparisons; war; institutional resilience.

Fig. 3, Tab. 4, Ref. 12

Вступ. Вплив глобалізаційних процесів на забезпечення продовольчої безпеки України зростає внаслідок соціальної, економічної, демографічної та політичної нестабільності, серйозних кліматичних впливів, а також у зв'язку з повномасштабною війною розпочатою агресором проти України з 24.02.2022 року. У сукупності глобальна нестабільність і відсутність продовольчої безпеки можуть створити замкнене коло проблем, оскільки дефіцит продовольства призводить до збоїв на світовому ринку, що, у свою чергу, спричиняє подальше зниження доступності продуктів харчування та ще більші внутрішні порушення в окремих країнах. Наразі світ переживає черговий період нестабільності та зростання цін на продукти харчування, подібний до попередніх періодів, пов'язаних із перебоями в поставці під час пандемії Covid-19, коли високий рівень бідності та нерівність у доходах зробили здорове харчування недоступним для декількох мільярдів людей у світі. Зростання цін на продукти харчування, паливо та добрива пов'язане зі збільшенням рівня бідності у короткостроковій перспективі, навіть якщо економічна безпека держави може виграти від підвищення цін у довгостроковій перспективі.

У контексті збройної агресії проти України продовольча безпека на-була стратегічного значення, оскільки забезпечення населення якісними продуктами

харчування стало не лише соціальним пріоритетом, а й фактором національної безпеки. Порушення логістичних ланцюгів, скорочення обсягів виробництва та експорту сільськогосподарської продукції, а також зростання цін на продукти й ресурси створюють загрозу для економічної стійкості країни.

Постановка проблеми. Сучасні глобальні виклики – економічні кризи, геополітична нестабільність та наслідки воєнних дій – посилюють потребу у пошуку науково обґрунтованих механізмів забезпечення продовольчої та економічної безпеки держав. З одного боку, дослідження взаємозв'язку між умовами торгівлі та зовнішнім гарантованим державним боргом є важливим інструментом для формування стратегій стійкого розвитку та досягнення Цілей сталого розвитку. З іншого боку, аналіз впливу макроекономічних показників, таких як ВВП на душу населення та рівень політичної стабільності, на інтегральні індикатори продовольчої безпеки (GFSI) дозволяє оцінити взаємозалежність добробуту населення і політичного середовища з якістю доступу до продовольства. Поєднання цих двох напрямів створює наукову базу для комплексного розуміння впливу економічних і політичних факторів на стійкість національних економік в умовах глобальних трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти продовольчої безпеки та стійкості економіки в глобальному масштабі знайшли відображення в наукових працях таких українських вчених Артеменко Л., Бабич М.М., Береговий В.К., Берест М., Борщевський П.П., Бурлака О.М., Бурда А.І., Вдовіченко М.О., Гасуха Л.О., Гойчук О.І., Гребенюк М., Дем'яненко С., Жураківський Є.С., Калетнік Г.М., Кірсєва Е.А., Ключко В.П., Козловський С.В., Козловський В.О., Кочетков О.В., Крупка М., Лупенко Ю.О., Лушпаєв С.О., Мазур Г.Ф., Малік М.Й., Мельник А., Микитюк В.М., Міщенко ВВ., Миценко І.М., Пабат О.В., Пасхавер Б., Плаксов В.А., Поліщук А.П., Радченко Г., Риковська О., Саблук П.Т., Сеперович Н.В., Скидан О.В., Стежко Н.В., Сторчак С.Г., Тернавська І.Б., Фрасер О., Шевченко А.А., Шелемко В.Т., Шинкарук В.І., Шубравська О.В., Ячук О., Чечель О.М., Чаянов О.В., а також зарубіжних науковців Asselah H., Babar Z., Bai Y., Barber E., Bezner-Kerr R., Bloomfield M., Brown L.R., Challinor A.J., Chambers R.G., Chhetri N., Christina M. Pollard, Colman D., Conway G., David Ricardo, Disdie A.-C., Dolan E.G., Dorfman R., Floro M.S., Fontagné L., Fourier C., Ghosh S., Gundersen C., Hasbach W., Henri Saint-Simon, Howden S.M., Hicks J.R., Jean-Baptiste Say, Jones A.D., Karmakar S., Krugman P.R., Latruffe L., Leamer E.E., Lobell D.B., Malik A., Maltus T.R., Mitchell W.C., Muange E.N., Nordhaus W.D., Odoms-Young A., Owen R., Pellizzoni L., Quesnay F., Rabbitt M.P., Samuelson P.A., Smith M.D., Solow R.M., Thomas More, Zhu L., Zreik M. та інших.

Проблема, яка не вирішені у цих працях полягає у відсутності науково обґрунтованої кількісної моделі, що дозволяє визначити реальний вплив економічних та інституційних чинників – насамперед ВВП на душу населення та політичної стабільності – на рівень продовольчої безпеки країн у сучасних умовах війни, глобальних криз та зростання невизначеності. Попри наявність значного обсягу теоретичних досліджень, залишається невирішеним питання, якою мірою ці фактори визначають зміни індексу глобальної продовольчої безпеки (GFSI) та прогрес у досягненні Цілей сталого розвитку, а також чому окремі країни – зокрема Україна – істотно відхиляються від загальносвітових тенденцій.

Мета статті – розробити та емпірично перевірити кореляційно-регресійну модель, яка кількісно оцінює вплив ВВП на душу населення та рівня політичної стабільності на стан продовольчої безпеки й прогрес у досягненні Цілей сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Дослідимо таке питання – який вплив має ВВП на душу населення держави та рівень політичної стабільності на індекс глобальної продовольчої безпеки. Це дозволить виявити, наскільки економічне зростання та інституційна надійність держави визначають рівень забезпеченості населення продовольством і формують умови для стійкого соціально-економічного розвитку.

На основі даних [1, 2, 3] даних станку рівня глобального індексу продовольчої безпеки (GFSI) проведемо кореляційно-регресійну оцінку впливу ВВП на душу населення (GDP per capita, current US\$) та рівня політичної стабільності (Political Stability, percentile) на загальний індекс продовольчої безпеки (Global Food Security Index, GFSI) [6-12] у 32 країнах світу. Аналіз проведено на основі даних за 2022 рік.

Дослідження побудоване на основі лінійної багатофакторної регресійної моделі вигляду (1):

$$GFSI_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot GDP_{pc_i} + \beta_2 \cdot PolStab_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

де $GFSI_i$ – значення індексу продовольчої безпеки для країни i ;

GDP_{pc_i} – ВВП на душу населення (current US\$);

$PolStab_i$ – індекс політичної стабільності (WGI, перцентиль);

$\beta_0, \beta_1, \beta_2$ – параметри моделі;

ε_i – випадкова похибка.

Джерела даних:

- GFSI – Global Food Security Index 2022, Country Rankings [1, 2];
- GDP per capita – Світовий банк (World Development Indicators) [4];
- PolStab – Political Stability, Worldwide Governance Indicators (WGI) [5].

За даними [2, 3, 5] сформуємо табл. 1 значень показників GFSI, GDP per capita, Political Stability 32 країн світу у 2022 році.

Таблиця 1 – Дані показників GFSI, GDP per capita, PolStab 32 країн у 2022 році

Країна	GFSI	GDP per capita (US\$)	PolStab (pct)
Finland	83.7	53086	90.0
Ireland	81.7	101509	85.0
Norway	80.5	106148	92.0
France	80.2	39644	66.0
Netherlands	80.1	57768	86.0
Japan	79.5	33815	80.0
Sweden	79.1	55874	85.0
Canada	79.1	55279	85.0
United Kingdom	78.8	45850	60.0
Portugal	78.7	24300	75.0
Switzerland	78.2	93721	90.0
Austria	78.1	52131	82.0
United States	78.0	76399	59.0
Denmark	77.8	68827	90.0
New Zealand	77.8	48801	78.0
Germany	77.0	48432	70.0
Spain	75.7	29377	66.0
Poland	75.5	18000	65.0
Australia	75.4	62191	73.0
United Arab Emirates	75.2	53757	80.0

Israel	74.8	55501	45.0
Chile	74.2	16265	65.0
China	74.2	12720	49.0
Italy	74.0	35189	60.0
Singapore	73.1	82807	95.0
Bulgaria	73.0	12221	55.0
Qatar	72.4	88050	80.0
Greece	72.2	21600	60.0
Kazakhstan	72.1	12374	45.0
Hungary	71.4	18725	50.0
Oman	71.2	26667	70.0
Ukraine	57.9	4534	8.8

Авторська розробка

Результати розрахунку кореляційно-регресійної оцінки впливу зазначених факторів на GDSI наступні:

- $R^2 = 0.564$ (коефіцієнт детермінації). Модель пояснює 56,4 % варіації залежної змінної за рахунок включених предикторів. Чим ближче до 1, тим краще пояснює модель.
- Скоригований $R^2 = 0.534$. Враховує кількість предикторів і обсяг вибірки. Тут показує, що з урахуванням «штрафу» за число змінних модель пояснює 53,4 % дисперсії.
- $F(2,29) = 18.77$. F-критерій (з 2 та 29 ступенями свободи) перевіряє значущість моделі в цілому. Значення 18.77 досить високе, отже модель статистично значуща.
- $p < 0.00001$. Імовірність випадковості такого результату практично нульова. Це означає, що предиктори дійсно суттєво впливають на залежну змінну.

У табл. 2 наведено розрахунок коефіцієнтів за такими елементами виходу регресійного аналізу:

- β (бета-коефіцієнт, оцінка параметра) – числова оцінка впливу незалежної змінної на залежну. Показує напрям (позитивний чи негативний) та силу зв'язку.
- Std. Err (стандартна похибка) – міра точності оцінки β . Чим вона менша, тим надійніше оцінка.
- t (t-статистика) – відношення β до його стандартної похибки. Використовується для перевірки гіпотези, що коефіцієнт відрізняється від нуля.
- p -value (рівень значущості) – імовірність того, що отриманий результат випадковий. Малий p -value означає, що вплив змінної статистично значущий.

Таблиця 2 – Елементи стандартного виходу регресійного аналізу

Змінна	β	Std.Err	t	p -value
Константа	63.078	1.886	33.45	<0.001
GDPpc	0.000144	3e-05	4.75	<0.001
PolStab	0.0564	0.019	2.94	0.006

Авторська розробка

Аналіз табл. 2 дозволяє зробити наступні висновки:

1. Константа ($\beta = 63.078$, $p < 0.001$). Значення константи вказує на базовий рівень залежної змінної (припустимо, індексу чи показника), коли всі незалежні змінні

- дорівнюють нулю. Її високий t-критерій (33.45) і дуже мале p підтверджують статистичну значущість.
2. GDPpc ($\beta = 0.000144$, $p < 0.001$). Позитивний і значущий коефіцієнт показує, що зі зростанням ВВП на душу населення (GDP per capita) відбувається зростання залежної змінної. Хоча саме значення β невелике (бо GDPpc вимірюється у великих числах), статистично цей ефект є дуже сильним ($t = 4.75$, $p < 0.001$). $\beta(\text{GDPpc}) = 0.000144$ – збільшення ВВП на душу населення на 1000 USD пов'язане із зростанням GFSI у середньому на 0,144 бали за інших рівних умов.
 3. PolStab ($\beta = 0.0564$, $p = 0.006$). Позитивний та значущий коефіцієнт свідчить, що підвищення політичної стабільності (Political Stability) пов'язане зі зростанням залежної змінної. Значення $t = 2.94$ і $p < 0.01$ вказують на високий рівень значущості цього впливу. $\beta(\text{PolStab}) = 0.0564$ – підвищення індексу політичної стабільності на 1 перцентильний пункт асоціюється з приростом GFSI на 0,056 бали.

Модель підтверджує, що і економічний добробут (GDPpc), і рівень політичної стабільності (PolStab) є статистично значущими чинниками, які суттєво впливають на залежну змінну (GFSI). Обидва мають позитивний ефект, тобто їхнє зростання асоціюється з підвищенням досліджуваного показника.

Перевіримо мультиколінеарність даної моделі. Мультиколінеарність – це ситуація у регресійному аналізі, коли незалежні змінні (фактори) сильно корелюють між собою. У такому випадку важко відокремити їхній індивідуальний вплив на залежну змінну, бо вони «повторюють» одне одного. Перевірка мультиколінеарності – це статистична процедура, яка дозволяє з'ясувати, чи є надмірна залежність між незалежними змінними у моделі. Перевіримо мультиколінеарність за методом VIF (Variance Inflation Factor), див. формулу (2).

$$\text{VIF}_i = \frac{1}{1 - R_i^2} \quad (2)$$

де R_i – коефіцієнт детермінації при регресії i-тої змінної на всі інші.

Якщо: $\text{VIF} = 1 \rightarrow$ мультиколінеарності немає; $\text{VIF} 1\text{--}5 \rightarrow$ прийнятний рівень. $\text{VIF} > 10 \rightarrow$ серйозна мультиколінеарність, змінну бажано виключити або трансформувати.

Результати перевірки кореляційно-регресійної оцінки впливу ВВП на душу населення та рівня політичної стабільності на загальний індекс продовольчої безпеки наведено у табл. 3.

Таблиця 3 – Перевірка мультиколінеарності

Змінна	VIF
GDPpc	1.55
PolStab	1.31

Авторська розробка

Результати проведених розрахунків свідчать, що $\text{VIF} < 5$. Це вказує на відсутність суттєвої мультиколінеарності.

Для оцінки взаємозв'язку між досліджуваними змінними побудовано кореляційну матрицю, в якій наведено значення коефіцієнтів Пірсона r , який є мірою лінійного зв'язку між двома змінними. Умови даного коефіцієнту:

- Значення r знаходиться у діапазоні від -1 до $+1$.
- Чим ближче r до $+1$, тим сильніший прямий (позитивний) зв'язок: зі зростанням однієї змінної зростає й інша.

- Чим ближче r до -1 , тим сильніший зворотний (негативний) зв'язок: зі зростанням однієї змінної інша зменшується.
- $r \approx 0$ означає відсутність лінійної залежності.

Кореляційна матриця (коефіцієнти Пірсона) для моделі оцінки впливу ВВП на душу населення та рівня політичної стабільності на загальний індекс продовольчої безпеки розраховані і мають такі значення такі (рис. 1):

1. GFSI та GDPpc ($r = 0.666$). Спостерігається достатньо сильний позитивний зв'язок: підвищення рівня економічного добробуту (ВВП на душу населення) пов'язане з поліпшенням глобального індексу продовольчої безпеки (GFSI). Це підтверджує економічну логіку: заможніші країни мають кращі можливості забезпечувати продовольчу безпеку.

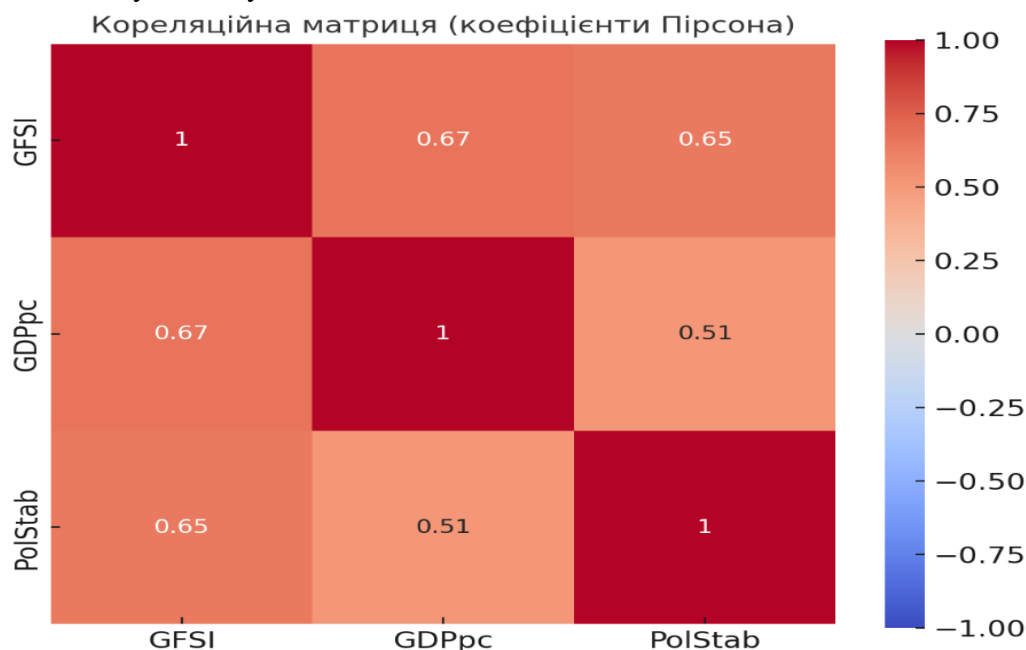


Рисунок 1 – Кореляційна матриця (коефіцієнти Пірсона)

Авторська розробка

2. GFSI та PolStab ($r = 0.648$). Кореляція також є помітно позитивною: зростання політичної стабільності прямо асоціюється з підвищенням рівня продовольчої безпеки. Це означає, що інституційна та політична надійність сприяє кращому доступу до продовольства і формуванню стабільних ринків.
3. GDPpc та PolStab ($r = 0.512$). Має місце середньої сили позитивний зв'язок: країни з вищим рівнем економічного розвитку, як правило, характеризуються більшою політичною стабільністю.

Отримані результати свідчать про системну взаємопов'язаність економічних, політичних та продовольчих факторів. Як економічне зростання (GDPpc), так і політична стабільність (PolStab) є важливими чинниками підвищення продовольчої безпеки (GFSI). Позитивні коефіцієнти Пірсона підтверджують, що посилення одного з цих факторів сприяє поліпшенню інших.

Ключові показники отриманої кореляційно-регресійної моделі оцінки впливу ВВП на душу населення (GDP per capita, current US\$) та рівня політичної стабільності (Political Stability, per-centile) на загальний індекс продовольчої безпеки (Global Food Security In-dex, GFSI) у 32 країнах світу наведено у табл. 4.

Таблиця 4 – Ключові показники отриманої кореляційно-регресійної моделі

Показник	Значення	Зміст
R-squared	0.5642	Модель пояснює 56,4% варіації залежної змінної.
Adj. R-squared	0.5341	Скоригований показник: враховує кількість змінних та розмір вибірки; модель пояснює 53,4% дисперсії.
F-statistic	18.771	Критерій Фішера: перевіряє значущість усієї моделі; високе значення свідчить про її адекватність.
F p-value	0.0	Рівень значущості моделі; практично нульовий → результат не випадковий.
N (спостережень)	32	Кількість даних, використаних у регресійному аналізі.

Авторська розробка

З отриманих результатів можна зробити наступні висновки:

1. Економічний добробут та інституційна стабільність є ключовими детермінантами рівня продовольчої безпеки, разом пояснюючи понад половину варіації GFSI між країнами.
2. Збільшення ВВП на душу населення має більш відчутний вплив на GFSI, ніж рівень політичної стабільності, але обидва чинники є статистично значущими. Зростання GDPpc на 1000 USD асоціюється з підвищенням GFSI на 0,144 бали, а підвищення політичної стабільності на 1 перцентиль – з підвищенням GFSI на 0,056 бали.
3. Відсутність мультиколінеарності свідчить про те, що обидва фактори дають унікальний внесок у пояснення індексу.
4. Результати узгоджуються з міжнародними дослідженнями, які підкреслюють, що економічна спроможність та якість державного управління суттєво впливають на доступність, якість та стійкість продовольчих систем.

Отримані результати свідчать про те, що регресійна модель є статистично значущою та пояснює понад половину варіації залежної змінної. Високе значення F-статистики та практично нульове значення p-value підтверджують адекватність та надійність моделі. Таким чином, використані предиктори мають суттєвий вплив на результативний показник, а побудована модель може застосовуватися для подальших наукових висновків і прогнозування.

Графічна інтерпретація кореляційно-регресійної моделі оцінки впливу ВВП на душу населення та рівня політичної стабільності на загальний індекс продовольчої безпеки за даними розрахунку наведено на рис. 2 та рис. 3.

Проаналізуємо отримані результати GFSI vs GDP per capita (2022) (рис. 2). Графік на рис. 2. відображає чітку додатну кореляцію між рівнем ВВП на душу населення та індексом продовольчої безпеки. Країни з високим економічним добробутом (GDP per capita > 40 тис. USD) у більшості випадків мають значення GFSI вище 75 балів.

Аналіз за країнами світу свідчить:

- ✓ Країни ЄС: Фінляндія, Ірландія, Нідерланди, Франція, Швеція, Німеччина розташовані у верхньому правому секторі графіка (високий GDPpc та високий GFSI), що свідчить про синергію економічної потужності та ефективності продовольчих систем.
- ✓ Деякі країни Південної та Східної Європи (наприклад, Польща, Греція, Болгарія) мають помірний GDPpc і нижчі показники GFSI, що демонструє економічну чутливість індексу у цих регіонах.

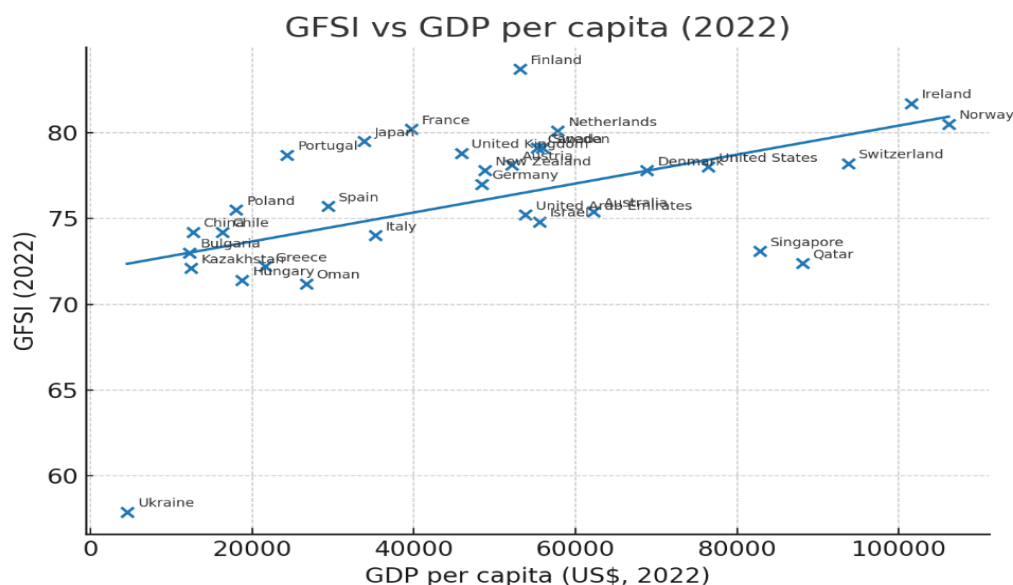


Рисунок 2 – Графічна інтерпретація кореляційно-регресійної оцінки впливу ВВП на душу населення на загальний індекс продовольчої безпеки

Авторська розробка

- ✓ США розташовані серед лідерів за GFSI (78 балів) та мають один із найвищих GDP per capita у вибірці (~76 тис. USD), проте відставання від топових європейських країн (Фінляндія, Ірландія) може свідчити про вплив структурних факторів (нерівність доступу до харчових ресурсів, вплив логістичних ланцюгів).
- ✓ Китай має відносно низький GDPpc (~12,7 тис. USD) у порівнянні з лідерами, але значення GFSI (74,2) вище, ніж можна було б очікувати за рівнем доходів. Це вказує на ефективні державні програми підтримки продовольчої безпеки та модернізацію аграрного сектору.
- ✓ Україна. Відчутний “аутлаєр” – при дуже низькому GDPpc (~4,5 тис. USD) GFSI становить лише 57,9, що значно нижче за прогнозовану лінію тренду. Така позиція пояснюється впливом війни, руйнуванням логістики, втратою частини посівних площ і високою залежністю від експорту сировини.

Проаналізуємо також отримані результати GFSI vs Political Stability (2022) (рис. 3). Графік на рис. 3 демонструє стійкий додатний зв'язок: країни з високою політичною стабільністю (перцентиль > 70) мають GFSI вище 75 балів, тоді як нестабільність різко знижує рівень продовольчої безпеки.

Аналіз за країнами світу свідчить:

- ✓ Країни ЄС. Більшість держав Західної та Північної Європи (Фінляндія, Данія, Нідерланди, Австрія) мають як високий рівень політичної стабільності, так і високий GFSI. Це підтверджує гіпотезу про інституційну стійкість як ключовий чинник продовольчої безпеки. Країни з нижчим показником стабільності (наприклад, Греція, Болгарія, Угорщина) мають нижчий GFSI, навіть за подібного економічного рівня з деякими більш стабільними сусідами.
- ✓ США мають середній рівень політичної стабільності (~59), що нижче, ніж у більшості країн ЄС-лідерів, але завдяки економічній силі GFSI залишається високим (78). Це демонструє, що економічний чинник здатен частково компенсувати інституційні ризики.
- ✓ Китай. Політична стабільність (~49) нижча за середньоєвропейську, однак GFSI відносно високий (74,2). Це вказує на сильний вплив цілеспрямованої державної

політики у сфері продовольчої безпеки, що може нейтралізувати ризики, пов'язані з політичними індикаторами.

- ✓ Україна. Крайній лівий нижній сектор діаграми: політична стабільність лише 8,8 % (одна з найнижчих у вибірці) та GFSI 57,9. Це підтверджує, що війна та політична нестабільність є одним із найпотужніших негативних факторів продовольчої безпеки, незалежно від економічного потенціалу аграрного сектору.

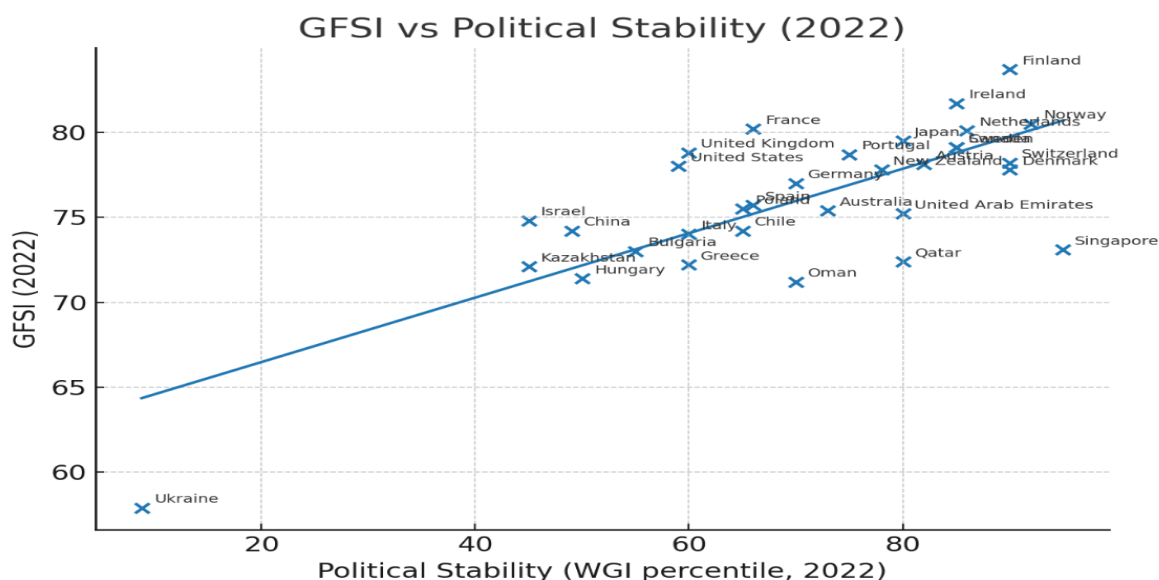


Рисунок 3 – Графічна інтерпретація кореляційно-регресійної оцінки впливу рівня політичної стабільності на загальний індекс продовольчої безпеки

Авторська розробка

Отже, можна зробити узагальнені висновки:

1. Для країн ЄС спостерігається комбінація високого GDPpc та політичної стабільності, що забезпечує найвищі показники GFSI у світі.
2. США мають сильний економічний фактор, але менш стабільні інституції, що дещо знижує GFSI у порівнянні з лідерами ЄС.
3. Китай демонструє ефективність аграрної та продовольчої політики, досягаючи високого GFSI при відносно невисоких значеннях GDPpc і політичної стабільності.
4. Україна є яскравим прикладом того, як низький рівень політичної стабільності у поєднанні з економічним спадом призводить до різкого падіння продовольчої безпеки, навіть за умов високого аграрного потенціалу.

Висновки. Таким чином, результати проведених розрахунків та побудованої моделі підтверджують, що ефективне поєднання економічних чинників з інституційними формує основу для підвищення рівня глобального індексу продовольчої безпеки України. Встановлено, що рівень продовольчої безпеки (GFSI) має стійку додатну залежність від ВВП на душу населення та політичної стабільності: країни з GDPpc > 40 тис. дол. здебільшого демонструють GFSI > 75, а високі значення перцентилів стабільності (>70) підсилюють цей ефект; водночас приклади Китаю (вищий GFSI за нижчих доходів) і України (низький GFSI на тлі дуже низької стабільності) засвідчують, що цілеспрямована державна політика та інституційні ризики можуть істотно коригувати очікуваний вплив доходів, що для України означає пріоритет одночасного нарощення економічної спроможності та відновлення інституційної стабільності як ключових важелів підвищення GFSI.

Забезпечення балансу між зовнішніми запозиченнями, розвитком експорту продукції з високою доданою вартістю та адресною соціальною підтримкою населення сприятиме створенню стійкої продовольчої системи, здатної витримувати воєнні та економічні ризики. Саме комплексний підхід до інтеграції економічних і соціально-інституційних факторів дозволяє не лише стабілізувати внутрішній ринок, а й досягти стратегічної мети – реалізації Цілі сталого розвитку № 2 «Подолання голоду» та зміцнення продовольчої безпеки як фундаменту сталого розвитку держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Global Food Security Index 2021. *The Economist Group*. URL: <https://nonews.co/wp-content/uploads/2022/03/GFSI2021.pdf>
2. Global Food Security Index 2022. *The Economist Group*. URL: <https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index/>
3. Food and Agriculture Organization (FAO). URL: <https://www.fao.org/home/en/>
4. Prevalence of moderate or severe food insecurity in the population (%). (2025). *World Bank Group*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SN.ITK.MSFI.ZS>
5. Worldwide Governance Indicators (WGI). (2025). *World Bank Group*. URL: <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators>
6. Козловський С.В., Скомаровський В.В. (2025). Продовольча безпека як основа економічної безпеки держави в умовах війни. *Інвестиції: практика та досвід*, № 15. С. 87-94. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.86>
7. Rusliyadi, M., Jamil, H., & Kumalasari, R. (2019). Analysis of household food security policy: case of food security village programme, Indonesia. *Asian Journal of Agriculture and Rural Development*, Vol. 9(1). Pp. 19-32. DOI: <https://doi.org/10.18488/journal.1005/2019.9.1/1005.1.19.32>
8. Козловський С.В., Козловський В.О., Бурлака О.М. (2014). Стійкість розвитку аграрної галузі регіону як чинник економічного зростання України. *Економіка України*, № 9. С. 59-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2014_9_6
9. Калетнік Г.М., Козловський С.В., Козловський В.О. (2012). Стійкість економіки як фактор безпеки та розвитку держави. *Економіка України*, № 7. С. 16-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2012_7_3
10. Zhu, L., Bai, Y., Zhang, L., Si, W., Wang, A., Weng, C., & Shu, J. (2023). Water–Land–Food Nexus for Sustainable Agricultural Development in Main Grain-Producing Areas of North China Plain. *Foods*, Vol. 12(4). 712. DOI: <https://doi.org/10.3390/foods12040712>
11. Козловський С.В. (2017). Забезпечення стійкості та розвитку сучасних економічних систем : монографія. Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 554 с. ISBN 978-966-924-521-2. URL: <https://share.google/5FLubV4VY1YwNxER0>
12. Баранов А.В., Сторчак С.Г. (2023). Продовольча безпека як фактор економічної безпеки економіки України в умовах війни. *Агросвіт*, № 13. С. 75-82. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.13.75>

REFERENCES

1. Global Food Security Index 2021. *The Economist Group*. URL: <https://nonews.co/wp-content/uploads/2022/03/GFSI2021.pdf> [in English].
2. Global Food Security Index 2022. *The Economist Group*. URL: <https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index/> [in English].
3. Food and Agriculture Organization (FAO). URL: <https://www.fao.org/home/en/> [in English].

4. Prevalence of moderate or severe food insecurity in the population (%). (2025). *World Bank Group*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SN.ITK.MSFI.ZS> [in English].
5. Worldwide Governance Indicators (WGI). (2025). *World Bank Group*. URL: <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators> [in English].
6. Kozlovskiy, S.V., & Skomarovskyi, V.V. (2025). Prodovolcha bezpeka yak osnova ekonomichnoi bezpeky derzhavy v umovakh viiny [Food security as the basis of economic security of the state in war conditions]. *Investments: practice and experience*, No. 15. Pp. 87-94. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.86> [in Ukrainian].
7. Rusliyadi, M., Jamil, H., & Kumalasari, R. (2019). Analysis of household food security policy: case of food security village programme, Indonesia. *Asian Journal of Agriculture and Rural Development*, Vol. 9(1). Pp. 19-32. DOI: <https://doi.org/10.18488/journal.1005/2019.9.1/1005.1.19.32> [in English].
8. Kozlovskiy, S.V., Kozlovskiy, V.O., & Burlaka, O.M. (2014). Stiikist rozvytku ahrarnoi haluzi rehionu yak chynnyk ekonomichnoho zrostannia Ukrainy [Sustainability of the development of the agricultural sector of the region as a factor of economic growth of Ukraine]. *Economy of Ukraine*, No. 9. Pp. 59-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2014_9_6 [in Ukrainian].
9. Kaletnik, H.M., Kozlovskiy, S.V., & Kozlovskiy, V.O. (2012). Stiikist ekonomiky yak faktor bezpeky ta rozvytku derzhavy [Economic Stability as a Factor of Security and Development of the State]. *Economy of Ukraine*, No. 7. Pp. 16-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2012_7_3 [in Ukrainian].
10. Zhu, L., Bai, Y., Zhang, L., Si, W., Wang, A., Weng, C., & Shu, J. (2023). Water–Land–Food Nexus for Sustainable Agricultural Development in Main Grain-Producing Areas of North China Plain. *Foods*, Vol. 12(4). 712. DOI: <https://doi.org/10.3390/foods12040712> [in English].
11. Kozlovskiy, S.V. (2017). Zabezpechennia stiikosti ta rozvytku suchasnykh ekonomichnykh system [Ensuring the sustainability and development of modern economic systems] : *monograph*. Vinnytsia: Nilan-LTD LLC, 554 p. ISBN 978-966-924-521-2. URL: <https://share.google/5FLubV4VY1YwNxER0> [in Ukrainian].
12. Baranov, A.V., & Storchak, S.H. (2023). Prodovolcha bezpeka yak faktor ekonomichnoi bezpeky ekonomiky Ukrainy v umovakh viiny [Food security as a factor of economic security of the Ukrainian economy in wartime]. *Agrosvit*, No. 13. Pp. 75-82. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.13.75> [in Ukrainian].

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.9

УДК 657.1:502.174

JEL Classification: M41, Q56, Q54

Левченко Н.М.

доктор наук з державного управління, професор кафедри бізнесу та управління

Національний університет «Запорізька політехніка», Україна

ORCID iD: 0000-0002-3283-6924

E-mail: levchenkon65@gmail.com**ВУГЛЕЦЕВІ СЕРТИФІКАТИ У СТРУКТУРІ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА: ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ ТА ВІДОБРАЖЕННЯ У ФІНАНСОВІЙ ЗВІТНОСТІ**

У статті досліджено економічну сутність вуглецевих сертифікатів та їх роль у структурі активів підприємства з позицій управлінського та облікового підходів. Визначено, що вуглецеві сертифікати є специфічним видом активів, який поєднує екологічну, економічну та фінансову складові, а їх правова ідентифікація є необхідною умовою інтеграції України до міжнародного ринку торгівлі викидами парникових газів. Обґрунтовано, що відсутність нормативно-правового регулювання обліку операцій з вуглецевими сертифікатами призводить до викривлення фінансової звітності, унеможливорює оцінку їх справедливої вартості та знижує потенціал підприємств щодо отримання додаткового доходу. Визначено економічну сутність вуглецевих сертифікатів та критерії визнання їх активами. Розкрито можливі підходи до їх класифікації (як нематеріальних, фінансових активів або запасів) залежно від цільового призначення. Розроблено методичні підходи до їх первісної та подальшої оцінки з урахуванням ринкових коливань і специфіки використання, що забезпечує реалістичне відображення економічного потенціалу підприємств. Запропоновано методологічні підходи до обліку і оцінки вуглецевих сертифікатів з урахуванням їх цільового використання та ринкових умов, що дозволить інтегрувати їх у фінансову та нефінансову звітність підприємств. Наголошено, що відображення вуглецевих сертифікатів у фінансовій та нафінансовій звітності дозволить підприємствам поєднати економічні та екологічні цілі, підвищити прозорість управлінських рішень та зміцнити репутацію українського бізнесу на міжнародній арені. Підкреслено, що інтеграція таких активів у стратегії корпоративного управління сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості підприємств, оскільки дозволить інвесторам оцінити не лише фінансові показники діяльності, а й показники екологічно відповідального ведення бізнесу. Акцентовано, що практичне значення результатів дослідження полягає у формуванні концептуальної основи для використання вуглецевих сертифікатів як активу, що здатен підвищувати економічну та екологічну цінність підприємств, сприяючи посиленню їх конкурентних позицій.

Ключові слова: вуглецеві сертифікати, активи підприємства, вуглецеві одиниці, облік, справедлива вартість, екологічний менеджмент, сталий розвиток.

Літ. 20

Levchenko N.,

Doctor of Sciences in Government Administration, Professor of the Department of Business and Administration, National University "Zaporizka Polytechnics", Ukraine

ORCID iD: 0000-0002-3283-6924

E-mail: levchenkon65@gmail.com

CARBON CERTIFICATES IN THE STRUCTURE OF AN ENTERPRISE'S ASSETS: ACCOUNTING ASPECTS AND RECOGNITION IN FINANCIAL STATEMENTS

The article examines the economic nature of carbon certificates and their role in a company's asset structure from the perspectives of management and accounting approaches. It is determined that carbon certificates are a specific type of asset that combines environmental, economic, and financial components, and their legal recognition is a necessary condition for integrating Ukraine into the international market for trading greenhouse gas emissions. It is substantiated that the absence of regulatory frameworks for accounting operations with carbon certificates leads to distortions in financial reporting, prevents the assessment of their fair value, and reduces the potential of enterprises to obtain additional income. The economic nature of carbon certificates and the criteria for recognizing them as assets are defined. Depending on their intended purpose, possible approaches to their classification (as intangible assets, financial assets, or inventories) are revealed. Methodological approaches for their initial and subsequent valuation, taking into account market fluctuations and usage specifics, have been developed to provide a realistic assessment of the economic potential of enterprises. Methodological approaches to accounting and valuation of carbon certificates, considering their intended use and market conditions, are proposed, allowing their integration into enterprises' financial and non-financial reporting. It is argued that the inclusion of carbon certificates in financial and integrated reporting will enable enterprises to combine economic and environmental goals, increase the transparency of management decisions, and enhance the international reputation of Ukrainian business. It is emphasized that integrating such assets into corporate management strategies will contribute to increasing the investment attractiveness of enterprises, as it will allow investors to evaluate not only the financial performance of enterprises but also indicators of environmentally responsible business practices. The practical significance of the research results lies in forming a conceptual basis for utilizing carbon certificates as an asset that can enhance enterprises' economic and environmental value, thereby contributing to the strengthening of their competitive positions.

Keywords: carbon certificates, company assets, carbon units, accounting, fair value, environmental management, sustainable development.

Ref. 20

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації економічних процесів та поглиблення екологічних викликів питання адаптації бізнесу до принципів сталого розвитку набуває особливого значення. Кліматична політика більшості розвинених країн спрямована на досягнення вуглецевої нейтральності, що передбачає перехід до економіки з низьким рівнем викидів парникових газів. У цьому контексті формуються нові інституційні механізми екологічного регулювання, зокрема системи торгівлі викидами (Emissions Trading Systems, ETS), які стали ефективним інструментом ринкового стимулювання скорочення вуглецевого навантаження на довкілля.

Одним із ключових елементів таких систем є вуглецеві сертифікати (вуглецеві кредити, carbon credits) — фінансово-екологічні інструменти, що засвідчують право їх власника на викид або скорочення певного обсягу парникових газів. В умовах

активного розвитку світового ринку вуглецевих одиниць ці сертифікати поступово набувають властивостей економічного активу, здатного генерувати майбутні економічні вигоди та впливати на фінансову результативність підприємств.

Визнання вуглецевих сертифікатів активами підприємства створює низку теоретичних і практичних питань щодо їх класифікації, оцінки, відображення в обліку та інтеграції в систему корпоративного управління. Водночас у національній практиці відсутня єдина методологічна позиція щодо того, чи мають такі сертифікати розглядатися як нематеріальні, фінансові чи інші види активів. Виникають також труднощі у визначенні справедливої вартості, порядку визнання доходів і витрат від операцій з ними, що ускладнює формування достовірної фінансової звітності та прийняття управлінських рішень.

У міжнародній практиці підходи до обліку вуглецевих сертифікатів різняться: одні країни застосовують моделі обліку, базовані на концепції інвентаризації викидів, інші — на принципах ринкової оцінки активів або контрактного права власності. Відтак постає необхідність адаптації світового досвіду до українського економічного середовища з урахуванням вимог МСФЗ, перспектив інтеграції у європейський вуглецевий ринок (EU ETS) та завдань національної кліматичної політики.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування економічної сутності вуглецевих сертифікатів, визначення їх місця у структурі активів підприємства, розроблення підходів до їх оцінки та бухгалтерського відображення, а також удосконалення управлінських механізмів, спрямованих на ефективне використання цих активів у системі корпоративного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблематика формування та розвитку ринку вуглецевих сертифікатів перебуває у фокусі сучасних наукових дискусій, які поєднують економічні, управлінські, фінансові та екологічні аспекти діяльності підприємств. Зокрема, Scagnelli S., Taylor G., Shan G. та Li D. подають переконливу картину еволюції бухгалтерського обліку сталого розвитку, у якій розкриття та забезпечення звітності про вуглецеві показники розглядаються не лише як засіб дотримання регуляторних вимог, а як стратегічний інструмент підвищення легітимності, конкурентоспроможності та довгострокової вартості бізнесу [1, с. 1166]. Kim T., Lee S. та Vourvachis P. підкреслюють, що здатність підприємств вимірювати, оцінювати та розкривати інформацію, пов'язану з викидами вуглецю, формує нову парадигму корпоративної звітності, де екологічні параметри розглядаються як чинники фінансової стійкості та інвестиційної привабливості [2, с.1007]. У свою чергу, Kaplan R., Ramanna K. та Roston M. обґрунтовують необхідність формування методичних підходів до визначення ринкової вартості вуглецевих одиниць та інтеграції цих даних у фінансову звітність підприємств. Автори наголошують, що вуглецеві активи мають прямий вплив на капіталізацію, кредитоспроможність і ризиковий профіль компаній, особливо у секторах, схильних до високих обсягів викидів парникових газів [3].

Водночас вітчизняні науковці, зокрема Замула І., Кірейцева Г., Травін В., Берляк Г., Палій О. у своїх дослідженнях також наголошують на необхідності обліку вуглецевих сертифікатів, як активів підприємств та пропонують їх облік за вартісно-цільовим підходом [4]. Малишкін О.І. для ведення бухгалтерського обліку вуглецевих сертифікатів пропонує застосовувати ресурсно-доходний підхід, за яким кількість і вартість карбонових сертифікатів слід відображати у балансі підприємства як доходи майбутнього періоду. За твердженням автора, це дозволить підприємствам коректно відображати вуглецеві сертифікати у фінансовій звітності та планувати майбутні доходи [5, с.25]. Втім, Гудіма Т., Джабраїлов Р. та Єремєєва Н. акцентують, що

правильність відображення вуглецевих сертифікатів в обліку можлива лише за умови визнання їх правового статусу. Наразі ж у чинному законодавстві України фактично відсутні правові дефініції ключових понять, таких як «вуглецевий кредит», «квота на викиди», «одиниця скорочення викидів» тощо [6, с.288]. Закон України «Про засади моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів» від 12.12.2019 року за №377-IX [7] та Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів» від 08.01.2025 р. за №4187-IX [8] оперують термінами «викиди парникових газів з установки», «оператори установок», однак не охоплює питання обігу сертифікатів, що засвідчують фактичне скорочення або поглинання викидів. Така ситуація породжує правову невизначеність щодо природи вуглецевого сертифікату: невідомо, чи слід вважати його товаром, фінансовим інструментом, нематеріальним активом або окремим об'єктом правового регулювання [6, с.288]. Відсутність чіткого статусу ускладнює бухгалтерський облік операцій з вуглецевими сертифікатами, а отже, і створює бар'єри для здійснення обміну вуглецевими одиницями на умовах статті 6 Паризької угоди [9].

Отже, нормативно-правовий вакуум у сфері регулювання обігу вуглецевих сертифікатів не лише гальмує формування вітчизняного ринку вуглецевих активів, але й позбавляє українські підприємства інструментів підвищення конкурентоспроможності, участі у міжнародних механізмах торгівлі квотами та реалізації потенціалу сталого розвитку. Вирішення зазначених проблем потребує розроблення узгодженої методологічної бази обліку вуглецевих сертифікатів, яка б забезпечила їх легітимне відображення у фінансовій звітності та створила умови для інтеграції екологічної складової у систему управління бізнесом.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка теоретико-методичних засад визнання та обліку вуглецевих сертифікатів як складової активів підприємств, а також порядку їх відображення у фінансовій звітності суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу. Сучасні виклики сталого розвитку, глобальні кліматичні зміни та посилення екологічних вимог формують нові підходи до організації господарської діяльності підприємств. У центрі уваги бізнесу опиняються механізми декарбонізації виробництва, підвищення енергоефективності та зменшення вуглецевого сліду. Одним із ключових інструментів реалізації кліматичної політики є вуглецеві сертифікати (вуглецеві кредити), що відображають право на викид або скорочення певного обсягу парникових газів та набувають дедалі більшого економічного значення у діяльності підприємств [10]. Відтак, вуглецевий сертифікат є активом, який може впливати на вартість підприємства, його інвестиційну привабливість та фінансові результати [11]. А отже, є об'єктом цивільних правовідносин (зокрема купівлі-продажу, застави, спадкування) [6, с.290].

Втім, формування в Україні правового режиму вуглецевих кредитів залишається незавершеним через відсутність комплексного нормативного акта, який би системно визначив засади функціонування ринку торгівлі викидами, правовий режим вуглецевих одиниць та встановив прозорі процедури обігу таких одиниць [6, с.292].

Відсутність нормативно-правового регулювання операцій з вуглецевими сертифікатами обмежує підприємства у використанні цих інструментів як засобу фінансової диверсифікації та підвищення капіталізації. Неможливість офіційного визнання вуглецевих сертифікатів активами у бухгалтерському обліку знижує мотивацію бізнесу до участі у проєктах зі скорочення викидів парникових газів, адже отримані сертифікати не можуть бути відображені у балансі, оцінені за справедливою вартістю або використані як забезпечення інвестиційних зобов'язань [6, с.292]. Внаслідок цього підприємства втрачають потенційні джерела додаткового доходу,

пов'язані з продажем або обміном надлишкових вуглецевих одиниць на внутрішньому чи міжнародному ринку, а також і можливість залучення фінансових ресурсів для прискорення «зеленої» трансформації бізнесу. Тож, маємо всі підстави стверджувати, що вуглецеві сертифікати є стратегічним ресурсом, здатним впливати на ринкову капіталізацію, інвестиційну привабливість і репутаційний капітал підприємства, а отже, потребує на відображення у фінансовій звітності.

Проте, перш ніж розглядати особливості відображення вуглецевих сертифікатів у фінансовій звітності, доцільно зупинитися на визначенні їх економічної сутності. У сучасній науковій літературі сформовано кілька підходів до її трактування. Так, Малишкін О. І. визначає вуглецеві сертифікати як нематеріальні активи, які не мають фізичної форми, проте забезпечують підприємству майбутні економічні вигоди у вигляді права на викид або скорочення парникових газів [5, с.24]. Такий підхід знайшов практичне застосування в Австралії та Новій Зеландії й частково узгоджується з положеннями МСБО 38 «Нематеріальні активи» [12]. Іншу позицію займають Замула І., Кірейцева Г. та Травін В., які відносять вуглецеві сертифікати до оборотних активів, аналогічних товарним запасам, аргументуючи це тим, що вони можуть бути предметом обміну або реалізації на спеціалізованих біржах [13, с.44]. Проте такий підхід, на нашу думку, є виправданим лише у випадках, коли підприємство здійснює операції з торгівлі вуглецевими одиницями на регулярній основі. Водночас Лебеденко О. М. та Самойлик Ю. В. пропонують розглядати вуглецеві сертифікати як фінансові інструменти, що мають ринкову ціну та можуть бути об'єктом інвестування або хеджування [14, с.56]. Цей підхід переважає в країнах із розвинутими вуглецевими ринками — у Європейському Союзі, Великій Британії, Канаді, де вуглецеві кредити визнаються фінансовими активами та оцінюються за справедливою вартістю. Окрему позицію висловлюють Бенч Л. Я., Андрійчук А. Ю. та Пономарьова К. С., які трактують вуглецеві сертифікати як вуглецеві кредити, тобто як зобов'язання, що підтверджують обсяг скорочення або компенсації викидів у межах установлених квот [15, с.340]. Тож, як наголошує Долінчук С., в умовах посилення екологічних вимог до бізнесу, інтерес до вуглецевих кредитів поступово виходить за межі «бажання бути сталим бізнесом», перетворюючись на «економічне зобов'язання» [16]. Унаслідок цього виникають розбіжності між моделями їх відображення в обліку та фінансовій звітності, що базуються на МСБО 38 «Нематеріальні активи» [12], МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» [17] та МСБО 20 «Облік державних грантів» [18].

Отже, різноманітність наукових підходів свідчить про відсутність єдиного бачення економічної природи вуглецевих сертифікатів, що, у свою чергу, ускладнює визначення їх належного місця у структурі активів підприємства та обґрунтування методів їх оцінки. Зважаючи на те, що вуглецеві сертифікати можуть виступати як об'єкт довгострокового володіння, так і предмет короткострокових біржових операцій [19], вважаємо, що під вуглецевими сертифікатами варто розуміти стратегічний ресурс підприємства, що поєднує економічну, екологічну та фінансову складові, підтверджує досягнення результатів скорочення викидів парникових газів і забезпечує потенціал для формування доданої вартості, підвищення інвестиційної привабливості та реалізації принципів сталого розвитку.

Залежно від того у який спосіб підприємство набуває вуглецевих сертифікатів та їх цільового використання, їх оцінка здійснюється:

у разі придбання — за фактичною собівартістю, яка включає ціну придбання, податки та інші витрати, безпосередньо пов'язані з отриманням права власності;

у разі безоплатного отримання (наприклад, у межах державних програм скорочення викидів або міжнародних кліматичних ініціатив) — за справедливою

вартістю на дату визнання з одночасним відображенням доходу від безоплатно отриманих активів або відстроченого доходу;

у разі самостійного генерування (через реалізацію проєктів скорочення викидів) — за собівартістю реалізованого проєкту, пропорційно кількості сертифікатів, отриманих у результаті верифікації [20].

Подальша оцінка має враховувати економічну мету утримання активу. Для сертифікатів, призначених для власного використання, доцільно застосовувати модель собівартості, тоді як для сертифікатів, утримуваних з метою інвестицій чи перепродажу, — модель справедливої вартості.

Отже, вибір моделі оцінки має відповідати економічній сутності операції, бізнес-стратегії підприємства та намірам щодо використання таких активів. У разі, коли вуглецеві сертифікати утримуються як інструмент виконання екологічних зобов'язань, їх доцільно обліковувати за первісною (собівартісною) моделлю, оскільки метою є не отримання прибутку, а зменшення ризику порушення екологічних нормативів. Натомість, якщо сертифікати використовуються як інвестиційний актив або об'єкт біржових операцій, обґрунтованим є застосування моделі справедливої вартості, що забезпечує актуальне відображення потенційної вигоди від зміни ринкової ціни.

Важливим аспектом є також визнання результатів переоцінки. У випадках, коли ринкова вартість вуглецевих сертифікатів істотно змінюється, переоцінка дозволяє відобразити реальну економічну цінність активу. При цьому позитивна різниця визнається у складі іншого сукупного доходу, тоді як зниження вартості має відображатися через витрати періоду. Такий підхід забезпечує баланс між принципами обачності та достовірності фінансової інформації.

Крім того, методика оцінки має враховувати ризики волатильності вуглецевого ринку, ліквідність сертифікатів, наявність активного ринку та умови регуляторного середовища, що визначають можливість продажу або обміну цих активів. Для підвищення точності оцінки доцільно використовувати ринкові котирування, біржові індекси або результати верифікованих угод, а у разі їх відсутності — методи дисконтованих грошових потоків чи порівняльного аналізу.

Таким чином, система оцінки вуглецевих сертифікатів має ґрунтуватися на поєднанні принципів справедливої вартості, економічної сутності та прозорості розкриття інформації, що дозволить забезпечити їх інтеграцію у фінансову та нефінансову (ESG) звітність підприємств. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню довіри інвесторів, формуванню реалістичної оцінки активів і створенню підґрунтя для розвитку вітчизняного ринку торгівлі вуглецевими одиницями.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження засвідчили, що вуглецеві сертифікати поступово набувають ознак самостійного економічного ресурсу, який поєднує у собі властивості екологічного регулятора та фінансового активу. Вони стають не лише інструментом виконання зобов'язань із декарбонізації, а й потенційним джерелом формування додаткових доходів, інвестиційної привабливості та ринкової вартості підприємства. Проте відсутність в Україні нормативно-правового механізму визнання та обліку таких активів призводить до системних дисбалансів у фінансовій звітності, ускладнює управління екологічно орієнтованими ресурсами й фактично обмежує можливість підприємств брати участь у міжнародному ринку торгівлі вуглецевими одиницями. Унаслідок цього втрачається значна частина потенційних економічних вигід — як від реалізації надлишкових сертифікатів, так і від підвищення вартості екологічно ефективних проєктів, що знижує конкурентоспроможність бізнесу в умовах глобальної «зеленої» трансформації.

Обґрунтовано, що за своєю економічною сутністю вуглецеві сертифікати відповідають загальним критеріям визнання активів, оскільки вони є контрольованими ресурсами, здатними приносити підприємству майбутні економічні вигоди, і можуть бути достовірно оцінені. Визначено, що їх облікове трактування має залежати від цільового призначення: у випадку використання для власних потреб вони мають визнаватися нематеріальними активами, у разі придбання з метою інвестицій чи перепродажу — фінансовими активами, а при короткостроковому зберіганні — запасами. Такий підхід узгоджується з принципами МСФЗ та дозволяє адаптувати вітчизняну систему обліку до вимог глобального вуглецевого ринку.

З урахуванням аналізу міжнародної практики розроблено методичні засади первісного та подальшого оцінювання вуглецевих сертифікатів. Обґрунтовано, що первісна оцінка вуглецевих сертифікатів повинна базуватися на фактичних витратах на їх придбання або створення, а у разі безоплатного отримання — на справедливій вартості з одночасним відображенням доходу майбутніх періодів. Подальше оцінювання доцільно здійснювати за моделлю справедливої вартості у випадках наявності активного ринку або за собівартістю — за його відсутності.

Запропоновано підхід облікового відображення вуглецевих сертифікатів у фінансовій звітності, який формує основу для створення єдиної системи управління вуглецевими активами, що поєднує фінансовий, екологічний та стратегічний виміри діяльності підприємства. Його реалізація у практиці вітчизняних підприємств сприятиме підвищенню прозорості звітності, обґрунтованості управлінських рішень, формуванню позитивної екологічної репутації та отриманню додаткового доходу від операцій з вуглецевими сертифікатами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Scagnelli S., Taylor G., Shan G., Li D. (2025), "Guest editorial: Carbon emissions trading and supply chain, information disclosure, and sustainability reporting assurance". *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. Vol. 16, №5, pp. 1165–1168. DOI: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-09-2025-961>
2. Kim T., Lee S. & Vourvachis P. (2023). Accounting Standard-Setting for an Emission Trading Scheme: The Korean Case. *J Bus Ethics*. Vol. 182, pp. 1003–1024 DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05290-z>
3. Kaplan R., Ramanna K. and Roston M. (2023). Accounting for Carbon Offsets – Establishing the Foundation for Carbon-Trading Markets. Stanford Sustainable Finance Initiative Precourt Institute for Energy. Available at SSRN URL: <https://ssrn.com/abstract=4362921> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4362921>
4. Замула І., Кірейцева Г., Травін В., Берляк Г., Палій О. Торгівля квотами на викиди парникових газів: обліковий підхід. *Економіка. Управління. Інновації*. 2022. Вип. 1(30). С. 1-24. DOI: 10.35433/ISSN2410-3748-2022-1(30)-6
5. Малишкін О. Вуглецеві сертифікати програм декарбонізації як об'єкти обліку та оподаткування. *Соціальний розвиток: економічні та правові питання*. 2025. №2. С. 22–27. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.2.03>
6. Гудіма Т.С., Джабраїлов Р.А., Єремєєва Н.В. Перспективи вдосконалення правового регулювання відносин з впровадження вуглецевих кредитів в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Том. 2. №90. С.284-294. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.2.40>
7. Про засади моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів. Закон України від 12.12.2019 року №377-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/377-20#Text>

8. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів. Закон України від 08.01.2025 року №4187-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4187-20#Text>

9. Про ратифікацію Паризької угоди. Закон України №1469-VIII від 14.07.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1469-19#n2>

10. Evidence synthesis report: Part 1. Carbon credits. Version 1.0. July 2024. Science-Based Targets Initiative. URL: <https://sciencebasedtargets.org/blog/draft-corporate-net-zero-standard-v2-explained-environmental-attribute-certificates>

11. Шлапак М. Що таке вуглецеві кредити та як вони утворюються? Всесвітній фонд природи WWF: Платформа природоорієнтованих рішень. URL: <https://nbs.wwf.ua/shcho-take-vuhletsevi-kredyty-ta-iak-vony-utvoriuiutsia/>

12. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 (МСБО 38) «Нематеріальні активи». Наказ Міністерства фінансів України від 01.01.2012 року № 929_050. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_050#Text

13. Замула І.В., Кірейцева Г.В., Давидова І.В., Корбут М.Б., Травін В.В. Стратегія сталого розвитку: еколого-економічний аспект : навчальний посібник для здобувачів освіти закладів вищої освіти. – Вид. 2-ге, доповн. – Електронні дані. – Житомир : Житомирська політехніка, 2023. – 192 с.

14. Лебеденко О.М., Самойлик Ю.В. Обґрунтування сценаріїв скорочення викидів як інструмент оптимізації фінансових стимулів у системі управління відходами. Науковий погляд: економіка та управління. 2025. №1(89). С.54-61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-89-7>

15. Бенч Л.Я., Андрійчук А.Ю., Пономарьова К.С. Кредитні інструменти як складова політики «зелених» фінансів. БІЗНЕСІНФОРМ. 2019. №12. С. 338-343. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-338-343>

16. Долінчук С. Гроші з повітря. Як українські компанії можуть заробляти на ринку вуглецю. Mind Explains. 2025. URL: <https://mind.ua/publications/20286386-groshi-z-povitrya-yak-ukrayinski-kompaniyi-mozhut-zaroblyati-na-rinku-vuglecyu>

17. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 (МСФЗ 9) «Фінансові інструменти». Наказ Міністерства фінансів України від 01.01.2012 року № 929_016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_016#Text

18. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 20 (МСБО 20) «Облік державних грантів і розкриття інформації про державну допомогу». Наказ Міністерства фінансів України від 01.01.2012 року № 929_041. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_041#Text

19. Salih L. Decarbonization and the obstacles to carbon credit accounting disclosure in financial statement reports: the case of UAE. Asian Journal of Accounting Research 26 April 2024; 9 (2): 169–180. DOI: <https://doi.org/10.1108/AJAR-04-2023-0128>

20. Kaplan, R., Ramanna, K. and Roston, M. Accounting for Carbon Offsets – Establishing the Foundation for Carbon-Trading Markets. Stanford Sustainable Finance Initiative Precourt Institute for Energy, February 2023. Available at SSRN URL: <https://ssrn.com/abstract=4362921> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4362921>

REFERENCES

1. Scagnelli S., Taylor G., Shan G., Li D. (2025), "Guest editorial: Carbon emissions trading and supply chain, information disclosure, and sustainability reporting assurance". *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. Vol. 16, №5, pp. 1165–1168. DOI: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-09-2025-961>

2. Kim T., Lee S. & Vourvachis P. (2023). Accounting Standard-Setting for an Emission Trading Scheme: The Korean Case. *J Bus Ethics*. Vol. 182, pp. 1003–1024 DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05290-z>

3. Kaplan R., Ramanna K. and Roston M. (2023). Accounting for Carbon Offsets – Establishing the Foundation for Carbon-Trading Markets. Stanford Sustainable Finance Initiative Precourt Institute for Energy. Available at SSRN

URL: <https://ssrn.com/abstract=4362921> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4362921>

4. Zamula I., Kireitseva H., Travin V., Berliak H., Palii O. (2022) Torhivlia kvotamy na vykydy parnykovykh haziv: oblikovyi pidkhid. [Greenhouse gas emissions trading: an accounting approach]. *Economics. Management. Innovation*. Vol. 1(30). pp. 1-24. DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2022-1(30)-6

5. Malyshkin O. (2025) Vuhletsevi sertyfikaty prohram dekarbonizatsii yak obiekty obliku ta opodatkovannia. [Carbon certificates for decarbonisation programmes as objects of accounting and taxation]. *Social development: economic and legal issues*. Vol. 2. pp. 22–27. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.2.03>

6. Hudima T.S., Dzhabrailov R.A., Yermieieva N.V. Perspektyvy (2025) vdoskonalennia pravovoho rehuliuвання vidnosyn z vprovadzhennia vuhletsevykh kredytiv v Ukraini. [Prospects for improving the legal regulation of relations with the introduction of carbon credits in Ukraine]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University Series: Law*. Vol. 2. no.90. pp.284-294. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.2.40>

7. Pro zasady monitorynhu, zvitnosti ta veryfikatsii vykydiv parnykovykh haziv. Zakon Ukrainy vid 12.12.2019 roku №377-IKh. [On the principles of monitoring, reporting and verification of greenhouse gas emissions. Law of Ukraine No. 377-IX dated 12 December 2019]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/377-20#Text>

8. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vidnovlennia monitorynhu, zvitnosti ta veryfikatsii vykydiv parnykovykh haziv. Zakon Ukrainy vid 08.01.2025 roku №4187-IX. [On amendments to certain laws of Ukraine regarding the resumption of monitoring, reporting and verification of greenhouse gas emissions. Law of Ukraine No. 4187-IX dated 08.01.2025]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4187-20#Text>

9. Pro ratyfikatsiiu Paryzkoi uhody. Zakon Ukrainy №1469-VIII vid 14.07.2016 r. [On ratification of the Paris Agreement. Law of Ukraine No. 1469-VIII dated 14 July 2016.] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1469-19#n2>

10. Evidence synthesis report: Part 1. Carbon credits. Version 1.0. July 2024. Science-Based Targets Initiative. URL: <https://sciencebasedtargets.org/blog/draft-corporate-net-zero-standard-v2-explained-environmental-attribute-certificates>

11. Shlapak M. Shcho take vuhletsevi kredyty ta yak vony utvoriuiutsia? [What are carbon credits and how are they generated?] World Wide Fund for Nature WWF: Platform for nature-based solutions. URL: <https://nbs.wwf.ua/shcho-take-vuhletsevi-kredyty-ta-iak-vony-utvoriuiutsia/>

12. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 38 (MSBO 38) «Nematerialni aktyvy». Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 01.01.2012 roku № 929_050. [International Accounting Standard 38 (IAS 38) Intangible Assets. Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 01.01.2012 No. 929_050]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_050#Text

13. Zamula I.V., Kireitseva H.V., Davydova I.V., Korbut M.B., Travin V.V. (2023) Stratehiia staloho rozvytku: ekoloho-ekonomichnyi aspekt [Sustainable development strategy: environmental and economic aspects]. A textbook for students of higher education institutions. 2nd edition, supplemented. – Electronic data. – Zhytomyr: Zhytomyr Polytechnic, p. 192.

14. Lebedenko O.M., Samoilyk Yu.V. (2025) Obhruntuvannia stsenariiv skorochennia vykydiv yak instrument optymizatsii finansovykh stymuliv u systemi upravlinnia vidkhodamy. [Justification of emission reduction scenarios as a tool for optimising financial incentives in the waste management system]. Scientific perspective: economics and management Vol. 1(89). pp. 54-61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-89-7>

15. Bench L.Ia., Andriichuk A.Iu., Ponomarova K.S. (2019) Kredytni instrumenty yak skladova polityky «zelenykh» finansiv. [Credit instruments as a component of green finance policy]. *BUSINESSINFORM*. No.12 pp. 338-343. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-338-343>

16. Dolinchuk S. (2025) Hroshi z povitria. Yak ukraïnski kompanii mozhut zarobliaty na rynku vuhletsiu. [Money out of thin air. How Ukrainian companies can profit from the carbon market]. Mind Explains. URL: <https://mind.ua/publications/20286386-groshi-z-povitrya-yak-ukrayinski-kompaniyi-mozhut-zaroblyati-na-rinku-vuglecyu>

17. Mizhnarodnyi standart finansovoi zvitnosti 9 (MSFZ 9) «Finansovi instrumenty». Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 01.01.2012 roku № 929_016. [International Financial Reporting Standard 9 (IFRS 9) Financial Instruments. Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 1 January 2012 No. 929_016]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_016#Text

18. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 20 (MSBO 20) «Oblik derzhavnykh hrantiv i rozkryttia informatsii pro derzhavnu dopomohu». Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 01.01.2012 roku № 929_041. [International Accounting Standard 20 (IAS 20) 'Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance'. Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 01.01.2012 No. 929_041]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_041#Text

19. Salih L. Decarbonization and the obstacles to carbon credit accounting disclosure in financial statement reports: the case of UAE. *Asian Journal of Accounting Research* 26 April 2024; 9 (2): 169–180. DOI: <https://doi.org/10.1108/AJAR-04-2023-0128>

Kaplan, R., Ramanna, K. and Roston, M. Accounting for Carbon Offsets – Establishing the Foundation for Carbon-Trading Markets. Stanford Sustainable Finance Initiative Precourt Institute for Energy, February 2023. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4362921> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4362921>

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.10

УДК 658.7:339.9

JELClassification: F23, L24, M11, M21, O32

Мрочко Н.Т.

Директор ТОВ «ЖИТЛО-КОННЕКТ»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2104-8489>0679740415nm@gmail.com

СВІТОВИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ АУТСОРСИНГОВИМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯМИ

В роботі досліджено світовий досвід управління аутсорсинговими бізнес-організаціями та визначено перспективні напрями його трансформації як інноваційної бізнес-парадигми XXI століття. Визначено еволюцію аутсорсингу як інструменту оптимізації витрат у комплексну систему стратегічного управління. Його впровадження забезпечує зростання ефективності бізнес-процесів, підвищення гнучкості компаній і створення нових форм глобальної кооперації. Успіх аутсорсингових стратегій безпосередньо залежить від якості управління партнерськими відносинами, рівня цифрової інтеграції та здатності підприємства зберігати баланс між внутрішніми компетенціями й зовнішніми ресурсами.

Сформовано системно-логічну модель еволюції аутсорсингу, як інноваційної бізнес-парадигми XXI століття, яка містить два ієрархічні рівні, і поєднує такі теоретичні аспекти розвитку аутсорсингу, як «глобалізація аутсорсингових процесів і зростання ринку», й «еволюція його бізнес-моделей й інтеграція їх у глобальні ланцюги вартості»; й емпіричні аспекти його розвитку, що передбачають аутсорсинг як проектну модель управління та трансформацію виробничих систем; також модель доповнюється стратегічними перевагами та ризиками аутсорсингу.

Визначено, що ефективне управління аутсорсингом передбачає системне поєднання стратегічних, економічних і технологічних чинників, що дозволяє підприємствам не лише підвищувати операційну ефективність, але й зміцнювати позиції у глобальному конкурентному середовищі.

Ключові слова: аутсорсинг, аутсорсингові стратегії, стратегічне управління, бізнес-процеси, глобальні ланцюги вартості, трансформація виробничих систем, конкурентні переваги.

Рис. 2, Літ. 8

N. Mrochko,

Director, LLC «ZHYTLO-CONNECT»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2104-8489>0679740415nm@gmail.com

GLOBAL EXPERIENCE IN MANAGING OUTSOURCED BUSINESS ORGANIZATIONS

The paper explores the world experience of managing outsourcing business organizations and identifies promising directions for its transformation as an innovative

business paradigm of the 21st century. The evolution of outsourcing as a tool for optimizing costs into a comprehensive strategic management system is determined. Its implementation ensures increased efficiency of business processes, increased flexibility of companies and the creation of new forms of global cooperation. The success of outsourcing strategies directly depends on the quality of partnership management, the level of digital integration and the ability of the enterprise to maintain a balance between internal competencies and external resources.

A system-logical model of the evolution of outsourcing as an innovative business paradigm of the 21st century has been formed, which contains two hierarchical levels and combines such theoretical aspects of the development of outsourcing as “globalization of outsourcing processes and market growth” and “evolution of its business models and their integration into global value chains”; and empirical aspects of its development, which include outsourcing as a project management model and the transformation of production systems; The model is also supplemented by the strategic advantages and risks of outsourcing.

It is determined that effective outsourcing management involves a systematic combination of strategic, economic and technological factors, which allows enterprises not only to increase operational efficiency, but also to strengthen their positions in the global competitive environment.

Keywords: outsourcing, outsourcing strategies, strategic management, business processes, global value chains, transformation of production systems, competitive advantages.

Fig. 2, Ref. 8

Постановка проблеми. Попри значне поширення аутсорсингу, в науковій і практичній площині залишається недостатньо розробленою система управління аутсорсинговими організаціями як окремим видом бізнесу. У більшості досліджень увага зосереджується на процесі передавання функцій або оптимізації витрат, тоді як питання формування управлінських моделей, структури відповідальності, розвитку корпоративної культури та стратегічного партнерства залишаються фрагментарними. Відсутність комплексного підходу до управління аутсорсинговими компаніями ускладнює забезпечення їхньої конкурентоспроможності в глобальному середовищі.

Проблема також полягає у необхідності адаптації світових управлінських практик до українського бізнес-контексту, який характеризується нестабільністю ринкового середовища, високими ризиками та недостатнім рівнем цифрової зрілості підприємств. Саме тому актуальним є вивчення світового досвіду управління аутсорсинговими бізнес-організаціями з метою виокремлення ефективних моделей, здатних забезпечити стійкість і зростання компаній на українському ринку послуг.

Вивчення світового досвіду дозволить сформувати методологічну базу для впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, оптимізації бізнес-процесів і побудови партнерських екосистем.

Аналіз досліджень і публікацій особливостей та напрямів дослідження аутсорсингу дозволив визначити три основні напрями наукового пошуку. Це глобального офшоринг, який визначає надання аутсорсингових послуг в глобальному контексті, з акцентом на моделі взаємовідносин, ризики, управління змінами, трансфер знань; стратегічний / партнерський аутсорсинг як елементи стратегічного управління, з вибором моделей, контрактів, партнерства, гнучких форматів; та напрям операційної та процесної ефективності аутсорсингу, з зосередженням на управлінні витратами, продуктивністю, ризиками та контролем якості в контексті аутсорсингових організацій.

Перші всесвітньо відомі дослідження аутсорсингу належать Дж. Хейвуду, Ж.-Л.Бравару та Р. Моргану, С.Каледжаяну, Т. Фрідману, Е. Андерсону та Б. Трінклу [2, 3] тощо.

За Дж. Хейвудом, аутсорсинг є «переведенням внутрішнього підрозділу (підрозділів) підприємства й активів, із ним пов'язаних, до організації-постачальника послуг, яка буде їх надати за договірною ціною упродовж певного часу» [3].

За С.Каледжаяном, аутсорсинг є «відмовою від власних бізнес-процесів обумовленими в договорі термінами при придбанні послуг в іншій компанії для реалізації цих бізнес-процесів» [4].

За Ж.-Л.Браваром і Р. Морганом, аутсорсинг є «обумовленим договором використання матеріальних засобів, майна та знань з боку третьої особи, яка гарантує їх якість, гнучкість та вартісні критерії й оцінки для надання послуг, які раніше надавались внутрішніми силами підприємства, при можливому переході його існуючого персоналу до постачальника послуг, або здійснення трансформації чи оновлення бізнес-процесів, які його підтримують» [2].

Також слід відзначити дослідження аутсорсингу українських вчених О. Зозульва й О. Микала, В.В.Дергачової, О.В.Диканя, Д.О.Білецької, Т.С.Афоніної, І. І.Заводовської, О. М.Зорій, Т. В. Коваленко, І.Д. Котлярова, Н.І. Чухрай, Т. Лисенка, О. Єрмошиної, І.Є. Матвій, О.В.Мірошніченко, С.О.Черкасової, І.В. Каторської, П.Г.Перерви, С.М. Назаренко, І.В. Петрик, Н. М. Шматько, Т.В.Ясінської, І.С. Процик [2-8] тощо.

Мета роботи – дослідження світового досвіду управління аутсорсинговими бізнес-організаціями та визначення перспективних напрямів його трансформації як інноваційної бізнес-парадигми ХХІ століття.

Виклад основного матеріалу. Аутсорсинг як інноваційна парадигма розвитку бізнесу формує принципово нове уявлення про перспективи як окремих компаній, так і підприємництва загалом. Успішність управлінських практик базується на постійному удосконаленні організаційної структури, мобільності, адаптивності, підприємницькій активності та професійній компетентності. Такий підхід дозволяє організаціям більш ефективно відповідати на виклики ринку та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

За дослідженням журналу Fortune, в теперішній час аутсорсинг використовують на 90% сучасних підприємств, що замінює хоча б один бізнес-процес. Провідними автовиробниками США (Chrysler) й Японії (Toyota, Honda) делеговано до сторонніх підрядників до 70% бізнес-процесів. Японські компанії спираються на свій успіх з розвитку аутсорсингу, на підставі застосування всесвітньо відомої логістичної системи «Just-in-Time» [2].

Відповідно до досліджень провідних консалтингових агенцій TPI, Bain & Co, 82 % великих фірм Європи, Азії й США використовують аутсорсингову стратегію, а частка офшорного аутсорсингу складає 51%. За видами доходів від аутсорсингу, найбільшої частки доходу було створено в ІТ-аутсорсингу - 69%, аутсорсинг бізнес-процесів складає 31,0%.

За підрахунками консалтингової компанії BDO Seidman, у США 60% підприємств використовують послуги професійних аутсорсингових підрядників, та 80% торгових компаній. Найпоширенішими формами аутсорсингу є перенесення виробництва за кордон, ІТ-послуги з розробкою програмного забезпечення, проведення досліджень і наукових розробок, дистрибуції та робота call-центрів.

За період 2019 – 2023 рр. обсяг ринку ІТ-аутсорсингових послуг збільшився в 1,5 рази, з 324 до 484 млрд дол. США (рис. 1), із прогнозом його зростання в 2029 році до

812 млрд дол. США, що буде визначати його середньорічні темпи зростання на рівні 5,5 %.

Найбільш поширеними в світі є послуги з бізнес-адміністрування (32 %), ІТ-аутсорсинг (28%), правління персоналом (15 %), правління маркетингом (14 %), фінансові послуги (11 %),

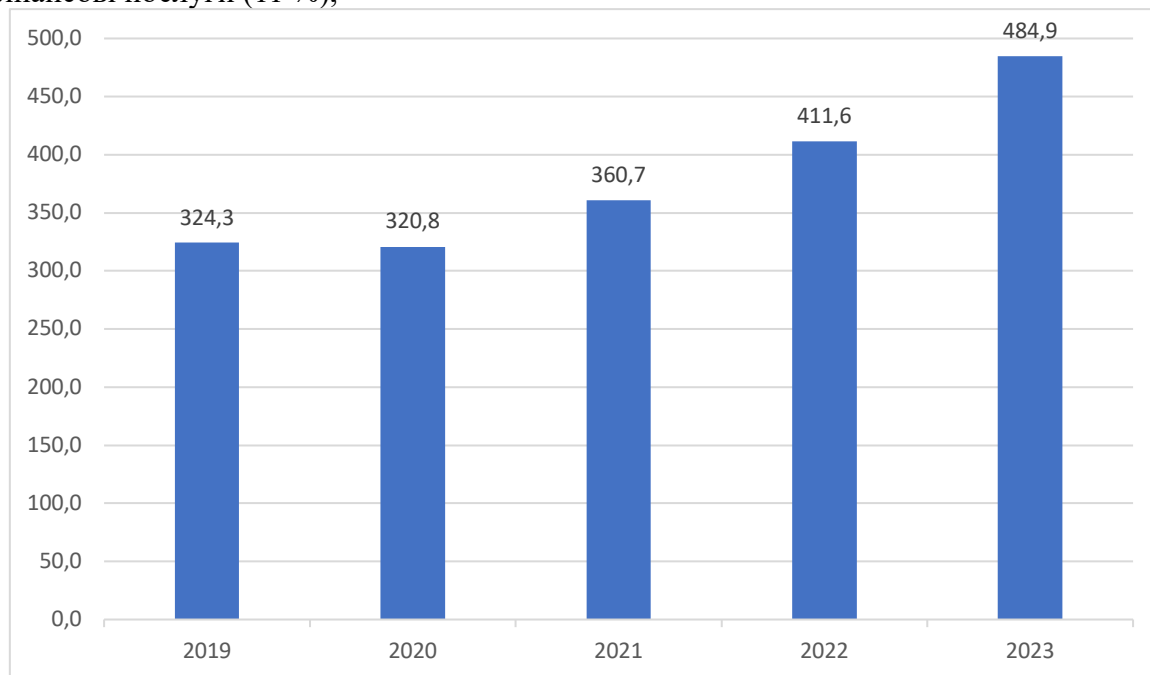


Рисунок 1 – Динаміка обсягів аутсорсингових ІТ-послуг в світовій економіці за період 2019 – 2023 рр., млрд дол. США [1]

Зміни в умовах діяльності індустріальних компаній наприкінці ХХ - на початку ХХІ століття створюють потребу у впровадженні новітніх концептуальних підходів до ведення бізнесу та оптимізації організаційних структур. Ці умови проявляються в трансформації від функціональної спеціалізації (окремі закупівлі, виробництво, продаж, маркетинг тощо) до інтегрованого підходу, орієнтованого на бізнес-процеси. Співпраця між виробниками та постачальниками, поділена на рівні, вступає у нову фазу, де основою ефективності стає спільна робота висококваліфікованих фахівців у рамках реалізації єдиних стратегічних завдань бізнесу.

Оперативність, результативність і висока якість виступають ключовими критеріями оцінки кожного етапу у ланцюжку створення вартості. Інтеграція всіх складових цього ланцюга здійснюється з використанням сучасних інформаційних технологій, що дозволяє зменшити виробничі витрати та скоротити час реалізації замовлень. Такий підхід сприяє оптимізації бізнес-процесів і підвищенню загальної конкурентоспроможності продукції.

Ініціацією виробничого процесу є отримання замовлення від клієнта, після чого всі компоненти ланцюжка функціонують у тісній координації, від забезпечення сировиною і комплектуючими, до доставки готової продукції кінцевому споживачу. Така узгоджена робота забезпечує максимальну ефективність і точність виконання замовлень. Перехід до виготовлення продуктів за індивідуальними вимогами замовників супроводжується можливістю пропонувати різноманітні товари та послуги за уніфікованими цінами. Це зберігає економічну вигідність навіть при обробці малих партій замовлень або унікальних характеристик продукції, що відповідає сучасним тенденціям диференціації попиту і персоналізації виробництва.

Аналіз трансформацій зовнішнього та внутрішнього середовища організацій свідчить, що створення виробничих систем на основі аутсорсингу є найефективнішою стратегією. Саме цей підхід забезпечує формування ланцюга створення вартості, в якому кожен етап підтримується провідними компетенціями спеціалізованих виробників та відповідними ресурсами. Така модель охоплює всі стадії виробництва, від розробки і виготовлення до впровадження на ринок як інноваційних продуктів, так і товарів із тривалим життєвим циклом.

Для власників впізнаваних брендів стало загальноприйнятою практикою розміщувати виробництво у регіонах із нижчими витратами на робочу силу та більш доступними матеріалами, що стимулює експорт і впровадження сучасних технологій. Профільні корпорації дедалі менше прив'язують свої заводи до конкретних ринків збуту, розміщуючи виробничі потужності у географічно та економічно вигідних зонах. У контексті глобальної економіки класичний принцип «виробляти там, де продаєш» втрачає свою актуальність. Особливо це помітно на прикладі транснаціональних автомобілебудівних компаній, для яких аутсорсинг виступає базисом організації діяльності. Нові виробничі майданчики, переважно в країнах, що розвиваються, орієнтовані на низькозатратний експорт продукції на розвинуті ринки, що суттєво знижує ризики, пов'язані з інвестиціями у нестабільні економіки. Водночас частина продукції реалізується і на внутрішньому ринку країни-виробника.

Такий підхід створює модель взаємної вигоди, коли інвестор отримує підтримку місцевої влади, сприяння розвитку зайнятості населення та посиленню зовнішньоторговельних зв'язків. Водночас забезпечується приплив іноземної валюти, що позитивно впливає на економіку регіону. Ця взаємозалежність стимулює подальший розвиток інвестиційної активності в країнах із привабливим бізнес-середовищем.

Ключові засади аутсорсингу – це концентрація на тих сферах, де компанія має переваги і виконує завдання краще за конкурентів, а також делегувати ті функції, які можуть бути виконані зовнішніми організаціями з більшою ефективністю та нижчими витратами. Ці принципи гармонійно інтегруються у сучасні управлінські концепції, підтримуючи реорганізацію діяльності відповідно до міжнародних стандартів якості, впровадження процесного підходу та систематичне вдосконалення бізнес-систем. У цьому контексті аутсорсинг окремих бізнес-процесів постає як важлива стратегічна альтернатива, яка відкриває значно ширші можливості для розвитку компанії порівняно з постійними власними інноваціями, що часто пов'язані з великими фінансовими витратами.

Новітні тенденції менеджменту та зміни у структурі управління сучасними організаціями проявляються у низці конкретних напрямів. До них належать побудова орієнтованої на клієнта маркетингової і збутової системи, розвиток корпоративного бренду та створення ефективних мереж розповсюдження продукції. Особливе значення має виділення інноваційного менеджменту як окремого напрямку діяльності, а також формування систем управління знаннями та інтелектуальним потенціалом підприємства. Важливою складовою є стандартизація і уніфікація бізнес-процесів, впровадження загальноприйнятих систем забезпечення якості, зокрема концепції Total Quality Management.

Аутсорсинг як стратегічна опція стає доступним на практично будь-якій фазі розвитку компанії. Залучення кваліфікованих зовнішніх партнерів, які мають позитивний ринковий імідж, забезпечує відповідний рівень якості продукції та послуг. Передача окремих функцій або процесів зовнішнім виконавцям також передбачає їх відповідальність за результати, що при правильно організованій системі контролю веде до зменшення витрат. Зниження кількості внутрішніх підрозділів дозволяє оптимізувати управлінську структуру, скоротивши рівні управління та підвищивши

раціональність організації. Застосування сучасних комунікаційних технологій і комп'ютерних систем, що є у розпорядженні аутсорсерів, допомагає значно скоротити витрати, включаючи витрати на персонал, і підвищити загальну керованість бізнес-системи.

Водночас, побудова ефективної аутсорсингової системи є складним багатокомпонентним процесом. Організації, що прагнуть реалізувати ідею передачі низки функцій або процесів зовнішнім партнерам, швидко усвідомлюють, що такі зміни тягнуть за собою значну трансформацію всієї управлінської системи, яка не може бути впроваджена одномоментно. У межах застосування аутсорсингу можна виокремити як стратегічні, так і оперативні цілі. Стратегічною задачею є концентрація на ключових компетенціях, які формують унікальність і конкурентні переваги компанії, тоді як інші види діяльності, у яких організація не має суттєвих переваг, можуть бути делеговані зовнішнім партнерам. Ця концепція була сформульована ще у 1993 році і залишається головним стимулом для менеджменту у пошуку аутсорсингових партнерів. Не менш важливою є оперативна мета: зниження витрат, яка виступає основним мотивом для впровадження аутсорсингу. Процес створення нового функціонального образу компанії в результаті використання аутсорсингу відбувається через підготовку та реалізацію спеціалізованих аутсорсингових проектів.

Аутсорсинг-проект являє собою цілеспрямовану трансформацію бізнес-системи, що базується на принципах аутсорсингу, з визначеними вимогами до якості результату, обмеженими ресурсами (матеріальними, фінансовими, людськими тощо) та специфічною організаційною структурою. Внаслідок цього виникають нові зв'язки між окремими елементами системи та змінюються потоки матеріальних, інформаційних, фінансових ресурсів усередині неї. Розробка і впровадження такого проекту є комплексним процесом, що передбачає прийняття низки ключових управлінських рішень, які мають значний стратегічний вплив на діяльність організації. В певних випадках аутсорсинг може стати самостійною метою проекту, особливо якщо підприємство вже має сприятливі умови для впровадження, наприклад, досвід надійного партнера-аутсорсера з реалізації подібних проектів. Інакше ж, аутсорсинг інтегрується як складова частина загальної стратегії підвищення ефективності, наприклад, у процесах реструктуризації.

Переваги аутсорсинг-проекту полягають у тому, що він послідовно наближає компанію до максимальної відповідності ринковим вимогам, використовуючи не власні вичерпні резерви, а зовнішні ресурси. Основними завданнями такого проекту є пошук шляхів зниження витрат за рахунок ресурсів аутсорсерів, підвищення якості товарів чи послуг та більш точне задоволення потреб клієнтів, враховуючи конкурентні переваги залучених партнерів. Крім того, вивільнення власних ресурсів дозволяє підприємству спрямувати їх на розвиток і вдосконалення ключових компетенцій, що створює додаткові переваги на ринку.

Водночас практика свідчить, що впровадження аутсорсингу не завжди веде до бажаних результатів у частині конкурентоспроможності. Серед основних причин можливих невдач виділяють: швидко зміну споживчих вподобань, що пов'язано з динамічним технічним прогресом (наприклад, еволюція форматів аудіо- та відеозапису); недостатнє опрацювання самого аутсорсинг-проекту через відсутність достовірної інформації чи слабе економічне обґрунтування; неправильний вибір партнера; надмірне передання за межі компанії ключових функцій. Для уникнення критичних помилок у підготовці й реалізації аутсорсинг-проектів, які є частиною комплексних програм підвищення ефективності, необхідно глибоко усвідомлювати реальні переваги для всіх учасників і враховувати потенційні ризики, пов'язані з впровадженням аутсорсингу для клієнтської організації.

На підставі дослідження світового досвіду управління аутсорсинговими бізнес-організаціями ми можемо визначити ієрархічну, системно-логічну модель еволюції аутсорсингу як управлінської концепції та його зв'язок із глобальними економічними змінами (рис. 2).



Рисунок 2 – Системно-логічна модель еволюції аутсорсингу

Модель містить два ієрархічні рівні, які поєднують теоретичні й емпіричні аспекти розвитку аутсорсингу, та доповнюється його стратегічними перевагами та ризиками.

По-перше, аутсорсинг як інноваційна бізнес-парадигма. Аутсорсинг визначається як стратегічна управлінська концепція, що дозволяє компаніям зосереджуватись на своїх ключових компетенціях і делегувати інші процеси зовнішнім виконавцям. Такий підхід забезпечує підвищення гнучкості, адаптивності та ефективності організацій.

Сучасні тенденції свідчать, що аутсорсинг перестає бути лише інструментом скорочення витрат, а стає інноваційною парадигмою розвитку бізнесу.

По-друге, глобалізація аутсорсингових процесів і зростання ринку аутсорсингу. За даними міжнародних аналітичних агентств (Fortune, TPI, Bain & Co, BDO Seidman), понад 80% великих компаній світу використовують аутсорсингові моделі управління, а обсяг ринку IT-аутсорсингу з 2019 до 2023 року зріс із 324 до 484 млрд дол. США. Це свідчить про стійку тенденцію до інтеграції зовнішніх партнерів у бізнес-процеси компаній різних галузей, від виробництва до послуг. Найбільша частка припадає на IT-аутсорсинг (69%) та бізнес-процеси (31%), що підкреслює роль цифрових технологій у формуванні нової архітектури управління.

По-третє, еволюція бізнес-моделей й інтеграція у глобальні ланцюги вартості. Перехід від функціональної спеціалізації до інтегрованого підходу є ключовою характеристикою сучасних виробничо-збутових систем. Компанії дедалі частіше формують мережі співпраці з постачальниками, де головним чинником успіху є не володіння усіма процесами, а здатність ефективно координувати їх виконання. Прикладом є японські корпорації, які через систему Just-in-Time демонструють високу узгодженість між учасниками ланцюга поставок.

По-четверте, трансформація виробничих систем. Глобальна економіка рухається в напрямі створення «розподілених виробничих систем», де компанії розміщують потужності у країнах з нижчими витратами на ресурси. Це сприяє оптимізації інвестицій, розвитку експортного потенціалу й формуванню взаємовигідних економічних зв'язків між країнами. Водночас відбувається перехід від принципу «виробляти там, де продаєш» до гнучкої багаторівневої моделі виробництва, зорієнтованої на ефективність і зниження ризиків.

По-п'яте, аутсорсинг як проєктна модель управління. Аутсорсинг розглядається як проєктна форма трансформації бізнес-системи, що передбачає чітке визначення цілей, ресурсів і критеріїв якості. Його реалізація вимагає стратегічного планування, глибокого аналізу компетенцій компанії, оцінки потенційних партнерів і розроблення механізмів взаємної відповідальності. Аутсорсинг-проєкти створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності шляхом використання зовнішніх інноваційних ресурсів.

Основними перевагами аутсорсингу є скорочення витрат, оптимізація управлінської структури, підвищення якості послуг та швидкість реакції на зміни ринку. Водночас наявні ризики пов'язані з надмірним переданням функцій зовнішнім партнерам, помилками у виборі виконавців, недостатньою аналітичною підготовкою проєктів і втратою контролю над ключовими компетенціями. Для уникнення цих проблем необхідне впровадження системи стратегічного контролю, моніторингу результативності та комплексної оцінки ефективності аутсорсинг-проєктів.

Висновки. Аутсорсинг у XXI столітті еволюціонує з інструменту оптимізації витрат у комплексну систему стратегічного управління. Його впровадження забезпечує зростання ефективності бізнес-процесів, підвищення гнучкості компаній і створення нових форм глобальної кооперації. Успіх аутсорсингових стратегій безпосередньо залежить від якості управління партнерськими відносинами, рівня цифрової інтеграції та здатності підприємства зберігати баланс між внутрішніми компетенціями й зовнішніми ресурсами.

Сформовано системно-логічну модель еволюції аутсорсингу, як інноваційної бізнес-парадигми XXI століття, яка містить два ієрархічні рівні, і поєднує такі теоретичні аспекти розвитку аутсорсингу, як «глобалізація аутсорсингових процесів і зростання ринку», й «еволюція його бізнес-моделей й інтеграція їх у глобальні ланцюги вартості»; й емпіричні аспекти його розвитку, що передбачають аутсорсинг як

проектну модель управління та трансформацію виробничих систем; також модель доповнюється стратегічними перевагами та ризиками аутсорсингу.

Таким чином, ефективне управління аутсорсингом передбачає системне поєднання стратегічних, економічних і технологічних чинників, що дозволяє підприємствам не лише підвищувати операційну ефективність, але й зміцнювати позиції у глобальному конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Global Outsourcing market URL: <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size>
2. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Ефективний аутсорсинг: Розуміння, планування та використання успішних аутсорсингові відносин. Пер. з англ., Дніпропетровськ: Баланс БізнесБукс, 2007. 288 с.
3. Зозульов О. Микало О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2014. № 8 (573). С. 16-24.
4. Мірошніченко О.В., Черкасова С.О., Каторська І.В. Аутсорсинг як один із перспективних напрямків функціонування підприємств в Україні. *Вісник СумДУ*. Серія Економіка. 2022. 1. 22-30. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2022/2.pdf
5. Перерва П.Г., Назаренко С.М.. Економічна оцінка аутсорсингу: інформаційні та логістичні послуги. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т.5, №4. С.6-15. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/55572>
6. Петрик І.В. Аутсорсинг бізнес-процесів у функціонуванні інтегрованих підприємств: монографія Львів: Растр-7, 2017. 404 с. 127
7. Прохоренко О.В., Брінь П. В. Управління аутсорсингом на промисловому підприємстві : монографія; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Друкарня Мадрид, 2018. 236 с. URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39905>
8. Ясінська Т.В., Процик І.С. Ефективність застосування аутсорсингу в міжнародній діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7482>

REFERENCES

1. Statista (2025). Global outsourcing market. Available at: <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size> (accessed November 12, 2025).
2. Bravar, J.-L., Morgan, R. (2007). Efektyvnyi autsorsynh: Rozuminnia, planuvannia ta vykorystannia uspishnykh autsorsynhovykh vidnosyn [Effective Outsourcing: Understanding, Planning, and Using Successful Outsourcing Relationships]. Dnipro: Balans BiznesBuchs, 288 p.
3. Zozulov, O., Mykalo, O. (2014). Autsorsynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh pidpryiemstv v umovakh hlobalizatsii [Outsourcing as a Tool for Increasing Competitiveness of Domestic Enterprises in the Context of Globalization]. *Ekonomika Ukrainy*, 8(573), 16–24.
4. Miroshnychenko, O.V., Cherkasova, S.O., Katorska, I.V. (2022). Autsorsynh yak odyin iz perspektyvnykh napriamkiv funktsionuvannia pidpryiemstv v Ukraini [Outsourcing as One of the Promising Areas of Enterprise Functioning in Ukraine]. *Visnyk SumDU. Seriya Ekonomika*, 1, 22–30. Available at: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2022/2.pdf (accessed November 12, 2025).
5. Pererva, P.H., Nazarenko, S.M. (2021). Ekonomichna otsinka autsorsynhu: informatsiini ta lohistychni posluhy [Economic Evaluation of Outsourcing: Information and

Logistics Services]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, 5(4), 6–15. Available at: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/55572> (accessed November 12, 2025).

6. Petryk, I.V. (2017). *Autsorsynh biznes-protsesiv u funktsionuvanni intehrovanykh pidpryiemstv* [Business Process Outsourcing in the Functioning of Integrated Enterprises]. Lviv: Rastr-7, 404 p.

7. Prokhorenko, O.V., Brin, P.V. (2018). *Upravlinnia autsorsynhom na promyslovomu pidpryiemstvi* [Outsourcing Management at an Industrial Enterprise]. Kharkiv: Drukarnia Madryd, 236 p. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39905> (accessed November 12, 2025).

8. Yasinska, T.V., Protsyk, I.S. (2019). *Efektivnist zastosuvannia autsorsynhu v mizhnarodnii diialnosti pidpryiemstv* [The Effectiveness of Outsourcing in the International Activities of Enterprises]. *Efektivna ekonomika*, 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7482> (accessed November 12, 2025).

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.11

УДК 331.108:378.1

JELClassification: I21, J24, M12

Середа Г.В.

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9222-1887>g.sereda@donnu.edu.ua**Пізюк О.О.**

здобувачка вищої освіти

Донецького національного університету імені Василя Стуса

piziuk.o@donnu.edu.ua**ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЛОКОВАНИХ
УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ: ПРИКЛАД ДОНЕЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА**

У статті досліджено стан кадрового забезпечення релокованих університетів України на прикладі Донецького національного університету імені Василя Стуса. Метою роботи є комплексний аналіз динаміки чисельності та структури науково-педагогічного персоналу, виявлення проблем і ризиків кадрової стійкості та визначення напрямів підвищення ефективності кадрової політики. Теоретико-методологічну базу склали напрацювання українських науковців, нормативно-правові акти, звіти ректорів, національні та університетські рейтинги. Для отримання результатів застосовано логічний аналіз – для побудови структури дослідження; статистичний аналіз – для оцінки чисельності та складу персоналу, контингенту здобувачів, робочого навантаження і відповідності НПП Ліцензійним умовам провадження освітньої діяльності. Крім того, використано методи дедукції, індукції та візуалізації даних. Виявлено, що зменшення загальної чисельності персоналу, старіння професорсько-викладацького складу та дефіцит молодих кадрів створюють ризики для підтримки якості освітнього процесу та наукової діяльності. Дослідження показало, що ефективна кадрова політика включає стратегічне планування, формування кадрового резерву, розвиток наукових шкіл, модернізацію мотиваційних систем та психологічну підтримку персоналу. Досвід ДонНУ імені Василя Стуса демонструє ефективність комплексного управління кадрами для збереження висококваліфікованих працівників і підвищення кадрової стійкості інших релокованих ЗВО України.

Ключові слова: кадрове забезпечення, заклад вищої освіти (ЗВО), релокований університет, ДонНУ імені Василя Стуса, науково-педагогічний персонал (НПП), кадрова політика, кадрова стійкість, проблеми, напрями удосконалення.

Рис. 2, Табл. 2, Літ. 17.

Sereda H.

Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Management and Behavioral Economics at Vasyl Stus Donetsk National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9222-1887>g.sereda@donnu.edu.ua**Piziuk O.**

Vasyl Stus Donetsk National University

piziuk.o@donnu.edu.ua

ISSUES OF PERSONNEL SUPPORT OF RELOCATED UNIVERSITIES OF UKRAINE: THE EXPERIENCE OF VASYL STUS DONETSK NATIONAL UNIVERSITY

The article examines the state of personnel support of relocated universities of Ukraine using the example of Vasyl Stus Donetsk National University. The purpose of the work is a comprehensive analysis of the dynamics of the number and structure of scientific and pedagogical personnel, identification of problems and risks of personnel stability and determination of directions for increasing the effectiveness of personnel policy. The theoretical and methodological basis was made up of the work of Ukrainian scientists, normative legal acts, reports of rectors, national and university rankings. To obtain the results, a logical analysis was used – to build the structure of the research; statistical analysis – to assess the number and composition of personnel, the contingent of applicants, the workload and compliance of the SPS with the Licensing conditions for conducting educational activities. In addition, methods of deduction, induction and visualization of data were used. It was found that the decrease in the total number of personnel, the aging of the teaching staff and the shortage of young personnel create risks for maintaining the quality of the educational process and scientific activity. The study showed that effective personnel policy includes strategic planning, formation of the personnel reserve, development of scientific schools, modernization of motivational systems and psychological support of personnel. The experience of Vasyl Stus DonNU demonstrates the effectiveness of comprehensive personnel management to preserve highly qualified employees and increase the personnel stability of other relocated higher education institutions of Ukraine.

Keywords: personnel support, institution of higher education (HEI), relocated university, Vasyl Stus DonNU, scientific and pedagogical staff (SPS), personnel policy, personnel stability, problems, areas of improvement.

Fig. 2, Tab. 2, Ref. 17

Постановка проблеми. Починаючи з 2020 року, система вищої освіти України функціонує в умовах глибоких структурних змін, спричинених як внутрішніми модернізаційними процесами, так і широким спектром зовнішніх викликів. Спершу пандемія COVID-19, а згодом – запровадження воєнного стану в країні (2022 р.) спричинили низку серйозних викликів: прискорену цифровізацію освітнього середовища, зокрема впровадження дистанційного формату навчання, зростання потреби в нових управлінських та педагогічних компетентностях, дефіцит фінансування, руйнування інфраструктури та вимушену релокацію закладів вищої освіти (ЗВО). Ці кризові явища спровокували масштабну еміграцію здобувачів і науково-педагогічних працівників (НПП), а також негативні демографічні зрушення, що значно загостило конкуренцію за кваліфіковані кадри. В умовах нової реальності кадрове забезпечення перетворюється на головний елемент інституційної стійкості, який визначає фундаментальну спроможність університетів підтримувати та покращувати якість освітнього процесу, провадити наукові дослідження та реалізовувати стратегії розвитку.

Поглиблення вищезазначених процесів підкреслює системне протиріччя в управлінні персоналом ЗВО: стратегічна роль кадрового потенціалу стрімко зростає, тоді як виснаження традиційних механізмів його формування, мотивації та утримання призводить до дисбалансу між потребами університетів у стабільних і кваліфікованих фахівцях та реальними інституційними можливостями їх забезпечення. Слід зауважити, що це суттєво проявляється у переміщених закладах освіти, які змушені одночасно реагувати на загальнонаціональні ризики та відновлювати внутрішні організаційні процеси, що негативно впливає на персонал.

Відтак, аналіз стану кадрового забезпечення в закладах вищої освіти набуває актуальності, оскільки дозволяє не лише виявити суттєві зміни у структурі кадрів, оцінити масштаб кадрових втрат, визначити рівень професійного вигорання, а й проаналізувати ефективність існуючої системи управління персоналом. Ще він є необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на збереження людського капіталу, оптимізацію робочого навантаження та попередження подальшого загострення кадрової кризи. Варто звернути увагу, що для релокованих університетів, зокрема Донецького національного університету імені Василя Стуса (ДонНУ імені Василя Стуса), дослідження кадрової ситуації має стратегічне значення, що виявляється не лише в ідентифікації чинників стійкості, які забезпечили збереження функціонування університету в умовах нестабільності, а й у створенні бази для розробки політики підтримки переміщених ЗВО та зміцнення системи вищої освіти України в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблематики кадрового забезпечення закладів вищої освіти присвятили роботи низка українських науковців, аналітичних установ і державних інституцій. Теоретико-методологічні основи управління персоналом, зокрема критерії оцінювання та стимули професійного розвитку НПП знайшли відображення у працях М. Рязанова [1;2] та В. Літинської [3]. Важливими є також результати Н. Гречаника, В. Василишина та І. Потапука [4], які досліджували модернізацію HR-практик, акцентуючи на оновленні компетентнісного профілю НПП та впровадженні сучасних HR-інструментів.

Питання державного регулювання кадрової політики висвітлювалися у роботах І. П'ятничук [5], яка аналізує публічне управління вищою освітою, та С. Калашнікової і В. Лугового, які вивчали інституційну спроможність університетів у контексті реформ.

У рамках глобальних кризових ситуацій Н. Гвоздей [6] та О. Любимий [7] аналізували демографічні ризики, міграцію кадрів і педагогічне навантаження, підкреслюючи важливість адаптивних управлінських моделей. Актуальний стан управління кадрами у вищій освіті формується завдяки дослідженням, що фокусуються на цифровій трансформації, академічній мобільності та психологічній підтримці співробітників. Регулярні статистичні огляди від Інституту освітньої аналітики МОН України узагальнюють тенденції штатної чисельності, вікової структури та мобільності НПП.

Слід зазначити, що проблематику управління релокованими університетами розглядали вітчизняні науковці, зокрема Т. Нагорняк [8], І. Заліщук, С. Заєць. Існують ще публікації про мобільність персоналу та управління людськими ресурсами переміщених закладів, зокрема Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що кадрова стійкість є важливою умовою забезпечення якості вищої освіти. Водночас кадрове забезпечення релокованих ЗВО, зокрема ДонНУ імені Василя Стуса, потребує подальшого дослідження для формування ефективної державної політики у сфері вищої освіти.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в проведенні комплексного аналізу динаміки кадрового забезпечення релокованих закладів вищої освіти України на прикладі ДонНУ імені Василя Стуса, виявленні ключових проблем та визначенні напрямів підвищення кадрової стійкості. Досягнення поставленої мети включає: розгляд кадрової політики ЗВО; аналіз кадрового складу досліджуваного Університету за 2020–2024 рр.; виявлення основних проблем та ризиків кадрової стійкості; формулювання пропозицій щодо удосконалення кадрової політики та зміцнення кадрового потенціалу релокованих ЗВО.

Виклад основного матеріалу. Кадрове забезпечення закладів вищої освіти посідає ключове місце у формуванні їхнього наукового, освітнього й інноваційного потенціалу. Сучасний університет функціонує у середовищі, що вимагає високого рівня професійності й гнучкості від науково-педагогічних працівників, а також здатності освітньої установи забезпечувати стабільний розвиток власного кадрового ресурсу. У таких умовах управління персоналом виходить за межі традиційних адміністративних процедур і набуває стратегічного характеру, охоплюючи модернізацію компетентнісного профілю, розвиток професійних траєкторій та підтримку академічної мобільності. Важливими компонентами цієї стратегії є проведення контролю для своєчасного реагування на кадрові дисбаланси, а також розвиток психологічної витривалості персоналу, оскільки ефективне виконання професійних обов'язків дедалі частіше залежить від здатності адаптуватися до змін та працювати в умовах невизначеності. Це формує підґрунтя для системного аналізу кадрової політики, динаміки чисельності, структури та навантаження науково-педагогічного складу.

Особливої уваги потребує кадрове забезпечення переміщених університетів, діяльність яких відбувається в умовах специфічних організаційних та соціально-економічних обмежень, спричинених тимчасовою окупацією окремих територій України. Вимушена релокація ЗВО, втрата частини інфраструктури, переформатування матеріально-технічної бази та необхідність повторного відтворення кадрового потенціалу формують унікальний контекст функціонування таких інституцій. За цих умов кадрові стратегії потребують суттєвого коригування з урахуванням нових регіональних ринків праці, демографічних змін, особливостей контингенту здобувачів і організаційних можливостей.

Вважаємо доцільним проаналізувати досвід функціонування Донецького національного університету імені Василя Стуса в умовах релокації (понад 10 років) та інших глобальних викликів. Університет є класичним закладом вищої освіти з найвищим (IV) рівнем акредитації та входить до сотні провідних університетів України. Станом на 2025 рік ДонНУ імені Василя Стуса посідає друге місце серед закладів вищої освіти м. Вінниці, поступаючись лише ВНМУ імені М.І. Пирогова. Третю сходинку у рейтингу займає ВНТУ, потім – ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, ВНАУ [9].

Збереження високих позицій у національних і міжнародних рейтингах, а також успішне функціонування ЗВО в умовах глобальних викликів та релокації потребують застосування стратегічно орієнтованої та адаптивної системи управління персоналом. Це обумовлює важливість розгляду кадрової політики ДонНУ імені Василя Стуса як цілісної системи стратегічних та оперативних рішень, спрямованих на забезпечення професійного розвитку й ефективної роботи працівників.

Кадрова політика Університету є інтегральним елементом системи управління якістю освітнього процесу та спрямована на забезпечення професійного зростання персоналу, організаційну стабільність і внутрішню мотивацію співробітників. Вона ґрунтується на принципах оптимізації кадрової структури, ефективного розподілу ресурсів, впровадження конкурентних механізмів винагороди, заснованих на об'єктивній оцінці результативності працівників, а також застосування системи ключових індикаторів ефективності (KPI). Зокрема, кадрова політика досліджуваного ЗВО підтримується через щорічне рейтингування НПП, а також визначення найкращих факультетів і кафедр, що сприяє внутрішньому конкурентному середовищу, стимулює розвиток лідерського потенціалу, наставництва та інноваційності кадрів. До 2020 року ДонНУ імені Василя Стуса формував рейтинг «Топ-40 викладачів», а з 2021 р. – «Топ-25 викладачів». Зазначені рейтинги складаються на основі комплексної оцінки наукової активності, педагогічної майстерності та рівня самоосвіти НПП. Аналіз результатів за

період 2020-2024 рр., свідчить про стабільне лідерство Оверчук В.А. (ННІ психології). Також високі та стійкі позиції демонстрували Трегубов О.С. (економічний факультет), Коваль І.Ф. (юридичний факультет), Орехова Т.В. (економічний факультет). На рівні факультетів протягом досліджуваного періоду лідируючі позиції стабільно утримували економічний та юридичний. До найкращих кафедр Університету належали кафедра підприємництва, корпоративної та просторової економіки, кафедра політології та державного управління [10].

Оперативні завдання кадрового розвитку ЗВО акцентують увагу на підвищенні кваліфікації НПП, зростанні академічної мобільності та публікаційній активності, інтеграції аспірантів і докторантів у викладацьку діяльність для формування кадрового резерву та адаптації організаційної структури до зміни чисельності здобувачів.

Визначимо зміну структури персоналу ДонНУ імені Василя Стуса за різними ознаками протягом 2020-2024 рр. У табл. 1 представлена динаміка чисельності працівників ЗВО за категорією, рівнем кваліфікації та статусом (штат).

Таблиця 1 – Динаміка кадрового складу ДонНУ імені Василя Стуса протягом 2020-2024 рр.

<i>НПП та інші працівники</i>	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	T_{np} (2024/ 2020), %
<i>Усього працівників, з них:</i>	748	652	570	540	504	-32,6
<i>Науково-педагогічні та наукові працівники, осіб, з них:</i>	335	313	283	274	262	-21,8
%	44,8	48,0	49,7	50,7	52	16,1
<i>науково-педагогічні та наукові працівники (штат)</i>	311	287	259	243	229	-26,4
<i>Разом докторів наук із вченим званням професора, доцента, з них:</i>	78	86	75	70	69	-11,5
%	23,3	27,5	26,5	25,6	26,3	12,9
<i>докторів наук із вченим званням професора, доцента (штат)</i>	69	80	69	61	60	-13,0
%	22,2	27,9	26,6	25,1	26,2	18,0
<i>Разом кандидатів наук та кандидатів наук із вченим званням доцента, з них:</i>	196	177	162	153	144	-26,5
%	58,5	56,5	57,2	55,8	54,9	-6,2
<i>кандидатів наук та кандидатів наук із вченим званням доцента (штат)</i>	182	162	150	136	138	-24,2
%	58,5	56,4	57,9	56	60,2	2,9
<i>Разом старших викладачів, асистентів</i>	65	54	46	51	73	12,3
%	19,4	17,3	16,3	18,6	27,8	43,3
<i>старших викладачів, асистентів (штат)</i>	61	50	40	46	61	0,0
%	19,6	17,4	15,4	18,9	26,6	35,7
<i>Адміністративні працівники</i>	74	22	116	71	75	1,4
%	9,9	3,4	20,4	13,1	14,8	49,5

Джерела: складено автором на основі [11-13]

Отже, з 2020 р. по 2024 р. спостерігалось істотне зменшення загальної кількості персоналу на 32,6%. Кількість науково-педагогічних та наукових працівників скоротилася з 335 до 262 осіб (-21,8%), хоча їхня частка у загальному числі працівників

зросла з 44,8% до 52% (16,1%), що свідчить про пріоритет збереження кваліфікованих кадрів. Штатні НПП протягом досліджуваного періоду скоротилися з 311 до 229 осіб (-26,4%), тоді як кількість докторів наук із вченими званнями: професор, доцент коливалася (максимум 86 осіб у 2021 р., 69 осіб у 2024 р.), з часткою 26,3% у 2024 р. (12,9%). Кількість кандидатів наук зменшилась з 196 до 144 осіб (-26,5%) з часткою 54,9% (-6,2%), але штатна частка зросла до 60,2% (2,9%). Кількість старших викладачів і асистентів зросла з 65 до 73 осіб (12,3%), з часткою 27,8% (43,3%), що свідчить про залучення молодших спеціалістів. Адміністративний персонал коливався (від 22 осіб у 2021 р. до 116 осіб у 2022 р.), стабілізувавшись на 75 осіб у 2024 році (1,4%), з часткою 14,8% (49,5%). Дані зміни зумовлені оптимізацією через воєнний стан, мобілізацією (станом на 31.12.2024 – 11 осіб, з них 4 НПП) та зменшенням контингенту здобувачів.

У табл. 2 відображена характеристика кадрів ДонНУ імені Василя Стуса за період 2020-2024 рр., враховуючи такі ознаки, як стать, середній вік ПВС, зокрема докторів наук та кандидатів наук, частка осіб пенсійного віку та з вищою освітою.

Таблиця 2 – Характеристика персоналу ДонНУ імені Василя Стуса за 2020-2024 рр.

<i>Ознака</i>	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Стать (переважання жіночої), %</i>	Більше 73	Більше 74,9	72,43	70	73
<i>Середній вік професорсько-викладацького складу (ПВС), роки, у т.ч.:</i>	44	46	46	46	47
<i>докторів наук, професорів, роки</i>	57	55	56	54	52
<i>кандидатів наук, доцентів, роки</i>	43	44	45	46	47
<i>% ПВС пенсійного віку</i>	17,76	17,14	17,9	17,8	18,2
<i>% з вищою освітою</i>	Більше 89	Більше 89	Більше 87	Більше 86,5	Більше 87

Джерела: складено автором на основі [11; 12; 13-15]

Аналіз даних табл. 2 свідчить про те, що жіноча стать переважає серед працівників: від понад 73% у 2020 р. до 70% у 2023 р., з подальшим зростанням до 73% у 2024 р., що вказує на гендерний дисбаланс. Середній вік ПВС поступово підвищувався: від 44 років у 2020 р. до 47 років у 2024 р., при цьому середній вік докторів наук у 2024 р. становив 52 роки, а кандидатів наук – 47 років, що підтверджує тенденцію старіння кадрів. Частка ПВС пенсійного віку варіювалася від 17,76% у 2020 р. до 18,2% у 2024 р., що вказує на потребу в омолодженні кадрів. Рівень персоналу з вищою освітою залишався стабільно високим: від понад 89% у 2020 р. до понад 87% у 2024 р., що підтверджує стабільність кваліфікаційного складу. Це вказує на ефективність системи мотивації та контролю, але також підкреслює вразливість до зовнішніх змін.

Аналіз робочого навантаження науково-педагогічних працівників є одним із елементів оцінки кадрового забезпечення ЗВО, від якого залежить якість освітнього процесу та стійкість кадрової системи. Відповідно до пп.1-2 ст. 56 ЗУ «Про вищу освіту» (ост. ред. від 22.09.2025) «Робочий час науково-педагогічних і педагогічних працівників становить 36 годин на тиждень (скорочена тривалість робочого часу)...Не менше 30 відсотків робочого часу науково-педагогічного працівника на навчальний рік становить наукова робота. Максимальний обсяг навчальної роботи на одну ставку науково-педагогічного працівника не може перевищувати 30 відсотків робочого часу, а педагогічного працівника – 60 відсотків робочого часу на навчальний рік» [16]. Для НПП максимальне навчальне навантаження на 1 ставку становить 600 год. Варто зазначити, що 8 квітня 2025 р. був підписаний Закон України 3791-IX, який передбачає

зменшення навантаження НПП до 460–480 год. на ставку за навчальний рік. Однак у 2025-2026 н.р. ці зміни ще не набрали чинності [17]. Кожен ЗВО установлює власну норму мінімального/максимального навантаження для посади відповідно до наукового ступеня, вченого звання, рівня кваліфікації, досвіду роботи, участі в різних видах роботи.

Для оцінювання ефективності кадрового забезпечення необхідно визначити співвідношення кількості здобувачів вищої освіти до одного НП та НПП. На рис. 1 відображена зміна загальності кількості здобувачів ДонНУ імені Василя Стуса, а також у розрізі освітніх ступенів та форм здобуття освіти.

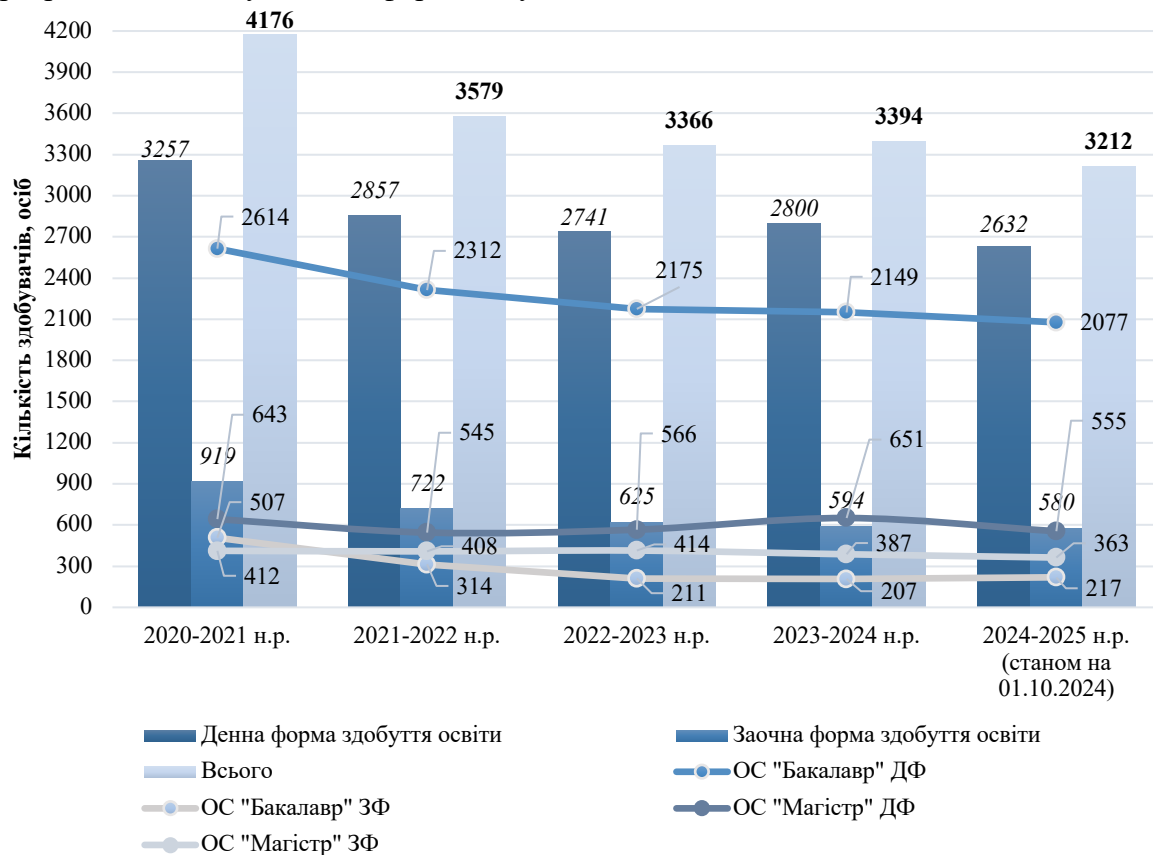
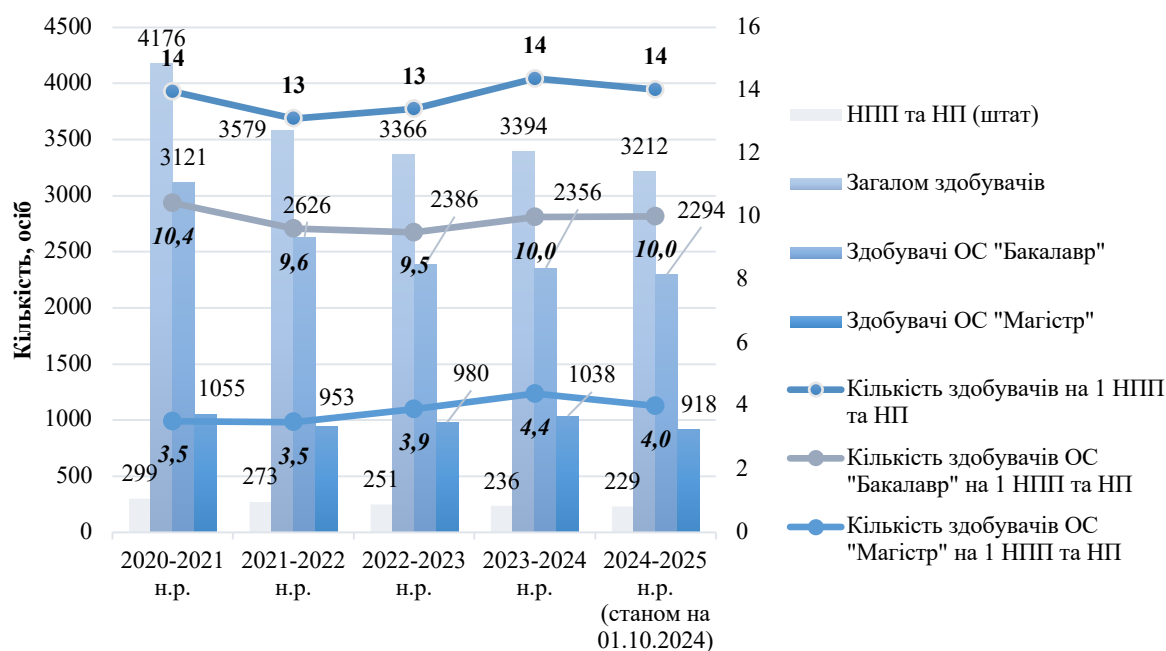


Рисунок 1 – Динаміка контингенту здобувачів ДонНУ імені Василя Стуса у розрізі ОС і форми здобуття освіти

Джерела: розроблено автором на основі [11-15]

Отже, протягом досліджуваних навчальних років спостерігалася тенденція до зменшення контингенту здобувачів на 23,1%. Максимальне річне скорочення (14,3%) кількості студентів відбулося у 2021-2022 н.р. Зменшення контингенту безпосередньо призводить до зниження навчального навантаження НП та НПП, створює ризики для фінансової стабільності та ініціює подальшу оптимізацію адміністративного та навчально-допоміжного кадрового складу ЗВО. На рис. 2 представлена динаміка розрахованого показника – співвідношення кількості здобувачів до 1 НПП та НП досліджуваного освітнього закладу.



**Рисунок 2 – Динаміка кількості здобувачів вищої освіти на 1 НПП та НР
ДонНУ імені Василя Стуса**

Джерела: розроблено автором на основі [11-15]

Протягом останніх н.р. середнє значення цього індикатора становило 14 здобувачів/1 НПП і НР, що відповідає нормативам і загалом забезпечує передумови для підтримання якісної організації освітнього процесу. У розрізі освітніх ступенів визначено, що в Університеті на рівні бакалаврату на одного НПП у середньому припадало 10 здобувачів. Слід зауважити, що цей показник залежить від рівня освіти, спеціальності та форми здобуття.

Регулярна перевірка дотримання Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності (ЛЮ) НПП ДонНУ імені Василя Стуса є важливою для підтримки якості кадрового забезпечення освітніх програм (ОП). З 2019 р. впроваджено систему контролю кадрового складу: двічі на рік оцінюється професійна активність НПП на основі самооцінки, а щороку гаранті ОП аналізують їх відповідність ЛЮ. Для кожного НПП необхідно мати не менше чотирьох професійних досягнень за п'ять років, включаючи публікації в Scopus або Web of Science. Протягом 2021-2024 рр. спостерігалася позитивна тенденція покращення відповідності НПП ЛЮ: у 2024 р. у категорії «менше 4 пунктів» відбулося зменшення кількості викладачів на 15,15% у порівнянні з 2023 р. У групі «4 пункти» демонструвався спад з 67 ос. у 2021 р. до 30–31 ос. у 2022–2024 рр. Категорія «5–6 пунктів» відображала стабільність протягом 2022–2023 рр. У 2024 р. у сегменті «7 і більше пунктів» відбулося зменшення на 6% у порівнянні з 2021 р. Загальний рівень дотримання НПП ЛЮ 2024 р. перевищував 87%, з вищою відповідністю для програм докторантів і магістрів. У цілому коливання темпу приросту підкреслюють вразливість до зовнішніх факторів, що вимагає посилення мотиваційних і адаптаційних заходів.

Кадрова стійкість релокованих університетів формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких провідне місце займають організаційні трансформації, демографічні зміни та соціально-економічні ризики. Переміщення ЗВО об'єктивно порушує сформовану систему академічних зв'язків, адже втрачаються або послаблюються локальні наукові школи, знижується інтенсивність міжкафедральної співпраці, ускладнюється відтворення професійної традиції та передача

організаційного досвіду. Досвід ДонНУ імені Василя Стуса демонструє, що навіть за збереження ключових освітніх напрямів, Університет вимушений відбудовувати інфраструктуру професійної комунікації у новому соціальному середовищі. У поєднанні зі зменшенням контингенту здобувачів та переорієнтацією освітнього процесу це спричиняє неоднорідність кадрового складу та потребує додаткових інституційних механізмів підтримки організаційної цілісності.

Виділимо основні проблеми та ризики, які можуть загрожувати кадровій стабільності релокованих ЗВО України. По-перше, критичним є демографічний ризик та виснаження кадрового резерву. Статистичні дані ДонНУ імені Василя Стуса підтверджують значну динаміку кадрових втрат і поступове старіння професорсько-викладацького складу (ПВС), що супроводжується зменшенням частки молодших викладачів, посилюючи проблему заміщення вакансій. Низький рівень заробітної плати, значне навчальне навантаження та нестабільність підштовхують ПВС шукати роботу за кордоном або в приватному секторі.

По-друге, спостерігається зростання адміністративного навантаження на НПП, що призводить до зниження наукової продуктивності та підвищує ризик професійного вигорання.

По-третє, існує висока організаційна вразливість зумовлена залежністю від ключових фахівців: концентрація компетенцій у вузькому колі співробітників підвищує ймовірність порушення функціонування академічних підрозділів та реалізації стратегічних завдань у разі їх вибуття.

По-четверте, недостатня автономія у використанні коштів, затримки державних виплат та залежність від донорської підтримки створюють ризик скорочення штатів або переходу співробітників на тимчасові контракти.

По-п'яте, оптимізація структури ЗВО, зокрема можливі злиття чи приєднання, може порушувати діяльність наукових шкіл і зменшувати загальний кадровий потенціал.

Ще одним значущим ризиком є дефіцит інноваційного ядра та обмежена здатність до адаптації. Недостатня присутність молодих кадрів обмежує інноваційний розвиток університетів, уповільнює оновлення освітніх практик і впровадження сучасних методик. Крім того, кадрову стійкість послаблюють психологічна нестабільність та демотивація. Підвищується значення професійного розвитку, внутрішньої підтримки та психологічного комфорту.

Унаслідок виявлених викликів постає потреба у визначенні пріоритетних напрямів реформування кадрової політики релокованих університетів. Одним із ключових напрямів є стратегічне кадрове планування, що передбачає впровадження системи довгострокового прогнозування кадрових потреб на основі аналізу вікової структури персоналу, ризиків втрати ключових компетентностей і динаміки контингенту здобувачів освіти. Це дає змогу формувати обґрунтовані сценарії оновлення кадрів та запобігати дефіциту фахівців у критично важливих підрозділах.

Важливим завданням є також відновлення та розвиток наукових шкіл через формування внутрішніх дослідницьких платформ, підтримку міждисциплінарних команд і створення умов для системної взаємодії досвідчених науковців із молодими дослідниками.

Суттєвим компонентом кадрової політики виступає посилення кадрового резерву, що включає активне залучення аспірантів до викладацької діяльності та наукових проєктів, створення внутрішніх грантових механізмів підтримки молодих учених і запровадження програм прискореного професійного розвитку.

Окремого значення набуває зниження адміністративного навантаження на ПВС шляхом цифровізації документообігу, автоматизації рутинних процесів, що спрямовує

заощаджений час на наукові дослідження та розвиток академічних компетентностей.

Складовою удосконалення кадрової політики є модернізація мотиваційної системи. Вона передбачає розроблення індивідуальних професійних траєкторій, розширення можливостей проєктного і конкурсного фінансування, стимулювання участі в міжнародних академічних мережах і програмах мобільності, а також підтримку командних дослідницьких ініціатив.

Слід звернути увагу, що для забезпечення кадрової стабільності необхідно розвивати корпоративну ідентичність та системи психологічної підтримки працівників ЗВО через ефективні внутрішні комунікації, впровадження освітніх і культурних ініціатив, а також створення комфортного середовища, яке зменшує психоемоційні ризики та зміцнює внутрішню згуртованість колективу.

Сукупність запропонованих управлінських рішень забезпечує не лише збереження кадрового потенціалу релокованих ЗВО, а й створює підґрунтя для його довгострокового відтворення.

Висновки. У результаті проведеного аналізу виявлено, що кадрове забезпечення релокованих університетів України зазнало суттєвих змін через зовнішні виклики, зокрема воєнний стан і демографічні зрушення. Зменшення загальної чисельності персоналу, старіння професорсько-викладацького складу та дефіцит молодих кадрів створюють ризики для підтримки якості освітнього процесу та наукової діяльності. Дослідження показало, що ефективна кадрова політика включає стратегічне планування, формування кадрового резерву, розвиток наукових шкіл, модернізацію мотиваційних систем і забезпечення психологічної підтримки персоналу. На прикладі Донецького національного університету імені Василя Стуса визначено, що комплексний підхід до управління кадрами дозволяє зберегти висококваліфікованих працівників, підтримувати академічну ефективність та адаптувати університет до зовнішніх викликів. Цей досвід може слугувати моделлю для зміцнення кадрової стійкості інших переміщених ЗВО України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рязанов М.Р. Теоретико-методологічні засади визначення сутності кадрового потенціалу закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*, 4(40), Лип 2021. С. 336-345. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.31>.
2. Рязанов М.Р. Кадровий аспект забезпечення якості вищої освіти. *Економіка та суспільство*, (42), 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-13>.
3. Літинська В.А. Оцінювання персоналу в аспекті його професійного розвитку в закладах вищої освіти. *Освітня аналітика України*, (2), 2023. С. 61-71. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-2-61-71>.
4. Гречаник Н.І., Васишин В.Я., Потапюк І.П. Вплив кадрового менеджменту на якість освітніх послуг у закладах вищої освіти. *Актуальні питання економічних наук*, 2025, 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15255357>.
5. П'ятничук І. Кадровий механізм публічного управління вищою освітою. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, 6 (72), 2024. С. 56-63. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-6\(72\)-8](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-6(72)-8).
6. Гвоздей Н. Тенденції розвитку кадрового потенціалу в закладах вищої освіти. *Економічні горизонти*, 1 (30), 2025. С. 159-164. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(30\).2025.324617](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.324617).
7. Любимий О. Кадрова політика закладу освіти: проблеми, тенденції та шляхи вдосконалення. *Економічні горизонти*, 3 (32), 2025. С. 164-172. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.338689](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.338689).

8. Нагорняк Т.Л. Кризовий менеджмент переміщених ЗВО України в умовах воєнного стану. *Політичне життя*, №1 (Бер 2023). С. 4-14. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.1.1>.
9. Консолідований рейтинг вишів України 2025 року. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/51741/> (дата звернення: 14.11.2025).
10. Оцінювання науково-педагогічних і педагогічних кадрів. *Донецький національний університет імені Василя Стуса*. URL: <https://www.donnu.edu.ua/uk/otsinyuvannya-naukovo-pedagogichnih-i-pedagogichnih-kadriv/#1714135537344-742f83af-bc59> (дата звернення: 17.11.2025).
11. Хаджинов І.В. Звіт ректора ДонНУ імені Василя Стуса Хаджинова Іллі Васильовича про роботу колективу Університету за період 01.01.2024–31.12.2024 та перспективні завдання розвитку Донецького національного університету імені Василя Стуса. Вінниця. 2025. С. 272. URL: <https://salo.li/0E0F11E> (дата звернення: 14.11.2025).
12. Хаджинов І.В. Звіт ректора ДонНУ імені Василя Стуса Хаджинова Іллі Васильовича про роботу колективу Університету за період 01.01.2023 –31.12.2023 та перспективні завдання розвитку Донецького національного університету імені Василя Стуса. Вінниця. 2024. С. 238. URL: <https://salo.li/7bD4A79> (дата звернення: 14.11.2025).
13. Гринюк Р.Ф. Звіт ректора ДонНУ імені Василя Стуса Хаджинова Іллі Васильовича про роботу колективу Університету за період 01.01.2022 –31.12.2022 та перспективні завдання розвитку Донецького національного університету імені Василя Стуса. Вінниця. 2023. С. 262. URL: <https://salo.li/91706aB> (дата звернення: 16.11.2025).
14. Гринюк Р.Ф. Звіт ректора ДонНУ імені Василя Стуса Хаджинова Іллі Васильовича про роботу колективу Університету за період 01.01.2021 –31.12.2021 та перспективні завдання розвитку Донецького національного університету імені Василя Стуса. Вінниця. 2022. С. 240. URL: <https://salo.li/Fa64cDB> (дата звернення: 16.11.2025).
15. Гринюк Р.Ф. Звіт ректора ДонНУ імені Василя Стуса Хаджинова Іллі Васильовича про роботу колективу Університету за період 01.01.2020 –31.12.2020 та перспективні завдання розвитку Донецького національного університету імені Василя Стуса. Вінниця. 2021. С. 57. URL: <https://salo.li/FBDC394> (дата звернення: 16.11.2025).
16. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII: станом на 22 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#n900> (дата звернення: 18.11.2025).
17. Підписано закон про підтримку наукової роботи в закладах вищої освіти. *Міністерство освіти і науки України*. 08.04.2025. URL: <https://mon.gov.ua/news/pidpysano-zakon-pro-pidtrymku-naukovoi-roboty-v-zakladakh-vyshchoi-osvity> (дата звернення: 18.11.2025).

REFERENCES

1. Riazanov, M.R. (2021). Teoretyko-metodolohichni zasady vyznachennia sutnosti kadrovoho potentsialu zakladu vyshchoi osvity. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 4(40), 336-345. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.31> (In Ukrainian).
2. Riazanov, M.R. (2022). Kadrovyyi aspekt zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity. *Ekonomika ta suspilstvo*, (42). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-13> (In Ukrainian).
3. Litynska, V.A. (2023). Otsiniuvannia personalu v aspekti yoho profesiinoho rozvytku v zakladakh vyshchoi osvity. *Osvitnia analityka Ukrainy*, (2), 61-71. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-2-61-71> (In Ukrainian).
4. Hrechanyk, N.I., Vasylyshyn, V.Ya., & Potapiuk, I.P. (2025). Vplyv kadrovoho menedzhmentu na yakist osvitnikh posluh u zakladakh vyshchoi osvity. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (10). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15255357> (In Ukrainian).

5. Piatnychuk, I. (2024). Kadrovyi mekhanizm publichnoho upravlinnia vyshchoiu osvitoiu. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, 6(72), 56–63. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-6\(72\)-8](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-6(72)-8) (In Ukrainian).
6. Hvozdiei, N. (2025). Tendentsii rozvytku kadrovoho potentsialu v zakladakh vyshchoi osvity. *Ekonomichni horyzonty*, 1(30), 159–164. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(30\).2025.324617](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.324617) (In Ukrainian).
7. Liubyvyi, O. (2025). Kadrova polityka zakladu osvity: problemy, tendentsii ta shliakhy vdoshkonalennia. *Ekonomichni horyzonty*, 3(32), 164–172. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.338689](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.338689) (In Ukrainian).
8. Nohorniak, T.L. (2023). Kryzoviy menedzhment peremishchenykh ZVO Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Politychne zhyttia*, (1), 4–14. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.1.1> (In Ukrainian).
9. Konsolidovanyi reitynh vyshiv Ukrainy 2025 roku. (2025). *Osvita.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/51741/> (date of access: 14.11.2025) (In Ukrainian).
10. Otsiniuvannia nauково-pedahohichnykh i pedahohichnykh kadriv. *Donetskyi natsionalnyi universytet imeni Vasylia Stusa*. URL: <https://www.donnu.edu.ua/uk/otsinyuvannya-naukovo-pedagogichnih-i-pedagogichnih-kadriv/#1714135537344-742f83af-bc59> (date of access: 17.11.2025) (In Ukrainian).
11. Khadzhynov, I.V. (2025). Zvit rektora DonNU imeni Vasylia Stusa Khadzhynova Illi Vasylovycha pro robotu kolektyvu Universytetu za period 01.01.2024–31.12.2024 ta perspektyvni zavdannia rozvytku Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stusa. Vinnytsia. 272 p. URL: <https://salo.li/0E0F11E/> (date of access: 14.11.2025) (In Ukrainian).
12. Khadzhynov, I.V. (2024). Zvit rektora DonNU imeni Vasylia Stusa Khadzhynova Illi Vasylovycha pro robotu kolektyvu Universytetu za period 01.01.2023–31.12.2023 ta perspektyvni zavdannia rozvytku Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stusa. Vinnytsia. 238 p. URL: <https://salo.li/7bD4A79> (date of access: 14.11.2025) (In Ukrainian).
13. Hryniuk, R.F. (2023). Zvit rektora DonNU imeni Vasylia Stusa Khadzhynova Illi Vasylovycha pro robotu kolektyvu Universytetu za period 01.01.2022–31.12.2022 ta perspektyvni zavdannia rozvytku Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stusa. Vinnytsia. 262 p. URL: <https://salo.li/91706aB> (date of access: 16.11.2025) (In Ukrainian).
14. Hryniuk, R.F. (2022). Zvit rektora DonNU imeni Vasylia Stusa Khadzhynova Illi Vasylovycha pro robotu kolektyvu Universytetu za period 01.01.2021–31.12.2021 ta perspektyvni zavdannia rozvytku Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stusa. Vinnytsia. 240 p. URL: <https://salo.li/Fa64cDB> (date of access: 16.11.2025) (In Ukrainian).
15. Hryniuk, R.F. (2021). Zvit rektora DonNU imeni Vasylia Stusa Khadzhynova Illi Vasylovycha pro robotu kolektyvu Universytetu za period 01.01.2020–31.12.2020 ta perspektyvni zavdannia rozvytku Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stusa. Vinnytsia. 57 p. <https://salo.li/FBDC394> (date of access: 16.11.2025) (In Ukrainian).
16. Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrainy vid 01.07.2014 № 1556-VII: stanom na 22 veres. 2025 r. [Zakon]. (2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#n900> (date of access: 18.11.2025) (In Ukrainian).
17. Pidpysano zakon pro pidtrymku naukovoï roboty v zakladakh vyshchoi osvity. (08.04.2025). *Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy*. URL: <https://mon.gov.ua/news/pidpysano-zakon-pro-pidtrymku-naukovoï-roboty-v-zakladakh-vyshchoi-osvity> (date of access: 18.11.2025) (In Ukrainian).

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.12

УДК 332.1:631.1:502.131.(477)

JELClassification: Q15, Q18, Q01, O13, R14

Орехова Т.В.

д.е.н., професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3650-5935>

t.oriekhova@donnu.edu.ua

Сиса Г.В.

аспірант Київського національного університету імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-8273-7147>**ЗЕМЕЛЬНІ РЕСУРСИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН,
ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СТАЛІЙ РОЗВИТОК**

У статті досліджено сучасний стан, структуру та тенденції використання земельних ресурсів України в умовах трансформаційних процесів аграрного сектору економіки. Проаналізовано динаміку земельного фонду, співвідношення сільськогосподарських угідь і земель інших категорій, а також особливості їх розподілу між землевласниками та землекористувачами.

Визначено ключові наслідки аграрних реформ для формування ринку земель сільськогосподарського призначення, зокрема зміну організаційної структури господарювання, зростання ролі фермерських і особистих селянських господарств, посилення концентрації землекористування. Особливу увагу приділено проблемі надмірної розораності угідь, деградації ґрунтів і нерационального використання земель, що створює загрози сталому розвитку аграрного виробництва. Обґрунтовано значення земельних ресурсів як базового елемента ресурсного потенціалу аграрного сектору та складової національного багатства України.

Зроблено висновок про необхідність удосконалення державної політики регулювання земельних відносин із урахуванням європейських практик і принципів збалансованого розвитку територій.

Ключові слова: ресурсний потенціал, аграрний сектор, ринок земель, сільськогосподарські угіддя, аграрна галузь, структура землекористування, трансформації, сталий розвиток, екологія, державне регулювання.

Табл. 5, Літ. 21

Orekhova T.

Doctor of Economic Science, Professor, Professor of the Department of International

Economic Relations, Vasyl' Stus Donetsk National University

Sysa H.

PhD student of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**LAND RESOURCES OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE: CURRENT
STATE, TRANSFORMATIONS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

The article examines the current state, structure and development trends of land resources in Ukraine under the conditions of long-term agrarian reforms and institutional transformations of the agricultural sector. Particular attention is paid to the role of agricultural land as a key component of the national resource potential and a fundamental factor of agricultural production. Based on official statistical data, the dynamics of the land fund,

changes in the structure of agricultural land, and redistribution of land among landowners and land users are analyzed. The study identifies significant shifts in land use patterns caused by agrarian reforms, including the reduction of land areas used by large agricultural enterprises, the expansion of household land use, the formation of farmer farms, and the emergence of new categories of land users.

The paper highlights the problem of excessive ploughing of agricultural land in Ukraine, which significantly exceeds the indicators of most European countries and leads to soil degradation, erosion processes, loss of fertility and deterioration of environmental sustainability. The growing concentration of land use, especially within large agricultural enterprises, is considered a potential threat to the development of family farming, rural employment and balanced territorial development.

The research emphasizes that land resources play a crucial role in ensuring food security, economic stability and sustainable development of rural areas. At the same time, purely market-oriented and technical approaches to land relations regulation have resulted in structural imbalances in the agricultural land market. The article substantiates the need for improving the institutional and legal framework of land relations regulation, taking into account European Union recommendations, environmental requirements and social priorities. The conclusions stress that effective land policy should be aimed at rational land use, prevention of land degradation, support of small and medium agricultural producers, and long-term preservation of land as a strategic national asset.

Key words: resource potential, agricultural sector, land market, agricultural land, agricultural industry, land use structure, transformations, sustainable development, ecology, state regulation.

Постановка проблеми. Земельні ресурси є основою функціонування аграрного сектору економіки України та ключовим чинником формування її національного багатства. В умовах ринкової трансформації аграрних відносин питання раціонального використання земель, формування ефективного ринку земель сільськогосподарського призначення та забезпечення сталого розвитку сільських територій набувають особливої актуальності. Аграрні реформи, що тривають з початку 1990-х років, суттєво вплинули на структуру землекористування, форми власності та організацію аграрного виробництва, що потребує комплексного наукового аналізу.

Незважаючи на значний земельний потенціал України, його використання залишається недостатньо ефективним і часто нераціональним. Надмірна розораність територій, деградація ґрунтів, концентрація землекористування та недосконалість механізмів регулювання земельних відносин створюють загрози економічній, екологічній і соціальній стабільності аграрного сектору. У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження сучасного стану земельних ресурсів та оцінки наслідків аграрних реформ для розвитку ринку земель.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку аграрного сектору, трансформації земельних відносин і функціонування ринку земель висвітлені у працях вітчизняних науковців, зокрема М.В. Присяжнюка та П.Т. Саблука [1], В.Я. Месель-Веселяка [2], О.В. Шубравської [3-4], Л.В. Забуранної [5-6], І.Г. Кириленка [7], Ю.Є. Кирилова [8], М.І. Пугачова [9] та інших [10-11]. У дослідженнях акцентується увага на інституційних змінах, соціально-економічних наслідках реформ і питаннях сталого розвитку аграрного виробництва. Водночас потребують подальшого аналізу сучасні структурні зміни землекористування та тенденції концентрації земель у нових умовах функціонування ринку.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку земельних ресурсів України, оцінка структурних змін у

землекористуванні внаслідок аграрних реформ та обґрунтування напрямів удосконалення регулювання ринку земель сільськогосподарського призначення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Функціонування та подальший розвиток аграрно-продовольчого виробництва ґрунтується на комплексному використанні ресурсного потенціалу, до складу якого належать природні ресурси (земля, вода, ліси, повітря, світло, тепло, вологість), людські (трудові) ресурси, матеріально-технічна база, а також результати науково-технічного прогресу – знання, технології, інновації тощо.

За даними Державної служби статистики України, станом на початок 2022 року загальна площа земельного фонду України становила 60 354,9 тис. га [12]. Із них сільськогосподарські угіддя займали 41 310,9 тис. га, або 68,5% загальної площі, у тому числі рілля – 32 544,3 тис. га (78,4%). Частка інших земель складала 18 865,6 тис. га, або 31,5%, і за останній період збільшилася на 178,4 тис. га (0,9%). До цієї категорії належать ліси та лісовкриті площі (10 686,8 тис. га, або 17,7%), забудовані землі (3 767,5 тис. га, або 6,0%), землі під водою (2 415,4 тис. га, або 4,0%), а також відкриті заболочені території (973,8 тис. га, або 1,8%). У порівнянні з 2000 роком площа сільськогосподарських угідь скоротилася на 337,7 тис. га (0,8%), зокрема ріллі – на 19,3 тис. га (0,06%). Найбільші зміни відбулися за рахунок зменшення площ перелогів майже вдвічі та скорочення багаторічних насаджень на 37,1 тис. га (3,98%). Водночас відзначається зростання площі меліорованих земель і суттєве розширення територій під забудовами – майже на 1 млн га (табл. 1). Таким чином, у період трансформації відносин власності структура земельних ресурсів зазнала помітних змін.

Таблиця 1 – Земельні ресурси України та динаміка їх структури за використанням (на кінець року)

Категорії земель	2000р		2010р		2021р	
	тис. га	%	тис. га	%	тис. га	%
Усього земель	60354,8	х	60354,8	х	60354,9	х
Сільськогосподарські угіддя	41827,0	100,00	41576,0	100,00	41329,0	100,00
у % до усіх земель	х	69,30	х	68,89	х	68,45
у тому числі:						
- рілля	32563,6	77,85	32476,5	78,11	32698,5	79,12
- сіножаті	2388,6	5,71	2410,9	5,80	2294,4	5,55
- пасовища	5521,3	13,20	5481,9	13,19	5282,6	12,78
- перелоги	421,6	1,01	310,2	0,75	190,5	0,46
- багаторічні насадження	931,9	2,23	896,5	2,16	863,0	2,09
Зрошувані землі	2408	3,99	2175	3,60	2166	5,24
Частка зрошуваних земель у площі сільськогосподарських угідь, %	х	5,74	х	5,23	х	5,22
Осушені землі	3299	5,47	2956	4,90	2955	4,90
Частка зрошуваних земель у площі сільськогосподарських угідь, %	х	7,08	х	7,11	х	7,12
Ліси та лісовкриті площі	10457,5	17,33	10601,1	17,56	10674,9	17,69
Забудовані землі	2459,2	4,07	2512,5	4,16	3597,8	5,96

Землі під водою	2420,5	4,01	2423,5	4,02	2425,0	4,02
Відкриті заболочені землі	953,5	1,58	979,9	1,62	1089,4	1,80
Інші землі	1055,2	1,75	1046,0	1,73	1078,5	1,79
Заповідники та природні національні парки:						
- кількість	31	х	45	х	73	х
- площа	887,5	1,47	1310,5	2,17	1997,4	3,31

Джерело: розраховано авторами за даними [12]

Земля є ключовим ресурсом соціально-економічного розвитку України та одним з основних складників її національного багатства. У сільському, лісовому та рибному господарстві вона виступає головним засобом виробництва і водночас предметом праці, що відповідно до Конституції України перебуває під особливою охороною держави [13].

Для України характерний надзвичайно високий рівень розораності сільськогосподарських угідь. Якщо у 2000 році цей показник становив 77,9%, то у 2018 році він зріс до 78,4%, а в окремих областях (Черкаській, Вінницькій, Тернопільській, Кіровоградській) перевищує 90%. Подібних масштабів розораності не має жодна країна світу: у Великій Британії та США цей показник коливається в межах 18-20%, а в Німеччині та Франції – не перевищує 32-36%. Науковці Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки» вказують на нераціональне використання орних земель, що спричиняє активізацію деградаційних процесів, зокрема ерозію ґрунтів, підтоплення, зсуви, перезволоження, підвищення кислотності та засолення [1, с. 74-75].

У ході реалізації аграрної реформи, започаткованої Постановою Верховної Ради Української РСР «Про земельну реформу» від 18 грудня 1990 р. № 563-ХІІ [14] та іншими нормативно-правовими актами, на базі колгоспів і частково радгоспів було сформовано нові організаційно-правові форми господарювання ринкового типу. Паралельно відбувся перерозподіл земель між землевласниками та землекористувачами (табл. 2).

Таблиця 2 – Динаміка розподілу сільськогосподарських угідь за землевласниками і землекористувачами

Показники	1990р		2000р		2010р		2021р	
	Всього земель, тис. га	Частка, %	Всього земель, тис. га	Частка, %	Всього земель, тис. га	Частка, %	Всього земель, тис. га	Частка, %
Загальна земельна площа	60354,9	х	60354,9	х	60354,9	х	60354,9	х
Всього с.г. угідь	42030,3	100,0	41829,5	100,0	41596,4	100,0	42726,4	100,0
Землі с.-г. підприємств і громадян	41720,6	99,3	40307,8	96,4	36554,8	87,9	36452,1	85,3
з них с.-г. підприємства	39155,5	93,2	32886,2	78,6	16850,3	40,5	16307,8	38,2
фермерські господарства	0,0	0,0	1178,4	2,8	4014,1	9,7	4437,9	10,4
господарства населення	2565,1	6,1	6243,2	14,9	15690,4	37,7	15706,4	36,8
Інші землекористувачі	309,7	0,7	1521,7	3,6	5041,6	12,1	6273,1	14,7

Джерело: розраховано автором за даними [1, с.364; 12]

Земельні масиви, які раніше були зосереджені у сільськогосподарських

підприємствах та громадян і охоплювали 42,0 млн га (99,3% сільськогосподарських угідь), зазнали істотних змін. Площа угідь у сільськогосподарських підприємствах скоротилася з 39,2 млн га до 16,3 млн га (38,2%), тоді як у господарствах населення вона зросла з 2,565 млн га до 15,7 млн га (36,8%). Водночас сформувався новий сектор фермерських господарств, які обробляють 4,4 млн га, або 10,4% угідь. Також з'явилася група землекористувачів категорії «інші», у яких площа угідь зросла з 0,3 млн га у 1990 році до 6,3 млн га у 2016 році, а частка – з 0,7% до 14,7%.

Із загальної площі території України (60,4 млн га) за сільськогосподарськими підприємствами та господарствами населення закріплено 37,8 млн га (62,5%), тоді як 22,6 млн га (37,5%) перебувають у користуванні інших категорій землекористувачів, що відрізняються за функціональним призначенням та структурою угідь (табл. 3, 4).

Таблиця 3 – Структура загальної земельної площі та її розподіл за землевласниками землекористувачами станом на 1 січня 2022, тис. га

Показники	Загальна земельна площа	Усі с.-г. угіддя	з них:				Інші землі
			рілля	сіножаті	пасовища	інші	
Всього земель	60354,9	42726,4	32541,3	2406,4	5434,1	2344,5	17628,5
частка, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Землі с.г. підприємств і громадян	37747,6	36453,3	31131,9	1570,6	2830,2	920,6	1294,3
у % до всіх земель	62,5	85,3	95,7	65,3	52,1	39,3	7,3
з них:							
землі с.-г. підприємств	21450,8	20746,9	19476,1	404,4	664,3	67,9	703,9
у % до всіх земель	35,5	48,5	59,8	16,8	12,2	2,9	4,0
у т.ч.							
державних	1118,1	937,0	773,9	33,2	95,4	34,5	181,1
у %	1,8	2,2	2,4	1,4	1,8	1,5	1,0
недержавних	20332,7	19809,9	18702,2	371,2	568,9	167,6	522,8
у %	33,7	46,3	57,5	15,4	10,5	7,1	3,0
землі громадян	16296,8	15706,4	11655,8	1166,2	2165,9	718,5	590,4
у %	27,0	36,8	35,8	48,5	39,8	30,6	3,3
Землі користувачів інших категорій	22607,3	6273,1	1409,4	835,8	2603,9	1424,0	16334,2
у %	37,5	14,7	4,3	34,7	47,9	60,7	92,7

Джерело: розраховано авторами за даними [12]

Таким чином, у результаті реформування аграрного сектору відбулися суттєві зміни його організаційної структури: з'явилися нові форми господарювання, здійснено перерозподіл земель між власниками, змінено розміри землекористувань, сформовано фермерські господарства, а також підприємства без власної землі, що виконують переважно посередницькі функції.

За інформацією Державної служби статистики України [12] в аграрному секторі економіки було зареєстровано на початок 2019 року 67906 юридичних осіб, з яких фермерські господарства становили 45654 одиниць, сільськогосподарські виробничі кооперативи – 1005 одиниць, сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи – 1207 одиниць.

Таблиця 4 – Земельні ресурси України та їх структура за землевласниками та землекористувачами станом на 1 січня 2022 року, тис. га

Показники	Загальна земельна площа	Усі с.-г. угіддя	з них:				Інші землі
			рілля	сіножаті	пасовища	інші	
Всього земель	60354,9	42726,4	32541,3	2406,4	5434,1	2344,6	17628,5
у % до заг. площі	100,0	70,79	53,92	3,99	9,00	3,88	29,21
у % до с.-г. угідь	х	100,0	76,2	5,6	12,7	5,5	Х
Землі с.-г. підприємств і громадян	37746,7	36453,3	31131,9	1570,6	2830,2	920,6	1294,3
у % до заг. площі	100,0	96,6	82,5	4,2	7,5	2,4	3,4
у % до площі с.-г. угідь	х	100,0	85,4	4,3	7,8	2,5	х
у тому числі:							
Землі с.-г. підприємств	21450,8	20746,9	19476,1	404,4	664,3	67,9	703,9
у % до заг. площі	100,0	96,7	90,8	1,9	3,1	0,3	3,3
у % до с.-г. угідь	х	100,0	93,9	1,9	3,2	0,3	х
з них:							
державних	1118,1	937,0	773,9	33,2	95,4	34,5	181,1
у % до заг. площі	100,0	83,8	69,2	3,0	8,5	3,1	16,2
у % до с.-г. угідь	х	100,0	82,6	3,5	10,2	3,7	х
недержавних	20332,7	19809,9	18702,2	371,2	568,9	167,6	522,8
у % до заг. площі	100,0	97,4	92,0	1,8	2,8	0,8	2,6
у % до с.-г. угідь	х	100,0	94,4	1,8	2,9	0,8	х
землі громадян	16296,8	15706,4	11655,8	1166,2	2165,9	718,5	590,4
у % до заг. площі	100,0	96,4	71,5	7,2	13,3	4,4	3,6
у % до с.-г. угідь	х	100,0	74,2	7,4	13,7	4,6	х
землі користувачів інших категорій	22607,3	6273,1	1409,4	835,8	2603,9	1424	16334,2
у % до заг. площі	100,0	27,7	6,2	3,7	11,5	6,3	72,3
у % до с.-г. угідь	х	100,0	22,5	13,3	41,5	22,7	х

Джерело: розраховано за даними [12; 15, с.96-97]

У 2021 році кількість сільськогосподарських підприємств, що мали сільськогосподарські угіддя, становили 40,3 тис. од., або 82,0% від їх загальної кількості, 8,9 тис. підприємств не мали сільськогосподарських угідь (табл. 5).

Таблиця 5 – Розподіл діючих сільськогосподарських підприємств за площею сільськогосподарських угідь

	2010р					2021р					Зміни +/- до 2010 року		
	усього	% до заг. к-ті	Площа с.-г. угідь, тис. га	% до заг. площі	У розрах. на 1 господарство, га	усього	% до заг. к-ті	Площа с.-г. угідь, тис. га	% до заг. площі	У розрах. на 1 господарство, га	Кількість одиниць	Площа с.-г. угідь, тис. га	У розрах. на 1 господарство, га
Під-ва, що мали с.-г. угіддя	48824	86,4	21585,9	100,0	459,9	40333	82,0	20005,2	100,0	496,0	-8491	-1580,7	36,1
у т. ч. за площею, га													
до 5,0	5784	10,2	18,3	0,1	3,2	2972	6,0	9,5	0,05	3,2	-2812	-8,8	0,0
5,1-10,0	4038	7,1	31,9	0,1	7,9	2496	5,1	19,5	0,1	7,8	-1542	-12,4	-0,1
10,1-20,0	4925	8,7	76,3	0,3	15,5	3811	7,7	59,1	0,3	15,5	-1114	-17,2	0,0
20,1-50,0	13707	24,3	519,8	2,4	37,8	11076	22,5	417,3	2,1	37,7	-2631	-102,5	-0,1
50,1-100,0	4831	8,6	345,2	1,6	71,9	4909	10,0	354,5	1,8	72,2	78	9,3	0,3
100,1-500,0	7181	12,7	1743,1	8,1	244,4	7573	15,4	1851,1	9,3	244,4	392	108	0
500,1-1000,0	2667	4,7	1919,4	8,6	717,9	2704	5,5	1932,9	9,7	714,8	37	13,5	-3,1
1000,1-2000,0	2661	4,7	3822,8	16,8	1436,1	2447	5,0	3513,0	17,5	1435,6	-214	-309,8	-0,5
2000,1-3000,0	1347	2,4	3295,5	14,2	2442,9	1063	2,2	2594,0	12,9	2440,3	-284	-701,5	-2,6
3000,1-4000,0	666	1,2	2293,0	9,9	3447,6	467	0,9	1612,4	8,1	3452,7	-199	-680,6	5,1
4000,1-5000,0	376	0,7	1670,5	6,8	4436,5	250	0,5	1109,8	5,5	4439,2	-126	-560,7	2,7
5000,1-7000,0	332	0,6	1919,6	8,9	5813,4	258	0,5	1497,0	7,5	5802,3	-74	-422,6	-11,1
7000,0-10000,0	178	0,3	1479,6	6,9	8403,9	127	0,3	1057,5	5,3	8326,8	-51	-422,1	-77,1
понад 10000,0	131	0,2	2450,9	15,3	20466,5	180	0,4	3977,6	19,9	22097,8	49	1526,7	1631,3
Підприємства, що не мали с.-г. угідь	7669	13,6	х	х	х	8875	18,0	х	х	х	1206	х	х
Всього	56493	100,0	х	х	х	49208	100,0	х	х	х	-7285	х	х

Джерело: [15, с.100-101]

Сільськогосподарські підприємства суттєво відрізняються за розмірами – площею сільськогосподарських угідь і часткою в загальній кількості. Понад половина господарств (51,3%) мають площу до 100 гектарів. У цій групі найбільша кількість господарств – 11,1 тис. одиниць з площею сільськогосподарських угідь в межах 20,1-50 га. У розрахунку на одне господарство припадає в середньому 37,7 га угідь.

Масовою є група господарств з площею 100,1-500 га, що становить 7,6 тис. од. або 15,4%, у яких площа сільськогосподарських угідь у середньому на одне господарство становить 244,4 гектари. Зі збільшенням розміру площі понад 500 гектарів у розрахунку на господарство їх кількість зменшується від 5,5% до 0,4%. Понад 10,0 тис. га угідь мають лише 180 господарств або 0,4%. У них зосереджено 3977,6 тис. га, або 19,9%. В середньому на таке господарство припадає 22,1 тис. га сільськогосподарських угідь. З 2010 року спостерігається зменшення на 8,5 тис. од. кількості діючих сільськогосподарських підприємств, що мали сільськогосподарські угіддя, площа в яких також зменшилась з 21,6 млн. га до 20,0 млн. га або на 1,6 млн. га. У розрахунку на одне господарство площа сільськогосподарських угідь зросла на 54,0 га і становила у 2018 році 496,0 га.

В розрізі окремих груп господарств спостерігаються незначні зміни, зокрема в дрібних господарствах розміри площ сільськогосподарських угідь змінились незначно. При цьому загальна кількість дрібних підприємств з площею угідь до 100 га хоч і скоротилась на 8021 господарств (на 24,1%), все ж є наймасовішою і становить 25,3 тис. одиниць, або 51,3% від усіх підприємств. У тому числі група діючих сільськогосподарських підприємств з площею сільськогосподарських угідь від 20 до 50 га, становила 11076 од., або 22,5%, в яких було сконцентровано 417,3 тис. га, або 2,1% від всієї площі сільськогосподарських угідь. В середньому на одне господарство припадало 37,7 гектарів.

Значну площу сільськогосподарських угідь, а саме 3513,0 тис. га, або 17,6% займає група господарств з площею сільськогосподарських угідь 1001-2000 га. Їх кількість становить 2447 господарств, або 5,0% від всієї кількості. В середньому на одне господарство тут припадає 1435,6 гектари.

Найбільше сільськогосподарських угідь зосереджено в групі з площею понад 10,0 тис. га, кількість яких становить 180 од., або 0,4%, а площа в них сільськогосподарських угідь – 3977,6 тис. га, або майже 20%. В середньому на господарство припадає 22,1 тис. га. При чому за період з 2012 року їх кількість зросла лише на 16 одиниць, а загальна площа – на 621,1 тис. га. При цьому економісти відзначають [16; 17, с.73], що на українському земельному ринку є ряд компаній із ЄС та які є до того ж інвесторами – на них припадає 21 угода із земельними ділянками загальною площею понад 1,8 млн. га (із 35 зареєстрованих в Україні до 2017 року, інформація про які є в базі даних Land Matrix). «Тенденції посилення концентрації землекористування загрожують засадам європейського аграрного устрою, європейським моделям сімейного господарювання, залученню молоді до фермерства, що наразі є предметом значного занепокоєння громадськості та політиків» [16]. Суто технічні та ринкові підходи спричинили значні перекоси на ринку землі: високий ступінь концентрації сільськогосподарських угідь, деградація територій, занепад аграрного виробництва та зникнення дрібних господарств, активізація процесів захоплення земель».

«Необхідна розробка правового інструментарію, яким можуть слугувати «Рекомендації ЄС щодо регулювання земельних відносин і низка директив на їх виконання які охоплюють чотири основні напрями: внутрішній ринок, сільське господарство, охорона навколишнього середовища та територіальна єдність, і створюють підґрунтя для забезпечення комплексного цілісного розвитку територій на основі реалізації права людини на землю» [16].

Отже, а аграрному секторі економіки сформувались переважно дрібні сільськогосподарські підприємства хоча їх кількість зменшується при майже однаковій площі сільськогосподарських угідь у розрахунку на одне господарство.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що аграрні реформи суттєво змінили структуру землекористування та організацію аграрного виробництва в Україні. Земельні ресурси залишаються стратегічною основою розвитку аграрного сектору, проте їх використання супроводжується екологічними та соціально-економічними ризиками.

Надмірна розораність, деградація ґрунтів і концентрація землекористування потребують комплексного державного регулювання. Подальший розвиток ринку земель має ґрунтуватися на принципах раціонального землекористування, екологічної безпеки та підтримки дрібних і середніх сільськогосподарських виробників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку) / [Присяжнюк М.В., Зубець М.В., Саблук П.Т. та ін.]; за ред. М.В. Присяжнюка, М.В. Зубця, П.Т. Саблука, В.Я. Месель-Веселяка, М.М. Федорова. К.: ННЦ ІАЕ, 2011. 1008 с.
2. Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Теоретико-методологічне і нормативно-правове забезпечення трансформації аграрного сектору економіки України до ринкових умов господарювання, науковий супровід та ефективність запровадження. *Економіка АПК*. 2015. № 7. С. 5-24.
3. Шубравська О.В. Агропродовольчий розвиток України в контексті глобальних викликів. *Економіка АПК*. 2014. № 7. С. 52-58.
4. Шубравська О.В. Сільськогосподарське виробництво України: нові можливості та виклики розвитку. *Економіка України*. 2015. № 5. С. 40-51.
5. Забуранна Л.В., Попрозман Н.В. Соціально-економічні аспекти розвитку агропромислового виробництва. *Економіка АПК*. 2015. № 3. С. 15-22.
6. Забуранна Л.В., Ярмоленко Ю.О. Соціально-економічні передумови розвитку аграрного виробництва в Україні. *Економіка АПК*. 2017. № 12. С. 64-68.
7. Кириленко І.Г., Івченко В.Є. Економічні аспекти трансформації сільськогосподарського виробництва в Україні. *Економіка АПК*. 2017. № 3. С. 21-28.
8. Кирилов Ю.Є. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах глобалізації. *Економіка АПК*. 2016. № 5. С. 23-29.
9. Пугачов М.І. Аграрний сектор економіки України в умовах інституційних змін. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 12-18.
10. Денисенко М.П., Новіков Д.В. Сучасний стан та перспективи розвитку сільського господарства України. *Агросвіт*. 2019. № 12. С. 15-21.
11. Сегеда С.А. Сільське господарство як основа функціонування аграрно-продовольчого ринку України. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Вип. 1 (6). Т. 1. Полтава: ПДАА. 2013. С. 227-234.
12. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.11.2025).
13. Конституція України : станом на 1 жовтня 2017 р. / Верховна Рада України. Київ : Право, 2017. 93 с.
14. Про земельну реформу: Постанова Верховної Ради Української РСР 18 грудня 1990 р. №563-XII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1991. № 10. Ст. 100.
15. Сегеда С. А. Аграрно-продуктове виробництво України: монографія. Вінниця: Видавництво ТОВ «Меркьюрі-Поділля», 2020. 672 с.
16. Бородіна О, Яровий В. Європейська практика регулювання земельних відносин: загрози та виклики. *ДТ УА*. 2018. 21 липня (№ 28). с.7
17. Бородіна О.М. Науково-прикладні засади реконструктивного розвитку сільського господарства та села в Україні. *Економіка і прогнозування*. 2016. № 4. С.70-80.

REFERENCES

1. Ahrarnyi sektor ekonomiky Ukrainy (stan i perspektyvy rozvytku) / [Prysiashniuk M.V., Zubets M.V., Sabluk P.T. ta in.]; za red. M.V. Prysiashniuka, M.V. Zubtsia, P.T. Sabluka, V.Ia. Mesel-Veseliaka, M.M. Fedorova. K.: NNTs IAE, 2011. 1008 s.
2. Mesel-Veseliak V.Ia., Fedorov M.M. Teoretyko-metodolohichne i normatyvno-pravove zabezpechennia transformatsii ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy do rynkovykh umov hospodariuvannia, naukovyi suprovid ta efektyvnist zaprovadzhennia. *Ekonomika APK*. 2015. #7. S. 5-24.
3. Shubravska O.V. Ahroprodovolchyi rozvytok Ukrainy v konteksti hlobalnykh vyklykiv.

Ekonomika APK. 2014. #7. S. 52-58.

4. Shubravska O.V. Silskohospodarske vyrobnytstvo Ukrainy: novi mozhlyvosti ta vyklyky rozvytku. Ekonomika Ukrainy. 2015. #5. S. 40-51.

5. Zaburanna L.V., Poprozman N.V. Sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku ahropromysloвого vyrobnytstva. Ekonomika APK. 2015. #3. S. 15-22.

6. Zaburanna L.V., Yarmolenko Yu.O. Sotsialno-ekonomichni peredumovy rozvytku aharnoho vyrobnytstva v Ukraini. Ekonomika APK. 2017. #12. S. 64-68.

7. Kyrylenko I.H., Ivchenko V.Ie. Ekonomichni aspekty transformatsii silskohospodarskoho vyrobnytstva v Ukraini. Ekonomika APK. 2017. #3. S. 21-28.

8. Kyrylov Yu.Ie. Rozvytok aharnoho sektoru ekonomiky v umovakh hlobalizatsii. Ekonomika APK. 2016. #5. S. 23-29.

9. Puhachov M.I. Aharnyi sektor ekonomiky Ukrainy v umovakh instytutsiinykh zmin. Ekonomika APK. 2017. #5 S. 12-18.

10. Denysenko M.P., Novikov D.V. Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku silskoho hospodarstva Ukrainy. Ahrosvit. 2019. #12. S. 15-21.

11. Seheda S.A. Silske hospodarstvo yak osnova funktsionuvannia aharno-prodovolchoho rynku Ukrainy. Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi aharnoi akademii. Vyp. 1 (6). T. 1. Poltava: PDAA. 2013. S. 227-234.

12. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (data zvernennia: 04.11.2025).

13. Konstytutsiia Ukrainy : stanom na 1 zhovtnia 2017 r. / Verkhovna Rada Ukrainy. Kyiv : Pravo, 2017. 93 s.

14. Pro zemelnu reformu: Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainskoi RSR 18 hrudnia 1990 r. №563-KhII. Vidomosti Verkhovnoi Rady URSR. 1991. #10. St. 100.

15. Seheda S. A. Aharno-produktove vyrobnytstvo Ukrainy: monohrafiia. Vinnytsia: Vydavnytstvo TOV «Merkiuri-Podillia», 2020. 672 s.

16. Borodina O, Yarovyi V. Yevropeiska praktyka rehuliuвання zemelnykh vidnosyn: zahrozy ta vyklyky. DT UA. 2018. 21 lytnia (№ 28). s.7

17. Borodina O.M. Naukovo-prykladni zasady rekonstruktyvnoho rozvytku silskoho hospodarstva ta sela v Ukraini. Ekonomika i prohnozuvannia. 2016. #4. S.70-80.

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.13

УДК 338.43:339.5:330.34

JEL Classification: Q13, F14, L23

Сегеда С.А.

д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу та бізнес-аналітики,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6179-564X>

s.seheda@donnu.edu.ua

Третяк І.В.

аспірант Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9673-3628>

i.tretiak@donnu.edu.ua

**ЛАНЦЮГИ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ТА ІМПОРТ ТОВАРІВ
ПОВСЯКДЕННОГО ВЖИТКУ**

У статті досліджено імпорт товарів повсякденного вжитку, виготовлених з аграрної сировини, у контексті формування та втрат доданої вартості в національних ланцюгах її створення. Обґрунтовано, що домінування сировинної моделі розвитку аграрного сектору України зумовлює переміщення переробних і завершальних стадій виробництва за межі національної економіки, що посилює імпортозалежність внутрішнього ринку. Проаналізовано динаміку та структуру імпорту за основними товарними групами, зокрема шкіряною, взуттєвою, текстильною та целюлозно-паперовою продукцією. З використанням кореляційно-регресійного аналізу виявлено тісний зворотний зв'язок між розвитком базових галузей аграрного сектору (тваринництва, рослинництва) та обсягами імпорту відповідної готової продукції. Доведено, що скорочення сировинної бази й деградація внутрішньої переробки призводять до втрати потенційної доданої вартості, робочих місць і валютних ресурсів. Обґрунтовано необхідність відновлення та розширення внутрішніх виробничих ланцюгів доданої вартості як стратегічного напрямку зменшення імпортозалежності та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Ключові слова: аграрний сектор, ланцюги доданої вартості, додана вартість, імпорт товарів повсякденного вжитку, аграрна сировина, готова продукція, внутрішній ринок, імпортозалежність, переробна промисловість, кореляційно-регресійний аналіз, Україна.

Табл. 3, Рис. 2, Літ. 14

Seheda S.

Doctor of Economic Science, Professor, Professor of the Department of Marketing and Business

Analytics, Vasyl' Stus Donetsk National University

Tretiak I.

PhD student of Vasyl' Stus Donetsk National University

**AGRICULTURAL SECTOR VALUE ADDED CHAINS AND IMPORTS OF EVERYDAY
CONSUMER GOODS**

The agricultural sector of Ukraine traditionally generates a significant share of export revenues; however, its contribution to gross value added remains disproportionately low due to the dominance of a raw-material development model. As a result, key stages of processing and commercialization are increasingly shifted outside the national economy, while the domestic market becomes more dependent on imports of finished goods. This problem is particularly evident in everyday consumer goods produced from agricultural raw materials, despite the country's substantial natural resource base and historical specialization in crop and livestock production.

The article aims to provide a quantitative assessment of import flows of consumer goods made from agricultural raw materials through the prism of value added formation and losses within national value chains, as well as to identify factors constraining the development of domestic processing in Ukraine's agricultural sector. The methodological framework is based on statistical grouping, index and comparative analysis, complemented by correlation-regression modeling.

The empirical results reveal a persistent growth of import dependence in leather, footwear, textile, and pulp-and-paper product groups, indicating structural breaks in national value chains. Econometric analysis confirms a statistically significant inverse relationship between the development of primary agricultural sectors (livestock numbers and crop areas) and the value of imports of corresponding processed goods. The contraction of the domestic raw-material base directly translates into increased imports and losses of potential value added.

The findings suggest that imports of agricultural-based consumer goods should be viewed not only as a trade indicator, but also as a measure of the effectiveness of national value chains. Strengthening domestic processing capacities and forming complete value chains from raw materials to final products are essential for reducing import dependence, retaining value added within the economy, and ensuring sustainable economic growth.

Key words: agricultural sector, value chains, added value, import of everyday goods, agricultural raw materials, finished products, domestic market, import dependence, processing industry, correlation-regression analysis, Ukraine.

Постановка проблеми. Аграрний сектор України традиційно формує значну частину експортних надходжень, однак його внесок у створення валової доданої вартості залишається непропорційно низьким. Переважання сировинної моделі розвитку [1, с.35] призводить до того, що ключові етапи переробки та комерціалізації аграрної продукції переміщуються за межі національної економіки, тоді як внутрішній ринок дедалі більше залежить від імпорту готових товарів.

Особливо виразно дана проблема проявляється у сегменті товарів повсякденного вжитку, виробництво яких базується на продукції аграрного походження. Незважаючи на наявність природно-ресурсного потенціалу та історично сформованих галузей тваринництва і рослинництва, в Україні спостерігається системне скорочення внутрішніх виробничих ланцюгів із високим рівнем доданої вартості. Як наслідок, аграрна сировина експортується з мінімальним рівнем обробки, тоді як продукція її глибокої переробки імпортується для задоволення попиту населення.

Зростання обсягів імпорту шкіряних виробів, текстилю, взуття, паперової та деревообробної продукції свідчить не лише про зміну зовнішньоторговельної кон'юнктури, а й про наявність структурних диспропорцій у національних ланцюгах створення доданої вартості. Відсутність або деградація окремих виробничих ланок зумовлює втрату потенційних доходів, робочих місць і бюджетних надходжень, а також посилює імпортозалежність внутрішнього ринку.

У цьому контексті імпорт товарів повсякденного вжитку доцільно розглядати не лише як торговельний показник, а як індикатор ефективності (або неефективності) функціонування національних ланцюгів доданої вартості аграрного сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інтеграції національної економіки до глобальних і регіональних ланцюгів доданої вартості є предметом досліджень значної кількості науковців. Зокрема, Круп'як І.Й. аналізує розвиток зовнішньої торгівлі крізь призму обмежень у формуванні повноцінних ланцюгів доданої вартості, зумовлених недостатнім рівнем інфраструктурного забезпечення та домінуванням сировинної складової експорту [2]. Кармінська-Белоброва М. В. зосереджує увагу на проблемних аспектах зовнішньоекономічної діяльності України, що стримують поглиблення участі країни у міжнародних ланцюгах створення вартості [3].

Рахман Н. М. і Залогіна Т. О. досліджують структурні трансформації імпортних потоків товарів і послуг України в контексті перерозподілу ролей між окремими ланками ланцюгів доданої вартості [4]. Мельник Т. М. та Пугачевська К. С. аналізують імпортоспоживання як чинник впливу на національну додану вартість та економічний розвиток загалом [5].

Олефір В. К. оцінює масштаби імпортозалежності продовольчого ринку України з позицій втрат внутрішньої доданої вартості [6]. Кваша С. М., Власов В. І., Кривенко Н. В. і Духницький Б. В. розглядають імпорт агропродовольчої продукції та потенціал його заміщення вітчизняним виробництвом як передумову подовження національних аграрних ланцюгів доданої вартості [7].

Вдовенко Н.М. і Богач Л.В. досліджують формування ефективної системи регулювання імпорту сільськогосподарської продукції з метою стимулювання розвитку внутрішніх ланок ланцюгів створення вартості [8]. Залізнюк В. П. розглядає імпортозаміщення як інструмент аграрної політики, спрямований на зміцнення національних ланцюгів доданої вартості та забезпечення продовольчої безпеки [9]. Полторак А. С. аналізує імпортозаміщення продукції легкої промисловості у контексті відновлення та розширення внутрішніх виробничих ланцюгів [10]. Інші науковці досліджують імпорт аграрно-продовольчої продукції та її місце в товарній структурі зовнішньої торгівлі України з урахуванням участі країни в міжнародних ланцюгах доданої вартості [11-13].

Проведені дослідження мали різні вектори та погляди на сутність процесів і явищ, що вивчались авторами. Відповідно результати пошуку не могли претендувати на всебічність і загальність власних відкриттів, що й визначило актуальність дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є кількісна оцінка імпортних потоків товарів повсякденного вжитку, виготовлених з аграрної сировини, крізь призму формування та втрат доданої вартості в національних ланцюгах її створення, а також визначення факторів, що обмежують розвиток внутрішньої переробки в аграрному секторі України.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні економіко-статистичні методи. Для аналізу динаміки та структури імпорту застосовано методи статистичних групувань, індексного та порівняльного аналізу.

З метою кількісної оцінки впливу виробничого потенціалу аграрного сектору на формування імпортних потоків використано кореляційно-регресійний аналіз, який дозволив визначити форму, напрям і тісноту зв'язку між обсягами імпорту окремих товарних груп та показниками розвитку тваринництва і рослинництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний розвиток зовнішньоторговельних відносин аграрно-промислового комплексу України засвідчує посилення імпортозалежності, що проявляється у зростанні частки ввезених товарів у структурі зовнішньоторговельного обороту. Така тенденція значною мірою зумовлена включенням національного аграрного виробництва у глобальні ланцюги створення доданої вартості, в межах яких Україна часто виконує функцію постачальника сировини, водночас імпортує продукцію з вищим ступенем переробки.

Участь аграрного сектору у зовнішньоекономічній діяльності не обмежується обігом готової агропродовольчої продукції, віднесеної до товарних груп I–IV за класифікацією Державної служби статистики України. Важливою складовою є також імпорт товарів, що формують проміжні та завершальні ланки аграрних ланцюгів доданої вартості. До них належать як виробничі ресурси (добрива, засоби захисту рослин і тварин, техніка та обладнання), так і сировина, що використовується для подальшої переробки з метою виробництва товарів кінцевого споживання.

Динаміка зовнішньої торгівлі продукцією, пов'язаною з аграрним виробництвом, свідчить про поступове зміщення України з позицій експортера сировини та напівфабрикатів у бік імпортозалежного споживача продукції з вищим рівнем переробки. Показовим прикладом імпортої залежності у сегменті переробки є товарна група VIII – «Шкури необроблені, шкіра вичинена», яка охоплює шкури, вироби зі шкіри, а також натуральне і штучне хутро (позиції 41–43). За винятком синтетичних матеріалів, основу цієї групи становить продукція тваринництва та звірівництва, що має значний потенціал формування доданої вартості всередині країни.

У 2024 році обсяг валютних витрат на імпорт шкіряної та хутряної сировини й готових виробів досяг 252,4 млн дол. США, що відповідало 0,4% загальної вартості імпорту (табл. 1). Порівняно з 2001 роком зазначений показник зріс у 3,8 раза, а пікове значення зафіксовано у 2021 році – 300,2 млн дол. США. Протягом 2001–2024 рр. простежується стає зростання

частки цієї товарної групи в імпорті, що свідчить про втрату потенційної доданої вартості на внутрішніх етапах переробки та недостатню інтеграцію вітчизняного тваринницького сектору у завершальні ланки агропродовольчих ланцюгів створення вартості. Варто зауважити, що до 2009 року зберігалось позитивне сальдо зовнішньоторговельних операцій за товарною групою VIII, однак починаючи з 2010 року воно стало від'ємним. Це означає фактичний розрив внутрішнього ланцюга створення доданої вартості в тваринництві, коли первинна сировина або не виробляється у достатніх обсягах, або експортується без подальшої глибокої переробки, тоді як внутрішній попит задовольняється за рахунок імпорту готової продукції.

Таблиця 1 – Динаміка імпорту продуктів товарної групи VIII – шкури необроблені, шкіра вичинена

Показники	У середньому за рік				
	2001-2005	2006-2010	2011-2015	2016-2020	2021-2024
Товарна група VIII – Шкури необроблені, шкіра вичинена					
Сума, млн. дол. США	70,3	141,7	204,7	254,2	262,8
Частка у вартості всього імпорту, %	0,29	0,24	0,31	0,48	0,40
У % до 2001р	106,03	213,73	308,75	383,41	396,38
Сальдо, (+/-)	107,1	139,8	-52,2	-109,6	-149,4
У тому числі: п.41 – Шкури					
Сума, млн. дол. США	46,3	76,2	106,0	153,7	153,2
Частка у вартості продукції групи VIII, %	65,92	53,75	51,78	59,81	54,13
У % до 2001р	108,78	178,78	248,83	360,80	359,62
Сальдо, (+/-)	105,9	159,5	-18,2	-74,5	-70,5

Джерело: Розраховано за даними [14]

Зменшення обсягів експорту шкіряно-хутряної сировини є об'єктивним наслідком тривалого скорочення поголів'я худоби, тоді як стабільний попит на продукцію з високою доданою вартістю (вичинена шкіра, готові вироби) зумовлює необхідність використання валютних ресурсів для її імпорту. У сукупності за 2001–2024 рр. на закупівлю продукції товарної групи VIII було витрачено близько 4,5 млрд дол. США, які потенційно могли бути спрямовані на розвиток внутрішніх ланок агропромислових ланцюгів доданої вартості — передусім тваринництва та переробної промисловості.

Для підтвердження цієї тези нами було проведено кореляційно-регресійний аналіз, в якому функцією (Y) стала «вартість імпорту товарної групи VIII «Шкури необроблені, шкіра вичинена, млн дол. США», а фактором впливу (x) – «поголов'я великої рогатої худоби, тис. голів». Обробка даних проводилася за період 2001–2024 рр. з використанням програмного забезпечення MS Excel і дозволила нам одержати такі результати:

- 1) коефіцієнт кореляції (r): (-0,8919), отже зв'язок обернений, а його тіснота – висока;
- 2) коефіцієнт детермінації (r^2): 0,7954, отже, мінливість функції (вартість імпорту товарної групи VIII) на 79,54% визначається мінливістю вибраного фактору (поголов'я ВРХ в Україні);
- 3) критерій Фішера: $F_{\phi}=85,527$; $F_{\kappa}= 4,45$; $F_{\phi}>F_{\kappa}$, отже нульова гіпотеза про відсутність зв'язку між показниками відкидається, що означає статистичну значущість регресії;
- 4) критерій Стюдента: $t_{\phi}=18,7177$; $t_{\kappa}=2,1098$; $t_{\phi}>t_{\kappa}$, отже, нульова гіпотеза про незначущість коефіцієнта регресії відкидається;
- 5) рівняння парної регресії приймає вигляд:

$$Y = 347,1364 - 0,0336x$$

Рівняння регресії показує, що при збільшенні поголів'я ВРХ на 1 тис. голів вартість імпорту товарної групи VIII «Шкури необроблені, шкіра вичинена» зменшиться на 33,6 тис. дол. США.

Проведений кореляційно-регресійний аналіз підтвердив наявність тісного зворотного

зв'язку між чисельністю поголів'я великої рогатої худоби та вартістю імпорту шкіряно-хутряної продукції. Високі значення коефіцієнтів кореляції та детермінації, а також статистична значущість регресійної моделі свідчать про те, що скорочення сировинної бази тваринництва безпосередньо трансформується у зростання імпортової залежності. Еластичність імпорту за поголів'ям худоби перевищує одиницю за модулем, що означає чутливість імпортих витрат до змін у первинній ланці виробництва.

Економічна доцільність розвитку внутрішньої переробки підтверджується й порівнянням рівнів доданої вартості: готова шкіра або вироби з неї у багато разів перевищують за вартістю напівфабрикати чи сировину. Таким чином, втрата завершальних стадій переробки означає втрату потенційних доходів, робочих місць і податкових надходжень.

Аналогічні дисбаланси простежуються і за товарною групою XII («Взуття, головні убори, парасольки»), яка є типовим прикладом імпорту кінцевої продукції з високою доданою вартістю. За 2001–2024 рр. обсяги валютних витрат на її імпорт зросли майже у 11 разів, а торговельне сальдо стало стійко від'ємним (табл. 2). При цьому домінування взуття у структурі імпорту (понад 90%) свідчить про фактичну відсутність повноцінного внутрішнього виробничого ланцюга «тваринництво – шкіряна сировина – готові вироби».

Таблиця 2 – Динаміка імпорту продуктів товарної групи XII – взуття, головні убори, парасольки

Показники	У середньому за рік:				
	2001-2005	2006-2010	2011-2015	2016-2020	2021-2024
Товарна група XII – взуття, головні убори, парасольки					
Сума, млн. дол. США	100,5	359,1	519,8	366,2	527,7
Частка у вартості всього імпорту, %	0,4	0,6	0,8	0,7	0,8
У % до 2001р	229,5	819,9	1186,8	836,1	1204,8
Сальдо, млн. дол. США, (+/-)	-4,1	-203,9	-332,4	-337,0	-383,5
у т. ч. п.64 – взуття					
Сума, млн. дол.	95,7	338,3	496,1	318,8	438,5
Частка у вартості групи XII, %	95,2	94,2	95,4	92,7	92,6
У % до 2001р	231,2	817,2	1198,3	770,1	1059,2
Сальдо, (+/-)	-2,8	-188,7	-315,1	-145,1	-264,1

Джерело: розраховано автором за даними [14]

Результати економетричного аналізу (коефіцієнт кореляції $r = -0,6559$, рівняння парної регресії $Y = 679,819 - 0,066x$) підтвердили наявність статистично значущого зворотного зв'язку між обсягами імпорту продукції цієї групи та поголів'ям великої рогатої худоби. Це означає, що скорочення сировинної бази автоматично зумовлює зростання імпорту товарів завершального споживання, тоді як відновлення тваринництва створює передумови для локалізації виробництва та утримання доданої вартості в межах національної економіки. Загальні втрати валюти на імпорт продукції товарної групи XII за досліджуваний період сягнули 8,8 млрд дол. США, з яких 5,9 млрд дол. США сформували від'ємне сальдо.

Ще більш показовою є ситуація у товарній групі XI «Текстиль та вироби з текстилю», яка об'єднує продукцію, сировинною базою для якої можуть бути як рослинницькі, так і тваринницькі галузі. Незважаючи на наявність потенціалу льонарства, коноплярства, вівчарства та інших напрямів аграрного виробництва, Україна залишається нетто-імпортером текстильних матеріалів і готових виробів. За досліджуваний період витрати валюти на закупівлю по імпорту продукції цієї товарної групи зросли з 646,9 млн дол. США у 2001 р. до 2399,0 млн дол. США у 2024 р., або у 3,7 разу. При цьому частка їх вартості в загальній сумі імпорту знизилася з 4,1% до 3,4% відповідно, або на 0,7 в. п. (рис. 1). За 2001–2024 рр. сукупні витрати валюти на імпорт товарної групи XI «Текстиль та вироби з текстилю»

склали 42,3 млрд дол. США, а загальне від'ємне сальдо – 24,1 млрд дол. США.

Кореляційно-регресійний аналіз (коефіцієнт кореляції $r = -0,7190$, рівняння парної регресії $Y = 1898,826 - 31,640x$) підтвердив наявність зворотного зв'язку між посівними площами льону-довгунця та обсягами імпорту текстильної продукції. Хоча еластичність імпорту виявилася меншою за одиницю, сама наявність статистично значущого зв'язку свідчить про системну проблему: скорочення первинної сировинної бази веде до імпорту навіть тих товарів, які можуть бути виготовлені в межах національних ланцюгів доданої вартості.

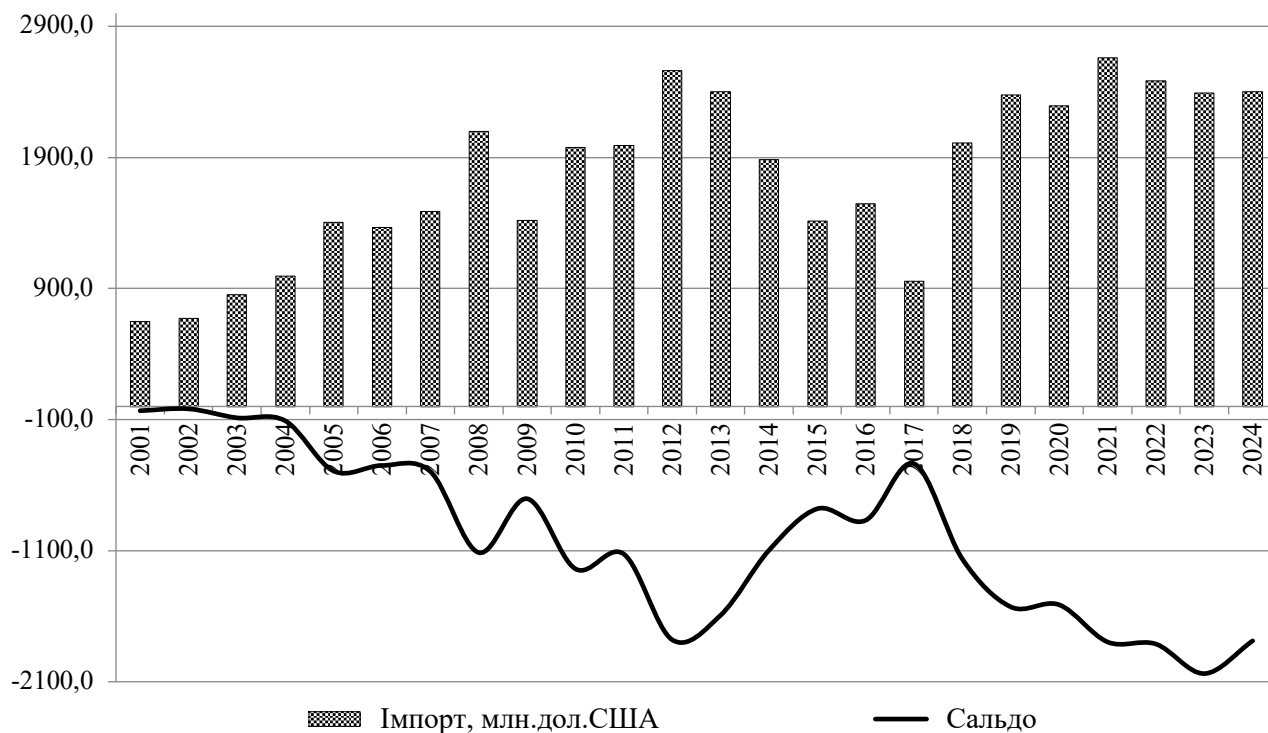


Рисунок 1 - Динаміка вартості імпорту товарної групи XI – Текстильні матеріали та текстильні вироби

Джерело: розраховано автором за даними [14]

Окрему нішу в структурі аграрно-продуктового імпорту займає продукція лісового господарства (товарні групи IX та X). Попри наявність значних лісових ресурсів, Україна імпортує значні обсяги деревини, паперу та картону, фактично обмежуючись експортом сировини та напівфабрикатів. Домінування паперу й картону в структурі імпорту товарної групи X свідчить про недостатній розвиток внутрішніх переробних потужностей і втрату доданої вартості на завершальних етапах виробництва.

Сукупні валютні витрати на імпорт деревини та целюлозно-паперової продукції за 2001–2024 рр. перевищили 24 млрд дол. США, що ще раз підтверджує стратегічну необхідність інвестування у глибоку переробку лісосировинних ресурсів, розвиток інноваційних технологій та локалізацію виробництва кінцевої продукції.

Загалом аграрний сектор України залишається фрагментовано інтегрованим у глобальні ланцюги створення доданої вартості, виконуючи переважно функцію постачальника сировини або низько переробленої продукції. Скорочення тваринництва, недорозвиненість переробної промисловості та обмежена диверсифікація використання продукції рослинництва призводять до втрати внутрішньої доданої вартості та посилення імпортої залежності.

Стратегічним напрямом подолання цих дисбалансів має стати розвиток внутрішніх переробних потужностей у зернопродуктовому, тваринницькому, текстильному та лісовому підкомплексах. Формування повноцінних ланцюгів доданої вартості — від сировини до кінцевої продукції — дозволить не лише скоротити валютні витрати, а й створити нові

робочі місця, підвищити конкурентоспроможність національної економіки та забезпечити стійке соціально-економічне зростання.

Таким чином, відродження функціонування галузей рослинництва (льонарства, коноплярства) та відповідний розвиток підприємств текстильної швейної промисловості та інших промислових підприємств, у тому числі льонопереробних – важливий напрям забезпечення попиту споживачів у продукції товарної групи XI «Текстильні матеріали та текстильні вироби» та зменшення валютних надходжень на їх закупівлю. Необхідність здійснення вказаних заходів підтверджують втрати країни від імпорту текстильної продукції, які за період 2001-2024 рр. склали 29,8 млрд дол. США, а загальна сума від’ємного сальдо – 15,0 млрд дол. США.

Структурною складовою імпорту товарної продукції аграрного сектора України є продукція лісового господарства, а саме: товарна група IX – «Деревина та вироби з деревини» та товарна група X – «Маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів». Лісове господарство, що функціонує на базі продукції лісництва, є одним із джерел надходження валюти та одним із напрямів її витрачання на закупівлю по імпорту необхідних виробів з деревини. У 2024 р. сумарні витрати валюти на закупівлю наведених двох товарних груп становили 1,2 млрд дол. США з позитивним сальдо 521,3 млн дол. США. Причому витрати валюти по імпорту товарної групи IX – «Деревина і вироби з деревини» у 2024 р. становили 280,2 млн дол. США з часткою в загальній вартості витрат по імпорту – 0,51% і позитивним сальдо в сумі 1032,1 млн дол. США, у тому числі витрати валюти на закупівлю по імпорту безпосередньо деревини становили 96,88% (рис. 2).

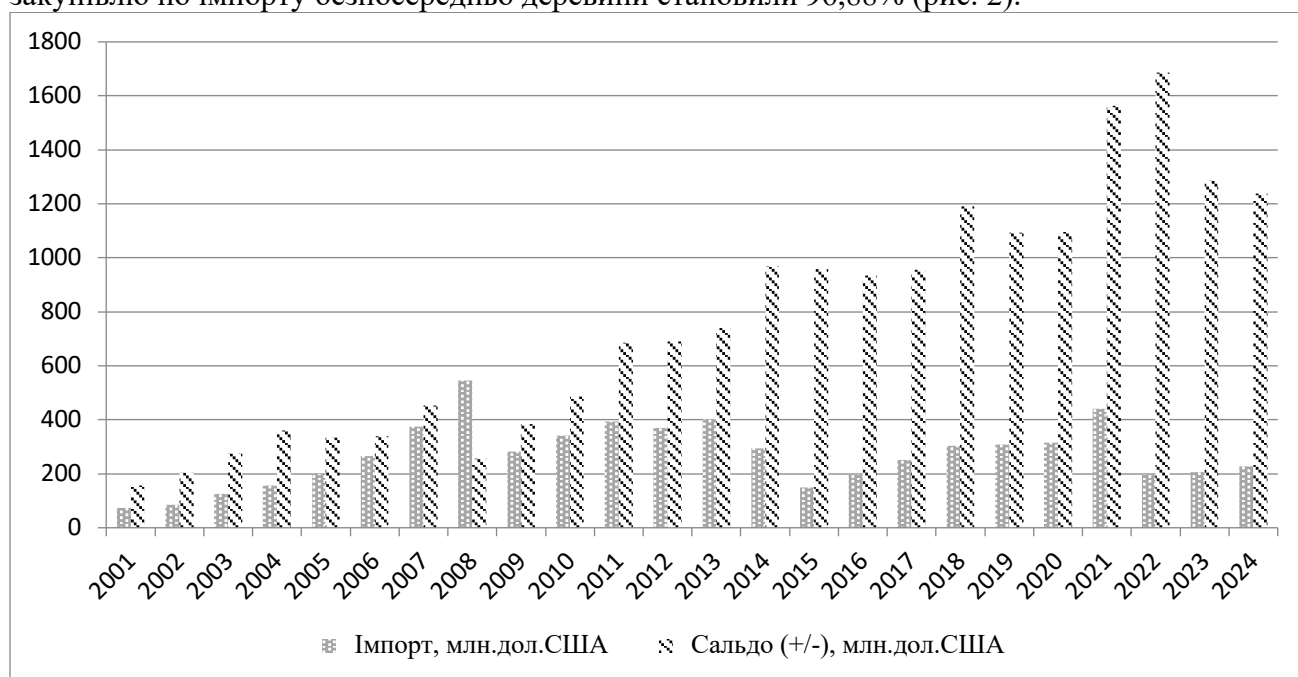


Рисунок 2 - Динаміка вартості імпорту товарної групи IX – деревина і вироби з деревини

Джерело: розраховано автором за даними [14]

За досліджуваний період витрати валюти на закупівлю по імпорту деревини збільшилися з 73,2 млн дол. США у 2001 р. до 280,2 млн дол. США у 2024 р., або в 3,83 разу. За роками витрати валюти коливалися, при цьому у 2008 р. досягли 545,8 млн дол. США, що по відношенню до мінімального (2001 р.) рівня становило збільшення у 7,5 разу. Певних закономірностей або тенденцій зростання чи спаду витрат валюти не простежується, що свідчить про спонтанний характер зовнішньоторговельних операцій по закупівлі деревини по імпорту. Так, середньорічні темпи приросту витрат валюти за період 2001–2005 рр. становили 28,55%, а за період 2006–2010 рр. – 6,55%. Період 2011–2015 рр. характеризується спадом, середньорічні темпи якого становили 21,64%. Наступні 2020-2024 рр. демонструють позитивні темпи приросту, які становлять 12,52%.

Витрати валюти на закупівлю по імпорту товарної групи Х – «Маса з деревини та інших волокнистих целюлозних матеріалів» становили у 2024 р. 0,9 млрд дол. США – зростання з 0,5 млрд дол. США, або у 1,8 разу (табл. 3). Темпи приросту витрат на закупівлю цієї групи товарів по імпорту за роками були досить різними, в окремі роки спостерігався спад, в основному характерний для останніх 2014-2018 рр. Найбільші витрати валюти на закупівлю маси з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів припадає на період 2007-2014 рр. Відхилення максимальної величини (2013 р.) від мінімальної (2001 р.) становить 4,8 разу. Всі досліджувані роки сальдо по цій товарній групі було мінусовим, за виключенням 2011 р.

Таблиця 3 – Динаміка імпорту товарної групи Х – маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів

Показники	У середньому за рік:				
	2001-2005	2006-2010	2011-2015	2016-2020	2021-2024
Товарна група Х – маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів					
Сума, млн. дол. США	766,8	1512,6	1253,1	1011,5	899,9
Частка у вартості всього імпорту, %	3,17	2,54	1,87	1,94	1,37
У % до 2001р	142,50	281,10	232,87	187,98	167,24
Сальдо, млн. дол. США, (+/-)	-420,7	-715,4	-524,8	-522,5	-579,7
у т.ч. п.48 – папір та картон					
Сума, млн.дол.	655,9	1312,4	1339,7	842,6	756,1
Частка у вартості групи ХП, %	85,54	86,76	86,89	83,30	83,25
У % до 2001р	146,28	292,69	298,77	187,91	168,62
Сальдо, (+/-)	-345,2	-608,3	-452,7	-416,1	-455,6

Джерело: розраховано автором за даними [14]

Основними товарними продуктами у 2024 р. у цій групі товарів є маса з деревини – 10,19%, папір та картон – 83,25% і друкована продукція – 3,44%. Це свідчить про недорозвиненість промислових потужностей з переробки маси з деревини або відсутність новітніх технологій з виробництва паперу та картону з вітчизняної сировини при зростаючому попиті споживачів. Тому доцільно спрямувати інвестиції на розробку та впровадження новітніх технологій переробки й обробки продукції лісового господарства та виготовлення нових продуктів для потреб внутрішнього ринку з метою не тільки зменшення витрат валюти на їх закупівлю, а й розширення сфери функціонування лісового продуктового підкомплексу, створення нових робочих місць, збільшення пропозиції інноваційних продуктів та нарощування валової доданої вартості, зміцнення потенціалу країни. На підтвердження наведених тез варто зауважити, що загалом за період 2001-2024 рр. загальна сума витрат на закупівлю по імпорту продукції товарних груп Х «Маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів» та ІХ «Деревина і вироби з деревини» склала 27,8 млрд дол. США і 6,5 млрд дол. США відповідно.

Отже, аграрний сектор економіки є суттєво імпортозалежним від зовнішніх факторів (кон'юнктурності, ринкової ціни, торговельно-економічних відносин їх розвитку, ефективності), що є досить ризиковим з точки зору стабільного його розвитку та потребує вироблення зваженої раціональної політики щодо розвитку власних виробництв.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що імпорт товарів повсякденного вжитку, виготовлених з аграрної сировини, в Україні має системний характер і відображає структурні розриви у національних ланцюгах створення доданої вартості. Домінування сировинної моделі розвитку аграрного сектору зумовлює переміщення переробних і завершальних етапів виробництва за межі національної економіки, що супроводжується стійким зростанням імпортозалежності внутрішнього ринку.

Аналіз динаміки та структури імпорту за окремими товарними групами показав, що

найбільші обсяги втраченої доданої вартості формуються у сегментах шкіряної, текстильної, взуттєвої та целюлозно-паперової продукції. За наявності відповідної сировинної бази внутрішнє виробництво не забезпечує завершення повного виробничого циклу, внаслідок чого внутрішній попит задовольняється за рахунок імпортованої готової продукції з високою часткою доданої вартості.

Результати кореляційно-регресійного аналізу підтвердили наявність тісного взаємозв'язку між рівнем розвитку базових галузей аграрного сектору та обсягами імпорту відповідних товарних груп. Скорочення поголів'я худоби, зменшення посівних площ технічних культур і деградація переробної інфраструктури безпосередньо впливають на зростання імпортних потоків, що свідчить про втрату внутрішнього потенціалу формування доданої вартості.

Отримані результати дають підстави розглядати імпорт товарів повсякденного вжитку аграрного походження не лише як зовнішньоторговельне явище, а як індикатор ефективності функціонування національних ланцюгів доданої вартості. Відновлення та розвиток внутрішньої переробки, інтеграція аграрного сектору з промисловими галузями та формування повних виробничих ланцюгів мають стати ключовими напрямками економічної політики, спрямованої на зменшення імпортозалежності та нарощування валової доданої вартості в національній економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коденська С.Ю., Сегеда С.А. Закономірності розвитку аграрно-промислового виробництва та ефективність його функціонування. *Економіка АПК*. 2018. № 6. С. 30-39.
2. Круп'як І. Й. Вектори зовнішньої торгівлі держави в умовах сучасних економічних перетворень. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 158-162.
3. Кармінська-Белоброва М. В. Зовнішньоекономічна діяльність України на сучасному рівні: проблеми та напрямки. *Бізнес Інформ*. 2016. № 4. С. 26-30.
4. Рахман М. С., Залогіна Т. О. Структурний аналіз імпортних операцій України. *Бізнес Інформ*. 2018. №9. С. 25-34.
5. Мельник Т.М., Пугачевська К.С. Детермінанти імпортозалежності економіки України. *Проблеми економіки*. 2019. № 2. С. 53-61.
6. Олефір В. К. Оцінка імпортозалежності ринку продовольчих товарів України. *Економіка і прогнозування*. 2016. № 4. С. 91-105.
7. Кваша С.М., Власов В.І., Кривенко Н.В., Духницький Б.В. Імпорт агропродовольчої продукції та можливості його заміщення національним виробництвом. *Економіка АПК*. 2014. № 5. С. 11-21.
8. Vdovenko N.M., Bohach L.V. Scientific substantiation of the reduction of import dependence in the markets of agricultural products. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2. С. 13-17.
9. Залізнюк В.П. Імпортозаміщення в системі забезпечення продовольчої безпеки України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/31.pdf
10. Полторак А. С. Стратегія імпортозаміщення товарів легкої промисловості в системі напрямів економічного зростання України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 212-216.
11. Сегеда С.А. Аграрно-продовольча продукція в товарній структурі зовнішньої торгівлі України. *Економіка АПК*. 2019. № 2. С. 73-83.
12. Сегеда С.А. Тенденції та структура імпорту аграрно-продовольчої продукції. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 4. С. 172-190.
13. Сегеда С.А. Статистичний аналіз імпорту товарів повсякденного вжитку, виготовлених з продукції аграрно-продуктового виробництва. *Бізнес-інформ*. 2020. №1. С. 164-174.
14. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

REFERENCES

1. Коденська С.Ю., Сегеда С.А. Закономірності розвитку аграрно-промислового виробництва та ефективність його функціонування. *Економіка АПК*. 2018. № 6. С. 30-39.
2. Krupiak I.I. Vektory zovnishnyoi torhivli derzhavy v umovakh suchasnykh ekonomichnykh peretvoren. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2017. #20. S.158-162.
3. Karminska-Bielobrova M. V. Zovnishnyoekonomichna diialnist Ukrainy na suchasnomu rivni: problemy ta napriamky. *Biznes Inform*. 2016. #4. S. 26-30.
4. Rakhman, M. S., and Zalohina, T. O. "Strukturnyi analiz importnykh operatsii Ukrainy" [The Structural Analysis of Import Operations of Ukraine]. *Biznes Inform*. 2018. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-9_0-pages-25_34.pdf
5. Melnyk, T. M., and Puhachevska, K. S. "Determinanty importozalezhnosti ekonomiky Ukrainy" [Determinants of Import Dependence of the Ukrainian Economy]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2019): 53-61.
6. Olefir, V. K. "Otsinka importozalezhnosti rynku prodovolchych tovariv Ukrainy" [An Assessment of Import Dependence on the Domestic Food Market]. *Ekonomika i prohnnozuvannia*, no. 4 (2016): 91-105.
7. Kvasha S.M. et al. Import ahroprodovolchoi produktsii ta mozhlyvosti yoho zamishchennia natsionalnym vyrobnytstvom. *Ekonomika APK*. 2014. #5. S.11-21.
8. Vdovenko, N. M., and Bohach, L. V. "Scientific substantiation of the reduction of import dependence in the markets of agricultural products". *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 2 (2017): 13-17.
9. Zalizniuk V.P. Importozamishchennia v systemi zabezpechennia prodovolchoi bezpeky Ukrainy. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2019. #1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/31.pdf
10. Poltorak A.S. Stratehiia importozamishchennia tovariv lehkoi promyslovosti v systemi napriamiv ekonomichnoho zrostannia Ukrainy. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2015. #5. S. 212-216.
11. Seheda S.A. Ahrarno-prodovolcha produktsiia v tovarnii strukturi zovnishnyoi torhivli Ukrainy. *Ekonomika APK*. 2019. #2. S. 73-83.
12. Seheda S.A. Tendentsii ta struktura importu ahrarno-prodovolchoi produktsii. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriia «Ekonomichni nauky»*. 2019. #4. S. 172-190.
13. Seheda S.A. Statystychnyi analiz importu tovariv povsiakdennoho vzhytku, vyhotovlenykh z produktsii ahrarno-produktovoho vyrobnytstva. *Biznes-inform*. 2020. #1. S. 164-174.
14. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.14

УДК 005.336.2:658:338.45

JELClassification: F 29, M 10, M 14, N 40, O 30

Таранич А. В.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та бізнес-аналітики,

Донецький національний університет імені Василя Стуса,

ORCID: 0000-0003-0309-6100

a.taranych@donnu.edu.ua

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ПРОВІДНИЙ ДРАЙВЕР ЇХ ПОСТВОЄННОГО РОЗВИТКУ

У роботі обґрунтовано роль інтелектуального потенціалу підприємств як ключової основи формування їх стратегічного потенціалу та забезпечення стійкого розвитку в умовах посткризових і поствоєнних трансформацій, виявлено вплив інтелектуальних ресурсів на інноваційні, адаптаційні та стратегічні можливості підприємств з урахуванням сучасних глобальних трендів економіки знань.

Узагальнено, що інтелектуальний потенціал підприємства є інтегральною характеристикою його здатності генерувати, накопичувати та ефективно використовувати знання, компетентності й інформаційні ресурси у процесі господарської діяльності. Рівень інтелектуального потенціалу визначає якість стратегічних рішень, адаптивність до змін зовнішнього середовища та здатність підприємства формувати стійкі конкурентні переваги. У сучасних умовах економіки знань інтелектуальний потенціал виступає ключовою основою довгострокового розвитку та економічної стійкості підприємства.

Інтелектуальний потенціал підприємства забезпечує якість стратегічного аналізу й прийняття управлінських рішень, він є когнітивною основою стратегічного потенціалу, формує його зміст і якість, тоді як стратегічний потенціал забезпечує механізми його реалізації та розвитку. Їх взаємодія визначає здатність підприємства до довгострокового зростання, інноваційної активності та стійкості в умовах структурних трансформацій.

Розкрито особливості та дискусійні положення стратегії розвитку країн, яке відбувається в умовах глобалізації світового господарства, в контексті становлення економіки знань.

Визначено зв'язок інтелектуального та стратегічного потенціалу підприємства, який формує його довгострокову конкурентоспроможність і стійкість. Саме інтелектуальні ресурси формують якісну основу стратегічних рішень і забезпечують здатність підприємства до інноваційного зростання в умовах невизначеності та структурних трансформацій економіки. Інтелектуальний потенціал підприємства є ключовим фактором формування його стратегічного потенціалу, його слід розглядати як універсальний, багатовимірний чинник стратегічного розвитку підприємства.

Окремий акцент зроблено на аналізі сучасних трендів, зокрема цифровізації, автоматизації, розвитку штучного інтелекту та платформної трансформації бізнес-моделей. Пояснено сутність платформізації як переходу до екосистемної логіки створення вартості та обґрунтовано визначальну роль інтелектуального потенціалу у проєктуванні, управлінні та масштабуванні платформних рішень у посткризовому й поствоєнному середовищі.

У роботі узагальнено історичний досвід повоєнних реконструкцій та обґрунтовано провідну роль інтелектуального потенціалу на мікро- й макрорівнях економіки. Показано, що розвиток освіти, науково-технічних шкіл, інженерних і управлінських компетенцій, організаційного навчання та корпоративної культури створює передумови для стратегічної гнучкості підприємств. Проаналізовано значення інституцій, здатних трансформувати знання в технологічні й управлінські рішення. Доведено, що поствоєнна модернізація підприємств

має ґрунтуватися на системі підготовки кадрів, НДДКР, управлінні знаннями та мережевій кооперації зі стейкхолдерами.

Узагальнюючи результати, сформульовано висновок про те, що інтелектуальний потенціал підприємств є ключовою основою стратегічного розвитку, інноваційного зростання та стійкості національних економік у сучасних умовах. Доведено, що пріоритетне нарощування знань, компетентностей й управлінських практик створює передумови для формування нової конкурентної моделі розвитку в економіці знань.

Ключові слова: інтелектуальний потенціал, економіка знань, економічне зростання, поствоєнний розвиток, компетентності персоналу, організаційна культура, інноваційні здібності, здатність до навчання, стратегічний потенціал підприємства, цифрова трансформація, інноваційна інфраструктура, мережеві екосистеми.

Табл. 1, літ. 4

Taranych A.,

Ph.D., Associate Professor of the Department of Marketing and Business Analytics, Vasyl Stus Donetsk National University,
ORCID: 0000-0003-0309-6100
a.taranych@donnu.edu.ua

THE ENTERPRISES' INTELLECTUAL POTENTIAL AS A KEY DRIVER OF POST-WAR DEVELOPMENT

The paper substantiates the role of enterprises' intellectual potential as a key foundation for the formation of their strategic potential and for ensuring sustainable development under post-crisis and post-war transformations. It identifies the impact of intellectual resources on the innovative, adaptive, and strategic capabilities of enterprises, taking into account contemporary global trends in the knowledge economy.

It is generalized that the intellectual potential of an enterprise represents an integral characteristic of its ability to generate, accumulate, and effectively use knowledge, competencies, and information resources in the course of economic activity. The level of intellectual potential determines the quality of strategic decision-making, adaptability to changes in the external environment, and the enterprise's ability to form sustainable competitive advantages. Under current conditions of the knowledge economy, intellectual potential serves as a key basis for long-term development and economic resilience of enterprises.

The intellectual potential of an enterprise ensures the quality of strategic analysis and managerial decision-making; it constitutes the cognitive foundation of strategic potential, shaping its content and quality, while strategic potential provides the mechanisms for its implementation and development. Their interaction determines the enterprise's capacity for long-term growth, innovative activity, and resilience in the context of structural transformations.

The study reveals the key features and debatable aspects of national development strategies unfolding under the globalization of the world economy in the context of the emergence of the knowledge economy. The relationship between intellectual and strategic potential is identified as a determinant of long-term competitiveness and sustainability of enterprises. Intellectual resources form the qualitative basis of strategic decisions and ensure the enterprise's capacity for innovation-driven growth under conditions of uncertainty and structural economic change. Thus, intellectual potential is considered a universal, multidimensional factor of strategic enterprise development.

Special emphasis is placed on the analysis of contemporary trends, including digitalization, automation, the development of artificial intelligence, and the platform-based transformation of business models. The essence of platformization is explained as a transition to an ecosystem-based logic of value creation, and the decisive role of intellectual potential in the design, governance, and scaling of platform solutions in post-crisis and post-war environments is substantiated.

The paper also generalizes the historical experience of post-war reconstruction and substantiates the leading role of intellectual potential at both micro- and macroeconomic levels. It demonstrates that the development of education systems, scientific and technological schools,

engineering and managerial competencies, organizational learning, and corporate culture creates the prerequisites for strategic flexibility of enterprises. The importance of institutions capable of transforming knowledge into technological and managerial solutions is analyzed. It is proven that post-war modernization of enterprises should be based on personnel training systems, R&D, knowledge management, and network cooperation with partners and stakeholders.

Summarizing the findings, the study concludes that the intellectual potential of enterprises constitutes the key foundation for strategic development, innovation-driven growth, and resilience of national economies in contemporary conditions. It is demonstrated that priority investment in knowledge, competencies, and managerial practices creates the prerequisites for the formation of a new competitive development model within the knowledge economy.

Keywords: intellectual potential, knowledge economy, economic growth, post-war development, personnel competencies, organizational culture, innovative capabilities, learning capacity, enterprise strategic potential, digital transformation, innovation infrastructure, network ecosystem.

Tab. 1, Ref. 4

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної економіки інтелектуальний потенціал підприємств дедалі частіше розглядається як ключовий чинник їх довгострокової конкурентоспроможності та стійкості. Знання, компетентності персоналу, організаційна та корпоративна культура, інноваційні здібності та здатність до навчання формують нематеріальну основу розвитку, яка визначає ефективність адаптації підприємств до структурних змін, технологічних зрушень і кризових явищ. У цьому контексті інтелектуальний потенціал постає не лише як ресурс, а набуває статусу стратегічного активу, що забезпечує відновлення та зростання підприємств.

У наукових дослідженнях останніх десятиліть посилюється увага до ролі людського, структурного та клієнтського капіталу в забезпеченні інноваційного розвитку підприємств. Теорії економіки знань, динамічних здібностей і сталого розвитку підкреслюють, що саме інтелектуальний потенціал створює передумови для формування унікальних конкурентних переваг, які складно відтворити або замінити матеріальними ресурсами. Це набуває особливого значення в періоди глибоких соціально-економічних трансформацій.

Постконфліктне та посткризове відновлення економік у світовій практиці дедалі частіше пов'язується з якістю управління знаннями та здатністю підприємств до інноваційної перебудови. Відновлення виробничих потужностей без розвитку інтелектуального потенціалу не забезпечує стійкого ефекту, оскільки не формує основи для технологічного оновлення та підвищення продуктивності.

Узагальнення міжнародного досвіду свідчить, що країни та підприємства, які інвестують у розвиток людського капіталу, інноваційні екосистеми та інституційну спроможність, демонструють вищі темпи відновлення після масштабних потрясінь. Це актуалізує необхідність комплексного наукового осмислення інтелектуального потенціалу як бази не лише економічного зростання, а й соціальної стабільності та структурної модернізації в національних економіках.

Для України проблема поствоєнного розвитку набула особливої гостроти внаслідок повномасштабної військової агресії РФ, що спричинила значні людські, матеріальні та інституційні втрати. Руйнування виробничої інфраструктури, міграція населення, релокація підприємств, зниження інвестиційної активності суттєво ускладнюють процес їх відновлення. За таких умов саме інтелектуальний потенціал стає одним із небагатьох ресурсів, здатних забезпечити їх прискорену економічну реконструкцію.

Українські підприємства в умовах війни та післявоєнного періоду стикаються з необхідністю швидкої адаптації до нових ринкових, технологічних і безпекових викликів. Це потребує не лише фінансової підтримки, а й високого рівня управлінських компетентностей, інноваційного мислення та здатності до трансформації бізнес-моделей. Інтелектуальний потенціал у цьому контексті виступає основою формування гнучкості та життєздатності підприємств.

Особливої актуальності набуває збереження та розвиток людського капіталу в умовах демографічних втрат і вимушеної міграції. Повернення кваліфікованих фахівців, інтеграція ветеранів у економічне життя, розвиток цифрових і високотехнологічних секторів безпосередньо пов'язані з ефективним використанням інтелектуального потенціалу підприємств.

Таким чином, наукове дослідження проблематики розвитку інтелектуального потенціалу є стратегічно важливим для національної економіки, оскільки дозволяє сформулювати обґрунтовані підходи до відновлення економіки в умовах обмежених матеріальних ресурсів. Отримані результати можуть стати підґрунтям для розроблення ефективних управлінських рішень, спрямованих на довгостроковий розвиток підприємств і посилення економічної стійкості України за умов турбулентності її поствоєнного розвитку.

Мета роботи полягає у обґрунтуванні ролі інтелектуального потенціалу підприємств як ключової основи формування їх стратегічного потенціалу та забезпечення стійкого розвитку в умовах посткризових і поствоєнних трансформацій, і виявленні впливу інтелектуальних ресурсів на інноваційні, адаптаційні та стратегічні можливості підприємств з урахуванням сучасних глобальних трендів економіки знань.

Аналіз досліджень і публікацій. Загальні передумови висвітлення проблематики «інтелектуального потенціалу підприємств» сформувалися під впливом еволюції економічної думки та практики господарювання. Перехід від індустріальної до постіндустріальної економіки зумовив зміну уявлень про джерела зростання, де провідна роль перейшла від виключно матеріальних ресурсів до знань, інформації та людського капіталу. У другій половині XX століття розвиток науково-технічного прогресу, інформатизації та глобалізації сприяв усвідомленню обмеженості традиційних факторів виробництва. У цей період сформувалися концепції економіки знань, інтелектуального капіталу та інноваційного розвитку, які заклали теоретичне підґрунтя для дослідження інтелектуального потенціалу підприємств як системного явища.

Вагомою історичною передумовою стало накопичення досвіду повоєнного відновлення економік у різних країнах світу, зокрема після Першої та Другої світових воєн. Практика показала, що ефективне відновлення виробництва та забезпечення довгострокового зростання значною мірою залежали від рівня освіти, науково-технічного розвитку та управлінських компетентностей, а не лише від масштабів матеріальних інвестицій.

В цьому контексті ми можемо відзначити досвід Японії, Федеративної Республіки Німеччини, Франції й Італії після Другої світової війни. Ключову роль відіграли інвестиції в освіту, науку, інженерні школи та управлінські компетентності, що забезпечило швидку модернізацію їх промисловості й формування високотехнологічних секторів економіки.

Вагомим прикладом є також Південна Корея, яка після Корейської війни здійснила перехід від аграрної до індустріально-інноваційної моделі розвитку. Системна державна політика, орієнтована на розвиток людського капіталу, наукових досліджень і технологічного навчання, стала основою формування потужного інтелектуального потенціалу та стрімкого економічного зростання.

Вагомим є досвід Ізраїлю, який упродовж тривалого періоду воєнних конфліктів сформував економіку, засновану на знаннях та інноваціях. Розвиток науково-дослідної інфраструктури, тісна взаємодія науки й бізнесу, а також висока концентрація кваліфікованих кадрів забезпечили значне зростання ВВП і глобальну конкурентоспроможність країни.

Окрему увагу заслуговують країни Західної Європи, зокрема Франція та Італія, які у післявоєнний період реалізували масштабні програми відновлення, поєднані з реформуванням систем освіти, науки та управління. Саме розвиток інтелектуального потенціалу підприємств дозволив цим країнам перейти до стійкого економічного зростання та інтегруватися в нову модель постіндустріальної економіки.

Наукові дослідження з менеджменту й поняття інтелектуального потенціалу підприємств пов'язані з еволюцією управлінських підходів до ролі знань, людини та нематеріальних ресурсів у забезпеченні ефективності й розвитку організацій.

Класична школа менеджменту (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, подружжя Гілбретів) заклала вихідні передумови для усвідомлення значення професійної підготовки та раціональної організації праці. Хоча основний акцент робився на матеріальних факторах і формальних структурах, ідеї спеціалізації, стандартизації та підвищення кваліфікації персоналу створили базу для подальшого осмислення людського компонента як складової потенціалу підприємства.

Школа людських відносин і поведінкових наук (Е. Мейо, М. Фоллетт, Ч. Барнард, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор) істотно розширила уявлення про роль людини в організації. Інтелектуальні здібності, мотивація, комунікації та групова взаємодія розглядалися як чинники продуктивності, що безпосередньо пов'язує її теоретичні положення з формуванням і використанням інтелектуального потенціалу підприємств.

Системна та ситуаційна школи менеджменту (Л. фон Берталанфі, Н. Вінер, Дж. Форрестер, П. Лоуренс, Дж. Лорш) сприяли розумінню інтелектуального потенціалу як цілісної, багатокomпонентної системи. Підприємство почало розглядатися як відкрита система, в якій знання, інформаційні потоки та управлінські компетентності взаємодіють із зовнішнім середовищем, визначаючи здатність організації адаптуватися та розвиватися.

Школа стратегічного менеджменту безпосередньо пов'язана з концепцією інтелектуального потенціалу через акцент на унікальних ресурсах і компетенціях. Теорії ресурсного підходу та динамічних здібностей розглядають знання, навички персоналу, організаційні рутини й інноваційні можливості як ключові джерела сталих конкурентних переваг підприємств. Концепції ресурсного підходу, ключових компетенцій і динамічних здібностей І. Ансоффа, М. Портера, Дж. Барні, Г. Хемела та К. Прахалада безпосередньо пов'язують інтелектуальний потенціал із формуванням стійких конкурентних переваг підприємств.

Інноваційна та знаннява школи менеджменту («знаннява парадигма менеджменту») сформували сучасне розуміння інтелектуального потенціалу як стратегічного активу під впливом вчень Й. Шумпетера, П. Друкера, І. Нонака, Х. Такаучі та К.-Е. Свейбі. У межах цих підходів управління знаннями, навчання організації, розвиток інтелектуального капіталу та цифрові технології виступають основою підвищення ефективності, інноваційності й стійкості підприємств, особливо в умовах криз і поствоєнного відновлення.

У загальному контексті дослідження заслуговує на увагу приклад України у складі СРСР: після Другої світової війни її економіка зазнала масштабних руйнувань, однак упродовж короткого часу була відновлена завдяки мобілізаційній моделі розвитку, що спиралася на значний людський та науково-технічний потенціал. Важливою передумовою післявоєнного зростання стало відновлення й подальший розвиток системи освіти, науки та інженерної підготовки. В Україні активно розвивалися галузеві науково-дослідні інститути, вищі технічні навчальні заклади, інженерні школи, що забезпечували промисловість висококваліфікованими кадрами. Це сприяло зростанню інтелектуального потенціалу підприємств, насамперед у машинобудуванні, енергетиці, металургії та оборонно-промисловому комплексі.

Україна відігравала ключову роль у формуванні науково-виробничої бази СРСР, зосереджуючи значну частку наукових розробок і високотехнологічного виробництва. Саме інтелектуальний потенціал українських науковців, інженерів і конструкторів забезпечив швидке відновлення промислового виробництва та його подальше нарощування в післявоєнні десятиліття, що проявилось у зростанні обсягів промислової продукції та технологічній модернізації.

В перехідний період ми можемо визначити дослідження поняття «потенціал» в роботах низки вітчизняних науковців: А. Я. Берсуцького, В. Герасимчука, А. Воронкової, Н. В. Касьянова, О. Кузьміна, Б. І. Шелегеди тощо, а також вклад українських дослідників О. Алімова, В. Микитенка, М. Козоріза, Н. Куденко, О. Олексюка, О. Федоніна, І. Репіної в наш час.

Подальше загострення глобальних кризових явищ в теперішній час, включно з фінансовими кризами, структурною трансформацією світової економіки, війною України проти РФ актуалізувало необхідність дослідження внутрішніх нематеріальних ресурсів

підприємств. У цих умовах інтелектуальний потенціал став розглядатися як ключова передумова стійкості, адаптивності та здатності підприємств до відновлення й розвитку в поствоєнний період.

Виклад основного матеріалу. В теперішній час технологічне лідерство розвинених країн світу базується на масовому інвестуванні та державному стимулюванні розвитку промислових і науково-технологічних систем у межах четвертого й п'ятого технологічних укладів. Вирішальним чинником цього процесу поступово став не лише контроль над глобальними ланцюгами створення вартості, а насамперед накопичення та ефективне використання інтелектуального потенціалу підприємств, який формує відповідні соціальні й інституційні надбудови та забезпечує стійкі надприбутки. Саме інтелектуальні ресурси у формі знань, інноваційних компетентностей, наукових розробок та управлінських здібностей визначають подальшу модернізацію національних економік у технологічному й соціальному вимірах.

Відповідно, для країн із транзитивними економіками відтворення моделі масштабного інвестування у високі технологічні уклади виключно через інтеграцію до глобальних виробничих ланцюгів є стратегічно складним. Обмежені фінансові ресурси, тривалий інвестиційний горизонт і висока конкуренція на світових ринках знижують очікувану капіталовіддачу таких проєктів. За цих умов розвиток інтелектуального потенціалу підприємств постає більш гнучкою та економічно доцільною альтернативою, що дозволяє створювати додану вартість без надмірних капіталовкладень у матеріальну інфраструктуру.

Трансформація світового господарства супроводжується посиленням внутрішніх криз у розвинених країнах, що зумовило структурні дисбаланси глобального розвитку. Автоматизація, цифровізація та роботизація виробництва зменшили роль традиційної зайнятості у формуванні вартості, водночас підвищивши значення творчої, аналітичної та інтелектуальної праці. У цьому контексті інтелектуальний потенціал підприємств дедалі більше замінює класичні глобальні ланцюги створення вартості як основне джерело економічної ефективності.

Поширення дискусій щодо «кризи капіталізму» вказує на обмеженість індустріальних і постіндустріальних моделей розвитку, заснованих на масовому виробництві та екстенсивному споживанні. Натомість сучасні економіки дедалі більше орієнтуються на економіку знань, у якій ключову роль відіграє здатність підприємств генерувати, акумулювати та комерціалізувати інтелектуальний потенціал. У таких умовах саме розвиток інтелектуальних ресурсів стає визначальним чинником стійкості, адаптивності та довгострокового зростання національних економік.

У сучасних умовах глобалізації стратегія розвитку країн дедалі більше ґрунтується на переході до економіки знань, у якій ключовим фактором зростання виступають інтелектуальні ресурси, інновації та людський капітал. Відбувається зміщення акценту з накопичення матеріальних активів на розвиток науково-освітнього потенціалу, цифрових технологій і здатності національних економік до генерації та комерціалізації знань. Це зумовлює необхідність структурної перебудови національних економік і модернізації їх інституційного середовища.

Важливою особливістю сучасних стратегій є зростання ролі держави як координатора інноваційного розвитку. Державна політика спрямовується на підтримку наукових досліджень, розвиток інноваційної інфраструктури, стимулювання трансферу технологій і формування сприятливого середовища для підприємництва знань. Водночас глобалізація посилює конкуренцію за таланти, інвестиції та технології, що вимагає від країн активної інтеграції у міжнародні науково-технологічні мережі.

Стратегії розвитку в умовах економіки знань характеризуються також зростанням значення нематеріальних активів і мережових форм організації виробництва. Підприємства та країни дедалі більше залежать від здатності швидко адаптуватися до технологічних змін, ефективно управляти знаннями та формувати інноваційні екосистеми. Це підвищує значення освіти впродовж життя, міждисциплінарності та креативних індустрій.

Одним із дискусійних питань є ступінь доцільності орієнтації на глобальні ринки знань порівняно з розвитком національних інноваційних систем. З одного боку, інтеграція у

глобальні мережі сприяє доступу до передових технологій і знань, а з іншого, посилює залежність від зовнішніх центрів інтелектуального впливу та ризики втрати національного наукового суверенітету.

Суперечливим залишається питання соціальних наслідків економіки знань. Зростання ролі висококваліфікованої праці супроводжується посиленням соціальної диференціації, структурним безробіттям і маргіналізацією низькокваліфікованих груп населення. Це актуалізує дискусію щодо необхідності поєднання інноваційних стратегій із політикою соціальної інклюзії та перерозподілу вигод від зростання.

Ще одним дискусійним аспектом є баланс між державним регулюванням і ринковими механізмами у розвитку економіки знань. Надмірне втручання держави може знижувати гнучкість і динамічність інноваційних процесів, тоді як повна лібералізація не гарантує ефективного використання інтелектуального потенціалу. У цьому контексті триває наукова дискусія щодо оптимальних моделей інституційного забезпечення інноваційного розвитку в умовах глобалізації.

Для стійкого розвитку підприємств важливе значення має формування його стратегічного потенціалу, системною складовою якого є інтелектуальний потенціал, оскільки він виступає внутрішньою основою формування та реалізації стратегічних можливостей розвитку. Знання, компетентності персоналу, організаційні здібності до навчання й інновацій безпосередньо визначають здатність підприємства формувати обґрунтовані стратегічні цілі та адаптувати їх до змін зовнішнього середовища.

Інтелектуальний потенціал забезпечує якість стратегічного аналізу та процесу прийняття управлінських рішень. Саме рівень аналітичних здібностей, управлінського мислення та накопиченого досвіду дозволяє підприємству ідентифікувати стратегічні альтернативи, оцінювати ризики й формувати довгострокові конкурентні переваги. У цьому сенсі інтелектуальний потенціал є когнітивною основою стратегічного потенціалу.

Стратегічний потенціал відображає здатність підприємства мобілізувати наявні ресурси, зокрема інтелектуальні, для досягнення визначених стратегічних цілей. Ефективна стратегія створює умови для цілеспрямованого розвитку інтелектуального потенціалу через інвестиції в персонал, управління знаннями й інноваційну інфраструктуру, посилюючи взаємний зворотний зв'язок між цими категоріями.

Таким чином, інтелектуальний потенціал посилює зміст і якість стратегічного потенціалу підприємства, тоді як стратегічний потенціал забезпечує механізми його реалізації та розвитку. Їх взаємодія визначає здатність підприємства до довгострокового зростання, інноваційної активності та стійкості в умовах структурних трансформацій, у тому числі в умовах посткризового або поствоєнного розвитку.

Розвиток стратегічного потенціалу підприємства в сучасних умовах дедалі більше визначається рівнем сформованості й ефективністю використання його інтелектуального потенціалу. Зміна пріоритетів із матеріальних ресурсів на знання, компетентності та інноваційні здібності зумовлює необхідність переосмислення механізмів стратегічного управління та довгострокового розвитку підприємств.

По-перше, відбувається зростання ролі людського капіталу як базового елементу стратегічного потенціалу. Кваліфікація персоналу, управлінські компетентності, здатність до навчання й генерації нових знань безпосередньо впливають на можливість підприємства формувати та реалізовувати ефективні стратегії. Розвиток інтелектуального потенціалу створює передумови для стратегічної гнучкості й адаптивності до змін зовнішнього середовища.

По-друге, посилюється значення організаційних знань і внутрішніх процесів управління. Інтелектуальний потенціал проявляється не лише через індивідуальні здібності працівників, а й через здатність підприємства акумулювати, систематизувати та трансформувати знання у стратегічні рішення. Це сприяє підвищенню якості стратегічного аналізу, прогнозування та вибору довгострокових напрямів розвитку.

По-третє, збільшується роль і значення інноваційної діяльності у складі стратегічного потенціалу. Розвинений інтелектуальний потенціал забезпечує здатність підприємства до

створення та впровадження інновацій, що формують стійкі конкурентні переваги. Інновації стають не разовим результатом, а системним інструментом стратегічного розвитку.

По-четверте, відбувається формування стратегічного потенціалу на основі динамічних, адаптаційних здібностей підприємства. Інтелектуальний потенціал забезпечує здатність ідентифікувати зміни у зовнішньому середовищі, швидко перебудовувати ресурси й оновлювати стратегії. У цьому контексті стратегічний потенціал набуває рис процесної категорії, що постійно еволюціонує разом із розвитком знань і компетентностей.

Разом, розвиток стратегічного потенціалу підприємства в тісному взаємозв'язку з інтелектуальним потенціалом визначає його довгострокову конкурентоспроможність і стійкість. Саме інтелектуальні ресурси формують якісну основу стратегічних рішень і забезпечують здатність підприємства до інноваційного зростання в умовах невизначеності та структурних трансформацій економіки.

Інтелектуальний потенціал підприємства виступає наскрізним чинником формування його стратегічного потенціалу, однак його роль, механізми впливу й інструменти реалізації мають суттєві відмінності у кожному з основних підходів: ресурсному, компетентнісному, системному, маркетингово-орієнтованому, інституційному й еволюційному.

У межах ресурсно-орієнтованого підходу інтелектуальний потенціал розглядається як специфічний вид стратегічних ресурсів, що відповідають критеріям цінності, рідкісності, важкої імітованості та незамінності. Знання, досвід персоналу, управлінські компетенції й організаційні процедури набувають стратегічного значення лише за умов їх інтеграції у внутрішні процеси підприємства. Таким чином, інтелектуальний потенціал у цьому підході є джерелом економічної ренти, але його вплив носить відносно статичний характер і залежить від здатності менеджменту ефективно комбінувати наявні інтелектуальні ресурси.

Концепція динамічних здібностей істотно поглиблює роль інтелектуального потенціалу, зміщуючи акцент з володіння знаннями на здатність їх постійного оновлення та трансформації. Інтелектуальний потенціал проявляється в процесах організаційного навчання, стратегічного мислення, діагностики можливостей і загроз, реінтеграції ресурсів. Його вплив полягає у формуванні стратегічної гнучкості та здатності підприємства адаптуватися до технологічних і ринкових змін, що робить інтелектуальні здібності ключовим елементом довгострокового стратегічного потенціалу.

У межах компетентнісного підходу інтелектуальний потенціал набуває центрального значення та розглядається як сукупність індивідуальних і колективних знань, навичок й управлінських практик. Його вплив реалізується через формування унікальних компетенцій, які забезпечують створення цінності для споживачів. Особливістю цього підходу є акцент на управлінні знаннями, розвитку корпоративної культури та корпоративної соціальної відповідальності, що дозволяє перетворювати інтелектуальний потенціал на стійке джерело конкурентних переваг.

Системний підхід інтерпретує інтелектуальний потенціал як інтегративний елемент, що забезпечує зв'язок між різними підсистемами стратегічного потенціалу. У цьому контексті знання й інформаційні потоки виступають механізмом координації фінансових, виробничих, кадрових і маркетингових компонентів. Вплив інтелектуального потенціалу полягає у створенні синергічного ефекту, який підвищує загальну результативність стратегічного управління та забезпечує узгодженість стратегічних рішень на різних рівнях організації.

У маркетингово-орієнтованому підході інтелектуальний потенціал реалізується через аналітичні здібності підприємства, знання ринку, споживчої поведінки та механізмів формування цінності для споживачів. Його вплив проявляється у здатності підприємства комерціалізувати інновації, формувати бренд і будувати довгострокові відносини з клієнтами. Інтелектуальний потенціал забезпечує стратегічну чутливість до змін попиту, підвищує ефективність ринкового позиціонування та реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства.

Інституційний підхід підкреслює значення інтелектуального потенціалу у формуванні легітимності та здатності підприємства взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Тут знання нормативно-правових вимог, культурних норм, стандартів корпоративної відповідальності та навички управління стейкхолдерами виступають важливими складовими стратегічного

потенціалу. Інтелектуальний потенціал забезпечує можливість адаптації до інституційних змін і розширює доступ до зовнішніх ресурсів і партнерств.

В еволюційному підході інтелектуальний потенціал розглядається як результат історично зумовленого накопичення знань і практик. Його вплив полягає у формуванні такої траєкторії розвитку підприємства, де попередні стратегічні рішення й організаційний досвід визначають його майбутню успішність на ринку. Інтелектуальний потенціал тут виступає носієм організаційної спадковості, що може як посилювати, так і обмежувати стратегічні трансформації.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що інтелектуальний потенціал підприємства є ключовим фактором формування його стратегічного потенціалу, а інтеграція різних підходів дозволяє максимально повно реалізувати інтелектуальний потенціал як основу стійкого стратегічного розвитку підприємства (табл. 1).

Таблиця 1 – Особливості формування стратегічного потенціалу підприємства з урахуванням підходів до визначення ролі інтелектуального потенціалу в них

Підходи	Роль інтелектуального потенціалу	Механізм впливу	Стратегічний ефект
Ресурсно-орієнтований	Інтелектуальний потенціал як стратегічний ресурс	Ідентифікація унікальних знань і компетенцій; інтеграція інтелектуальних ресурсів у бізнес-процеси	Формування стійкої економічної ренти та базових конкурентних переваг
Концепція динамічних здібностей	Інтелектуальний потенціал як процес постійного оновлення	Організаційне навчання, діагностика можливостей і загроз, реінтеграція ресурсів, стратегічна гнучкість	Адаптивність до змін, формування нових стратегічних позицій
Компетентнісний	Інтелектуальний потенціал як сукупність індивідуальних і колективних знань	Управління знаннями, розвиток персоналу, корпоративної культури	Створення унікальних компетенцій і довгострокових конкурентних переваг
Системний	Інтелектуальний потенціал як інтегративний елемент системи	Координація інформаційних потоків, узгодження підсистем управління	Синергічний ефект і підвищення цілісності стратегічного управління
Маркетингово-орієнтований	Інтелектуальний потенціал як ринкова аналітична здатність	Аналіз споживачів, управління брендом, комерціалізація знань	Посилення ринкових позицій і стабільність доходів
Інституційний	Інтелектуальний потенціал як інструмент легітимності та взаємодії	Знання нормативного середовища, управління стейкхолдерами, партнерства	Розширення доступу до зовнішніх ресурсів і підвищення довіри
Еволюційний	Інтелектуальний потенціал як результат історичного накопичення	Акумуляція досвіду, селекція практик, адаптація до змін зовнішнього середовища	Формування траєкторії довгострокового розвитку

Джерело: складено автором

Інтелектуальний потенціал підприємств у сучасній науці розглядається як системоутворююча категорія, що інтегрує людський капітал, організаційні знання, управлінські компетентності, інноваційні здібності та здатність до навчання. В умовах поствоєнного відновлення він набуває статусу базового чинника стійкості, оскільки саме нематеріальні активи визначають швидкість адаптації підприємств до руйнувань, дефіциту ресурсів, змін логістики, переформатування ринків і підвищених ризиків. На відміну від матеріальних потужностей, які відновлюються капіталом і часом, інтелектуальний потенціал забезпечує можливість переорієнтації діяльності та формування нових джерел доданої вартості навіть з обмеженою виробничою базою.

Історичний контекст повоєнних реконструкцій демонструє, що стійке економічне відновлення не зводиться до фізичної відбудови інфраструктури. Досвід країн, що проходили масштабні відновлювальні періоди у XX столітті, засвідчив, що вирішальними стають розвиток освіти, науково-технічних шкіл, інженерних компетенцій, а також інституцій, здатних трансформувати знання в технологічні й управлінські рішення. Відповідно, поствоєнна модернізація підприємств має спиратися не лише на інвестиції в основні фонди, а й на відтворення їх «інтелектуальної інфраструктури»: систему підготовки кадрів, НДДКР, управління знаннями та мережевою кооперацією з партнерами та стейкхолдерами.

Ключовою тезою є те, що інтелектуальний потенціал формує ядро стратегічного потенціалу підприємства в поствоєнних умовах. Через компетентності управлінців і персоналу забезпечується якість стратегічної діагностики, здатність оцінювати альтернативи, конструювати сценарії, управляти ризиками та виявляти точки зростання. За умов невизначеності ринкового середовища саме інтелектуальні здатності визначають, чи перетвориться відновлення на просте повернення до довоєнних практик, чи стане переходом до більш продуктивної й технологічної моделі розвитку.

Також інтелектуальний потенціал є основою інноваційної траєкторії поствоєнної економіки. Сучасні тренди розвитку світового господарства, його цифровізація, автоматизація, розвиток штучного інтелекту, трансформація бізнес-моделей на засадах платформної логіки (з розбудовою інфраструктури взаємодії між різними групами учасників екосистеми в межах ланцюга створення вартості), кіберстійкість тощо, які підсилюють роль знань як виробничого фактору.

Сутність платформізації полягає у переході від традиційних ієрархічних або лінійних бізнес-моделей до платформ-моделей, у межах яких підприємство створює не продукт у класичному розумінні, а інфраструктуру взаємодії між її учасниками: виробниками, споживачами, партнерами, розробниками, сервісними провайдерами.

В економічному вимірі платформізація означає зміщення джерела створення вартості з внутрішніх виробничих процесів до координації, модерації та масштабування зовнішніх і внутрішніх потоків ресурсів, даних і знань. Вартість формується завдяки мережевим ефектам: чим більше учасників інтегровано в платформу, тим вищою є її економічна та стратегічна цінність.

В управлінському контексті платформізація передбачає трансформацію ролі підприємства від виробника або посередника до керівника екосистеми. Ключовими компетенціями стають управління даними, алгоритмами, правилами доступу, стандартами взаємодії, а також довіра між учасниками. Саме інтелектуальний потенціал забезпечує здатність проектувати архітектуру платформи, управляти складними мережевими взаємозв'язками й адаптувати модель до змін зовнішнього середовища.

У технологічному аспекті платформізація базується на цифровій інфраструктурі, включно з хмарними обчисленнями, системами мережевої взаємодії, аналітикою великих даних, штучним інтелектом і кібербезпекою. Платформа стає середовищем накопичення й використання даних, що перетворюються на ключовий актив і основу для інновацій, персоналізації та масштабування бізнесу.

У поствоєнному та посткризовому контексті сутність платформізації проявляється у здатності зменшувати транзакційні витрати, пришвидшувати відновлення економічних зв'язків і інтегрувати розпорошені ресурси. Платформні рішення дозволяють підприємствам і економікам швидше відновлювати кооперацію, залучати інтелектуальний потенціал поза

межами окремих організацій і формувати нові моделі створення вартості в умовах обмежених матеріальних ресурсів.

Для підприємств це означає зміщення акценту з екстенсивного нарощування потужностей на прискорене впровадження технологій, оптимізацію процесів, розвиток продуктів з високою часткою інтелектуальної складової та створення сервісних моделей. У поствоєнний період інновації виконують не лише функцію зростання, а й функцію компенсації ресурсних втрат, заміщення дефіцитних ресурсів, підвищення продуктивності й енергетичної ефективності.

Важливою тезою є пріоритет управління знаннями як складова механізму відтворення інтелектуального потенціалу. Поствоєнні виклики супроводжуються кадровими розривами, міграцією, зміною структури зайнятості й потребою швидкої перекваліфікації. Тому системи корпоративного навчання, стандартизація знань, формування організаційної пам'яті, розвиток внутрішніх експертних спільнот, використання аналітики даних для прийняття рішень стають елементами не операційного, а стратегічного управління. Підприємства, що інституціоналізують накопичені знання, мають вищу здатність масштабувати ефективні практики, відтворювати компетенції та зменшувати залежність від окремих носіїв знань.

Окремою зазначимо мережевий характер реалізації інтелектуального потенціалу. Сучасна економіка знань передбачає, що значна частина інновацій формується на стику організацій: бізнесу, університетів, дослідницьких інститутів, стартапів, галузевих кластерів, інкубаторів і партнерських мереж. У поствоєнний період кооперація знижує витрати на НДДКР, пришвидшує трансфер технологій, розширює доступ до компетенцій та фінансування, а також підвищує довіру до підприємства як до учасника відновлення. Отже, інтелектуальний потенціал слід розглядати не лише як внутрішній ресурс, а як здатність підприємства вбудовуватися у зовнішні знаннявві екосистеми.

Також інтелектуальний потенціал є водночас економічним і суспільним ресурсом поствоєнного розвитку. Підприємство, що інвестує в компетентності, безпечні умови праці, інклюзивні програми зайнятості й адаптацію персоналу до нових технологій, формує довіру й стабільність, зменшує соціальні ризики, підтримує відновлення громад і локальних ринків праці. Це підсилює стійкість бізнесу, оскільки соціальна стабільність і людський капітал виступають умовами відтворення попиту та продуктивності.

Важливою є необхідність інституційної підтримки розвитку інтелектуального потенціалу в поствоєнний період. Ефективність підприємств залежить від якості освітньої політики, наукової інфраструктури, правового захисту інтелектуальної власності, стимулів до інновацій, доступу до фінансування та механізмів публічно-приватного партнерства. Без відповідної інституційної рамки інтелектуальний потенціал залишається фрагментарним, а результати знаннєвої діяльності будуть слабо комерціалізованими. Водночас за наявності стимулів підприємства здатні перетворювати інтелектуальні ресурси на технологічне оновлення, експортну спроможність і зростання продуктивності.

Узагальнюючи, інтелектуальний потенціал підприємств у поствоєнному розвитку слід трактувати як ключовий фактор відновлення, модернізації та формування нової конкурентної моделі. Його роль визначається здатністю забезпечити стратегічну адаптацію, інноваційний перехід, мережеву кооперацію та соціальну стійкість. Саме тому в сучасних трендах економіки знань пріоритетом стає не лише відбудова матеріальної бази, а й прискорене нарощування компетентностей, знань і управлінських практик, які забезпечують довгострокову життєздатність підприємств і національної економіки.

Висновки. Інтелектуальний потенціал підприємства є інтегральною характеристикою його здатності генерувати, накопичувати та ефективно використовувати знання, компетентності й інформаційні ресурси у процесі господарської діяльності. Він охоплює людський капітал, організаційні знання, управлінські здібності, інноваційні можливості та механізми навчання. Рівень інтелектуального потенціалу визначає якість стратегічних рішень, адаптивність до змін зовнішнього середовища та здатність підприємства формувати стійкі конкурентні переваги. У сучасних умовах економіки знань інтелектуальний потенціал виступає ключовою основою довгострокового розвитку та економічної стійкості підприємства.

Інтелектуальний потенціал підприємства забезпечує якість стратегічного аналізу й прийняття управлінських рішень, він є когнітивною основою стратегічного потенціалу, формує його зміст і якість, тоді як стратегічний потенціал забезпечує механізми його реалізації та розвитку. Їх взаємодія визначає здатність підприємства до довгострокового зростання, інноваційної активності та стійкості в умовах структурних трансформацій.

Розвиток стратегічного потенціалу підприємства в тісному взаємозв'язку з інтелектуальним потенціалом визначає його довгострокову конкурентоспроможність і стійкість. Саме інтелектуальні ресурси формують якісну основу стратегічних рішень і забезпечують здатність підприємства до інноваційного зростання в умовах невизначеності та структурних трансформацій економіки.

Інтелектуальний потенціал підприємства є ключовим фактором формування його стратегічного потенціалу, а інтеграція різних підходів дозволяє максимально повно реалізувати інтелектуальний потенціал як основу стійкого стратегічного розвитку підприємства. Інтелектуальний потенціал слід розглядати як універсальний, багатовимірний чинник стратегічного розвитку підприємства, він має різні прояви та спрямування в залежності від очікуваних результатів.

В історичному контексті повоєнних реконструкцій інтелектуальний потенціал займає провідне місце на мікро та макrorівнях, завдяки розвитку освіти, науково-технічних шкіл, інженерних компетенцій, організаційному навчанню, стратегічній гнучкості, управлінню знаннями, розвитку персоналу, корпоративної культури тощо, а також інституцій, здатних трансформувати знання в технологічні й управлінські рішення. Відповідно, поствоєнна модернізація підприємств має спиратися на систему підготовки кадрів, НДДКР, управління знаннями та мережеву кооперацією з партнерами та стейкхолдерами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Taranych, A., & Taranych, O. (2022). Corporate culture management as a component of the enterprise's marketing development strategy. Scientific International Conference "Strategies and Policies of Management in the Contemporary Economy", June 9-10, 2022. Chisinau: ASEM, 411 p. P. 68-77. DOI: 10.5281/zenodo.7347111
2. Таранич А. В., Гезгін А. Співпраця HR-департаменту та відділу маркетингу. Соціальна економіка. 2021. Випуск 62. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-15>
3. Таранич А., Пелехацький Д. Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. Економіка України. 2024. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054>
4. Таранич А.В., Пелехацький Д. О. Маркетинг послуг / партнерських відносин в цифровій економіці. Економічний вісник Донбасу. 2023. №3 (73). С. 32-38 DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-32-38](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-32-38)

REFERENCES

1. Taranych, A., & Taranych, O. (2022). Corporate culture management as a component of the enterprise's marketing development strategy. Scientific International Conference "Strategies and Policies of Management in the Contemporary Economy", June 9-10, 2022. Chisinau: ASEM, 411 p. P. 68-77. DOI: 10.5281/zenodo.7347111
2. Taranych, A., & Hezhin, A. (2021). Spivpratsya HR-departamentu ta viddilu marketynhu. *Sotsial'na ekonomika*. Vypusk 62. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-15>
3. Taranych, A., & Pelekhat's'kyu, D. (2024). Vykorystannya shtuchnoho intelektu v protsesakh stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvamy. *Ekonomika Ukrainy*. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054>
4. Taranych A., & Pelekhat's'kyu D. (2023). Marketynh posluh / partners'kykh vidnosyn v tsyfrovii ekonomitsi. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*. №3 (73). С. 32-38 DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-32-38](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-32-38)

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.15

УДК 336.26

JELClassification: I23, I25, L26, G21, G22, G32, Q02

Тимошенко А.О.

доктор економічних наук,
проректор з фінансово-економічних
питань Європейського університету,
<https://orcid.org/0009-0009-8950-8241>

office@e-u.edu.ua

ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ ІНСТИТУТІВ

У статті досліджено глобальні тенденції реформування системи контролю фінансово-кредитних інститутів у контексті трансформації світових фінансових ринків і посилення регуляторних вимог після кризових явищ останніх десятиліть. Проаналізовано зміни у структурі фінансового нагляду, зокрема посилення ролі центральних банків, поширення макропруденційних інструментів, консолідацію регуляторних функцій та впровадження моделей інтегрованого і цільового (Twin Peaks) нагляду. Узагальнено підходи Світового банку та G30 до класифікації регуляторних систем, охарактеризовано ключові параметри глибини, доступності, ефективності та стабільності фінансових ринків, що дає змогу оцінити результативність наглядових механізмів у різних юрисдикціях. Особливу увагу приділено викликам, пов'язаним із цифровізацією, зростанням ролі фінансових конгломератів і появою нових ризиків, що вимагають адаптивних та координаційно узгоджених моделей регулювання. Порівняльний аналіз основних міжнародних моделей (інституційної, функціональної, інтегрованої та Twin Peaks) дозволяє окреслити їхні переваги й обмеження та визначити актуальність переходу до більш прозорих, комплексних і ризикорієнтованих підходів у національних системах контролю. Отримані результати формують теоретичну та прикладну основу для удосконалення регуляторної політики та підвищення фінансової стійкості в умовах глобальної економічної нестабільності.

Ключові слова: моделі регулювання, фінансово-кредитні інститути, пруденційний контроль, Twin Peaks, макропруденційна політика, діджиталізація.

Табл.3, Літ.15

Tymoshenko A.

Doctor of economic sciences,
vice-rector for financial and economic issues
European University,
<https://orcid.org/0009-0009-8950-8241>

office@e-u.edu.ua

GLOBAL TRENDS IN REFORMING THE CONTROL SYSTEM OF FINANCIAL AND CREDIT INSTITUTIONS

The article presents an in-depth analytical study of global trends in reforming the control systems of financial and credit institutions under the conditions of profound structural transformations in international financial markets. The growing complexity of financial intermediation, the expansion of multifunctional conglomerates, and the rise of cross-border systemic risks have significantly altered the logic of financial supervision worldwide. The research outlines how regulatory frameworks have evolved in response to recurrent crises, emphasizing the strengthened role of central banks, the expansion of macroprudential mandates, and the

consolidation of supervisory authorities into more coherent institutional structures. Particular attention is paid to the methodological approaches of the World Bank and the Group of Thirty, whose classification schemes make it possible to benchmark regulatory architectures by assessing the depth, accessibility, efficiency, and stability of financial systems. These dimensions provide a multidimensional analytical basis for evaluating the effectiveness of supervision in different jurisdictions. The study shows that digitalization, fintech innovation, algorithmic trading, and the emergence of non-bank financial intermediaries have created new channels of vulnerability, requiring regulators to adopt more adaptive, technologically sophisticated, and data-driven supervisory tools. The analysis highlights the growing importance of institutional independence, transparency of regulatory processes, and coordinated oversight mechanisms capable of preventing regulatory arbitrage and mitigating contagion effects. A detailed examination of the four dominant international models—institutional, functional, integrated, and Twin Peaks—demonstrates their structural differences, comparative advantages, and inherent limitations. While traditional sector-based models reflect the historical evolution of national financial systems, they increasingly struggle to respond to blurred market boundaries and multifunctional financial firms. In contrast, integrated and Twin Peaks models offer enhanced coherence of supervisory mandates, improved risk coordination, and more effective protection of consumer rights, particularly in highly digitalized and innovation-driven environments. The findings reveal a clear global trend toward strengthening macroprudential supervision, improving crisis-management mechanisms, harmonizing regulatory standards, and enhancing cooperation between national and supranational supervisory bodies. The article argues that the effectiveness of modern regulatory systems depends not only on institutional architecture but also on the capacity of supervisory authorities to adapt to technological change, manage emerging risks, and maintain a stable balance between prudential and behavioral oversight. The results of the study form a theoretical and practical basis for improving national systems of financial regulation and for developing strategic policy measures aimed at strengthening financial stability, increasing regulatory transparency, and enhancing the resilience of financial-credit institutions amid growing global uncertainty.

Keywords: regulatory models, financial and credit institutions, prudential supervision, Twin Peaks, macroprudential policy, digitalization.

Постановка проблеми. Глобальна трансформація фінансових ринків, зумовлена появою нових фінансових продуктів, зміною бізнес-моделей фінансово-кредитних інститутів та стрімким поширенням цифрових технологій, загострює потребу у переосмисленні традиційних механізмів регуляторного нагляду. Зростання складності фінансових операцій та посилення взаємозалежності національних фінансових систем призводять до того, що чинні підходи до контролю та управління ризиками дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення макроекономічної стабільності та стійкості фінансового сектору. Накопичення системних ризиків, повторюваність кризових явищ, а також підвищення ролі фінансових посередників і конгломератів формують нові вимоги до регуляторної архітектури, яка має забезпечувати одночасно надійність інститутів, ефективність ринкового функціонування та захист інтересів споживачів фінансових послуг.

У цих умовах ключовою проблемою постає необхідність формування ефективної моделі контролю фінансово-кредитних інститутів, здатної збалансувати інструменти монетарної, макропруденційної та поведінкової політики. Відсутність універсальної моделі регулювання, значна диференціація підходів у різних країнах та швидка еволюція фінансових технологій ускладнюють завдання адаптації систем нагляду до нових ризиків і викликів. Тому актуальним є дослідження глобальних тенденцій реформування механізмів контролю, порівняння інституційних практик, оцінювання їх ефективності та визначення можливостей імплементації найрезультативніших підходів у національну систему регуляторного нагляду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях питання реформування системи контролю фінансово-кредитних інститутів розглядаються крізь призму підвищення ефективності, прозорості та стійкості фінансових ринків. У праці Р. Левіна, М. Ціхака, А. Деміргюч-Кунта, Е. Фейєна [1] узагальнено глобальні підходи до

порівняльного аналізу фінансових систем та виокремлено ключові параметри їхнього регуляторного розвитку. Вітчизняні автори Ю. Гудзь, А. Шостаковська, Ю. Майстренко, А. Козинець [2] досліджують інструменти фінансового забезпечення економіко-екологічної стійкості підприємств, що важливо в умовах зростання ролі ризик-орієнтованого регулювання. У роботах Н. Прокопенко, О. Гудзь та ін. [3; 8] проаналізовано взаємозв'язок між фіскальною політикою та розвитком соціальної сфери й ринкових процесів. Значний внесок у вивчення цифрової трансформації фінансових систем зробили Н. Бобро, Р. Лісової, О. Парфентієвої, В. Дмитровської та ін. [4;6], які обґрунтували важливість цифрової інтеграції у підвищенні ефективності фінансових операцій. Окремий напрям досліджень становлять роботи Ю. Тимошенко [5; 10], присвячені цифровим фінансовим технологіям і стійкості держави в умовах криз, а також праця О. Гука, Л. Федевич, М. Ливдара та ін. [9], у якій розкрито фінансові аспекти державної політики розвитку малого й середнього бізнесу. Сукупність цих досліджень засвідчує активізацію наукового дискурсу щодо пошуку оптимальних моделей регуляторного нагляду та адаптації фінансових систем до нових глобальних викликів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є систематизація глобальних тенденцій реформування регуляторних моделей, оцінка їхньої ефективності та визначення оптимальних підходів до підвищення стійкості й керованості фінансово-кредитних інститутів у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Останні десятиліття характеризуються масштабною трансформацією архітектури світових фінансових ринків, що суттєво впливає на логіку функціонування фінансово-кредитних інститутів і моделі їхнього регулювання. Згідно з оцінками G30 (Group of Thirty), глобальний фінансовий сектор перейшов від домінування окремих фірм і домогосподарств до становлення фінансових конгломератів, здатних акумулювати значну частку активів та перерозподіляти ризики в межах комплексних корпоративних структур. Така зміна «точки гравітації» фінансового ринку супроводжується формуванням «ринку посередників», орієнтованого на управління ризиками третьої сторони та зниження загальної «ціни участі» у фінансових операціях [1].

Підвищення частоти кризових явищ та накопичення структурних ризиків продемонстрували обмеженість традиційних моделей регулювання фінансових ринків і актуалізували потребу в модернізації інструментів нагляду. Подальші дослідження G30 підкреслили, що недооцінювання пруденційного контролю та недостатня відповідність регуляторів сучасній інноваційній динаміці фінансових ринків сприяли загостренню системних диспропорцій (G30, 2010). Це зумовило переосмислення підходів до антикризового управління та механізмів запобігання «провалам» системно важливих фінансових інститутів.

У світовій практиці поняття регулювання фінансових ринків дедалі більше охоплює поєднання інструментів пруденційного нагляду та контролю корпоративної поведінки (business conduct supervision). Такий підхід узгоджується з висновками сучасних авторів щодо необхідності інтегрованого бачення фінансової стабільності в умовах цифрової трансформації (Bobro et al., 2025; Тимошенко Ю., 2025; Прокопенко, Фененко, Тимошенко, 2018).

Враховуючи значну різноманітність фінансових систем, моделі регулювання варіюють залежно від рівня інституційної зрілості, макроекономічних умов та специфіки фінансового ринку держави. Проте загальною тенденцією залишається посилення інтегрованого нагляду, цифровізація контролю та підвищення прозорості діяльності фінансово-кредитних інститутів, що відповідає ключовим рекомендаціям G30 і провідних міжнародних організацій.

У міжнародній практиці важливе місце у структурі регулювання фінансових ринків посідає класифікація моделей нагляду, запропонована Міжнародним валютним фондом та Світовим банком. Вона ґрунтується на рівні інтеграції регуляторних органів і дозволяє систематизувати підходи до організації пруденційного контролю та регулювання ринкової дисципліни. Така класифікація є релевантною в умовах зростання ролі фінансових посередників і фінансових конгломератів, що визначають сучасну структуру глобальних

ринків (G30, 2008). Зміна ринкової архітектури та концентрація капіталу в багатофункціональних фінансових групах потребує модернізації регуляторних механізмів, здатних забезпечити системну стійкість та контроль за інституційними ризиками (Bobro et al., 2025; Тимошенко Ю., 2025).

Класифікація МВФ виокремлює шість рівнів інтеграції пруденційного нагляду та п'ять рівнів інтеграції контролю корпоративної поведінки, що дає змогу порівняти організаційні моделі регулювання у різних країнах. На базовому рівні регулювання зберігає секторальний характер: наглядові повноваження розподілені між кількома регуляторами, які діють автономно та незалежно від центрального банку. На максимально інтегрованому рівні функціонують мегарегулятори, що поєднують широкий спектр наглядових функцій і здійснюють комплексний контроль за всіма сегментами фінансового ринку, як правило, у структурі центрального банку. Між цими крайніми типами розташовані частково інтегровані моделі, у межах яких відбувається поступова консолідація наглядових повноважень та поєднання елементів секторального й централізованого підходів (табл. 1).

Таблиця 1 – Класифікація моделей регулювання фінансових ринків за рівнем інтеграції

Рівень інтеграції	Модель пруденційного нагляду	Рівень інтеграції	Модель контролю дисципліни
1	Посекторальна: незалежні від центрального банку регулятори різних сегментів фінансового ринку	1	Відсутність спеціального органу з регулювання корпоративної поведінки
2	Посекторальна: центральний банк здійснює банківський нагляд, інші регулятори контролюють небанківські сегменти	2	Окремі органи з регулювання корпоративного управління та ділової поведінки
3	Частково інтегрована модель: єдиний регулятор поза межами центрального банку	3	Інтегровані органи за видами діяльності
4	Частково інтегрована модель: нагляд консолідований у структурі центрального банку	4	Інтегрований орган пруденційного нагляду та контролю поведінки
5	Повністю інтегрована модель: незалежний мегарегулятор поза межами центрального банку	5	Незалежний інтегрований регулятор (Twin Peaks)
6	Повністю інтегрована модель: мегарегулятор функціонує на базі центрального банку	—	—

Джерело: складено на основі [1]

Сучасні дослідження глобальних підходів до регулювання фінансових ринків, зокрема аналітика Global Financial Development Report 2019/2020, засвідчують фундаментальні зміни у структурі фінансового нагляду після світової фінансової кризи 2007–2009 рр. Посилення вимог до капіталу, ліквідності та макропруденційного контролю стало універсальним трендом як для розвинених, так і для країн, що розвиваються. Координацію реформ у країнах G-20 здійснює Рада з фінансової стабільності (FSB), яка сконцентрувала увагу на підвищенні стійкості фінансових інститутів, вирішенні проблеми «занадто великих, щоб збанкрутувати», розвитку механізмів врегулювання неплатоспроможності та посиленні прозорості деривативних ринків.

Протягом останнього десятиліття відбулося не стільки механічне об'єднання наглядових органів, скільки структурне переосмислення їхніх функцій: регулятори дедалі ширше використовують макропруденційні інструменти, а центробанки отримують розширені повноваження з оцінки системних ризиків. Попри домінування інтегрованих моделей в окремих юрисдикціях, дослідження Світового банку наголошує на тому, що

універсальної моделі не існує – оптимальна архітектура залежить від інституційного середовища, спроможності нагляду та рівня ринкової дисципліни. Саме принцип пропорційності визначає ефективність регулювання: надмірно складні стандарти без відповідної наглядової спроможності призводять до регуляторного арбітражу та переміщення ризиків у тіньовий банківський сектор, що підтверджує опитування Фінансового барометра світового розвитку (Financial Development Barometer), у якому майже 70% респондентів зазначили зростання арбітражу після реформ.

На фоні глобальної перебудови регуляторних режимів зростає роль незалежності фінансових наглядових структур. Згідно з даними GFDR, незалежність супервізорів визначає їхню здатність протидіяти політичному тиску, забезпечувати неупереджений допуск нових учасників на ринок та гарантувати достовірність розкриття інформації фінансовими установами. При цьому регулювання поступово зміщується від суто формальних вимог до інструментів, що базуються на ринкових стимулах: підвищення прозорості, формування інституцій для приватного моніторингу та гармонізація стандартів розкриття інформації. Хоча комплексність нормативних актів зростає, ефективність нагляду безпосередньо залежить від кадрової та технологічної спроможності органів контролю, яка у багатьох країнах досі відстає від темпів реформування.

На нашу думку, при оцінці ефективності функціонування й регулювання фінансового ринку, доцільним є враховування методології Світового банку, у межах якої індикатори фінансового розвитку систематизовано за чотирма ключовими вимірами: глибиною, доступністю, ефективністю та стабільністю (табл. 2).

Таблиця 2 – Індикатори ефективності функціонування та регулювання фінансових ринків

Показ- ник	Фінансові інститути	Фінансові ринки
Глибина	– співвідношення приватного боргу до ВВП; – активи фінансових інститутів у ВВП; – агрегат M2 до ВВП; – обсяг депозитів у ВВП; – валова додана вартість фінансового сектора у ВВП.	– капіталізація фондового ринку у ВВП; – обсяг приватного та державного боргу; – сума інструментів внутрішнього та зовнішнього боргу; – обсяг акцій в обігу у ВВП.
Доступність	– кількість депозитів на 1000 резидентів; – частка населення з банківським рахунком; – кількість банківських відділень на 100 000 резидентів; – частка фірм із кредитною історією у банках.	– частка 10 найбільших емітентів у загальній капіталізації; – частка ринкової капіталізації поза межами найбільших корпорацій; – дохідність за корпоративними та державними облігаціями; – коефіцієнт внутрішнього боргу до загального обсягу боргових інструментів.
Ефективність	– чиста процентна маржа (різниця між кредитною та депозитною ставкою); – процентні доходи в загальному доході; – операційні витрати до доходів; – рентабельність активів; – індикатор концентрації ринку (Herfindahl–Hirschman Index); – Н-статистика.	– коефіцієнт оборотності акцій (швидкість обігу капіталу); – торговельні витрати за ціновими та обсягними індикаторами; – індикатори ліквідності; – спред між ціною купівлі та продажу; – ефективність ринкових котирувань.

Стабільність	– частка непрацюючих кредитів (NPL); – показник дистанції до дефолту; – достатність капіталу; – якість кредитного портфеля; – валютна позиція банків.	– волатильність індексів акцій; – волатильність суверенних облігацій та корпоративних боргових зобов'язань; – відсоткові спреди; – динаміка нових випусків облігацій; – ризик корпоративного дефолту; – чутливість цінних індикаторів до зовнішніх шоків.
--------------	---	--

Джерело: складено на основі [1]

Такий підхід забезпечує багатовимірне бачення стану фінансових інститутів і фінансових ринків, дозволяючи визначити не лише рівень розвитку окремих сегментів, але й адекватність застосовуваної моделі регуляторного нагляду до реальних структурних характеристик національної фінансової системи.

Як узагальнено у таблиці 2, у групу індикаторів глибини фінансових інститутів Світовий банк включає співвідношення приватного боргу до ВВП, активи фінансових установ, агрегат М2 та обсяг депозитів, що дає змогу оцінити масштаби та ресурсну базу фінансового посередництва. Для фінансових ринків аналогічним показником виступає сукупна капіталізація фондового ринку разом з обсягом приватного й державного боргу, що відображає роль ринкових механізмів у перерозподілі фінансових ресурсів.

Показники доступності охоплюють кількість банківських рахунків на 1000 резидентів, щільність банківських відділень, а також частку домогосподарств, що мають доступ до базових фінансових послуг. У розрізі фінансових ринків така доступність проявляється через частку ринкової капіталізації поза межами найбільших емітентів та рівень участі широкого кола інвесторів у боргових і акціонерних інструментах. Ці показники характеризують структурну відкритість фінансової системи та її здатність забезпечувати інклюзивність.

До показників ефективності Світовий банк відносить чисту процентну маржу, співвідношення операційних витрат до доходів, рентабельність активів і концентрацію ринку. Для фінансових ринків відповідними метриками є коефіцієнт оборотності акцій, торгова активність, спред між цінами купівлі та продажу та індикатори ліквідності. Цей блок дозволяє оцінювати, наскільки раціонально функціонують фінансові посередники в умовах тієї чи іншої регуляторної моделі.

Критично важливою є група індикаторів стабільності, що включає частку непрацюючих кредитів, достатність капіталу, якість активів, валютну позицію банків, волатильність фондових інструментів і дохідність довгострокових облігацій. Саме ці параметри найчутливіші до регуляторного середовища та відображають здатність фінансової системи протистояти шокам. У контексті контролю за фінансовими ринками враховується також динаміка обсягів нових емісій, ступінь ризику корпоративних боргових паперів і реакція інвесторів на глобальні та локальні економічні зміни.

Таким чином, методологія Світового банку, представлена у таблиці 2, створює аналітичну основу для порівняльного дослідження моделей регулювання та дозволяє оцінювати їх результативність не лише за рівнем формальних вимог, але й за фактичними ринковими результатами. Це особливо важливо у контексті подальшого аналізу чотирьох основних моделей регулювання фінансових ринків, що сформувалися в міжнародній практиці та відображають різні варіанти інтеграції наглядових функцій і контролю корпоративної поведінки.

Відповідно до класифікації G30, виокремлюють чотири базові моделі регулювання фінансових ринків: інституційну, функціональну, інтегровану та модель Twin Peaks. Кожна з них поєднує специфічний механізм розподілу повноважень між регуляторами, різний рівень централізації нагляду та відмінні підходи до контролю ризиків.

Інституційна модель зберігає структурну автономність окремих регуляторів, які контролюють різні сегменти ринку – банківський, страховий, інвестиційний тощо. Вона базується на історично усталеному принципі незалежності інституцій та їхніх мандатів. Проте глобальна фінансова інтеграція та поява мультифункціональних установ призводять до «розмивання меж» між сегментами ринку, внаслідок чого збільшується ризик дублювання функцій і знижується швидкість реагування регуляторів на комплексні ризики. Сучасні трансформаційні процеси показують, що без високого рівня координації інституційний підхід поступово втрачає ефективність у сфері ризик-менеджменту.

Функціональна модель, поширена в країнах ЄС та США, орієнтується на контроль за видом діяльності, а не типом установи. Вона підвищує точність регулювання і мінімізує регуляторні прогалини, оскільки всі нові фінансові інструменти одразу підпадають під певну функціональну категорію нагляду. Разом з тим така модель потребує надзвичайно гнучкого та сучасного нормативного забезпечення, що ускладнює її застосування в державах із недостатньо розвиненими інституціями.

Інтегрована модель передбачає консолідацію пруденційного та поведінкового нагляду в межах одного мегарегулятора. Її застосовують країни з високим рівнем інституційної спроможності та зрілими фінансовими ринками. Концентрація повноважень сприяє зменшенню міжвідомчих конфліктів, уникненню дублювання функцій і підвищенню швидкості реагування на нові ризики. Водночас інтеграція створює нові виклики: концентрацію відповідальності та потенційні ризики «надмірної централізації».

Twin Peaks – одна з найсучасніших моделей, побудована на чіткому розподілі між контролем стабільності та контролем поведінки. Вона усуває конфлікт між цілями фінансової стабільності та захисту прав споживачів, оскільки відповідні функції виконують окремі незалежні органи. Модель вважають найбільш стійкою до сучасних ризиків, що охоплюють цифровізацію, кіберзагрози та появу fintech-посередників.

Порівняльний аналіз основних моделей регулювання фінансових ринків проведемо у табл. 3.

Таблиця 3 – Порівняльний аналіз основних моделей регулювання фінансових ринків

Модель	Ключові характеристики	Переваги	Недоліки	Країни застосування
Інституційна	Автономні регулятори для окремих сегментів ринку; низький рівень інтеграції	– Чіткий розподіл повноважень; – Стабільність інституцій; – Прозорість історично сформованих мандатів	– Слабка координація; – Можливе дублювання функцій; – Повільне реагування на комплексні ризики; – Неефективність при мультифункціональних установах	Китай, Гонконг, Мексика
Функціональна	Регулювання за видом діяльності, а не за типом установи	– Мінімізація регуляторних прогалин; – Висока адаптивність до інновацій; – Гнучке охоплення нових продуктів	– Високі вимоги до нормативної бази; – Складність координації між функціональними регуляторами; – Ризики фрагментації	Франція, Італія, Бразилія, США

Інтегрована	Комплексний мегарегулятор контролює всі сегменти ринку	– Скорочення дублювання; – Краща координація; – Висока здатність до макропруденційного реагування; – Уніфікація стандартів	– Ризик надмірної централізації; – Висока залежність від якості управління; – Можливий конфлікт між цілями стабільності й захисту прав споживачів	Канада, Сингапур, Японія, Німеччина, Швейцарія
Twin Peaks	Два незалежні регулятори: один за стабільність, другий за поведінку	– Усунення конфлікту цілей; – Висока прозорість; – Кращий захист прав споживачів; – Підвищена стійкість у цифровому середовищі	– Висока складність інституційної координації; – Вищі витрати на адміністрування; – Необхідність незалежних і сильних регуляторів	Україна, Австралія, Нова Зеландія, країни Бенілюксу

Сформовано автором самостійно

Узагальнюючи викладений матеріал, можна зазначити, що сучасні моделі регулювання фінансових ринків еволюціонують у напрямі підвищення інтегрованості, прозорості та ризик-орієнтованості. Глобальні тенденції свідчать про відмову від фрагментованих систем і перехід до структур, у яких наглядові функції краще координуються, а регуляторні прогалини мінімізуються. У цьому контексті впровадження в Україні моделі Twin Peaks відповідає міжнародній практиці та створює потенціал для посилення фінансової стабільності, підвищення ефективності нагляду й кращого захисту споживачів фінансових послуг. Подальша результативність такого підходу залежатиме від спроможності національних регуляторів забезпечувати високий рівень координації, незалежності, технологічної оснащеності та адаптивності до викликів цифрової економіки.

Висновки. Так, у межах дослідження встановлено, що ключова мета регулювання фінансових ринків має двовимірний характер: на макрорівні йдеться про досягнення макроекономічної збалансованості та стійкості фінансової системи, тоді як на мікрорівні – про забезпечення надійності фінансово-кредитних інститутів, підвищення ефективності та прозорості їх функціонування й захист інтересів інвесторів і споживачів фінансових послуг. Ефективність фінансових ринків зумовлюється не лише економічною доцільністю операцій у фазах росту, сповільнення чи спаду, а й керованістю ризиками та адаптивністю бізнес-моделей до зовнішніх шоків. Порівняння інституційної, функціональної, інтегрованої та моделі Twin Peaks засвідчило, що жодна з них не є універсальною: кожна поєднує специфічні переваги (масштабування, кращу координацію, точніше таргетування ризиків, розмежування цілей стабільності та поведінкового контролю) і вразливості (ризик надмірної централізації, регуляторного арбітражу, конфлікту цілей чи високих транзакційних витрат на координацію).

Узагальнення світового досвіду дозволяє стверджувати, що глобально взаємопов'язаними виступають не лише фінансово-банківські системи, а й режими їх регулювання, а зовнішні шоки можуть генеруватися саме змінами у підходах до нагляду за кордоном. У цьому контексті перехід України до моделі Twin Peaks інтерпретується як спроба поєднати переваги інтегрованого підходу з чітким розподілом цілей макропруденційного нагляду та контролю ринкової дисципліни. Отримані результати вказують, що подальша ефективність української системи контролю фінансово-кредитних інститутів залежатиме від здатності регуляторів реалізувати принцип пропорційності, посилити макропруденційний компонент, мінімізувати регуляторний арбітраж і забезпечити належний рівень інституційної та технологічної спроможності. Це, у свою чергу, потребує

продовження емпіричних досліджень із використанням індикаторів глибини, доступності, ефективності та стабільності, запропонованих Світовим банком, а також поглибленого порівняльного аналізу з юрисдикціями, де базові моделі регулювання продемонстрували найвищу стійкість до кризових викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Levine R., Čihák M., Demirgüç-Kunt A., Feyen E. Benchmarking Financial Systems around the World. The World Bank, 2012. P. 50.
2. Гудзь Ю., Шостаковська А., Майстренко Ю., Козинець А. Фінансові інструменти забезпечення економіко-екологічної безпеки підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 87–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-12>.
3. Прокопенко Н. С., Гудзь О. Є., Тимошенко А. О. Вплив фіскальної політики на розвиток соціальної сфери в Україні в євроінтеграційних умовах. *Економіка і управління*. 2018. № 3. С. 23–33.
4. Bobro N., Vasylieva N., Suvorova S., Golovina O., Hulinchuk R. Effectiveness of digital integration in the economy and society amid ongoing economic transformation. *International Journal of Organizational Leadership*. 2025. Vol. 14 (First Special Issue 2025). P. 145–158. DOI: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60469>.
5. Тимошенко Ю. О. Цифрові фінансові технології у структурі банківської системи України. *Наукові перспективи*. 2025. № 10 (64). С. 657–669. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10\(64\)-657-669](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10(64)-657-669).
6. Bobro N., Lisova R., Parfentieva O., Dmytrovska V., Kyrylenko S. Digital transformation for cost optimisation and sustainable business operations. *European Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 14, No. 2. P. 158. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p158>.
7. Тимошенко А. О. Фіскальна політика України: реалії сьогодення і потреби суспільства в умовах ведення бізнесу на міжнародних ринках. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 3. С. 77–85.
8. Прокопенко Н. С., Фененко П. О., Тимошенко А. О. Оподаткування криптовалютного бізнесу: реалії і перспективи. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2018/3.pdf (дата звернення: 20.09.2025).
9. Гук О., Федевич Л., Ливдар М., Бушовська Л., Близнюк А. Оцінювання ефективності державної політики розвитку малого й середнього бізнесу: фінансовий аспект. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. № 1 (54). С. 174–187. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4265>.
10. Тимошенко Ю. О. Економічна стійкість держави в умовах кризових викликів. *Modern Science: Research, Economy and Innovation. Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference*. International Scientific Unity. October 22–24, 2025. Zagreb, Croatia. P. 71–74. DOI: <https://doi.org/10.70286/isu-22.10.2025.002>.
11. The Structure of Financial Supervision: Approaches and Challenges in a Global Marketplace. Washington, DC, 2008. P. 12. URL: <https://www.legco.gov.hk/yr08-09/english/panels/fa/papers/fa0223cb1-837-3-e.pdf> (дата звернення: 20.09.2025).
12. G30. Twelve Market and Government Failures Leading to the 2008–09 Financial Crisis. Washington, DC, 2010. URL: <https://search.worldcat.org/title/671260412> (дата звернення: 20.09.2025).
13. Rethinking the Role of the State in Finance. *Global Financial Development Report*. IBRD, World Bank, 2013. P. 55–88.
14. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/home> (дата звернення: 20.09.2025).
15. World Bank. Global Financial Development Report 2019/2020: Bank Regulation and Supervision a Decade after the Global Financial Crisis. 2020. URL: <http://hdl.handle.net/10986/32595> (дата звернення: 20.09.2025).

REFERENCES

1. Levine R., Čihák M., Demirgüç-Kunt A., Feyen E. (2012) Benchmarking Financial Systems around the World. *The World Bank*, p. 50.
2. Hudz Yu., Shostakovska A., Maistrenko Yu., Kozynets A. (2025) Finansovi instrumenty zabezpechennia ekonomiko-ekolohichnoi bezpeky pidpriemstv [Financial instruments for ensuring economic and ecological security of enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 5 (56), pp. 87–92. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-12>
3. Prokopenko N. S., Gudz O. Ye., Tymoshenko A. O. (2018) Vplyv fiskalnoi polityky na rozvytok sotsialnoi sfery v Ukraini v yevrointehratsiinykh umovakh [Impact of fiscal policy on the development of the social sphere in Ukraine under European integration conditions]. *Ekonomika i upravlinnia*, no. 3, pp. 23–33.
4. Bobro N., Vasylieva N., Suvorova S., Golovina O., Hulinchuk R. (2025) Effectiveness of digital integration in the economy and society amid ongoing economic transformation. *International Journal of Organizational Leadership*, vol. 14 (First Special Issue 2025), pp. 145–158. <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60469>
5. Tymoshenko Yu. O. (2025) Tsyfrovi finansovi tekhnolohii u strukturi bankivskoi systemy Ukrainy [Digital financial technologies in the structure of the banking system of Ukraine]. *Naukovi perspektyvy*, no. 10 (64), pp. 657–669. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10\(64\)-657-669](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10(64)-657-669)
6. Bobro N., Lisova R., Parfentieva O., Dmytrovska V., Kyrilenko S. (2025) Digital transformation for cost optimisation and sustainable business operations. *European Journal of Sustainable Development*, vol. 14, no. 2, p. 158. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p158>
7. Tymoshenko A. O. (2017) Fiskalna polityka Ukrainy: realii sohodennia i potreby suspilstva v umovakh vedennia biznesu na mizhnarodnykh rynkakh [Fiscal policy of Ukraine: present realities and societal needs in conditions of doing business on international markets]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 3, pp. 77–85.
8. Prokopenko N. S., Fenenko P. O., Tymoshenko A. O. (2018) Opodatkuvannia kryptovaliutnoho biznesu: realii i perspektyvy [Taxation of cryptocurrency business: realities and prospects]. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2018/3.pdf (accessed 20 September 2025).
9. Huk O., Fedevych L., Lyvdar M., Bushovska L., Blyzniuk A. (2024) Otsiniuvannia efektyvnosti derzhavnoi polityky rozvytku maloho y serednoho biznesu: finansovy aspekt [Evaluation of efficiency of state policy for SME development: financial aspect]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, no. 1 (54), pp. 174–187. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4265>
10. Tymoshenko Yu. O. (2025) Ekonomichna stiikist derzhavy v umovakh kryzovykh vyklykiv [Economic resilience of the state under crisis challenges]. *Modern Science: Research, Economy and Innovation. Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference*, Zagreb, Croatia, October 22–24, 2025, pp. 71–74. <https://doi.org/10.70286/isu-22.10.2025.002>
11. The Structure of Financial Supervision: Approaches and Challenges in a Global Marketplace (2008). Washington, DC, p. 12. Available at: <https://www.legco.gov.hk/yr08-09/english/panels/fa/papers/fa0223cb1-837-3-e.pdf> (accessed 20 September 2025).
12. G30 (2010) Twelve Market and Government Failures Leading to the 2008–09 Financial Crisis. Washington, DC. Available at: <https://search.worldcat.org/title/671260412> (accessed 20 September 2025).
13. Rethinking the Role of the State in Finance. *Global Financial Development Report* (2013). IBRD, World Bank, pp. 55–88.
14. International Monetary Fund (2025). Available at: <https://www.imf.org/en/home> (accessed 20 September 2025).
15. World Bank (2020) Global Financial Development Report 2019/2020: Bank Regulation and Supervision a Decade after the Global Financial Crisis. Available at: <http://hdl.handle.net/10986/32595> (accessed 20 September 2025).

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.16

УДК 339.97:330.341.1

JELClassification: F15, O31, L52

Чернега О.Б.

д.е.н., професор кафедри економіки та бізнесу,
Криворізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5659-3808>
chernega@donnuet.edu.ua

Бочарова Ю.Г.

д.е.н., професор кафедри економіки та бізнесу,
Криворізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4829-8948>
bocharova@knu.edu.ua

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЄС: СТРУКТУРА ЕКОНОМІКИ, ІННОВАЦІЇ ТА МЕХАНІЗМИ ПОДАЛАННЯ ДИСБАЛАНСІВ¹

В умовах посилення конкуренції однією з найважливіших задач систем управління будь-якого рівня є оцінювання переваг, недоліків, можливостей, реального стану об'єкта управління та формування механізмів підвищення конкурентоспроможності. Низький середньорічний темп зростання ВВП ЄС в порівнянні з країнами-лідерами світу є одним з головних індикаторів проблем, попередженням щодо негативних перспектив підтримки соціальної моделі у довгостроковій перспективі. Метою статті є визначення впливу структури економіки ЄС за розміром суб'єктів господарювання на інноваційні процеси та конкурентоспроможність. Проаналізована структура економіки ЄС та країн-інноваційних лідерів, встановлено їх подібність і суттєву відмінність в умовах розвитку малого інноваційного бізнесу. На підставі оцінки історії створення підприємств-лідерів світової економіки визначено, що економічна система США сприяє інноваційній діяльності та призвела до появи проривних інновацій, що дозволяють країні зберігати та нарощувати конкурентоспроможність. Проаналізовано економічну активність, інтенсивність досліджень і розробок в ЄС (2021–2025 рр.), визначено стан інноваційної динаміки як інноваційну інерцію. Проаналізовано компанії ТОП 100 (2025) з точки зору економічної активності, R&D Intensity (2021–2023 рр.) та капіталізації технологічних компаній, що дозволило встановити катастрофічний розрив між інвестиційною активністю сектору підприємств в ЄС та в країнах-інноваційних лідерах (1.8–2.6 рази). Досліджено регіональну структуру Топ-100 глобальних компаній за ринковою капіталізацією за інноваційними та традиційними секторами (2025 р.), встановлено кількісне лідерство США в сфері інформаційних технологій та комунікаційних послуг (США – 20, ЄС – 4) та якісні переваги в сукупній капіталізації. Визначено дефіцит фінансової потужності найбільших компаній ЄС, концентрацію інноваційної потужності в середньотехнологічному секторі. Обґрунтовано необхідність фундаментального перегляду європейської економічної політики, розробки та проведення масштабних реформ, в тому числі в системі управління конкурентоспроможністю з метою стимулювання та підтримки інновацій.

Ключові слова: конкурентоспроможність, ЄС, управління, структура економіки за розміром суб'єктів господарювання, інновації, інтенсивність досліджень та розробок, ринкова капіталізація, ВВП, дисбаланс

Табл.7, Літ.23

¹ Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише авторам і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність. Номер проєкту: 101127413 — EVSDESCI — ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH.

Chernega O.B.Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics and Business,
Kryvyi Rih National UniversityORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5659-3808>chernega@donnuet.edu.ua**Bocharova Yu.H.**bocharova@knu.edu.uaORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4829-8948>Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics and Business,
Kryvyi Rih National University**EU COMPETITIVENESS: ECONOMIC STRUCTURE, INNOVATION, AND
MECHANISMS FOR OVERCOMING IMBALANCES**

Under intensifying competition, one of the most important tasks of management systems at any level is the assessment of the advantages, disadvantages, opportunities, and the actual state of the management object, as well as the formation of mechanisms for increasing competitiveness. The low average annual GDP growth rate of the EU compared to the world's leading countries is one of the main indicators of problems, a warning regarding the negative prospects for maintaining the social model in the long term. The purpose of the article is to determine the impact of the structure of the EU economy by the size of business entities on innovation processes and competitiveness. The structure of the EU economy and of innovation-leader countries has been analysed, and their similarity and significant difference under the conditions of the development of small innovative business have been identified. Based on the assessment of the history of the creation of the world economy's leading enterprises, it has been determined that the economic system of the United States promotes innovation activity and has led to the emergence of breakthrough innovations that allow the country to preserve and increase its competitiveness. The economic activity and research and development intensity in the EU (2021–2025) have been analysed, and the state of innovation dynamics has been identified as innovation inertia.

The TOP 100 companies (2025) have been analysed in terms of economic activity, R&D intensity (2021–2023), and the capitalisation of technology companies, which made it possible to establish a catastrophic gap between the investment activity of the business sector in the EU and in innovation-leader countries (1.8–2.6 times). The regional structure of the Top 100 global companies by market capitalisation across innovation and traditional sectors (2025) has been examined, and the quantitative leadership of the USA in the field of information technologies and communication services (USA – 20, EU – 4) and qualitative advantages in total capitalisation have been established.

A deficit of financial capacity of the largest EU companies and the concentration of innovation capacity in the medium-technology sector have been identified. The necessity of a fundamental revision of European economic policy, the development and implementation of large-scale reforms, including those within the competitiveness management system aimed at stimulating and supporting innovation, has been substantiated.

Keywords: competitiveness, EU, management, structure of the economy by size of business entities, innovation, research and development intensity, market capitalisation, GDP, imbalance.

Постановка проблеми. В умовах посилення глобальної конкуренції, зростання міжнародної політичної напруги, виникнення суттєвих протиріч в інтеграційному процесі конкурентоспроможність ЄС демонструє тенденцію до послаблення. З огляду на статус України як країни-кандидата на входження до ЄС, стратегічний курс на повноправне членство у ЄС, системний аналіз чинників, що впливають на цю конкурентоспроможність, є критично необхідним. Недостатньо вивченим залишається питання, як саме структура економіки ЄС за розміром суб'єктів господарювання (мікро-, малі, середні, великі підприємства) впливає на інноваційні процеси та формування новітніх секторів в

промисловості та сфері послуг, на економічну стійкість об'єднання, та чи є поточні заходи ЄС щодо підвищення конкурентоспроможності адекватними для відновлення лідерських позицій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанню підвищення конкурентоспроможності присвячено багаточисельні дослідження. Їх кількість перманентно зростає в останні роки у зв'язку з різноманітними глобальними та регіональними кризами, появою нових викликів, з якими держави та підприємства ще не стикалися. Українські вчені не залишаються в стороні від загальних тенденцій і аналізують різноманітні аспекти управління конкурентоспроможністю. Серед останніх досліджень доцільно відмітити роботи [1-6]. Автори стверджують, що конкурентоспроможність країни визначається її здатністю ефективно використовувати наявні ресурси, а країни, що вкладають ресурси в розвиток інтернет-інфраструктури, цифрової освіти, інновацій та регуляторної підтримки, демонструють вищу продуктивність, здатність до інновацій і ширше представництво на світових ринках [1], що міжнародна співпраця є важливим інструментом для залучення ресурсів, технологій, ринків збуту, допомоги, партнерства та навчання від розвинених країн та міжнародних організацій [2]. Обґрунтовується, що адміністративну ефективність потрібно оцінювати за допомогою концепту "конкурентоспроможність держави" [3], для оцінювання взаємозалежностей між економічним зростанням і показниками конкурентоспроможності та інноваційності використовувати в якості параметру конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках питому вагу середньо- та високотехнологічної продукції [4]. Важливим є твердження, що саме транснаціональні корпорації здійснюють вагомий вплив на процес розвитку світової економіки за рахунок накопичених інвестиційних та інноваційних можливостей [5]. В сучасних умовах глобальне лідерство вимагає посилення глобального мислення та відкритості, підвищення обґрунтованості рішень міжнародних урядів для формулювання адекватних глобальних відповідей, формування нових підходів до управління конкурентоспроможністю [6]. В той же в період підготовки України до входження до ЄС важливим є аналіз конкурентоспроможності інтеграційного об'єднання, визначення чинників, що сприяють або стримують розвиток, оцінка ситуації та заходів ЄС щодо сприяння підвищенню ефективності економічних процесів. Розуміння тенденцій та регуляторних заходів, безумовно, сприятиме процесу інтеграції та адаптації до європейських реалій.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення впливу структури економіки ЄС за розміром суб'єктів господарювання на інноваційні процеси та конкурентоспроможність.

Виклад основного матеріалу. Перша чверть XXI століття для ЄС стала періодом безперечних досягнень, серед яких:

розширення об'єднання, а саме збільшення країн-членів до 27 та чисельності населення до майже 450 млн. осіб (449,3 млн. на 1 січня 2024 р.), що є безумовною ознакою економічної та цивілізаційної привабливості;

зростання ВВП на душу населення майже в два рази в порівнянні з 2000 р. (54,000 дол за ПКС в 2023 р., найвище значення в Люксембурзі, де цей показник становив 241,1% від середнього показника по ЄС, найнижче - в Болгарії - 66,2%);

збільшення обсягів зовнішньої торгівлі (вартість товарів, експортованих з ЄС до інших країн у 2024 році становила 2 584 млрд євро (США - 20,6% від загальної вартості експорту, Сполучене Королівство - 13,2%, Китай - 8,3%), що на 146 мільярд в євро більше, ніж вартість товарів, імпортованих до ЄС);

зростання в 2024 р. медіанного річного доходу, що знаходиться в розпорядженні мешканця ЄС, до 21 253 PPS (стандарт купівельної спроможності);

достатньо низький рівень безробіття (5,94 % прогноз 2025 р.), що свідчить про результативність заходів щодо підвищення ефективності ринку праці та подолання структурних дисбалансів;

стале зростання тривалості життя (за виключенням періоду світової епідемії) (84,0 років для жінок та 78,7 років для чоловіків в 2023 р.) [7].

У той же час останні десятиріччя потрібно віднести до періоду перманентної, наполегливої боротьби за економічне лідерство, підвищення конкурентоспроможності та підтримку соціальних стандартів, коли докладалися значні зусилля для розвитку інтеграційних процесів та збереження цінностей ЄС. Статистичні результати цієї боротьби (знаходять своє відображення в рівні життя і впевненості в майбутньому) не задовольняють ні лідерів ЄС, ні громадян.

Усвідомлення викликів розвитку та посилення конкуренції на світових ринках наприкінці XX століття призвело до розробки ЄС Лісабонської стратегії (2000 р.), в якій чітко визначається, що базуючись на тому, «Союз переживає найкращі макроекономічні перспективи за останнє покоління», але стикається з «квантовим зрушенням, що виникає внаслідок глобалізації та викликів нової економіки, що ґрунтується на знаннях... впливає необхідність для Союзу встановити чітку стратегічну мету». І нова стратегічна мета полягає в необхідності «стати найконкурентнішою та найдинамічнішою у світі економікою, що базується на знаннях, здатною до сталого економічного зростання з більшою кількістю та кращими робочими місцями та більшою соціальною згуртованістю... середній темп економічного зростання близько 3% має бути реалістичною перспективою на найближчі роки» [8].

У Лісабонській стратегії небагато цифр, більшість з них відноситься до соціальних параметрів. Головною флагманською цифрою «шляху вперед» є 3% середнє економічне зростання, яке залишилося мрією ЄС.

Низький середньорічний темп зростання ВВП ЄС в порівнянні з країнами-лідерами світу є одним з головних індикаторів проблем, попередженням щодо втрати конкурентоспроможності, ознакою негативних перспектив підтримки соціальної моделі у довгостроковій перспективі. Протягом 2002-2023 рр. в ЄС цей показник складав лише 1,4% в порівнянні з середнім зростанням ВВП США близько 2,0% та Китаю – 8,3%. Зростання ВВП у 2023 та 2024 роках становило, відповідно, 0,4% та 1,0%. ВВП ЄС у 2024 р. досяг 17,9 трлн євро (Німеччина - 4,3 трлн євро (24,0% від загального обсягу ЄС), Франція (16,3%) та Італія (12,2%)).

Для оцінки причин «провалу» плану зростання ВВП та конкурентоспроможності ЄС, фактичної стагнації протягом останніх років пропонується проаналізувати лише два критичних (на думку авторів) параметри: структуру економіки (за розміром суб'єктів господарювання та доданою вартістю) та інтенсивність досліджень та розробок.

Структура економіки за розміром суб'єктів господарювання.

Станом на 2023 р. в ЄС діяло 33,1 млн підприємств, серед яких 99% відносилися до категорії мікро та малих підприємств (0-49 осіб), 0,8% до середніх підприємств (50-249 осіб) та 0,2% до великих підприємств. Ці підприємства забезпечували роботою, відповідно, 48% - 15% - 37% зайнятих в ЄС (162,2 млн осіб) та створювали 10,5 трлн євро доданої вартості (35% - 16% - 49%) [9]. Структура економіки ЄС подібна до структур інших країн-інноваційних лідерів (табл.1).

Таблиця 1 – Структура економік деяких країн (інтеграційних об'єднань) за розміром підприємств

Об'єднання / країна	Рік даних	Мікро-, малі підприємства, %	Середні підприємства, %	Великі підприємства, %	Джерело
ЄС	2023	99	0,8	0,2	[9]
США	2021	96,3	3,0	0,7	[10]
Південна Корея	2022	99,7	0,6	0,1	[11]
Японія	2016	97,6	2,2	0,2	[12]
Китай	2022	90-95	-	<1	[13]

В абсолютному вимірі (за кількістю суб'єктів) економіка кожної країни в таблиці характеризується домінуванням мікро- та малих підприємств. Вони складають понад 90% від загальної кількості. Ці підприємства є справжнім фундаментом економіки, оскільки їхня

велика кількість забезпечує високу конкуренцію, інноваційність і стійкість на місцевих ринках. Вони є джерелом локальних інновацій та проривних ідей та нових бізнес-моделей. З іншого боку, ці підприємства не мають та з великими складнощами отримують доступ до критично необхідних ресурсів для проведення досліджень та розробок, для захисту інтелектуальної власності. Значна кількість мікро- та малих підприємств має нижчу продуктивність праці, ніж великі компанії, використовують технології, які потрібно визнати застарілими.

Середній бізнес слугує мостом між малим бізнесом та великими корпораціями. Саме підприємства середнього бізнесу в багатьох випадках стають найбільшими роботодавцями у регіонах і є основними постачальниками для великого бізнесу. Великі підприємства становлять найменшу частку за кількістю, але мають найбільший вплив на експорт, інвестиції у дослідження та розробки та формування національного іміджу на міжнародній арені.

Ця піраміда бізнесу є універсальною для всіх країн: з широкою основою у вигляді мікро- та малих підприємств, середньою частиною та вершиною у вигляді незначної кількості гігантів національної та світової економіки. Проте, ця універсальність є справжньою оманю, оскільки не відображає якісних відмінностей, що притаманні різним національним економікам. Внутрішнє середовище економічної системи — її здатність сприяти або перешкоджати прориву інноваційних малих підприємств до рівня глобальних гігантів — є ключовою. Успіх досягається, коли в середині системи створені умови, що дозволяють малому інноваційному бізнесу швидко розвиватися.

Історія світових економічних процесів за останні три десятиліття демонструє цікаву та показову тенденцію: сучасне лідерство в конкурентоспроможності США переважно базується на підприємствах, що створювалися як стартапи. Ці компанії, що належали до категорії мікропідприємств на початку свого зародження, завдяки проривним інноваціям швидко трансформувалися у глобальних гігантів. Саме вони зараз займають лідируючі позиції у світових рейтингах, формують найбільшу додану вартість та визначають сучасний технологічний ландшафт і глобальні економічні процеси. А завдання управління конкурентоспроможністю полягає у створенні сприятливого клімату, що підтримує зростання, забезпечує масштабування та дозволяє перетворитися на стовпи національної економіки. Нижченаведена таблиця ілюструє походження цих ключових гравців (табл.2).

Таблиця 2 – Походження компаній-лідерів

Компанія	Країна/Об'єднання	Рік створення / появи	Походження
Alphabet (Google)	США	1998	Малий Бізнес (Стартап)
Microsoft	США	1975	Малий Бізнес (Стартап)
Apple	США	1976	Малий Бізнес (Стартап)
Meta Platforms	США	2004	Малий Бізнес (Стартап)
Intel	США	1968	Малий Бізнес (Стартап)
Volkswagen Group	ЄС (DE)	1937	Створена як державна ініціатива (за часів нацистського режиму) для виробництва "народного автомобіля".
Siemens AG	ЄС (DE)	1847	Малий Бізнес (Ранній)
SAP SE	ЄС (DE)	1972	Малий Бізнес (Стартап)
ASML Holding N.V.	ЄС (NL)	1984	Малий Бізнес (Стартап / Спільне)
Stellantis N.V.	ЄС (NL/FR)	2021	Створена шляхом злиття двох великих автомобільних груп: Fiat Chrysler Automobiles (FCA) та Groupe PSA. Не

			починалася як малий бізнес.
Huawei Technologies	Китай	1987	Малий Бізнес (Стартап)
Alibaba Group	Китай	1999	Малий Бізнес (Стартап)
Samsung Electronics	Південна Корея	1969	Створена як дочірня компанія великої торгової фірми Samsung Group, яка була заснована у 1938 році. Не стартап, а внутрішній підрозділ.
Toyota Motor	Японія	1937	Створена як дочірня компанія, що виділилася з Toyota Automatic Loom Works (текстильна компанія, заснована у 1926 році).

Аналіз показує, що: усі провідні американські технологічні компанії (Alphabet, Microsoft, Apple, Meta, Intel) виникли як невеликі стартапи. В ЄС та інших розглянутих країнах — змішане походження (стартапи (Huawei, Alibaba, SAP, Siemens), або як внутрішні диверсифікації великих конгломератів (Samsung, Toyota) чи державні ініціативи (Volkswagen)). Тобто сучасна конкурентоспроможність американської економіки в першу чергу ґрунтується на малому бізнесі, для якого були створені можливості для подальшого розвитку, для проходження стадій: ідеї; доопрацювання (система венчурного капіталу та грантової підтримки), просування та масштабування (легкий доступ до ринку, захист інтелектуальної власності).

Таким чином, статистична подібність у структурі підприємництва в країнах-лідерах маскує якісні параметри розвитку бізнесу. США створюють найбільш сприятливі умови для реалізації проривних ініціатив, що дозволяє їм зберігати та нарощувати конкурентоспроможність. Модель управління економікою та конкурентоспроможністю в ЄС не стимулює інноваційний бізнес і вимагає удосконалення. Використання досвіду США в державному управлінні є одним з можливих варіантів подолання дисбалансів, які є очевидними.

Інтенсивність досліджень та розробок.

Показник «Інтенсивність досліджень та розробок» вимірює співвідношення витрат на дослідження та розробки до загального обсягу продажів підприємства або до ВВП країни. Це ключовий показник інноваційної активності економіки, що наочно демонструє вкладення в майбутнє лідерство.

Інтенсивність досліджень та розробок повільно зростала в ЄС протягом 2013-2023 років: з 2,08% у 2013 році до 2,28% у 2020 році [14]. В останні п'ять років цей показник коливається в межах 2,2 %, що демонструє слабку динаміку (порівняно зі США та Китаєм) та вказує на зростання інноваційного розриву, втрату позиції на світовому ринку ключових технологій.

Післяковідний період наглядно продемонстрував усталені проблеми (відсутність швидкої реакції на подразнюючі чинники, неспроможність подолати бюрократичні процедури), що призвело до збереження досягнутих в попередніх періодах темпів розвитку. Витрати на дослідження та розробки не корелювали з темпами змін економічної активності в період відновлення після кризи COVID-19, зараз залишаються усталеними, не зважаючи на нагальні потреби економіки в умовах зростання політичної та військової напруги (табл.3).

Таким чином, навіть у роки найбільшої економічної активності (ВВП +5,4% у 2021 р.) інтенсивність досліджень та розробок залишалася фактично незмінною, коливаючись навколо 2,2%. Значна економічна активність в 2021 р. не спонукала збільшити розміри фінансування досліджень в наступні періоди, що підтверджує патологічну відсутність довгострокової інноваційної волі в Європі та існування паралельних реальностей (відсутності кореляції) в економіці та інноваційному процесі, включаючи фінансування. Зрозуміло, що потрібно враховувати різницю між фундаментальними дослідженнями, прикладними дослідженнями та експериментальними розробками, з їх довгим, середнім та

коротким циклом відповідно. Але коли показник інтенсивність НДДКР роками застигає на двох відсотках, не реагує на потреби ринку (а потреби ринку різко змінилися в період пандемії та після неї), це перетворює економічний розвиток на паралізуючу інерцію.

Таблиця 3- Економічна активність, інтенсивність досліджень і розробок в ЄС (2021-2025 рр.)

Рік	Річне зростання ВВП ЄС-27 (економічна активність)	R&D Intensity ЄС-27 (% ВВП)	Стан інноваційної динаміки, R&D Intensity (% ВВП)
2021	5,4% (високі темпи відновлення, ефект низької бази)	2,24%	Інноваційна інерція в межах ЄС Країни-лідери ЄС: Швеція - 3,64% Бельгія - 3,27% Австрія - 3,26% Німеччина - 3,13% Фінляндії - 3,09%
2022	3,4% (сповільнення)	2,22%	
2023	0,5% (стагнація)	2,26%	
2024	0,9 (прогноз) [16]	2,28% (прогноз) [18]	
2025	1,1 (прогноз) [17]	Н.д.	

Джерело: [14-18]

В 2024 р. загальний обсяг державного фінансування НДДКР досяг 127 916 млн євро (0,71 ВВП), тобто збільшення на 3,4% порівняно з 2023 р. [18], що фактично не вплинуло на ситуацію, яка склалася (фактично продовжується збільшення розриву з країнами-інноваційними лідерами світу).

Станом на 2023 р. інтенсивність досліджень та розробок ЄС (2,26%) залишається значно нижчою в порівнянні з США (3,45% - 2023р., 2,70% - 2013р.), Японією (3,44% - 2023р., 3,28% - 2013р.) та Південною Кореєю (4,96% - 2023р., 3,28% - 2013р.), які є лідерами протягом тривалого періоду часу. Хоча є країни-члени ЄС, які продемонстрували адекватність викликам і мають в 2023 показники співставлені до лідерів: Швеція - 3,64%, Бельгія - 3,27%, Австрія - 3,26%, Німеччина - 3,13%, Фінляндії - 3,09%. Але в цілому ЄС знаходиться в стані інноваційної інерції, таким чином потрібно назвати стан економіки та системи управління, коли витрати на інновації (R&D) мають надзвичайну стійкість до змін і не реагують на зовнішні імпульси (ні на бум ВВП, ні на кризу). Рішення про фінансування НДДКР приймаються в з системах, які не синхронізовані з реальним сектором економіки (державне, наддержавне фінансування), не відчують потреби, або не мають можливості збільшити фінансування, залучити необхідних дослідників (приватний сектор). Критичне роз'єднання між економічною активністю та стратегічними інвестиціями в інновації фактично руйнує конкурентоспроможність ЄС.

Інтенсивність досліджень та розробок у Китаї збігалася з європейськими показниками в 2016-2019 роках, у 2020 році Китай обігнав ЄС. У 2023 році інтенсивність досліджень та розробок в Китаї досягла 2,58% [14].

Важливим параметром для оцінки ситуації та розробки механізмів підвищення конкурентоспроможності є розподіл витрат на дослідження та розробки в ЄС між різними секторами економіки, серед яких сектор підприємств, державний сектор, сектор вищої освіти та приватний некомерційний сектор. Наразі динаміка витрат, що зафіксовано статистичними відомствами ЄС, практично відсутня. R&D Intensity (% ВВП 2013 р./ 2023 р.) складає: сектор підприємств 1,33 / 1,5; сектор вищої освіти: 0,48 / 0,48; державний сектор 0,26 / 0,24; приватний некомерційний сектор 0,01 / 0,03 [14]. Наведені цифри майже не дають інформації для аналізу без порівняння з розподілом витрат між різними секторами діяльності в країнах-інноваційних лідерах світу. І порівняння стає цікавим: 1) відсоток витрат в державному секторі, секторі вищої освіти та приватному некомерційному секторі є подібним до ЄС; 2) відсоток витрат в секторі підприємств суттєво відрізняється (табл.4).

Таблиця 4- Економічна активність, R&D Intensity (2021-2023 pp.) та капіталізація технологічних компаній (2025 р.)

Об'єднання/країна	ВВП, трл долл	R&D Intensity (% ВВП)	R&D Intensity сектору підприємств (% ВВП, 2023)	Сукупна капіталізація технологічних компаній (ТОП-100, млрд USD)**
ЄС-27	~17,0			
Швеція		2,24	1,50	~756
Бельгія		3,64	2,70	
Австрія		3,27	2,36	
Німеччина		3,26	2,24	
Фінляндія		3,13	2,14	
		3,09	2,09	
США	~28,0	3,45	2,70	~13 000
Японія	~4,2	3,27	2,72	0
Південна Корея	~1,7	4,93	3,93	258
Китай	~18,0	2,44*	1,87*	~1 200

Джерело: [19] * [20] **

Інформація, що наведена в таблиці 4, фіксує катастрофічний розрив між інвестиційною активністю сектору підприємств в ЄС та в країнах-інноваційних лідерах. Приватний бізнес ЄС інвестує найменше, у 1,8–2,6 рази менше, ніж ключові конкуренти. Ці дані доводять, що "інноваційна інерція" є проблемою, перш за все, приватного сектору ЄС в цілому і, навіть, країн-інноваційних лідерів ЄС. Тільки Швеція в 2023 р. дотягувала до США та Японії. І ще однією проблемою ЄС є недостатня представленість технологічних компаній ЄС (інформаційні технології та комунікаційні послуги (сектори інновацій)) серед світових лідерів.

В таблиці 5 наведено розподіл Топ-100 глобальних компаній за ринковою капіталізацією за інноваційними та традиційними секторами на підставі інформації PwC на 31 березня 2025 року.

Таблиця 5 – Регіональна структура Топ-100 глобальних компаній за ринковою капіталізацією за інноваційними та традиційними секторами (2025 р.)

Об'єднання/регіон/країна	Інформ. технології, комунік. послуги (Tech & Comm), од	Традиційні сектори (Legacy/Established Business), од	Споживчий сектор та здоров'я (Consumer & Health), од	Всього, од
США	22	10	19	51
Європейський Союз	4	3	4	11
Китай/Гонконг	4	5	5	14
Південна Корея	1	0	0	1
Японія	0	3	1	4
Інші (Близький Схід, Індія, ін.)	6	9	4	19
Всього (Топ-100)	37	27	36	100

Джерело: [20]

Тобто представництво ЄС у Топ-100 (11 компаній) рівномірно розподілене між традиційними секторами (3), споживчим/здоров'ям (4) та технологіями (4). Що підтверджує, що ЄС залишається сильним гравцем у традиційних, стабільних галузях (наприклад, Siemens, LVMH, Nestlé, AstraZeneca), тоді як США концентрують свою домінацію саме в Tech & Comm (22 компанії), тобто саме в секторі, який формує майбутнє глобальне лідерство та високий рівень конкурентоспроможності.

Подібний дисбаланс потрібно назвати дуже впливовим: США мають у 5 разів більше компаній в сфері інформаційних технологій та комунікаційних послуг у ТОП-100, ніж ЄС (20 проти 4) та у 17 разів більшу сукупну капіталізацію, що доводить їхнє фінансове домінування. В таблиці 6 представлена інформація щодо позицій компаній ЄС в сфері інформаційних технологій та комунікаційних послуг.

Таблиця 6- Технологічна вага ЄС у ТОП-100 (2025 р.)

Rank	Компанія	Країна ЄС / Регіон	Сектор	Капіталізація (млрд USD)
42	ASML Holding N.V.	Нідерланди	Information Technology	258
74	SAP SE	Німеччина	Information Technology	308
73	Deutsche Telekom AG	Німеччина	Communication Services	181
67	Accenture plc	Ірландія	Information Technology	195

Джерело: [20]

Уся технологічна вага ЄС у ТОП-100 сконцентрована у чотирьох компаніях, що підкреслює слабкі перспективи ЄС щодо підвищення конкурентоспроможності. Дефіцит фінансової потужності найбільших компаній ЄС прямо пояснює, чому бізнес-сектор ЄС інвестує лише 1.50% ВВП у R&D (проти 2.7% у США). Критично невелика кількість гравців, концентрація інноваційної потужності у Mid-Tech (SAP, DT), а не в проривних секторах (AI, Cloud), як у США, також впливають на майбутні перспективи конкурентоспроможності ЄС.

В таблиці 7 представлена інформація щодо витрат найбільших компаній світу на дослідження і розробки в різних секторах економіки.

Таблиця 7 - Витрати на дослідження та розробки провідних компаній світу

Регіон / Компанія (ТОП-R&D Інвестори)	R&D інвестиції, млн USD, 2023	Частка R&D інвестицій від продажів,%	Кількість компаній у ТОП-100	Сукупний R&D (ТОП-100, % світу)	R&D-частка High-Tech (%)
США:			46	~50.0%	~60.0%
Alphabet (Google)	42 000	12,5%	—	—	—
Microsoft	27 200	11,5%	—	—	—
Apple	27 600	7,0%	—	—	—
Meta Platforms	39 000	33,0%	—	—	—
Intel	16 800	18,0%	—	—	—
ЄС:			15	~15.0%	~25.0%
Volkswagen Group (DE)	16 000	6,5%	—	—	—
Siemens AG (DE)	6 500	7,5%	—	—	—
SAP SE (DE)	5 800	16,0%	—	—	—
ASML Holding N.V. (NL)	4 300	14,5%	—	—	—

Stellantis N.V. (NL/FR)	3 700	3,5%	—	—	—
Китай:			7	~9.0%	~60.0%
Huawei Technologies	25 000	25,0%	—	—	—
Alibaba Group	9 000	7,5%	—	—	~95.0%
Південна Корея:			2	~5.0%	—
Samsung Electronics	20 000	7,5%	—	—	~40.0%
Японія:			6	~6.0%	—
Toyota Motor	10 000	4,0%	—		

Джерело: [20-21]

Таким чином, в ЄС:

фіксується критичний кількісний дефіцит "Масштабу" (15 європейських проти 46 американських компаній у ТОП-100 R&D-інвесторів);

спостерігається «секторальна слабкість» (60% R&D США сконцентровано у High-Tech, тоді як у ЄС це лише 25% (з урахуванням фармацевтики));

простежується значний розрив в абсолютних бюджетах (Alphabet (42 млрд USD) проти Volkswagen (16 млрд USD));

зберігається низька інтенсивність R&D (% від продажів) (середня інтенсивність у ТОП-100 компаній США (~10,0%) у понад два рази вища ніж у ЄС (~4,5%)), що пояснює, чому R&D-інтенсивність усього бізнес-сектору ЄС (1,50% ВВП) є такою низькою.

Потрібно відмітити, що критичність ситуації усвідомлюється як керівництвом ЄС, так і промисловим сектором ЄС. Відповіддю на виклики стало, наприклад, зростання інвестицій в дослідження та розробки компаній ЄС в 2023 р. до 9,8% номінально, що дозволило випередити компанії США (5,9%) другий рік поспіль та скоротити розрив у дослідженнях та розробках зі США. Однак, з урахуванням інфляції, китайські компанії станом на 2023 р. залишаються лідерами у реальному зростанні інвестицій у дослідження та розробки (10,2%) [21]. Крім того, у вересні 2023 р. президент Європейської комісії Урсула фон дер Ляєн звернулася до економічного радника Маріо Драгі (президент Європейського центрального банку (2011-2019 рр.), Голова Ради міністрів Італії (2021-2022 рр.)) щодо підготовки фундаментального звіту про майбутню конкурентоспроможність європейської економіки. У вересні 2024 р. звіт під назвою The future of European competitiveness був опублікований, визначені ключові виклики: продуктивність, інвестиції, технології, залежності та надані рекомендації щодо промислової політики та інвестицій.

У січні 2025 року Європейська Комісія випустила комунікацію під назвою Competitiveness Compass, з пріоритетними напрямками діяльності на 2024-2029 з фокусом на конкретні політики, фінансування, координацію [22]. 10 вересня 2025 р. під час щорічного звіту президент Європейської Комісії Урсула фон дер Ляєн знову поверталася до проблеми конкурентоспроможності і акцентувала увагу на ключових пріоритетах та флагманських проектах на наступний рік [23]. Головні пропозиції та плани в значній мірі співпадають з висновками, що надає аналіз структури економіки ЄС за розміром підприємств та інтенсивністю досліджень, а саме: збільшення інвестицій в цифрові та чисті технології, нові заходи щодо скорочення витрат бізнесу та завершення створення ощадно-інвестиційного союзу, дорожня карта єдиного ринку до 2028 року, що охоплює капітал, послуги, енергетику, телекомунікації, «28-й режим» та нову «п'яту свободу» для знань та інновацій, нові ініціативи у сфері штучного інтелекту, квантових технологій, батарей та чистих технологій.

Таким чином, ЄС в 2025 р. знову повернувся обличчям до проблеми конкурентоспроможності: проведено ґрунтовний аналіз сучасної позиції об'єднання, визначено напрями удосконалення, визначено, що від послідовності дій та політичної волі залежить результат і майбутнє ЄС як сучасного глобального лідера. Потрібно сподіватися, що цей проєкт зростання на інноваційній основі буде успішним.

Висновки. Головним системним викликом для сучасного ЄС є зниження глобальної конкурентоспроможності, що безпосередньо пов'язано з низькими середньорічними темпами зростання ВВП ЄС в порівнянні з країнами-лідерами світу та формує негативні перспективи реалізації соціальної моделі розвитку у довгостроковій перспективі. Серед багатьох причин ситуації, що склалася, найбільш впливовими є, по-перше, модель управління економікою та конкурентоспроможністю в ЄС, яка не стимулює інноваційний бізнес. По-друге, інноваційна інерція в першу чергу в секторі підприємств (інтенсивність досліджень та розробок в державному секторі, секторі вищої освіти та приватному некомерційному секторі в країнах-лідерах світової економіки є подібним до ЄС). Приватний бізнес ЄС інвестує в дослідження та розробки майже в 3 рази менше, ніж приватний бізнес в США. По-третє, представництво ЄС у Топ-100 (11 компаній) рівномірно розподілене між традиційними секторами (3), споживчим/здоров'ям (4) та технологіями (4), тобто фіксується низька представленість технологічних компаній ЄС (інформаційні технології та комунікаційні послуги) серед світових лідерів в секторах, які формують майбутнє глобальне лідерство та високий рівень конкурентоспроможності. Крім того, саме в цій сфері фіксується суттєвий дисбаланс в розмірах капіталізації (сукупна капіталізація компаній ЄС в ТОП-100 (2025 р.) в 17 разів менше, ніж в США), що доводить фінансове відставання. Подібна ситуація вимагає фундаментального перегляду європейської економічної політики, розробки та проведення масштабних реформ. Компас конкурентоспроможності ЄС 2025 потрібно вважати першим рішучим кроком в напрямку утримання глобальних лідерських позицій та накопичення інноваційних переваг. Успіх ЄС у відновленні лідерства залежить від його здатності долати бюрократичні бар'єри, стимулювати ризиковий капітал та забезпечити єдиний цифровий ринок, що є критичним для зростання бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шевцова А. Вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність країн: порівняльний аналіз країн розвинених економік та країн, економіки яких розвиваються. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». № 5 (97). 1 т. 2025. 149-156.
2. Ткаченко І., Вакуленко В., Ткаченко В. Конкурентоспроможність держави в умовах глобалізації: роль міжнародної співпраці та парадигми публічного управління. Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека». № 2 (43). 2024. 18-24.
3. Геращенко М. Конкурентоспроможність національної економіки в умовах структурних змін. БІЗНЕСІНФОРМ. № 12. 2023. 18-23.
4. Паічний М., Непиталюк А. Інновації та конкурентоспроможність як доміанти економічного зростання. БІЗНЕСІНФОРМ. № 10. 2023. 102-111.
5. Приходько В., Зозуля М. Конкуренція і конкурентоспроможності міжнародних компаній. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 39. 202. 135-140.
6. Халецька А. Відповідальне та глобальне лідерство для сталого розвитку. Публічне управління та митне адміністрування. № 1 (36). 2023. 89-93.
7. Ключові показники ЄС. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/>
8. Lisbon European council 23 and 24 march 2000& Presidency conclusions. URL: https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm
9. Огляд структурної бізнес-статистики. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Structural_business_statistics_overview
10. Річний звіт "Small Business Profile" від SBA Office of Advocacy. URL: <https://advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2023/11/2023-Small-Business-Economic-Profile-US.pdf>
11. KOSIS (Korean Statistical Information Service, Business Census). URL: [KOSIS Business Census - Size Distribution](#)
12. Біла книга щодо малих та середніх підприємств Японії. URL: https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/PDF/2018hakusho_eng.pdf

13. NBS China (Національне бюро статистики Китаю, \$52\$ млн ММСП). URL: [NBS China Statistical Yearbook \(General Business Data\)](#)
14. Витрати на дослідження та розробки. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=R%26D_expenditure
15. Валовий внутрішній продукт. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nama_10_gdp/default/table?lang=en
16. Осінній економічний прогноз на 2024 р. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/autumn-2024-economic-forecast-gradual-rebound-adverse-environment_en CCCC
17. Весняний економічний прогноз 2025 р. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/spring-2025-economic-forecast-moderate-growth-amid-global-economic-uncertainty_en OOOO
18. Уряди ЄС збільшили асигнування на дослідження та розробки на 3% у 2024 році. URL: https://www.eureporter.co/business/research/2025/08/06/eu-governments-increased-rd-allocations-by-3-in-2024/?utm_source=chatgpt.com
19. Комюніке щодо національних витрат на науку та технології. URL: https://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202209/t20220901_1887829.html
20. 100 ТОП компаній світу по ринковій капіталізації. URL: <https://www.pwc.de/de/deals/ranking-der-100-wertvollsten-unternehmen.html>
<https://www.pwc.co.uk/audit/assets/pdf/global-100/companies/global-top-100-companies-2025.pdf>
21. Табло інвестицій в промислові дослідження та розробки в 2024 р. URL: <https://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard/2024-eu-industrial-rd-investment-scoreboard>
22. Компас конкурентоспроможності. URL: https://commission.europa.eu/topics/competitiveness/competitiveness-compass_en
23. Стан Союзу 2025
https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/state-union/state-union-2025_en

REFERENCES

1. Shevtsova, A. The Impact of Digital Technologies on Countries' Competitiveness: Comparative Analysis of Advanced and Developing Economies. International Scientific Journal "Internauka", Economic Sciences, No. 5 (97), 2025, pp. 149–156.
2. Tkachenko, I., Vakulenko, V., Tkachenko, V. State Competitiveness in Conditions of Globalization: The Role of International Cooperation and Public Administration Paradigm. Public Administration and National Security, No. 2 (43), 2024, pp. 18–24.
3. Herashchenko, M. National Competitiveness under Structural Changes. Business Inform, No. 12, 2023, pp. 18–23.
4. Raichnyi, M., Nepytyaliuk, A. Innovation and Competitiveness as Dominants of Economic Growth. Business Inform, No. 10, 2023, pp. 102–111.
5. Prykhodko, V., Zozulia, M. Competition and Competitiveness of International Companies. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, Issue 39, 2023, pp. 135–140.
6. Khaletska, A. Responsible and Global Leadership for Sustainable Development. Public Administration and Customs Administration, No. 1 (36), 2023, pp. 89–93.
7. Eurostat. Key EU Indicators. (<https://ec.europa.eu/eurostat/>)
8. European Council. Lisbon European Council, 23–24 March 2000: Presidency Conclusions. (https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm)
9. Eurostat. Structural Business Statistics Overview. (https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Structural_business_statistics_overview)

10. SBA Office of Advocacy. 2023 Small Business Economic Profile – United States. (<https://advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2023/11/2023-Small-Business-Economic-Profile-US.pdf>)
11. KOSIS. Business Census – Size Distribution. (Korean Statistical Information Service)
12. Government of Japan. White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan (2018). (https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/PDF/2018hakusho_eng.pdf)
13. NBS China. Statistical Yearbook – General Business Data. (National Bureau of Statistics of China)
14. Eurostat. R&D Expenditure. (https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=R%26D_expenditure)
15. Eurostat. Gross Domestic Product. (https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nama_10_gdp/default/table?lang=en)
16. European Commission. Autumn 2024 Economic Forecast. (https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/autumn-2024-economic-forecast-gradual-rebound-adverse-environment_en)
17. European Commission. Spring 2025 Economic Forecast. (https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/spring-2025-economic-forecast-moderate-growth-amid-global-economic-uncertainty_en)
18. EU Reporter. EU Governments Increased R&D Allocations by 3% in 2024. (<https://www.eureporter.co/business/research/2025/08/06/eu-governments-increased-rd-allocations-by-3-in-2024/>)
19. Government of China. Communiqué on National Expenditure on Science and Technology. (https://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202209/t20220901_1887829.html)
20. PwC. Global Top 100 Companies by Market Capitalisation (2025). (<https://www.pwc.co.uk/audit/assets/pdf/global-100/companies/global-top-100-companies-2025.pdf>)
21. European Commission JRC. Industrial R&D Investment Scoreboard, 2024. (<https://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard/2024-eu-industrial-rd-investment-scoreboard>)
22. Competitiveness compass, 2025 (https://commission.europa.eu/topics/competitiveness/competitiveness-compass_en)
23. State of the Union 2025. (https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/state-union/state-union-2025_en)

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.17

УДК 658.3:331.5

JELClassification: J24, M53, I28

Дороніна О.А.

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0001-7430-4881

o.doronina@donnu.edu.ua**Ніколаєнко С.М.**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри психології та соціального забезпечення, ДУ «Житомирська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-7895-2835>kpsz_nsm@ztu.edu.ua**АДАПТАЦІЙНІ ЗМІНИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ
ТА СИСТЕМИ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ ДЛЯ ПОВЕРНЕННЯ ВЕТЕРАНІВ
НА ЦИВІЛЬНИЙ РИНОК ПРАЦІ**

Стаття присвячена обґрунтуванню пріоритетних напрямів адаптаційних змін корпоративної культури організації та системи освіти дорослих, що сприятимуть комфортному та швидкому поверненню ветеранів на цивільний ринок праці. Розглядаються особливості сучасної ветеранської політики та система державних гарантій соціального захисту ветеранів в Україні. Визначено, що ефективність реінтеграції ветеранів значною мірою залежить від готовності підприємств формувати інклюзивну корпоративну культуру та адаптивну систему освіти дорослих, яка враховує психологічні, вікові та професійні особливості цієї категорії. Запропоновано напрями адаптаційних змін корпоративної культури в системі інтеграційних заходів задля комфортного повернення ветеранів до цивільного ринку праці. Акцентовано, що в зазначеному контексті система освіти дорослих має передбачати модульні, гнучкі формати навчання, що поєднують наставництво, практико-орієнтовані програми та психологічну підтримку ветеранів для швидкої трансформації їх військового досвіду у професійні компетентності та ефективної включеності у колектив.

Ключові слова: корпоративна культура, освіта дорослих, навчання, розвиток, ринок праці, ветерани, ветеранська політика

Рис. – 3, Літ. – 12

Doronina O.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Behavioral Economics Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID ID: 0000-0001-7430-4881

o.doronina@donnu.edu.ua**Nikolaenko S.**

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Psychology and Social Welfare, Zhytomir Polytechnic State University

<https://orcid.org/0000-0001-7895-2835>kpsz_nsm@ztu.edu.ua

ADAPTIVE CHANGES IN THE CORPORATE CULTURE OF ORGANIZATIONS AND ADULT EDUCATION SYSTEMS FOR THE RETURN OF VETERANS TO THE CIVILIAN LABOR MARKET

The article is devoted to substantiating the priority directions of adaptive changes in organizational corporate culture and adult education systems that facilitate the comfortable and rapid reintegration of veterans into the civilian labor market. It examines the features of contemporary veterans' policy and the system of state social protection guarantees for veterans in Ukraine. It is determined that the effectiveness of veterans' reintegration largely depends on the readiness of enterprises to develop an inclusive corporate culture and an adaptive adult education system that takes into account the psychological, age-related, and professional characteristics of this category. Directions for adaptive changes in corporate culture within the system of integration measures are proposed to ensure a smooth return of veterans to the civilian labor market. It is emphasized that, in this context, adult education should provide modular and flexible learning formats combining mentorship, practice-oriented programs, and psychological support for veterans to quickly transform their military experience into professional competencies and ensure effective inclusion in the team.

Key words: corporate culture, adult education, learning, development, labor market, veterans, veterans' policy

Fig. – 3, Ref. – 12

Постановка проблеми. Ринок праці України, трансформований останніми роками не лише глобальними тенденціями в сфері демографічної ситуації та зайнятості, а перш за все, впливом війни відзначається появою нових тенденцій, що потребують застосування нових підходів та інструментів на всіх рівнях регулювання. Однією з тенденцій є поява в структурі сукупної пропозиції робочої сили такої категорії як «ветерани війни», керована інтеграція якої до цивільного ринку праці здатна сприяти вирішенню проблеми дефіциту кваліфікованої робочої сили в більшості галузей економіки. Згідно чинного національного законодавства ветеранами війни є особи, які брали участь у захисті Батьківщини чи в бойових діях на території інших держав. До ветеранів війни належать: учасники бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, учасники війни [9, 10].

Водночас, стає очевидним, що повернення ветеранів до цивільного життя і їх реінтеграції на ринок праці набуває особливої актуальності, оскільки після демобілізації (зачасту внаслідок серйозних поранень) ветерани стикаються з низкою викликів, пов'язаних із професійною переорієнтацією, психологічною адаптацією, необхідністю оновлення або здобуття нових компетентностей (рескілінгом), а також із відмінностями між військовою та цивільною корпоративною культурою організацій в які вони повертаються. Не викликає сумніву, що ефективність інтеграції ветеранів у професійне середовище цивільного ринку праці значною мірою залежить не лише від державної політики зайнятості та пропрацьованої ветеранської політики, але й від готовності окремих підприємств (організацій) для їх адаптації, що потребує формування інклюзивної кадрової політики та відповідного налаштування окремих її складників (зокрема, внутрішньої системи освіти дорослих), а також адаптаційних змін корпоративної культури, що спрятимуть максимально швидкій та комфортній включеності ветеранів до колективу організації.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження адаптаційних змін корпоративної культури організацій та розвитку системи освіти дорослих як взаємопов'язаних інституційних механізмів, спрямованих на ефективне повернення ветеранів до цивільного ринку праці.

Аналіз останніх досліджень. На фоні того, що наукове вирішення проблематики працевлаштування ветеранів є відносно новою тематикою для вітчизняної економічної науки, теоретичним підґрунтям дослідження можуть виступати праці дослідників, які розкривають питання працевлаштування, формування корпоративної культури та системи освіти дорослих на корпоративному рівні. Так, проблематику корпоративної культури висвітлено в роботах Агєєвої І., Антоненко К., Вараксіної О., Висоткіної А., Замкового О. Кострової Т., Терехової І., Чобіток В., Шульги В. Сучасні підходи до організації освіти дорослих, зокрема в умовах воєнного часу, досліджують Антонюк С., Бурлака Н., Задорожна-Княгицька Л., Купрієвич В., Кушнір О.В., Литвинюк Н.Я., Совінський С., Хаджинов І., Шаманська О. та інші. Низка робіт науковців присвячена окремим аспектам, зокрема, правовим, питання працевлаштування ветеранів та реінтеграції у цивільне життя (Богдан Е., Єгоричева С., Ковалівська К., Котенко С., Ніжейко К., Шевердіна В. тощо). Водночас, вбачається доцільність синергетичної інтеграції зазначених складників у вираженій ветеранській політиці підприємства (організації) та проведення відповідних адаптаційних змін в корпоративній культурі та системі освіти дорослих.

Вважаємо, що адаптаційні зміни корпоративної культури організацій, які мають враховувати особливості цінностей, досвіду та поведінкових моделей ветеранів відіграють важливу роль в їх комфортній реінтеграції до цивільного ринку праці. Водночас система освіти дорослих виступає ключовим інструментом формування нових професійних компетентностей, перекваліфікації та розвитку навичок, необхідних для успішного повернення до цивільної зайнятості ветеранів.

Отже, **метою дослідження** є обґрунтування пріоритетних напрямів адаптаційних змін корпоративної культури організації та системи освіти дорослих, що сприятимуть комфортному та швидкому поверненню ветеранів на цивільний ринок праці та підвищенню ефективності ветеранської політики на підприємстві (в організації).

Виклад основного матеріалу. Після повномасштабного вторгнення росії в Україну кількість ветеранів значно зросла (ця цифра може сягнути до 5-6 мільйонів після завершення війни), що поставило перед державою завдання ефективної соціально-економічної інтеграції цієї категорії громадян [5].

За даними Єдиного державного реєстру на жовтень 2025 року, в Україні зареєстровано понад 1,3 млн ветеранів війни, які були внесені як учасники бойових дій. До початку повномасштабної агресії їх кількість становила 556 467 осіб, що демонструє різке зростання чисельності ветеранів унаслідок активної фази бойових дій. Протягом 2022–2025 років щороку фіксувалося значне збільшення кількості нових статусів УБД: у 2022 році отримали статус УБД 12 871 осіб; у 2023 році – 324 018 осіб; у 2024 році – 267 263 особи; на жовтень 2025 року – 1 326 552 осіб (рис. 1) [1].

Водночас зазначена цифра близька 1,326 млн статусів УБД не охоплює всіх потенційних ветеранів, оскільки частина військовослужбовців ще не завершила процедуру отримання статусу або має інші категорії відповідно до законодавства.

Реалії сьогодення підтверджують, що політика повернення ветеранів до мирного життя потребує узгоджених зусиль держави, місцевого самоврядування, бізнесу та громадських ініціатив. Переважна більшість ветеранів є особами працездатного віку, тому їхні потреби виходять далеко за межі традиційної системи пільг і матеріальної допомоги. Показниками ефективності державної підтримки мають стати активна участь ветеранів у суспільному житті, їх економічна спроможність, належний рівень добробуту, фізичне та психологічне здоров'я, а також створення умов для професійного й особистісного розвитку.

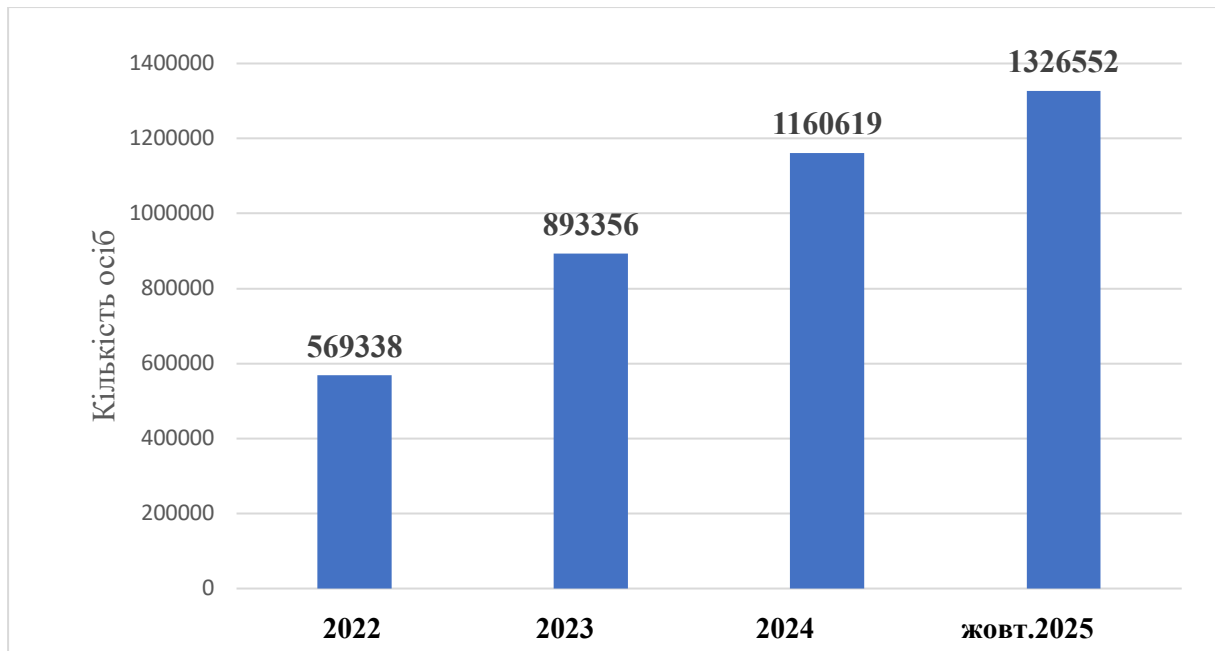


Рисунок 1 – Динаміка чисельності ветеранів війни в Україні, осіб

Джерело: побудовано авторами на основі [1]

Загальновідомо, як кадрова, так і ветеранська політика мають певну ієрархічність – від національного рівня до корпоративного. Отже, працюючи над удосконаленням корпоративних практик повернення ветеранів до цивільного ринку праці доцільно першочергово зупинитись на акцентах та особливостях ветеранської політики на національному рівні.

Сучасна ветеранська політика України базується на Стратегії ветеранської політики до 2030 року [11] та Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного життя до 2033 року [12], затверджених відповідними операційними планами заходів на 2024–2027 та 2025–2027 роки. Обидві стратегії спрямовані на забезпечення ветеранів та їхніх сімей необхідними соціальними послугами – медичними, психологічними, реабілітаційними, а також на створення умов для їх економічної незалежності. Значна увага приділяється питанням зайнятості, розвитку ветеранського підприємництва, можливостям професійної перекваліфікації та здобуття освіти.

Хоча обидва документи спрямовані на реінтеграцію ветеранів у цивільне життя, їх акценти різняться. Стратегія повернення [12] визначає механізми інституційного та соціально-економічного забезпечення процесів реінтеграції, створення умов для адаптації ветеранів до цивільного середовища. Стратегія ветеранської політики [11], натомість, фокусується на збереженні та відновленні людського капіталу ветеранів і членів їхніх родин, формуванні позитивного іміджу ветерана як активного громадянина, здатного робити внесок у розвиток держави.

Більшість соціальних гарантій для ветеранів закріплені в Законі України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [9]. Узагальнено перелік державних гарантій в сфері соціального захисту ветеранів наведений на рис. 2.

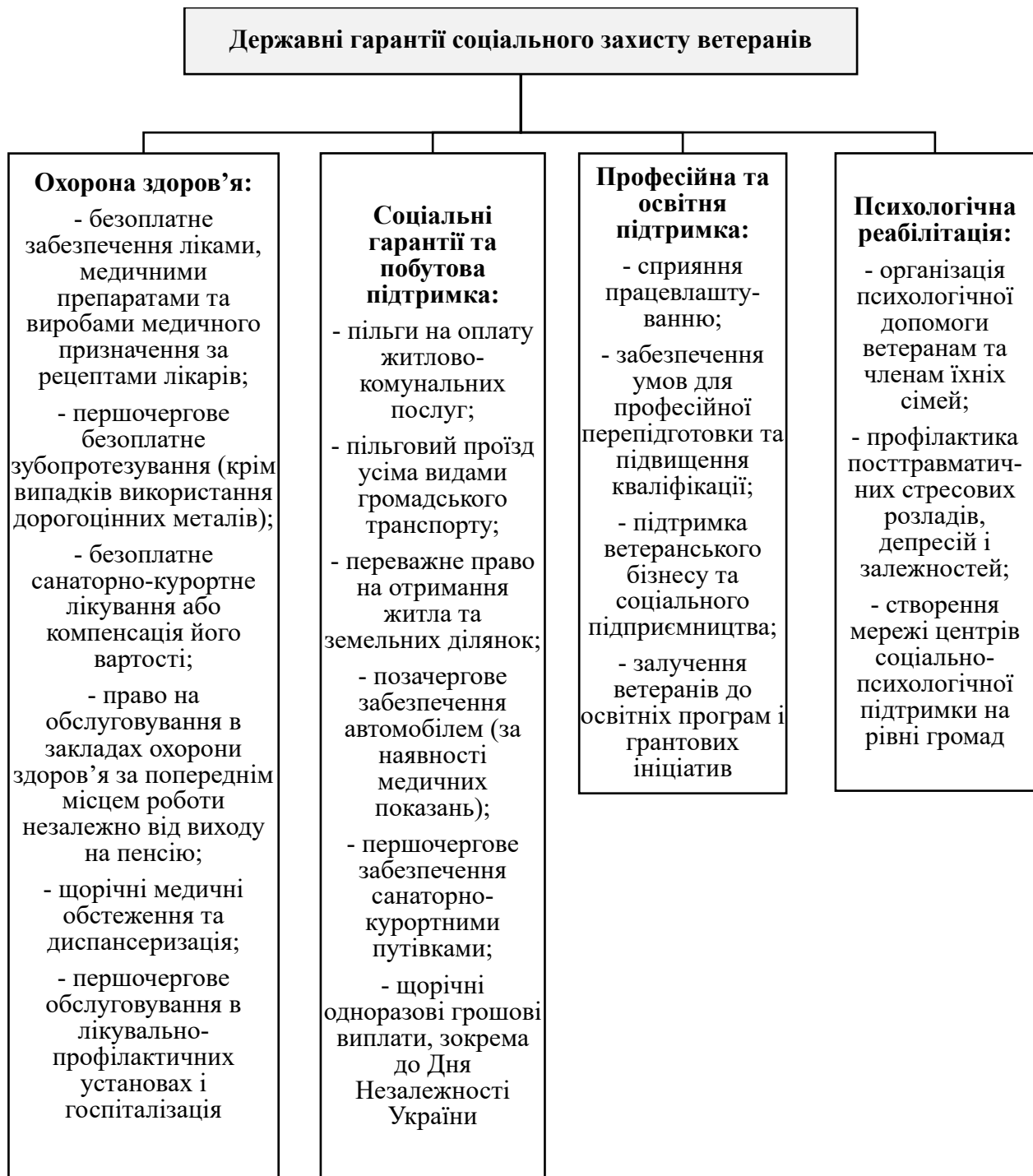


Рисунок 2 – Система державних гарантій соціального захисту ветеранів в Україні

Джерело: розроблено авторами на основі [9, 11, 12]

Одним із ключових напрямів державної політики у сфері соціального забезпечення ветеранів є реалізація їхнього права на освіту. Сучасна державна політика у сфері освіти ветеранів спрямована на забезпечення рівного доступу до освітніх можливостей, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці, розвиток потенціалу особистості та соціальної адаптації після повернення з військової служби. У цьому контексті освіта розглядається не лише як інструмент працевлаштування, а й як засіб реінтеграції, самореалізації та соціальної стабілізації.

Правові засади реалізації освітніх прав ветеранів визначаються низкою законодавчих актів України, зокрема Законом України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [10], Законом «Про вищу освіту», а також відповідними постановами Кабінету Міністрів України.

Особливе значення в сучасних умовах має ініціатива Державної служби зайнятості, яка організовує професійне навчання ветеранів та осіб з інвалідністю внаслідок війни у спеціалізованих центрах. Згідно з постановою Кабінету Міністрів України № 984 від 15 вересня 2023 року [8], в Україні функціонує вісім навчальних центрів у різних регіонах, де ветерани можуть пройти безкоштовне навчання за понад 95 професіями та 400 освітніми програмами. Такі здобувачі освіти самостійно обирають заклад зі списку та професію/програму підвищення кваліфікації. Додатково компенсуються витрати на проїзд, проживання та медичний огляд.

Важливою формою підтримки є система освітніх ваучерів, що регулюється статтею 30 Закону України «Про зайнятість населення» та постановою КМУ № 207 від 20 березня 2013 року. Ваучер надає можливість особам віком понад 45 років, звільненим з військової служби, внутрішньо переміщеним особам або тим, хто постраждав унаслідок війни, пройти перепідготовку або здобути нову кваліфікацію.

Фактично ваучер – це гарантована державою оплата навчання, що забезпечує підтримання конкурентоспроможності ветеранів на ринку праці. Навчання за ваучером може здійснюватися в державних і приватних освітніх закладах, включаючи університети, коледжі та центри професійного навчання. Варто врахувати, що вартість ваучера не може перевищувати 10-кратний розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого законом.

Крім того, Міністерство освіти і науки спільно з міжнародними партнерами запровадило програми Coursera for Veterans, Prometheus для захисників України, які надають безкоштовний доступ до онлайн-курсів провідних університетів світу.

У 2023–2024 роках також було розпочато впровадження національного проєкту «Освіта для ветеранів», який спрямований на створення умов для навчання ветеранів у гнучких форматах – короткострокових курсах, дистанційних програмах, а також через механізми дуальної освіти. На платформі розміщені програми формального й неформального навчання та зазначено інформацію про заклад освіти, умови вступу, фінансування тощо, а також потреби на ринку праці та прогнози найбільш затребуваних професій до 2027 року. Ці заходи відповідають тенденціям цифровізації соціальної сфери та концепції «Освіта протягом життя».

Отже, система освітніх можливостей ветеранів в Україні є важливим елементом соціального забезпечення, що поєднує правові, освітні та реабілітаційні механізми. Законодавча база поступово адаптується до сучасних викликів, зокрема до потреб осіб, які повертаються з фронту, в умовах воєнного стану. Держава реалізує комплексну підтримку – від цільових стипендій та ваучерів на освіту до професійної перепідготовки і психологічного супроводу. Особливу роль відіграють цифрові та дистанційні освітні програми, які розширюють доступ до знань незалежно від місця проживання ветерана. Освіта для ветеранів – це не лише право, а й засіб соціальної справедливості, відновлення людського потенціалу та інвестиція у стійкість українського суспільства в післявоєнний період.

У той же час, слід наголосити, що попри існуючі державні освітні програми та програми перекваліфікації ветеранів, їх охоплення залишається вкрай низьким. За даними Державного центру зайнятості, у 2024–2025 роках лише близько 4 тис. ветеранів та ветеранок скористались послугами з професійного навчання, що становить менше 1% від потенційної цільової групи. Значною мірою це зумовлено як обмеженням фінансуванням, так і низькою обізнаністю про можливості навчання, а також

проблемами з адаптацією до цивільного середовища [5]. Серед таких проблем науковці зазначають також [5]:

формальний підхід до навчальних програм (програми не враховують індивідуальні особливості ветеранів);

відсутність системної підтримки ментального здоров'я (обмежений супровід ПТСР, вигорання);

недовіра з боку роботодавців (упередження щодо ветеранів);

бюрократичні бар'єри (тривалі процедури оформлення ваучерів, пільг).

Слід взяти до уваги, що за висновками дослідників [7], перший рік після звільнення зі служби для ветеранів вважається найкритичнішим. У цей період надзвичайно важлива підтримка з боку держави, громади, громадських організацій, родини та друзів для пом'якшення можливих негативних наслідків. Міжнародні дослідження свідчать, що реінтеграція охоплює відновлення ролей у сім'ї, громаді та на робочому місці, що може бути під впливом численних факторів оточення. Реінтеграція є як процесом, так і результатом повернення до цивільного життя, що передбачає взаємодію особи з навколишнім середовищем. У роботі [7] виділяються чотири рівні такої реінтеграції (індивідуальний, міжособистісний, рівень спільноти та суспільний рівень). Отже, корпоративна культура компанії та її атрибути безпосередньо охоплюють перші три із зазначених рівнів з вираженим акцентом на міжособистісному рівні.

Корпоративна культура є основою для успішної адаптації ветеранів війни до нового середовища, вона дозволяє створити відкриту та підтримуючу атмосферу, яка допомагає зменшити стрес і труднощі, з якими можуть зіткнутися ветерани війни в новому середовищі [6, с. 54].

Разом з тим, все більше українських компаній доходять висновків, що основні зміни корпоративної культури у розрізі трудових відносин із ветераном війни мають стосуватись цивільних працівників. Цивільним працівникам варто підвищувати обізнаність про потреби ветеранів війни та можливості правильної комунікації з ними [6, с. 38].

На етапі адаптаційних змін корпоративної культури підприємства (організації) при залученні ветеранів на робочі місця та формуванні ветеранської політики доцільно створювати передумови для реалізації принципів бізнесу, дружнього до ветеранів війни, які підтримуються Міністерством у справах ветеранів України [6, с. 15-16]:

1. Забезпечувати лідерство у сфері підтримки ветеранів війни на найвищому управлінському рівні (особисте залучення СЕО, членів правління, наглядової ради до питань та контролю реалізації рішень, спрямованих на підтримку ветеранів).

2. Забезпечувати справедливі та недискримінаційні умови для рекрутингу та повернення ветеранів війни на робоче місце. Створювати корпоративні програми та можливості для освіти та перекваліфікації ветеранів війни (доступ до загальнокорпоративної освіти, створення спеціалізованих курсів для ветеранів та їхніх сімей, програми перекваліфікації та пошуку альтернативного місця роботи у разі поранення чи зміни професійного інтересу).

3. Інвестувати в розбудову корпоративної культури, дружньої для ветеранів.

4. Забезпечувати увагу до гендерних особливостей і потреб ветеранів війни.

5. Забезпечувати інвестиції в розбудову інклюзивних освітніх просторів, сервісів і продуктів.

6. Шанувати пам'ять загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України - працівників компанії.

Загалом, метою таких адаптаційних змін корпоративної культури (КК) стає формування на підприємстві (в організації) інклюзивного, підтримуючого та

адаптивного середовища, що сприятиме комфортному поверненню ветеранів до цивільного ринку праці через їх ефективну професійну та соціальну інтеграцію, інтеграцію в корпоративний контекст досвіду та лідерського потенціалу ветеранів. Основні рекомендовані напрями цих адаптаційних змін узагальнено на рис. 3.

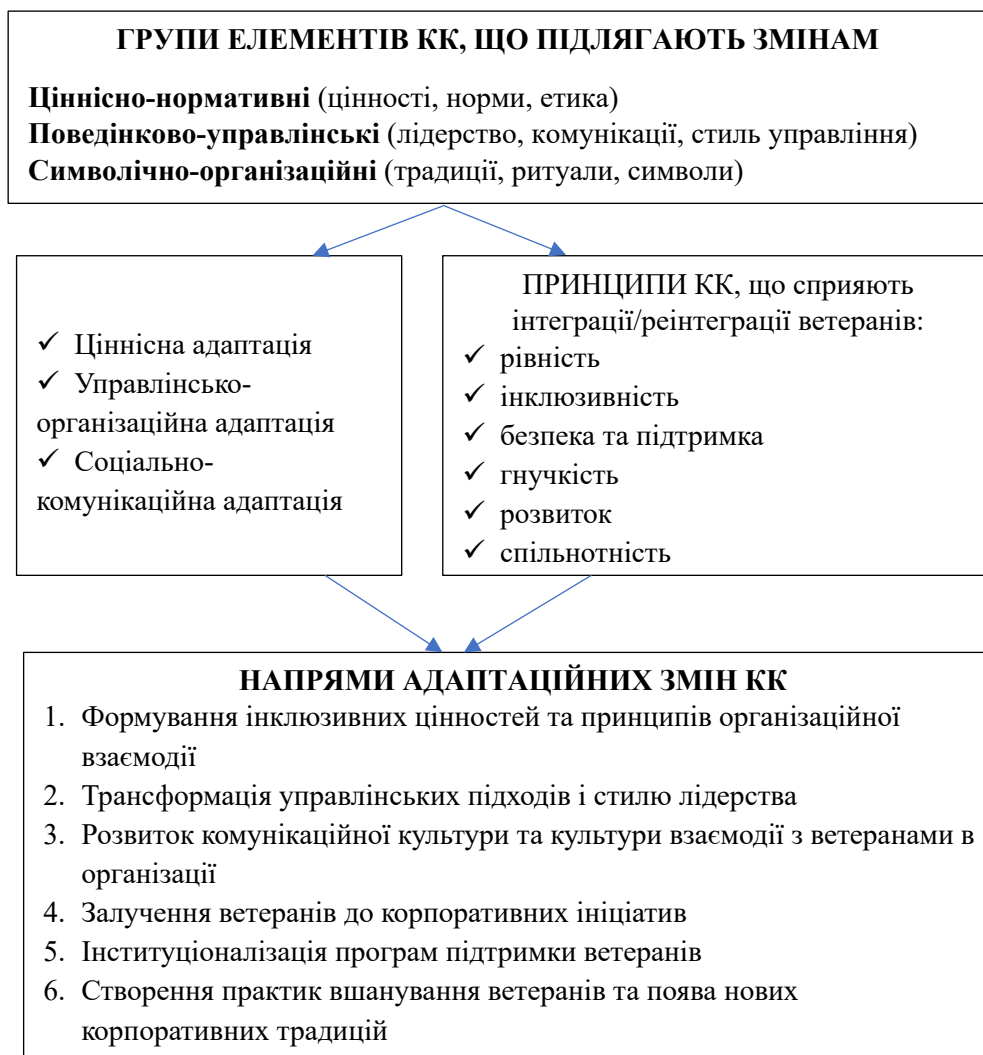


Рисунок 3 – Основні напрями адаптаційних змін корпоративної культури в системі інтеграційних заходів задля комфортного повернення ветеранів до цивільного ринку праці

Отже, розвиток корпоративної культури, орієнтованої на підтримку ветеранів війни, є не тільки соціальною відповідальністю компаній, але й важливим фактором, який дозволяє залучити до команди талановитих та мотивованих професіоналів з унікальним досвідом [6, с. 55].

Серед передумов, що сприятимуть полегшенню процесу повернення ветеранів до цивільного ринку праці, безумовно, важливе місце посідають програми професійного розвитку, навчання та перенавчання (рескілінгу). Дані аналітичних звітів свідчать, що у 2024 р. погіршилася ситуація із працевлаштуванням ветеранів. Рівень безробіття серед цієї категорії громадян за рік зріс із 31 до 34,6 %. Це вимагає впровадження програм з перекваліфікації, навчання нових професій та підтримки підприємницької діяльності, щоб забезпечити ветеранам конкурентоспроможність на ринку та можливість отримання гідної праці [3, с. 7]. Отже, корпоративна система

освіти дорослих як складник кадрової політики має підналаштуватись під ідентифіковані освітні потреби ветеранів, які повертаються на підприємство (в організацію), або вперше на нього працевлаштовуються. Окрема увага при цьому має приділятися налаштуванню освітніх курсів, програм, заходів для ветеранів з інвалідністю. Актуалізується потреба у формуванні на підприємстві інклюзивного освітнього середовища як сукупності умов, способів і засобів їх реалізації для спільного навчання, виховання та розвитку здобувачів освіти (в даному випадку – учасників програм освіти дорослих) з урахуванням їхніх потреб та можливостей [6, с. 50].

Важливою особливістю організації навчання дорослих (авт.: у тому числі – професійного навчання та перенавчання ветеранів є те, що вона має враховувати їхні вікові, соціально-психологічні та інші особливості. На думку фахівців, важливою умовою організації ефективного навчання дорослих є їх поділ на три вікові категорії: до 25 років, 25–45 років і старше 45 років, та врахування когнітивних особливостей кожного вікового періоду [4, с. 36].

В системі професійного розвитку ветеранів на корпоративному рівні профільним міністерством рекомендовано [6, с. 43]:

провести оцінку потреб ветерана війни у навчанні, визначити потенціал його розвитку. Це дасть можливість створити кращі освітні програми адаптації загалом та індивідуально під кожного ветерана війни;

запропонувати ветеранам війни консультації у кар'єрних радників;

дбати про розвиток м'яких навичок у колишніх військових: комунікація, робота в команді, вирішення конфліктів, адаптивність стануть у нагоді для демобілізованого;

планувати формати освітніх програм під ті, що підійдуть компанії та ветеранам: тренінги, семінари, майстер-класи, онлайн-курси, менторство.

врахувати можливості щодо навчання та професійної адаптації ветеранів, створені державою.

Професійний і освітній досвід та потреби ветеранів війни мають бути враховані при розробленні рішень для професійного розвитку працівників з числа ветеранів війни. За даними Конфедерації роботодавців України, 40–50% ветеранів війни після повернення до цивільного життя планують освоювати нову професію [6, с. 45].

Система освіти дорослих, що сформована на підприємстві, орієнтуючись на роботу з ветеранами має врахувати дві групи обставин. З одного боку, під час військової служби втрачаються набуті раніше професійні цивільні навички та застарівають певні професійні знань. З іншого – в межах військової спеціальності формуються нові компетентності, які в подальшому можуть стати основою нової кар'єрної траєкторії ветерана на цивільному ринку праці.

Щоб ефективно інтегрувати ветеранів у корпоративне середовище через освіту дорослих, корпоративна система навчання та розвитку повинна враховувати їх унікальний досвід, психологічні особливості та потреби адаптації. Вважаємо, що як складник комплексної системи інтеграції ветеранів до цивільного ринку праці, в системі освіти дорослих доцільно передбачати такі можливості для даної категорії працівників підприємства (організації):

інклюзивне навчальне середовище та безбар'єрність в професійному розвитку;

модульність та гнучкі формати навчання, зокрема, з урахуванням стану здоров'я; врахування бойового досвіду ветеранів;

програми дуальної освіти;

індивідуалізація навчання з урахуванням попередньої оцінки освітніх потреб;

активні методи навчання, поєднання формальної та інформальної освіти тощо.

Отже, система освіти дорослих для ветеранів у компанії має бути гнучкою,

практико-орієнтованою та підтримуючою, поєднуючи модульне навчання, наставництво та психологічну підтримку, щоб швидко трансформувати військовий досвід в актуальні компетентності. Вона має забезпечувати індивідуальний підхід, розвиток ключових навичок і інтеграцію у команду, що підсилюватиметься вищеокресленими змінами корпоративної культури.

Висновки. Питання комфортного повернення ветеранів до цивільного ринку праці буде лише набувати своєї актуальності, оскільки за оцінками експертів [3] частка людей з військовим досвідом в українському суспільстві може сягнути 50-60%. Успішне її вирішення потребує консолідованих зусиль держави, місцевих органів влади, бізнесу, ветеранських спільнот тощо. На корпоративному рівні така інтеграція/реінтеграція не вбачається можливим без відповідних адаптаційних змін корпоративної культури та складників системи освіти дорослих. Напрями подальших досліджень варто спрямувати на удосконалення методик щодо вивчення інтеграційних потреб ветеранів та розробку типових шаблонів відповідних управлінських рішень, орієнтованих на комфортне повернення ветеранів до цивільного ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. В Україні кількість учасників бойових дій зросла до понад 1,3 млн: деталі. *Юридична Газета*. 09 жовтня 2025. URL: <https://surl.li/jrezbn>
2. Військовослужбовці. Повернення. Підходи та практики організації роботодавцями взаємодії з мобілізованими та демобілізованими працівниками та працівницями. Міністерство економіки України, 2023. 40 с.
3. Державна політика щодо ветеранів війни : аналіт. доп. / [Власенко Р. В., Гушук І. В., Жаліло Я. А. та ін.] ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2025. 118 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.04>
4. Задорожна-Княгницька Л., Хаджинова І., Совінський С. Освіта дорослих в умовах воєнного часу: до дискурсу проблеми. *Молодь і ринок*. №10 (230), 2024. С.34-39.
5. Котенко С.І., Богдан Е.І. Інтеграція захисників у ринок праці України: проблеми та перспективи перекваліфікації ветеранів. *Економіка та суспільство*. Випуск 78. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-25>
6. Методичні рекомендації для роботодавців з організації працевлаштування та розвитку трудових відносин з ветеранами війни. Мінветеранів, 2025. 57 с.
7. Ніжейко К.А., Ковалівська К.В. Реінтеграція ветеранів у цивільне життя, міжнародний досвід та особливості в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-161>
8. Про реалізацію експериментального проєкту з організації професійного навчання учасників бойових дій та осіб з інвалідністю внаслідок війни в закладах професійної (професійно-технічної) освіти Державної служби зайнятості: Постанова Кабінету Міністрів України від 15 вересня 2023 р. № 984. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984-2023-%D0%BF#Text>
9. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей: Закон України від 20 грудня 1991 року № 2011-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text>
10. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22.10.93 № 3552-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>
11. Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text>
12. Стратегія формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1350-2024-%D1%80#Text>

REFERENCES

1. V Ukraini kil'kist uchashnykiv boiovykh dii zrosla do ponad 1,3 mln: detali. Yurydychna Hazeta. 09 zhovtnia 2025. URL: <https://surl.li/jrezbn>
2. Viiskovosluzhbovtsi. Povernennia. Pidkhody ta praktyky orhanizatsii robotodavtsiamy vzaiemodii z mobilizovany my ta demobilizovany my pratsivnykamy ta pratsivnytsiamy. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy, 2023. 40 s.
3. Derzhavna polityka shchodo veteraniv viiny : analit. dop. / [Vlasenko R. V., Hushchuk I. V., Zhalilo Ya. A. ta in.] ; za nauk. red. Ya. A. Zhalila. Kyiv : NISD, 2025. 118 s. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.04>
4. Zadorozhna-Kniahnytska L., Khadzhynova I., Sovinskyi S. Osvita doroslykh v umovakh voiennoho chasu: do dyskursu problemy. Molod i rynok. № 10 (230), 2024. S.34-39.
5. Kotenko S.I., Bohdan E.I. Intehratsiia zakhysnykiv u rynek pratsi Ukrainy: problemy ta perspektyvy perekvalifikatsii veteraniv. Ekonomika ta suspilstvo. Vypusk 78. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-25>
6. Metodychni rekomendatsii dlia robotodavtsiv z orhanizatsii pratsevlashtuvannia ta rozvytku trudovykh vidnosyn z veteranamy viiny. Minveteraniv, 2025. 57 s.
7. Nizheiko K.A., Kovalivska K.V. Reintehratsiia veteraniv u tsyvilne zhyttia, mizhnarodnyi dosvid ta osoblyvosti v Ukraini. Ekonomika ta suspilstvo. 2024. Vypusk 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-161>
8. Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proiektu z orhanizatsii profesiinoho navchannia uchashnykiv boiovykh dii ta osib z invalidnistiu vnaslidok viiny v zakladakh profesiinoi (profesiino-tekhnichnoi) osvity Derzhavnoi sluzhby zainiatosti: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15 veresnia 2023 r. № 984. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984-2023-%D0%BF#Text> 71
9. Pro sotsialnyi i pravovy zakhyt viiskovosluzhbovtziv ta chleniv yikh simei: Zakon Ukrainy vid 20 hrudnia 1991 roku № 2011-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text>
10. Pro status veteraniv viiny, harantii yikh sotsialnoho zakhystu: Zakon Ukrainy vid 22.10.93 № 3552-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text> 73
11. Stratehiia veteranskoi polityky na period do 2030 roku. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text>
12. Stratehiia formuvannia systemy povernennia z viiskovoï sluzhby do tsyvilnoho zhyttia na period do 2033 roku. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1350-2024-%D1%80#Text>

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.18

UDC 338.432:005.21

JELClassification: Q01, Q13, Q18

Chupryna V.PhD Student, Department of Business and Management,
National University "Zaporizhzhia Polytechnic"<https://orcid.org/0009-0001-9769-8462>v.chupryna@zp.edu.ua**STRATEGIC MANAGEMENT OF UKRAINIAN AGRICULTURAL ENTERPRISES
IN THE POST-WAR PERIOD IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE
DEVELOPMENT**

The relevance of this study stems from the unprecedented losses suffered by Ukraine's agricultural sector due to the full-scale war, which necessitate new approaches to strategic management based on the principles of sustainable development. The study examines the strategic management of Ukraine's agricultural enterprises in the post-war period. The article substantiates approaches to their post-war recovery and long-term development. To achieve this aim, an analysis of scientific publications from 2022 to 2025, processing of statistical data, and comparative and structural analysis were employed to identify the key directions for rebuilding the sector. The study results include an analysis of the war's impact on the agricultural sector (infrastructure destruction, landmine contamination, export blockades, and financial losses of approximately US\$70 billion) and a demonstration of the sector's resilience (through export diversification, innovation implementation, and alternative logistics). The article provides practical recommendations across the economic, innovation, environmental, and social dimensions of sustainable development, including state support, infrastructure investments, human capital development, and food security.

Keywords: agricultural sector; post-war recovery; innovations; resilience; sustainable development; agribusiness.

Tab – 1.

Чуприна В.Аспірант, Кафедра Бізнес та Управління
Національний Університет «Запорізька Політехніка»<https://orcid.org/0009-0001-9769-8462>v.chupryna@zp.edu.ua**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ АГРОПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ
В ПОВОЄННИЙ ЧАС В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Актуальність дослідження зумовлена безпрецедентними втратами аграрного сектору України внаслідок повномасштабної війни, що потребує нових підходів до стратегічного управління на засадах сталого розвитку. Предметом дослідження є стратегічне управління аграрними підприємствами України у повоєнний період.

В статті є обґрунтування підходів до їх повоєнного відновлення та довгострокового розвитку. Для досягнення мети використано аналіз наукових

публікацій 2022–2025 рр., опрацювання статистичних даних, порівняльний і структурний аналіз з метою виявлення ключових напрямів відбудови галузі.

Результатом роботи є аналіз впливу війни на аграрний сектор (руйнування інфраструктури, мінування земель, блокування експорту, фінансові втрати агросектору ~\$70 млрд дол. США) та продемонстровано стійкість галузі (диверсифікація експорту, впровадження інновацій, альтернативна логістика). Надано практичні рекомендації за економічним, інноваційним, екологічним і соціальним напрямками сталого розвитку – щодо державної підтримки, інвестицій у інфраструктуру, розвитку людського капіталу та гарантування продовольчої безпеки.

Ключові слова: аграрний сектор; післявоєнне відновлення; інновації; стійкість; сталий розвиток; агробізнес;

Кількість табл. - 1

Statement of the problem. Ukraine has traditionally been one of the world's leading agrarian countries. Before the full-scale war, its agricultural sector accounted for about 20% of GDP, one-third of employment, and nearly half of foreign-exchange earnings from exports. The Russian military invasion in February 2022 led to a sharp decline in agricultural production and exports. It undermined food security at national and global levels and induced a deep socio-economic crisis in rural regions. Hostilities and the occupation of significant territories destroyed the material and technical base of agro-enterprises, caused loss of resources and markets, led to landmining, and contaminated soil with munitions. These pose long-term threats to food production.

According to the Kyiv School of Economics and World Bank, war-related direct losses to Ukraine's agricultural sector total about \$11.2 billion, while total losses (lost income, declining production, and additional expenses) are estimated at \$72–80 billion [1]. Arable land shrank from about 28 million to 23 million hectares in 2022 alone due to hostilities and occupation. The critical task now is post-war recovery and strategic agro-enterprise development that enables rapid sector restoration, resilience, and future environmental and social balance.

The study's relevance stems from the need to develop modern approaches to the strategic management of agricultural enterprises in the context of uncertainty and post-conflict recovery. Sustainable development of the agro-sector—balancing economic, environmental, and social priorities—is critical for Ukraine. Post-war reconstruction should ensure food security, economic growth, and agricultural export potential, while also offering a chance to "reboot" the sector through sustainable development principles by adopting innovations, eco-friendly technologies, and new social business models. This research aims to identify strategic priorities and management actions to help Ukraine's agricultural enterprises recover after the war and transform in line with the Sustainable Development Goals and requirements for European integration.

Analysis of the latest research. The recovery and sustainable development of Ukraine's agricultural sector during wartime have attracted considerable scholarly attention in 2022–2025. Studies focus on enterprise strategies in crisis, risk analysis, and improving agribusiness resilience. Ukrainian researchers investigate both general wartime management and specific aspects of the agricultural sector. Key findings from relevant 2022–2025 publications are summarized in Table 1.

Table 1 – Key publications (2022–2025) on strategic management and sustainable development of Ukraine’s agricultural sector under wartime conditions

Source (year)	Main findings of the study	Significance for strategic management of agricultural enterprises
Bugaichuk et al., 2023 [2]	The full-scale invasion necessitated accelerated adaptation of enterprises to a turbulent environment and activation of long-term strategic planning; development strategies must be based on clear goals and efficient use of resource potential.	Emphasised the critical importance of developing long-term strategies even under wartime uncertainty. Strategic plans of agricultural enterprises should be revised considering wartime risks and focus on effective use of available resources and human capital.
Makaliuk et al., 2023 [3]	Analysed the financial and investment status of agricultural enterprises during the war; found deterioration of financial results and investment activity due to hostilities. Justified the need for state support and investment to restore the sector.	Underlined the necessity of ensuring financial sustainability of agricultural enterprises: the state and investors should play an active role in post-war recovery (e.g. preferential lending, liquidity support programs, and incentives for investment in rebuilding production capacities).
Kovbasa, 2024 [4]	The war significantly transformed agribusiness strategic priorities – safety of production assets, logistics, and personnel provision came to the forefront. Proposed improving risk-management systems through digitisation, diversification of risk management methods, and closer stakeholder interaction, and balancing strategic development components considering environmental, social, and economic factors.	Strategic management of agricultural enterprises must change in light of wartime threats: modern risk-management tools (digital monitoring platforms, scenario analysis) need to be implemented, ensuring logistics flexibility and personnel safety. Strategies should simultaneously consider profitability, risk resilience, environmental requirements, and social responsibility.
Nadvodnyuk, 2022 [5]	Developed theoretical and methodological foundations for managing the sustainable development of agricultural enterprises. Proposed an indicator system to assess sustainable development across economic, environmental, and social	For strategic planning in the post-war period, implementing a system of sustainable development indicators (indicators of financial stability, resource-use efficiency, environmental impact, level of social support, etc.) is useful. This allows tracking progress and adjusting strategy according to sustainable

	dimensions, and a set of measures to implement the sustainable development concept in enterprise activities.	development goals, integrating them into business planning.
Sysolina et al., 2024 [6]	Analysed economic security of agro-enterprises during the war, identified main threats (loss of resources, markets, financial destabilisation) and outlined opportunities to enhance resilience (business diversification, risk insurance, stockpiling).	The findings indicate that strategic management should include plans for economic security: reserving financial funds, diversifying business (including processing or alternative crops), insuring harvests and assets, and establishing new sales channels to reduce dependency on external shocks.

Analysis of the literature reveals several key findings. First, under wartime conditions, strategic management of agricultural enterprises is being fundamentally rethought, with a universal emphasis on combining urgent actions and long-term planning. Researchers agree that even during emergency recovery, it is essential to build the foundations for the sector's future resilience and competitiveness. International organizations and analytical centres have responded with detailed recovery roadmaps, such as the CSIS white paper (2025). This document proposes a staged recovery plan: urgent actions (0–1 year) include restoring infrastructure, clearing mines, and supporting farmers; short-term priorities (1–3 years) focus on export diversification and workforce development; medium-term goals (3–5 years) target rural community strengthening and integration into value chains; and long-term aims (5+ years) address EU integration, climate adaptation, and growth of the processing industry [7]. Collectively, the scientific and expert analyses provide the groundwork for a holistic, coordinated strategy for the post-war development of Ukraine's agricultural sector.

Aim and Objectives of the Study. The aim of the article is to substantiate strategic approaches to managing Ukraine's agricultural enterprises in the post-war period, grounded in sustainable development. To achieve this aim, the following main objectives were defined:

- summarize the modern scientific literature on the strategic management of agricultural sector development under crisis and sustainable development conditions.
- identify the key directions of strategic management of agricultural enterprises in the post-war period across four dimensions: economic, innovation, environmental, and social.
- formulate practical recommendations for government bodies and enterprise management regarding the implementation of strategic priorities for the post-war development of Ukraine's agricultural sector.

Presentation of the main material. Key Aspects of Strategic Management of Agricultural Enterprises in the Post-War Period are the next:

- **economic aspect.** The economic dimension of post-war management covers restoring production and financial indicators, stabilizing business models, and strengthening competitive positions. The war caused extensive direct damage to agriculture—destroying or damaging machinery, warehouses, processing facilities, and logistics infrastructure. In addition to these losses, enterprises faced reduced harvests, unsold produce, and rising input costs (total agricultural losses are estimated at about US\$70 billion) [1]. In this context, supporting agricultural producers financially to restore operations is a primary task.

Market diversification is now a key economic priority. With Black Sea routes at risk, Ukrainian exporters are entering markets in Asia, the Middle East, and Africa. The government is pursuing new trade agreements with previously minor importers. High-value-

added products—such as oils, processed grains, and meats—are expanding their export share, reducing dependence on raw commodity exports and on price fluctuations [8].

An important component of the economic strategy is attracting investment to restore and modernize the sector. Despite wartime risks, Ukraine's agricultural sector demonstrates potential that sustains investor interest. Creating favourable conditions for domestic and foreign investments is a key cross-sectoral priority that must remain central at all stages of reconstruction. In this regard, the state plans to put in place mechanisms to ensure wartime risks for investors, establish public-private recovery funds, and form partnerships with international financial organizations (e.g., EBRD, IFC). The economic sustainability of post-war agro-enterprises will largely depend on the successful implementation of these measures, which will provide capital for renewing fixed assets, introducing innovations, and expanding business operations.

- **innovation aspect.** Innovations play a decisive role in transforming agricultural enterprises in the post-war period, as they simultaneously allow for increased production efficiency, reduced dependence on manual labour, and compensation for resource shortages. One lesson of the war has been the necessity of maximising technological development in the agricultural sector – enterprises that had previously invested in modern technologies proved more resilient and productive even under crisis conditions. In Ukraine's agricultural sector, the implementation of “smart” farming concepts has accelerated. Large agro-holdings and progressive farmers are increasingly adopting precision farming technologies, including GPS-guided machinery, drones for field monitoring, and IoT sensors to track soil moisture and crop conditions. In the post-war period, when every hectare and every tonne of produce counts, digitalisation of processes – from sowing to marketing – becomes a necessary condition for competitiveness.

Another important direction is innovation in logistics and storage. The war has forced agricultural producers to seek unconventional solutions for transporting produce, ranging from creating their own transport capacities to using blockchain platforms for cargo tracking. Logistics startups and IT solutions (for example, online exchanges for agricultural transport) have received a boost in development. Furthermore, investments in modernising storage facilities and elevators (installing aeration systems, automating grain quality control) have become priorities in order to minimise product losses and preserve quality during longer storage and transshipment.

Biotechnological and agrochemical innovations have also gained importance due to wartime challenges. The shortage of fertilisers and crop protection agents caused by supply disruptions is stimulating the search for alternatives, such as microbial soil enhancers and more stress-resistant crop varieties. In 2023, Ukraine updated its legislation on the use of GMOs in agriculture to align with EU standards, opening opportunities for innovations in breeding and biotechnology (for example, growing drought-resistant GMO soy or maize) [9]. Such steps, although subject to debate, could increase productivity in the medium term, especially given climate change.

Finally, post-war reconstruction represents an opportunity for a technological leap in Ukraine's agricultural sector. Foreign investors and funds are showing interest in Ukrainian agri-tech startups and digital transformation projects in agriculture. Strategic management should thus involve partnerships with technology companies, the implementation of R&D programmes, and the training of personnel in new skills. Only through a combination of economic incentives and innovative solutions can agricultural enterprises not only recover but also reach a qualitatively new level of efficiency in the post-war period.

- **environmental aspect.** The war has caused not only direct economic damage but also a large-scale environmental catastrophe for the agricultural sphere. Soil contamination by explosive devices, fuel spills, and the destruction of shelterbelts and topsoil by heavy

machinery – all these have a negative impact on the environment and must be taken into account in recovery strategies. Sustainable development of agricultural enterprises after the war is impossible without prioritising environmental concerns.

Firstly, mine clearance and land reclamation are a basic condition for returning to full-scale agricultural production. By the end of 2023, about 174 thousand km² of Ukraine's territory could be contaminated by mines and ammunition, a significant portion of which is agricultural land in the southern and eastern regions. Accelerating humanitarian demining requires substantial resources (the total cost is estimated at around US\$38 billion) and time (estimates suggest full clearance could take decades) [10]. Therefore, development strategies must plan for a phased return of lands to cultivation after their safe clearance, and use remote sensing technologies to identify priority areas.

Secondly, restoring irrigation infrastructure and water resources is a key environmental focus. The loss of the Kakhovka Hydroelectric Power Plant in 2023 led to water shortages over large areas in the south that were traditionally irrigated by the Dnipro. Combined with climate change (shifts in precipitation, more frequent droughts), this threatens crop yields. A study published in *Nature Food* predicts that by mid-century, three-quarters of Ukraine's chernozem (black earth) soils may face moisture deficits due to climate change and infrastructure damage [11].

Thirdly, post-war reconstruction opens the opportunity for a “green” transition of the agro-sector. Many enterprises recognise the importance of reducing their environmental footprint and are already investing in renewable energy and organic production. Farms are switching to organic methods – abandoning chemical pesticides and synthetic fertilisers – which not only open up premium export markets but also restore soil health, increase biodiversity, and improve the reputation of Ukrainian produce abroad. Strategic management should support these trends by integrating environmental goals into business strategies. In particular, it would be advisable to implement environmental management systems in enterprises, seek certification under international standards (e.g., ISO 14001, GlobalGAP), and participate in carbon farming programmes (earning “carbon credits” for soil restoration and planting shelterbelts).

Finally, adaptation to climate change must become an integral part of the post-war strategy. Achieving climate resilience in agricultural production includes growing more drought-resistant and hardy crops, optimising crop rotation, and implementing soil-conservation technologies (such as no-till and cover crops) to prevent erosion. Government policy and international support can incentivise farmers to adopt such practices through education programmes and financial incentives. In this way, the environmental reorientation of the post-war agro-sector will not only mitigate the damage caused but also make Ukraine's agriculture more resilient and modern in the long term.

- **social aspect.** The social component of sustainable development for agricultural enterprises is equally important, as sector recovery directly impacts the welfare of the population, the development of rural communities, and food security. The war has caused large-scale demographic and social changes in rural areas: many agricultural workers have been mobilised or killed, while many residents have left the country or become internally displaced. In these conditions, labour availability and social cohesion are critical factors for the successful recovery of agricultural enterprises.

Strategic programmes for returning veterans to civilian life also focus on integrating them into the agro-sector: the government's “*Strategy of Veteran Reintegration until 2033*” provides training and grants to help former servicemen start agribusinesses [12]. In view of this, agricultural enterprises can serve as platforms for employing veterans with leadership skills and the motivation to develop their own businesses.

Rural community development is another strategic direction closely linked to agricultural enterprises. Before the war, many rural areas suffered from youth outmigration, poor service quality, and poor infrastructure. Post-war reconstruction should contribute to a “reset” of the countryside: investing in agribusiness must go hand in hand with investing in local infrastructure—roads, power grids, internet, and educational and medical facilities. Large agro-companies can participate in these processes through corporate social responsibility and public-private partnerships. Creating new jobs in processing, logistics, and rural services will slow population migration and improve the quality of life in the countryside. As recommended by CSIS, strengthening rural communities should be carried out comprehensively – through financial support for local business initiatives, the development of entrepreneurship among villagers, and improvements in rural infrastructure [7]. This will increase the economic resilience not only of individual enterprises but also of regions as a whole.

Food security and social stability represent another aspect. Ukraine’s domestic food market also suffered a shock after the start of the war – there were periods of fuel shortages and problems delivering food to frontline regions. Strategic management at the state and sector levels must ensure that the basic food needs of the population are met, even in crisis conditions.

Conclusions and future research directions. The full-scale war has caused unprecedented losses in Ukraine’s agricultural sector, manifested in the destruction of assets, mining of large land areas, sharp reductions in production and exports, financial losses for enterprises, and threats to food security. The post-war period has imposed the requirement of immediate restoration of agricultural enterprises while simultaneously accounting for long-term challenges and risks. Sustainable development must become the underlying ideology of reconstructing the agricultural sector. Strategic management of agricultural enterprises must balance economic goals (restoring profitability, increasing exports) with environmental goals (rational land use, renewable energy, adaptation to climate change) and social goals (job creation, community development, food security) [13]. Such an approach will enhance the sector’s resilience in the long term.

In the economic dimension, the key priorities are financial support and investments in reconstruction, restoration of logistics, and diversification of export markets. It is necessary to continue credit support programmes for farmers, attract private capital, and partner with aid. Developing alternative export routes and increasing the share of high-value-added products will help strengthen Ukraine’s competitive position in world markets.

In the innovation dimension, the post-war agro-sector should rapidly adopt modern technologies, including precision agriculture, digitalisation, and the automation of equipment. Innovations are also needed in storage, processing, and land demining. Enterprises should invest in R&D and partnerships with technology companies to increase productivity and reduce dependence on manual labour and hazardous factors.

The environmental aspect of reconstruction requires priority solutions to demining and soil restoration, modernising irrigation and water supply systems, and transitioning to environmentally friendly farming practices. It is important to integrate environmental standards into enterprise strategies, implement energy-saving technologies, and support organic production. This will not only minimise environmental damage but also ensure Ukraine meets its international commitments on climate and sustainable development.

Social development in rural areas and human capital are necessary conditions for successful strategic management. It is recommended to strengthen workforce training (courses, internships, education), create incentives for employers to hire veterans and internally displaced persons in the agro-sector, and invest in village infrastructure.

Enterprises should participate in community development to build public trust and lay the foundation for social stability.

Implementing the outlined strategic priorities will require concerted efforts by the state, business, and the international community. State agricultural policy must become more flexible and proactive – from supporting innovation to insuring wartime risks for investors. Agricultural enterprises, in turn, should update their development strategies, taking into account lessons from the war and sustainability principles. International partners are already playing a significant role in financing and providing expertise for rebuilding Ukraine's agricultural sector, and an ongoing partnership will be key to success. The implementation of these approaches will not only restore agricultural production to pre-war levels but also elevate it to a qualitatively new level that meets modern challenges and ensures Ukraine's food and economic security for decades to come.

Future research prospects lie in detailing and adapting, as well as developing mechanisms for the practical implementation of the identified strategic priorities at both the enterprise and state levels.

LITERATURE

1. World Bank / Norway. Seeds of Hope: Helping Ukraine's Farmers Build Resilience. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/immersive-story/2024/10/03/seeds-of-hope-helping-ukraine-farmers-build-resilience> (дата звернення: 15.09.2025)
2. Бугайчук В. В., Кривульський Є. В., Глюза К. А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. – 2023. – Вип. 56. – DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-81
3. Макалюк І., Кашпуренко Т., Баранніков М. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 49
4. Ковбаса О. О. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. – 2024. – Вип. 67. – DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-123.
5. Надводнюк О. О. Теоретико-методичні аспекти управління сталим розвитком сільськогосподарських підприємств. *Економіка та управління АПК*. – 2022. – № 2. – С. 124–136.
6. Сисоліна, Н., Савеленко, Г., Сисоліна, І. (2024). Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19>.
7. CSIS. Blueprint for an Agricultural Recovery Plan for Ukraine. URL: <https://www.csis.org/analysis/blueprint-agricultural-recovery-plan-ukraine> (дата звернення: 25.09.2025)
8. Dentons. Resilience and innovation: how Ukraine's agricultural sector is improving logistics and optimizing operations. URL: <https://www.dentons.com/en/insights/articles/2024/december/18/resilience-and-innovation-how-ukraine-agricultural-sector-is-improving-logistics> (дата звернення: 10.10.2025)
9. USDA Foreign Agricultural Service. Biotechnology and Other New Production Technologies Annual (Ukraine). – Київ, 2023. – (GAIN Report Number UP2023-0041).
10. OSW. Ukraine: the world's biggest minefield. URL: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2023-11-22/ukraine-worlds-biggest-minefield> (дата звернення: 10.10.2025)
11. Rosa, L., Ragettli, S., Sinha, R. *et al.* Regional irrigation expansion can support climate-resilient crop production in post-invasion Ukraine. *Nat Food* 5, 684–692 (2024). <https://doi.org/10.1038/s43016-024-01017-7>.

12. Макогон О. Стратегія повернення з військової служби до цивільного життя прийнята. Що далі? URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2025/01/18/7494069> (дата звернення: 15.10.2025)

13. Лема О. І., Матковський О. А., Коваль О. Р., Сярий І. В. Сталий розвиток аграрних підприємств в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. – 2023. – № 2(9). – С. 289–296.

REFERENCES:

1. World Bank / Norway. Seeds of Hope: Helping Ukraine's Farmers Build Resilience. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/immersive-story/2024/10/03/seeds-of-hope-helping-ukraine-farmers-build-resilience> (accessed: 15.09.2025)

2. Bugaichuk, V. V., Kryvulskyi, Ye. V., & Hlyuza, K. A. (2023). Formation of enterprise development strategy under wartime conditions. *Economy and Society*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>

3. Makaliuk, I., Kashpurenko, T., & Barannikov, M. (2023). The state of agricultural enterprises of Ukraine under war conditions: financial and investment aspects. *Economy and Society*, (49).

4. Kovbasa, O. O. (2024). Components of strategic development of agrarian entrepreneurship in Ukraine. *Economy and Society*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>

5. Nadvodnyuk, O. O. (2022). Theoretical and methodological aspects of managing sustainable development of agricultural enterprises. *Economy and Management of Agroindustrial Complex*, (2), 124–136.

6. Sysolina, N., Savelenko, H., & Sysolina, I. (2024). Economic security of agro-enterprises in war conditions: Opportunities and threats. *Economy and Society*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19>

7. CSIS (Center for Strategic and International Studies). (2025). Blueprint for an Agricultural Recovery Plan for Ukraine. Retrieved April 19, 2025, Available at <https://www.csis.org/analysis/blueprint-agricultural-recovery-plan-ukraine> (accessed: 25.09.2025)

8. Dentons. (2024, December 18). Resilience and innovation: How Ukraine's agricultural sector is improving logistics and optimizing operations. Retrieved April 19, 2025, Available at: <https://www.dentons.com/en/insights/articles/2024/december/18/resilience-and-innovation-how-ukraine-agricultural-sector-is-improving-logistics> (accessed: 10.10.2025)

9. USDA Foreign Agricultural Service. (2023). Biotechnology and Other New Production Technologies Annual (Ukraine) (GAIN Report No. UP2023-0041).

10. OSW (Centre for Eastern Studies). (2023, November 22). Ukraine: The world's biggest minefield. OSW Commentary. Retrieved April 19, 2025, Available at: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2023-11-22/ukraine-worlds-biggest-minefield> (accessed: 10.10.2025)

11. Rosa, L., Ragettli, S., Sinha, R., et al. (2024). Regional irrigation expansion can support climate-resilient crop production in post-invasion Ukraine. *Nature Food*, 5, 684–692. <https://doi.org/10.1038/s43016-024-01017-7>

12. Makohon, O. (2025, January 18). The strategy for return from military service to civilian life has been adopted. What's next? *Ukrainska Pravda*. Retrieved April 19, 2025, Available at: <https://www.pravda.com.ua/columns/2025/01/18/7494069> (accessed 15.10.2025)

13. Lema, O. I., Matkovskyi, O. A., Koval, O. R., & Siaryi, I. V. (2023). Sustainable development of agricultural enterprises in Ukraine. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Issues*, 2(9), 289–296.

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.19

UDC 331.5

JELClassification: J24, O33, R12, J21

Chuvardynskyi V.,

Ph.D. student at the Department of Economics and International Economic Relations,

Mariupol State University, Ukraine

ORCID: 0000-0002-7795-7957

v.chuvardynskyi@mu.edu.ua

THE INNOVATION-DRIVEN TRANSFORMATION OF THE GLOBAL LABOR MARKET: VIRTUAL AGGLOMERATION AND STRUCTURAL CHANGES BY 2030

The study analysed that the global labor market is navigating a “double disruption” scenario driven by the acceleration of intelligent automation and the imperatives of the green transition. This study synthesizes data from the “World Economic Forum’s Future of Jobs Report 2025” and recent empirical evidence on “Virtual agglomeration”. The paper identifies that the projected creation of millions of jobs could be accompanied by a shift in the key skills of the workforce, potentially deepening labor stratification. Based on the concept of “Virtual agglomeration”, this study elucidates how digital platforms are reshaping the spatial and structural dynamics of employment, moving beyond physical clusters to digital ecosystems. Paper proves that while AI acts as a “promotional” force for aggregate employment, it simultaneously risks reducing the role of human labor. Paper argues that the minimization of the risks “transforming human labor to the appendix of machine” might be possible on the basis of reskilling those workers from “Precarity” Cohort who’s their routine skills devalued by automation.

Key words: labor market transformation, virtual agglomeration, structural churn, intelligent automation, technological precarity, reskilling revolution, job displacement, artificial intelligence.

Table – 1, Figure – 1, Literature – 11

Чувардинський В.О.,

аспірант кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Маріупольський

державний університет

ORCID: 0000-0002-7795-7957

v.chuvardynskyi@mu.edu.ua

**ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНА ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ:
ВІРТУАЛЬНА АГЛОМЕРАЦІЯ ТА СТРУКТУРНІ ЗРУШЕННЯ ДО 2030 РОКУ**

У статті аналізується, що світовий ринок праці переживає сценарій «подвійних потрясінь», зумовлений прискоренням інтелектуальної автоматизації та імперативами зеленого переходу. У цьому дослідженні узагальнено дані зі «Звіту Всесвітнього економічного форуму про майбутнє робочих місць за 2025 рік» та новітні емпіричні дані щодо «віртуальної агломерації». У статті визначено, що прогнозне створення мільйонів робочих місць може супроводжуватися зміною ключових навичок робочої сили, що потенційно поглибить стратифікацію праці. Базуючись на концепції «віртуальної агломерації», це дослідження пояснює, як цифрові платформи змінюють

просторову та структурну динаміку зайнятості, виходячи за межі фізичних кластерів до цифрових екосистем. У статті доведено, що хоча штучний інтелект діє як «просувальна» сила для сукупної зайнятості, він одночасно ризикує зменшити роль людської праці. У статті обґрунтовано, що мінімізація ризиків «перетворення людської праці на додаток до машини» може бути можливою на основі перекваліфікації тих працівників з когорти «прекарності», чії рутинні навички знецінилися автоматизацією.

Ключові слова: трансформація ринку праці, віртуальна агломерація, структурні зрушення, інтелектуальна автоматизація, технологічна незахищеність, революція перекваліфікації, витіснення робочих місць, штучний інтелект.

Табл. – 1, Рис. – 1, Літ. – 11

Problem Statement. The central problem addressing the global economy in the mid-2020s is the paradox of “high-velocity structural mismatch”. On the one hand, the Fourth Industrial Revolution has changed the approach to productivity growth based on using of Generative AI (GenAI) and Big Data analytics for technology-driven change for creation of the inclusive, human-centred future. On the other hand, digitization stipulated the formation of new relationships within labor market creating new types of demand. The Future of Jobs Report 2025 forecasts that 92 million jobs-primarily in clerical, administrative, and routine manual sectors-will be displaced by 2030 [1, p. 22].

Conceição and el. warns that without intervention, technological integration inevitably leads to the evasion of labor, where human agency is subordinated to algorithmic efficiency [2, p. 340]. Furthermore, the mechanism of job creation is shifting; employment growth is no longer solely dependent on physical industrial density but on “Virtual agglomeration” a phenomenon that creates new disparities between digitally integrated and isolated regions. The problem, therefore, is not mass unemployment, but the emergence of a dualistic labor market characterized by high-value “cognitive” roles and low-agency “precarious” roles, with a hollowing middle class [3, p. 2]. That’s why it is important to define the specific features of the innovation-driven transformation of the global labor market.

Literature Review. Early analyses of the Fourth Industrial Revolution emphasized the “substitution effect”, warning of a “Great Decoupling” between productivity and wages [4, p. 11]. However, the situation changed significantly. Acemoglu and Restrepo introduced the “task-based approach”, suggesting that automation displaces labor in specific tasks while “reinstatement” effects create new, more complex tasks [5, p. 1489]. This task-based model is critical for understanding why total employment has not collapsed despite exponential increases in computing power; as machines take over routine tasks, humans are reallocated to non-routine cognitive tasks that technology complements rather than substitutes [6, p. 5].

Valdir Conceição’s “The Impact of Technology in the World of Work” argues that while technology reduces physical burden, it often increases “cognitive load” and stress, transforming the nature of labor. He highlights the environmental and social costs as a “technological waste” and “precarious work” that accompany the drive for efficiency [2, p. 342].

Complementing this, Shen and Zhang in Nature introduce the concept of “Virtual Agglomeration”. Under traditional economy jobs cluster in physical cities due to knowledge spillovers (Marshallian externalities). Shen and Zhang demonstrate that in the digital economy, these spillovers occur on platforms, creating “virtual clusters” that allow for labor deepening and division without physical proximity. Their empirical analysis proved that AI mitigates the damaging impact of robot adoption, exerting a net positive “promotional effect” on employment, particularly in sectors capable of remote integration [3, p. 4].

Recent studies by Arntz, Gregory, and Zierahn challenge the high displacement figures of earlier studies (like Frey and Osborne, who predicted 47% of US jobs were at risk [7, p.

254]), arguing that when focusing on tasks rather than occupations, the risk drops significantly to around 9% in OECD countries [8, p. 4]. This distinction implies that jobs will not disappear but will be radically transformed. Furthermore, the “skill-biased technological change” (SBTC) hypothesis suggests that technology increases the returns to education, widening the gap between the skilled and unskilled [9, p. 3]. According to the point of view of Goldin, C., & Katz, L., this reinforces the urgency of the “Reskilling Revolution” proposed by global organizations, as the “race between education and technology” enters a critical phase where the educational system is currently lagging behind the technological frontier [10, p. 14].

Research Aim. The primary aim of this study is to investigate the structural transformation of the global workforce based on conception of Virtual Agglomeration and the warnings of labor precarity. Specifically, this paper seeks to:

- Quantify the net impact of macro-trends on global employment levels
- Analyse the role of Virtual Agglomeration in distributing these new roles
- Assess the qualitative risks to the workforce regarding skills gaps and job quality

By synthesizing these diverse datasets, we aim to define the directions for minimization of the risks for labor market transformation during the post-2025 labor landscape [1, p. 8].

Analysis Results. The analysis of the converging datasets reveals the existence of significant structural changes. The findings are categorized into three dimensions: The Quantitative Outlook (WEF 2025 Data), The Spatial Mechanism (Virtual Agglomeration), and The Qualitative Impact (Precarity and Skills).

Data from the World Economic Forum’s Future of Jobs Report 2025 provides the baseline for our quantitative analysis. The report, surveying over 1,000 global employers representing 14 million workers, establishes the intensification of the “Transformation of Work” process.

By 2030, the global labor market expects a structural labor market churn of 22%. This churn is the aggregate of creating new roles and phasing out obsolete ones [1, p. 29].

Employers forecast the gross creation of 170 million new jobs. This is driven by three macro-trends: the green transition (creating roles in renewable energy and sustainable agriculture), the adoption of new technologies (AI, Big Data), and the broadening of digital access. Simultaneously, 92 million jobs will be displaced. The decline is concentrated in roles susceptible to “algorithmic standardization”. The net result is a positive addition of 78 million jobs to the global economy [1, p. 31].

Figure 1 below illustrates this structural shift, highlighting the specific occupational clusters driving these numbers. As shown in Figure 1, the growth is heavily skewed towards specialized technical roles, while the decline is precipitous in traditional administrative functions.

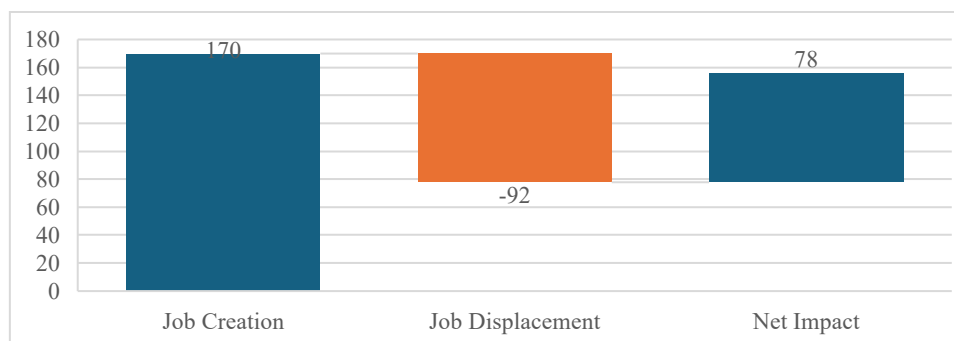


Figure 1 - Projected Global Labor Market Churn (2025-2030)

Source: Synthesized from World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2025 [1]

The data in Figure 1 reveals a critical insight: the jobs being created are not direct substitutes for the jobs being lost. A displaced “Data Entry Clerk” cannot immediately pivot to become a “Fintech Engineer”. This “mismatch” is the core of the friction. The report highlights that 39% of workers’ skills will be disrupted in the next five years. The fastest-growing skills are AI and Big Data Literacy, Creative Thinking, and Resilience/Agility. The decline of manual dexterity and memory-based skills is accelerating, rendering the “human repository of facts” obsolete [1, p. 48].

To understand how these 170 million jobs are created and distributed, we apply the framework of “Virtual Agglomeration” proposed by Shen and Zhang. Traditional industrial economics relies on physical agglomeration-factories clustering in Detroit or tech firms in Silicon Valley-to reduce transaction costs and share labor pools [3, p. 3]. In the 2025 context, Virtual Agglomeration refers to the concentration of economic activity on digital platforms (cloud computing, remote work ecosystems, digital marketplaces). This phenomenon fundamentally alters the elasticity of labor demand.

Shen and Zhang’s econometric modeling demonstrates that as industries adopt AI and robotization, they initially displace labor (substitution). However, the efficiency gains lead to “capital deepening” and cost reductions, which expand market size. In a virtual agglomeration, these gains are amplified because the market is not spatially constrained [3, p. 6]. A firm in Bangalore can instantaneously access a specialized AI engineer in Bucharest.

Furthermore, the analysis shows that virtual agglomeration “mitigates the damaging impact of robot adoption”. By breaking down the physical barriers to entry, it allows for a finer “division of labor”. Tasks that were previously bundled into a single job (e.g., an administrative assistant doing scheduling, data entry, and travel booking) are unbundled. The data entry is automated, but the scheduling and complex coordination are outsourced to specialized virtual service providers, often creating more total employment hours but in a fragmented structure [3, p. 8].

Table 1 visualizes this mechanism, comparing the traditional industrial impact of automation with the new virtual agglomeration model. Table 1 demonstrates that while traditional agglomeration relied on local labor supply, virtual agglomeration leverages global talent pools, fundamentally shifting the “Job Effect” from substitution to complementarity.

The WEF 2025 report corroborates this mechanism by citing “Broadening Digital Access” as the second most impactful trend (78.4% of companies) [1, p. 12]. The ability to work within a “Virtual agglomeration” is what allows the net positive figure of 78 million to be realized. Without digital platforms, the displaced workers in declining regions would simply remain unemployed; with virtual agglomeration, they technically have access to global demand-provided they possess the requisite digital skills.

Table 1 - The Mechanism of Virtual Agglomeration on Employment

Feature	Traditional Industrial Agglomeration	Virtual Agglomeration (AI Era)	Impact on Employment
Space	Physical proximity (Industrial Parks)	Digital Platforms (Cloud/Remote)	Decoupling of residence and work
Labor Market	Localized / Regional	Global / Hyper-connected	Access to larger talent pools

Feature	Traditional Industrial Agglomeration	Virtual Agglomeration (AI Era)	Impact on Employment
Skill Match	Limited by local supply	Precision matching via algorithms	Reduced structural unemployment
Job Effect	Substitution Dominant: Machines replace local workers.	Complementarity Dominant: AI augments remote specialists.	Net Positive (Promotional Effect)

Source: Derived from Shen, Y. & Zhang, X. [3] and WEF Data [1]

The transition to a high-tech, virtually agglomerated workforce is not without severe risks to the quality of work. Conceição argues that as technology advances, the worker is increasingly transformed into an “appendix of machines” [2, p. 341]. In the 2025 context, this manifests in the “human-in-the-loop” economy. While 170 million jobs are created, many (such as data labeling for AI or gig-economy delivery) involve interacting with algorithms that dictate the pace, scope, and remuneration of work [2, p. 343].

The shift away from formal, physical employment to virtual, platform-based roles often strips workers of traditional protections (unions, benefits, long-term contracts). The “flexibility” cited by WEF as a positive skill is interpreted by critical theorists as “instability” [1, p. 50]. Additionally, Conceição highlights the environmental “cost-technological waste”. The WEF report cites the “Green Transition” as a job creator (e.g., Farmworkers, Renewable Engineers). However, the massive computational power required to sustain “Virtual Agglomeration” (data centers, AI training) creates a tension between the digital jobs and the ecological goals they purport to support [2, p. 339].

Merging these three perspectives, the analysis identifies the Skills Gap as the single determinant of whether a worker ends up in the “Net Creation” (Promotional) cohort or the “Net Displacement» (Precarity) cohort. The WEF notes that 63% of employers see skills gaps as the main barrier [1, p. 55]. The “Promotional” Cohort utilizes Virtual Agglomeration to leverage high-skill cognitive tasks (Creative Thinking, AI management) across a global market. The “Precarity” Cohort finds their routine skills devalued by automation and, if they fail to reskill, are pushed into the low-end of the virtual agglomeration (precarious micro-tasks) or displaced entirely. The 39% skills churn implies that nearly half of the workforce’s current value proposition will evaporate by 2030 [1, p. 58].

This polarization is consistent with findings on labor market hollowing, where middle-skill jobs are eroded [8, p. 12]. The virtual agglomeration effect risks exacerbating if access to the digital infrastructure (both physical internet access and cognitive digital literacy) is not equitably distributed. As highlighted by Acemoglu and Restrepo, if the rate of automation outpaces the rate of reinstatement (creation of new tasks), the labor share of income will permanently decline [5, p. 1492]. The WEF data suggests we are currently in a “positive reinstatement” phase (170 million jobs created vs 92 million jobs lost), but this is a non-stable balance dependent on the rapid scaling of the new tasks.

As the Future of Jobs Report 2025 forecasts, the economy will add a net 78 million jobs, refuting the dystopia of total automation [1, p. 60]. However, this growth is contingent on the mechanism of Virtual Agglomeration, which allows digital technologies to deepen capital and expand labor markets beyond physical borders [3, p. 9]. Yet, this expansion comes

with a caveat: the risk of precarity. As Conceição warns, without a human-centric approach, this technological integration risks reducing workers to mere extensions of the digital apparatus [2, p. 344].

The significance of the adaptability growths sharply. The “half-life” of professional skills has shrunk to less than five years. Consequently, the traditional “learn-then-work” model is obsolete. The successful realization of the 2025-2030 growth potential requires a “Reskilling Revolution” that is as aggressive as the technological revolution itself. As Goldin C. and Katz L. noted, governments and corporations must move beyond passive “open” online courses to active, funded, and protected transition pathways [10, p. 22]. According to point of view of Manyika J., Lund S. and others, if successful, the era of Intelligent Automation can yield a “promotional effect” for human dignity and prosperity; if left to market forces alone, it will likely yield a polarized landscape of digital elites and a precarious digital proletariat [11, p. 18].

Conclusion. In general, Virtual Agglomeration leads to the concentration of economic activity on digital platforms (cloud computing, remote work, digital marketplaces) and fundamentally alters the elasticity of labor demand. Virtual Agglomeration propose possibilities for so called “Promotional” Cohort to carry high-skill cognitive tasks (Creative Thinking, AI management) across a global market. As for “Precarity” Cohort, their routine skills devalued by automation and, if they fail to reskill, are pushed into the low-end of the virtual agglomeration or displaced entirely. Virtual agglomeration needs equitably distribution of access to the digital infrastructure (physical internet access as well as cognitive digital literacy). Minimization of the risks “reducing the role of human labor” might be possible on the basis of reskilling those workers from “Precarity” Cohort who’s their routine skills devalued by automation.

REFERENCES

1. World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva: World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (accessed December 26, 2025).
2. Conceição, V., Rocha, A. M., & Silva, M. S. (2020). The Impact of Technology in the World of Work. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 7(6), 337-344. DOI: 10.22161/ijaers.76.42
3. Shen, Y., & Zhang, X. (2024). The impact of artificial intelligence on employment: the role of virtual agglomeration. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, Article 116. DOI: 10.1057/s41599-024-02647-9
4. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum. ISBN: 9781944835002
5. Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2018). The Race Between Man and Machine: Implications of Technology for Growth, Factor Shares, and Employment. *American Economic Review*, 108(6), 1488-1542. DOI: 10.1257/aer.20160696
6. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W.W. Norton & Company. ISBN: 9780393239355
7. Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280. DOI: 10.1016/j.techfore.2016.08.019
8. Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 189. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/5jlz9h56dvq7-en

9. Autor, D. H. (2015). Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3-30. DOI: 10.1257/jep.29.3.3
10. Goldin, C., & Katz, L. F. (2008). *The Race between Education and Technology*. Cambridge, MA: Harvard University Press. ISBN: 9780674035300
11. Manyika, J., Lund, S., Chui, M., Bughin, J., Woetzel, J., Batra, P., Ko, R., & Sanghvi, S. (2017). *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation*. New York: McKinsey Global Institute.

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.20

УДК 658.012.2:005.21

JELClassification: D 52, L 19, L 20, L 96, M 10, O 30

Шкурат М.Є.,

к.е.н., доцент,

завідувач кафедри міжнародних економічних відносин,
Донецький національний університет імені Василя СтусаORCID <https://orcid.org/0000-0003-3263-2507>m.shkurat@donnu.edu.ua**Таранич О.В.,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
Донецький національний університет імені Василя СтусаORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7859-8706>o.taranych@donnu.edu.ua**Щербюк В.О.,**заступник директора із стратегічного розвитку та інвестицій АТ
"Хмельницькобленерго"ORCID <https://orcid.org/0009-0002-3748-9658>vscherbjuk@gmail.com

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У роботі визначено особливості і тренди розвитку телекомунікаційного ринку України, проведено комплексну діагностику стратегічного потенціалу ПрАТ «Vodafone Україна» та розроблено управлінські рішення щодо формування й оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.

Визначено науково-практичні засади оцінювання стратегічного потенціалу підприємства як чинника формування його конкурентних переваг на телекомунікаційному ринку України. Проведено аналіз сучасних тенденцій розвитку галузі зв'язку у 2022-2024 роках, зокрема цифровізації послуг, структурної модернізації інфраструктури та конвергенції телекомунікаційних, ІТ- і логістичних секторів у межах єдиної цифрової екосистеми. Доведено, що структурна трансформація ринку сприяє посиленню ролі стратегічного потенціалу підприємств у забезпеченні їхньої інноваційної активності та довгострокової стійкості.

Досліджено систему розвитку людського капіталу ПрАТ «ВФ Україна», орієнтовану на підвищення компетентності, кар'єрне просування та мотивацію персоналу. Визначено, що HR-бренд Vodafone як роботодавця має рейтинг в середньому 75% для всіх співробітників.

Сформовано карту стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна» як візуалізацію його корпоративних символів (логотип + слоган + місія), з визначеними ключовими факторами, що складають його стратегічний потенціал. Показники стратегічного потенціалу доповнено кількісних й якісних індикаторами та ваговими коефіцієнтами.

Обґрунтовано підхід до комплексної оцінки стратегічного потенціалу на основі ресурсно-інноваційних, кадрових, технологічних і маркетингових складових.

Проведено емпіричну діагностику ПрАТ «ВФ Україна», за результатами якої інтегральний показник стратегічного потенціалу становить 0,748 (74,8 % від максимального значення), що свідчить про стабільну конкурентну позицію підприємства та потребу вдосконалення окремих напрямів управління. Побудовано графічну модель оцінювання стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна».

Результати дослідження дають змогу інтегрувати оцінку стратегічного потенціалу у процес стратегічного планування, розроблення гнучких бізнес-моделей та формування ефективних управлінських рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Ключові слова: стратегічний потенціал, конкурентні переваги, телекомунікаційний ринок, стратегічне управління, цифровізація, інноваційний розвиток, ПрАТ «ВФ Україна».

Рис. 3, Табл. 5, Літ. 2

M. Shkurat,

PhD in Economics, Associate Professor
Head of the Department of International Economic Relations,

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3263-2507>

m.shkurat@donnu.edu.ua

O. Taranych,

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Management and Behavioral Economics,

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7859-8706>

o.taranych@donnu.edu.ua

V. Shcherbiuk

Deputy Director for Strategic Development and
Investments of JSC "Khmelnyskoblenenergo"

ENTERPRISE STRATEGIC POTENTIAL MANAGEMENT

The paper identifies the key features and development trends of Ukraine's telecommunications market, conducts a comprehensive diagnostic assessment of the strategic potential of JSC "Vodafone Ukraine", and proposes managerial solutions for the formation and evaluation of the company's strategic potential. The study defines the scientific and practical foundations for assessing strategic potential as a determinant of competitive advantage in the national telecommunications market. An analysis of current industry trends in 2022–2024 highlights the digitalization of services, structural modernization of infrastructure, and convergence of telecommunications, IT, and logistics sectors within a unified digital ecosystem. It is demonstrated that market transformation enhances the role of strategic potential in ensuring innovation, resilience, and sustainable growth of enterprises.

The research investigates Vodafone Ukraine's human capital development system, focused on enhancing employee competence, career progression, and motivation. The study finds that the company's HR brand as an employer achieves an average rating of 75% among employees. A strategic potential map of Vodafone Ukraine has been developed, visualizing the company's corporate identity (logo, slogan, mission) and defining the key factors constituting its strategic potential. Quantitative and qualitative indicators with weighted coefficients were incorporated to improve the precision of assessment.

A comprehensive evaluation approach is substantiated, integrating resource-innovation, human capital, technological, and marketing dimensions of strategic potential. The empirical assessment yielded an integrated strategic potential index of 0.748 (74.8% of the maximum level), which reflects a stable competitive position while emphasizing the need for further managerial enhancement. A graphical model for strategic potential assessment of Vodafone Ukraine was developed to support managerial decision-making.

The findings enable the integration of strategic potential evaluation into corporate strategic planning, the design of flexible business models, and the development of effective management decisions aimed at strengthening competitive advantages in the context of digital economic transformation.

Keywords: strategic potential, competitive advantages, telecommunications market, strategic management, digitalization, innovation development, Vodafone Ukraine.

Fig. 3, Tab. 5, Ref. 2

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізації економіки, глобальної конкуренції та динамічних змін споживчих запитів телекомунікаційна галузь України потребує переосмислення стратегічних засад розвитку підприємств. Зростання ролі інтелектуального капіталу, інноваційних технологій, кібербезпеки та цифрових платформ зумовлює необхідність формування й ефективного використання стратегічного потенціалу як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Саме стратегічний потенціал як інтегральна сукупність ресурсів, компетенцій, організаційних структур і управлінських здібностей, визначає здатність компанії до адаптації, інновацій та стійкого розвитку в умовах високої ринкової турбулентності. Недостатнє розуміння його структури, механізмів формування та взаємозв'язку із конкурентними перевагами обмежує можливості українських телекомунікаційних підприємств у досягненні стратегічних цілей і посиленні позицій на внутрішньому ринку.

Проблематика оцінки стратегічного потенціалу тісно пов'язана з вирішенням комплексу актуальних наукових і практичних завдань стратегічного менеджменту: розробленням теоретико-методологічних засад діагностики стратегічних ресурсів, визначенням індикаторів ефективності їх використання, побудовою моделей управління потенціалом підприємства на основі ресурсного та компетентісного підходів. З практичного боку, дослідження спрямоване на удосконалення механізмів стратегічного аналізу, підвищення результативності управлінських рішень і забезпечення сталого розвитку підприємств телекомунікаційної сфери України. Оцінка стратегічного потенціалу як чинника формування конкурентних переваг дозволяє інтегрувати результати аналітичних досліджень у стратегічне планування, сприяти розробленню гнучких бізнес-моделей, здатних ефективно реагувати на зміни середовища, забезпечуючи довгострокову стійкість і інноваційну активність підприємства.

Визначення шляхів оцінки стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна» дозволить вирішити низку теоретичних і прикладних проблем в сфері сучасного стратегічного менеджменту: оцінка його ресурсної бази, визначення ключових компетенцій, формування системи стратегічних KPI, які дозволять ефективно реалізувати стратегію сталого розвитку підприємства на національному телекомунікаційному ринку.

Аналіз досліджень й публікацій. Стратегічний потенціал підприємства як напрям наукових досліджень формувався різними науковими школами 1950-х / 1970-х / 1990-х років. Цей напрям є похідним від галузі стратегічного управління США та Західної Європи, і визначений в дослідженнях А. Чендлера, І. Ансоффа, П. Друкера,

Дж. Еванса, А. Дж. Стрікланда, А. А. Томпсона.

Подальший розвиток ресурсного та системного підходів як складових сучасної парадигми стратегічного управління підприємством став поєднанням міждисциплінарних напрямів досліджень у межах теорії управління, економіки підприємства, стратегічного менеджменту та організаційного розвитку. Науковий доробок щодо трактування стратегічного потенціалу, зроблений Дж. Барні, Б. Вернерфельтом, Г. Мінцбергом, М. Портером, визначив його як комбінацію ресурсів і компетенцій; «стратегічних можливостей» підприємства.

Під час формування перехідної пострадянської економіки України, великою низкою науковців: А.Я. Берсуцьким, В. Герасимчуком, А. Воронковою, Н. В. Касьяновим, О. Кузьмінім, Б.І. Шелегедою, поняття «стратегічного потенціалу» набуло самостійного значення, відмежованого від загального потенціалу підприємства, орієнтованого на досягнення його довгострокової конкурентоспроможності.

В сучасній світовій науці, зарубіжних дослідженнях стратегічного менеджменту, а також українськими дослідниками О. М. Алимовим, В. В. Микитенком, М. Козорізом, Н. Куденко, О.І. Олексюком, О.С. Федоніним, І.М. Репіною, стратегічний потенціал було визначено як інтегровану систему, яка поєднує ресурси, компетенції й організаційні можливості, здатні забезпечувати зростання показників підприємств з урахуванням концепції сталого розвитку світового господарства, його глобалізації та цифровізації.

Мета роботи полягає в визначенні особливостей і трендів розвитку телекомунікаційного ринку України, проведенні комплексної діагностики стратегічного потенціалу Приватного акціонерного товариства «Vodafone Україна» (далі ПрАТ «ВФ Україна») та розробці управлінських рішень щодо формування й оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу. Компанія Vodafone є однією з найбільших телекомунікаційних в світі, з широким вибором послуг мобільного голосового зв'язку, передачі даних, обміну повідомленнями, фіксованого інтернету і кабельного телебачення. У Великій Британії Бренд Vodafone є найдорожчим, за рейтингом Brand Finance в 2017 році він оцінювався в 21,8 мільярдів дол. США.

Діяльність ПрАТ «ВФ Україна» в Україні охоплює сферу телекомунікаційних послуг на підставі платформ бездротового та фіксованого зв'язку, платного телебачення, продажу обладнання й аксесуарів. Це дозволяє підприємству забезпечувати найвищу швидкість інтернету, а також мобільного і фіксованого зв'язку.

ПрАТ «ВФ Україна» представляє холдинг Vodafone Sales and Services Limited. Підприємство тиражує в Україні цифрові продукти і послуги, технології 5G, Інтернет речей, розвиває власну IT-мережу відповідно до передової світової практики. Проведемо порівняння за період 2023-2024 років (табл. 1). Ми бачимо скорочення в обсягах наданих послуг.

Таблиця 1 – Основні кількісні результати розвитку бренду Vodafone за 2023-2024 роки [1]

Показники	2023	2024	Відхилення
Частка ринку, %	34,0	31,9	-2,1
Кількість активних інтернет- абонентів	238 тис.	289 тис.	51 тис.
Кількість торгових точок бренду Vodafone	430	424	-6
Кількість абонентів використали послугу «Доступний роумінг»	2,07 млн	—	—
Кількість активних абонентів мобільного зв'язку	15 898 194	15 787 366	-110828
Команда бренду Vodafone	4 086	4 461	375

Щорічно ПрАТ «ВФ Україна» проводить анонімне опитування для зворотного зв'язку зі співробітниками – «Employee Net Promoter Score». Метою опитування є визначення готовності респондента рекомендувати свою фірму як роботодавця. Опитування є гарантією анонімним й конфіденційним.

Проведення опитування за період 2022 – 2024 років показало, що бренд Vodafone як роботодавець знижувався до 2023 року (рис. 1), що є негативним фактором впливу на його розвиток.

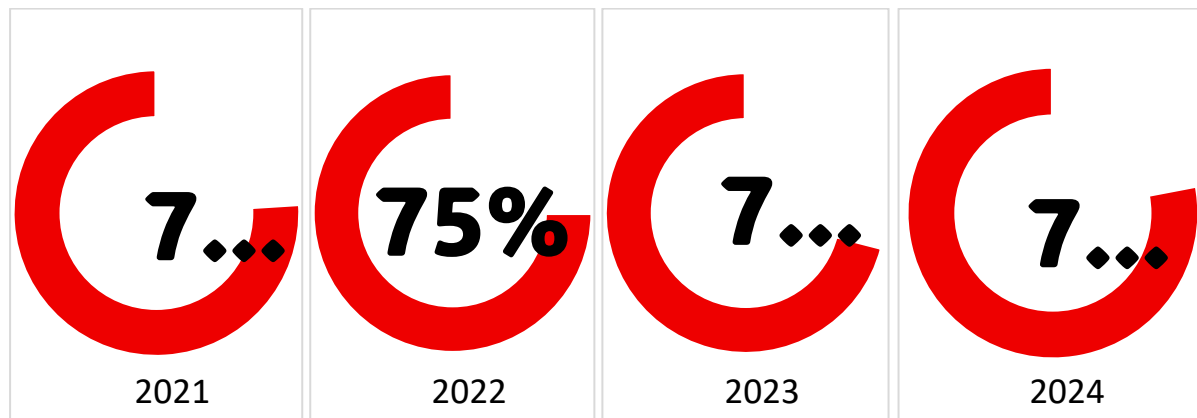


Рисунок 1 – Індекс готовності рекомендувати ПрАТ «ВФ Україна» як місце роботи [1]

ПрАТ «ВФ Україна» формує сучасну систему розвитку людського капіталу, орієнтовану на підвищення компетентності, кар'єрне просування та мотивацію персоналу. Корпоративна політика професійного навчання побудована на принципах безперервності, гнучкості й цифровізації освітнього процесу. Ключовими напрямками виступають використання дистанційних форматів, мікро- та самонавчання, а також цілеспрямований розвиток управлінських і професійних навичок відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Перспективи розвитку ПрАТ «ВФ Україна» на 2025 рік виглядають оптимістично, хоча й супроводжуються специфічними викликами, притаманними цілому сектору і країні загалом. У найближчому майбутньому одним із ключових чинників залишатиметься міжнародна фінансова підтримка, яка вже сприяла зміцненню макрофінансової стабільності та підтримці курсу гривні. За умови збереження міжнародної допомоги на рівні не менше \$40 млрд і стабільної політики НБУ у сфері валютного регулювання, телеком-ринок зберігатиме відносно передбачуване середовище для інвестування, навіть попри затримки окремих зовнішніх траншів. Для Vodafone Україна це означає можливість залучати і освоювати стратегічні інвестиції у розвиток нових мереж, модернізацію та кібербезпеку, що напряму вплине на якість сервісу і конкурентну перевагу.

Отже, актуалізована стратегія ПрАТ «ВФ Україна» на 2024–2026 роки компанії включає поширення LTE та GPON, масштабні інновації, клієнто-орієнтованість. Вона має забезпечити стабільність зв'язку за складних умов, розвинуті цифрові сервіси, для всіх користувачів рівний доступ до послуг.

Реалізація стратегії ПрАТ «ВФ Україна» передбачає підтримку власної інфраструктури, при сприятливих відновленню економіки в Україні й її соціальної стабільності. Ця стратегія відповідає загальним трендам розвитку ринку телекомунікацій, визначеним «Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку» (далі НКЕК).

Загальний обсяг ринку послуг зв'язку у 2024 році становив 155,4 млрд грн, що на 24,9 млрд грн (19,08%) більше, ніж у 2023 році (табл. 2). Це свідчить про позитивну динаміку розвитку галузі та активне зростання попиту на цифрові комунікаційні сервіси. Основними драйверами цього зростання стали розвиток мобільного інтернету, розширення фіксованих мереж і збільшення цифровізації бізнес-процесів.

Таблиця 2 – Економічні показники ринку послуг зв'язку 2023-2024 років, млрд грн, розраховані НКЕК [2]

Показники	2023	2024	Відхилення	%
Послуги зв'язку	130,5	155,4	24,9	19,08
Капітальні інвестиції	18,9	25,1	6,2	32,80
Доступ до фіксованої мережі Інтернет	21,2	22,7	1,5	7,08
Послуги мобільного зв'язку	61,7	68,5	6,8	11,02
Фіксований голосовий зв'язок	3,3	3,75	0,45	13,64
Поштовий зв'язок	33,2	44,9	11,7	35,24

Ринок послуг зв'язку України у 2024 році демонструє стійке зростання (табл. 3). Фіксований голосовий зв'язок поступово втрачає позиції, натомість цифрові послуги та мобільні рішення формують основні напрями зростання галузі. Загалом, тенденції ринку зв'язку України відповідають глобальним трендам – переходу до інтегрованих цифрових платформ, розширення послуг на основі ШІ, автоматизації та хмарних рішень.

Таблиця 3 – Основні ключові цифри ринку послуг зв'язку 2023-2024 років, розраховані НКЕК [2]

Показники	2023	2024	Відхилення	%
Фіксований інтернет				
Кількість ліній, млн одиниць	8,1	8,2	0,1	1,23
Волоконно-оптичний ШСД	88,1 %	91,2 %	3,1	3,52
xPON	41,3 %	48,5 %	7,2	17,43
ARPU	219	230,9	11,9	5,43
Кількість населених пунктів з оптичним доступом	15417	16871	1454	9,43
Фіксований голосовий зв'язок				
Кількість ліній, млн од.	1,4	1,27	-0,13	-9,29
ARPU, грн	193,5	246,4	52,9	27,34
Мобільний зв'язок				
Кількість активних SIM-карток, млн од.	50,3	48,8	-1,5	-2,98
4G користувачі, млн осіб	29,8	30,5	0,7	2,35
ARPU, грн	102,1	117,1	15	14,69
Національний роумінг, користувачів/добу	1 млн	1 млн	–	–
Міжнародний роумінг, користувачів на рік	4 млн	4 млн	–	–
Кількість поштових відправлень, млн од.	544,6	650,7	106,1	19,48

Проведемо дослідження основних показників ПрАТ «ВФ Україна» порівняно зі станом національного ринку (табл. 4). Розрахунки дозволяють зробити висновок, що компанія займає провідні позиції у сфері мобільного зв'язку та міжнародного роумінгу, зберігаючи стійку конкурентоспроможність і високу частку ринку у ключових сегментах галузі.

Таблиця 4 – Аналіз положення ПрАТ «ВФ Україна» на ринку послуг зв'язку України, 2024 рік

Показники	Всього по Україні	«ВФ Україна»	Частка «ВФ Україна»
Доходи від надання послуг зв'язку, млрд грн	155,4	22,6744	14,59
Доходи від послуг електронних комунікацій, млрд грн	109,5	22,253	20,32
Середній місячний дохід на одного користувача (ARPU), грн/міс.	117,1	119,69	102,21
Доступ до фіксованої мережі Інтернет, млрд грн	22,7	0,1242	0,55
Мобільний зв'язок, млрд грн	68,5	18,998	27,73
Кількість активних SIM-карток, млн од.	48,8	15,79	32,35
4G мережа, млн користувачів	30,5	9,7	31,80
Обсяг міжнародного роумінгу, млн користувачів на рік	4	2,07	51,75
Обсяг міжнародного роумінгу, млрд грн	4,7	0,753	16,02

Джерело: розраховано авторами

Сукупний дохід ПрАТ «ВФ Україна» від надання послуг зв'язку у 2024 році становив 22,67 млрд грн, що дорівнює 14,59 % загальнонаціонального обсягу ринку. При цьому доходи від послуг електронних комунікацій склали 22,25 млрд грн, що становить 20,32 % загальної суми цього сегмента в Україні. Такий рівень підтверджує лідерські позиції компанії серед операторів мобільного зв'язку та її ефективну бізнес-модель у сфері цифрових комунікацій.

ПрАТ «ВФ Україна» отримала 18,998 млрд грн доходів від мобільного зв'язку, що відповідає 27,73 % ринку. Компанія обслуговує 15,79 млн активних SIM-карток, тобто 32,35 % усіх користувачів мобільного зв'язку в Україні, і має 9,7 млн користувачів 4G, що становить 31,8 % ринку. Така структура демонструє високу стабільність клієнтської бази та ефективність розвитку мережі нового покоління, що забезпечує компанії сильну позицію у сегменті високошвидкісного мобільного інтернету.

Загалом ПрАТ «ВФ Україна» зберігає сильні конкурентні позиції та продовжує підтверджувати статус технологічного лідера галузі, ефективно адаптуючись до умов цифрової трансформації українського ринку зв'язку.

Стратегічний потенціал ПрАТ «ВФ Україна» формується на основі здатності підприємства реалізувати свої конкурентні переваги в умовах динамічного розвитку телекомунікаційного ринку України.

1. Технологічна та інфраструктурна база є ключовим елементом стратегічного потенціалу, що корелює з розвинутою мережею мобільного зв'язку, стабільною якістю обслуговування та наявністю сучасних технологій 3G/4G. Під впливом зовнішньої можливості впровадження технології 5G цей фактор посилює інноваційну конкурентоспроможність Vodafone та створює базу для розвитку сервісів IoT і цифрових платформ.

2. Інтелектуальний та кадровий потенціал тісно пов'язаний із системами професійного розвитку та навчання. Реалізація цього потенціалу дозволяє ефективно адаптувати організацію до викликів ринку, зокрема до високої конкуренції та зниження купівельної спроможності населення. Разом із тим, усунення плінності кадрів у сервісних центрах підвищить стійкість кадрового потенціалу компанії.

3. Маркетингово-комунікаційна компетентність пов'язана з можливостями розширення дилерської мережі та використання міжнародного бренду Vodafone.

4. Розвиток цифрової інфраструктури та онлайн-сервісів (додатки MyVodafone, VodafoneCloud) відповідає ринковим трендам цифровізації та самообслуговування клієнтів. Цей фактор базується на сильній технологічній основі компанії, сприяє підвищенню клієнтської лояльності та ефективності бізнес-процесів, водночас зменшуючи ризик втрати конкурентних позицій через пропозиції інших операторів.

5. Фінансова стійкість і масштабність діяльності виступають передумовами стабільного стратегічного розвитку. У поєднанні з державною підтримкою ІКТ-сфери вони створюють потенціал для інвестицій у модернізацію мережі, розширення спектра послуг та впровадження інноваційних рішень.

6. Гнучкість управлінської системи та партнерські зв'язки доповнюють стратегічний потенціал підприємства, сприяючи швидкій адаптації до ринкових змін та інтеграції міжнародних практик управління. Співпраця з глобальною мережею Vodafone Group забезпечує доступ до передових технологій, що дозволяє ефективно реагувати на загрози кібербезпеки та технічні виклики, пов'язані з воєнними діями [1].

За проведеними дослідженнями ми можемо сформулювати карту стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна» (рис. 2).



Рисунок 2 – Карта стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна»

До складу ключових напрямів формування стратегічного потенціалу можна віднести: інноваційно-технологічний розвиток (впровадження 5G, розширення IoT-сервісів); цифрова трансформація управління (використання big data, аналітики, автоматизації процесів); підвищення якості обслуговування (онлайн сервіси,

самообслуговування через MyVodafone, VodafoneCloud); маркетингова адаптація до споживацьких трендів (персоналізація тарифів, цифровий маркетинг); кадрова стабільність і розвиток компетенцій персоналу; розширення партнерських відносин та дилерської мережі.

Показники стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна» з урахуванням кількісних й якісних індикаторів наведено в табл. 5.

Таблиця 5 – Показники стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна»

№	Показники	Зміст показників	Вага
1	Інноваційно-технологічний потенціал	Рівень технологічної модернізації, впровадження 4G/5G, IoT, кіберзахист	0,25
2	Цифрова трансформація управління	Використання аналітики, big data, автоматизації процесів	0,15
3	Якість обслуговування клієнтів	Лояльність та задоволення споживачів, розвиток онлайн-сервісів	0,15
4	Маркетинговий потенціал	Гнучкість тарифів, сила бренду, частка ринку	0,15
5	Кадровий потенціал	Компетенції, стабільність, професійна адаптивність	0,10
6	Партнерсько-інфраструктурний потенціал	Дилерська мережа, міжнародна кооперація, корпоративні зв'язки	0,10
7	Фінансово-економічний потенціал	Інвестиційна спроможність, прибутковість, стійкість	0,10

Джерело: розраховано авторами

На підставі проведених розрахунків сформовано модель оцінювання стратегічного потенціалу підприємства (рис. 3).

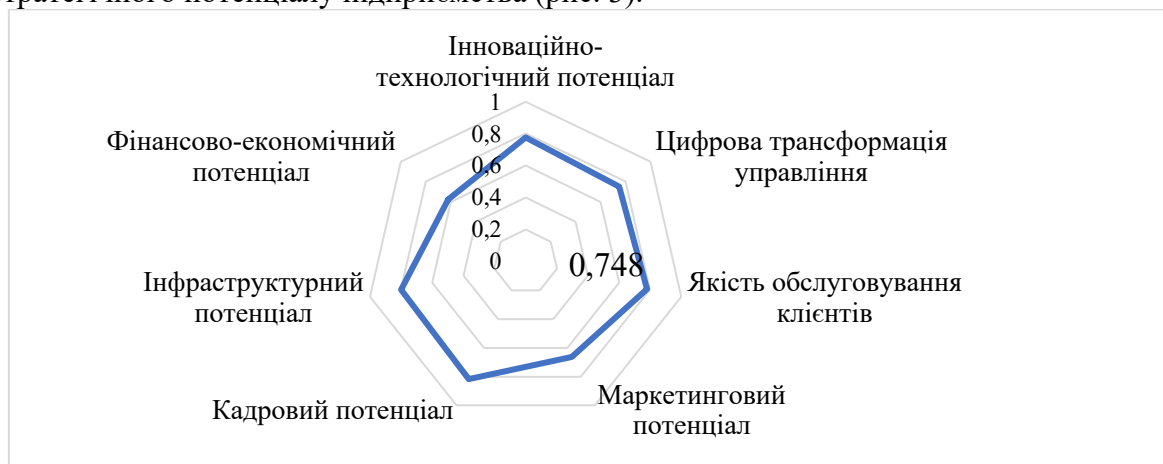


Рисунок 3 – Модель оцінювання стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна»

Джерело: розраховано авторами

Отже, найбільш розвиненими компонентами стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна» є маркетингова й інноваційна складові, які забезпечують стабільне позиціонування бренду Vodafone на ринку мобільного зв'язку. Високий рівень технологічного потенціалу спирається на інвестиції у розвиток 4G/5G-мереж, розбудову IoT-сервісів і цифрових платформ. Натомість кадровий та організаційний потенціали мають помірний рівень розвитку, що відображає потребу в подальшому зміцненні управлінських компетенцій і гнучкості корпоративної культури.

Програма підвищення стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна» має спиратися на поєднання управлінської гнучкості, цифрової модернізації, кадрового розвитку та брендової синергії. Це дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції, забезпечити інноваційний розвиток і стійкість у довгостроковій перспективі.

Висновки. Оцінка стратегічного потенціалу як чинника формування конкурентних переваг дозволяє інтегрувати результати аналітичних досліджень у стратегічне планування, сприяти розробленню гнучких бізнес-моделей, здатних ефективно реагувати на зміни середовища, забезпечуючи довгострокову стійкість і інноваційну активність підприємства.

У 2023-2024 роках український ринок зв'язку демонструє структурну трансформацію у бік цифровізації, модернізації технологій та підвищення якості послуг. Лідером за темпами розвитку є сегмент фіксованого Інтернету, тоді як фіксований голосовий зв'язок продовжує скорочення. Мобільний зв'язок стабільний, але поступово зсувається в бік інноваційних форматів використання даних. Ріст поштових відправлень підтверджує взаємозалежність телекомунікаційної та цифрово-логістичної інфраструктури, що є ключовим чинником економічного відновлення України в умовах цифрової трансформації.

У 2022-2024 роках ринок зв'язку України характеризується високими темпами зростання та структурною модернізацією. Його розвиток зумовлений цифровізацією послуг, відновленням інфраструктури та розширенням логістичних можливостей поштового сектору. Водночас поступове зниження частки електронних комунікацій у структурі ринку свідчить про інституційне зміцнення суміжних галузей, які формують єдиний цифрово-комунікаційний простір. Така тенденція відповідає світовим трендам конвергенції телекомунікацій, ІТ та поштово-логістичних послуг у межах єдиної цифрової екосистеми.

Стратегічний потенціал ПрАТ «ВФ Україна» формується на основі взаємодії ресурсно-інноваційних, кадрових, технологічних та маркетингових чинників. Стратегічний потенціал ПрАТ «ВФ Україна» оцінюється на рівні 0,748 (або 74,8 % від максимального можливого), що свідчить про стабільну конкурентну позицію, але з потребою вдосконалення окремих напрямів розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Звіт про управління ПрАТ «ВФ Україна» за 2024 рік. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/okremii-zvit-pro-upravlinnya-prat-vf-ukraina-za-2024rik.pdf>

2. Звіт про діяльність Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку за 2024 рік. URL: <https://surl.li/crqqsc>

REFERENCES

1. Management Report of Private Joint-Stock Company «VF Ukraine» for 2024. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/okremii-zvit-pro-upravlinnya-prat-vf-ukraina-za-2024rik.pdf>

2. Annual Report on the Activities of the National Commission for the State Regulation of Electronic Communications, Radio Frequency Spectrum, and Postal Services for 2024. URL: <https://surl.li/crqqsc>

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.21

УДК 631 : 339.9

JELClassification: O13, Q10, F15

Шубалий О.

д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки
Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9131-1896>

shubalyi@ukr.net

Лучечко Ю.

PhD, докторант кафедри економіки
Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9006-5374>

nashaorbita2018@gmail.com

Шубала Д.

здобувач вищої освіти
Луцький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0003-8065-1101>

shubaladiana@gmail.com

**КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ
ТРАНСКОРДОННИХ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
У РЕГІОНАХ
ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКОГО ПРИКОРДОННЯ**

У статті проведено компаративний аналіз та визначено пріоритетні напрями реалізації спільних транскордонних проектів розвитку сільського господарства у регіонах польсько-українського прикордоння. Виявлено ряд спільних та відмінних тенденцій протягом періоду 2010–2023 років. На розвиток сфери сільського господарства в українських прикордонних регіонах негативно вплинула повномасштабна війна, яка призвела до різкого зменшення індексів виробництва продукції у 2022 році. Також українські прикордонні регіони надавали все більший пріоритет розвитку сфери рослинництва, зокрема збільшили у структурі посівних площ частку технічних культур, що дозволяло отримати порівняно більший і швидший економічний ефект, ніж у сфері тваринництва. Польські прикордонні регіони також демонстрували високу орієнтацію на сферу рослинництва, намагаючись збільшувати посівні площі сільськогосподарських культур, зокрема частку кормових культур, адже стимулюють розвиток сфери тваринництва.

Зроблено висновок, що стратегічний вектор розвитку сільського господарства регіонів польсько-українського прикордоння має переорієнтуватися від конкуренції (яка призводить до спільних економічних втрат) до транскордонної співпраці (яка має базуватися на принципі комплементарності або доповнюваності). Запропоновано модель трансформації, яка передбачає перехід від експорту сировини до формування цілісних транскордонних ланцюгів створення доданої вартості. Ключова роль відводиться виробничій кооперації у її вертикальних, горизонтальних та давальницьких формах, що дозволить поєднати масштабний сировинний потенціал українських регіонів із технологічними, інвестиційними та маркетинговими

можливостями польських воєводств. Визначено напрями реалізації спільних проектів (від розбудови агрологістичних хабів до інституційної гармонізації та технологічного трансферу), що дозволить трансформувати польсько-українське прикордоння із «зони конфлікту інтересів» у територію спільного виробництва та забезпечить інтеграцію регіональних агровиробників у єдиний європейський продовольчий простір на правах високотехнологічних і конкурентоспроможних суб'єктів. Предметом подальших досліджень може стати обґрунтування кожного з виділених напрямів реалізації спільних проектів в єдину транскордонну стратегію розвитку сільського господарства з подальшою імплементацією її положень в інституціональне середовище Польщі та України.

Ключові слова: сільське господарство, компаративний аналіз, польсько-українське прикордоння, транскордонна співпраця, транскордонні проекти, рослинництво, посівні площі.

Рис. – 5, Табл. – 1, Літ. – 11

Shubalyi O.

Dr. of Economics, Professor, Head of the Department of Economics

Lutsk National Technical University, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-9131-1896>

e-mail: shubalyi@ukr.net

Luczechko Yu.

PhD, postdoctoral candidate at the Department of Economics

Lutsk National Technical University, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-9006-5374>

e-mail: nashaorbita2018@gmail.com

Shubala D.

graduate student

Lutsk National Technical University, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-9131-1896>

e-mail: shubaladiana@gmail.com

**THE COMPARATIVE ANALYSIS AND PROSPECTS FOR THE
IMPLEMENTATION
OF CROSS-BORDER AGRICULTURAL DEVELOPMENT PROJECTS IN THE
POLISH-UKRAINIAN BORDERLANDS**

The article provides a comparative analysis and identifies priority areas for the implementation of joint cross-border agricultural development projects in the Polish-Ukrainian border regions. A number of common and differing trends have been identified for the period 2010–2023. The development of agriculture in the Ukrainian border regions was negatively affected by the full-scale war, which led to a sharp decline in production indices in 2022. Ukrainian border regions also gave increasing priority to the development of crop production, in particular by increasing the share of industrial crops in the structure of sown areas, which allowed for a comparatively greater and faster economic effect than in the livestock sector. Polish border regions also showed a strong focus on crop production, trying to increase the area under crops, especially fodder crops, as they stimulate the development of livestock farming.

It was concluded that the strategic vector of agricultural development in the Polish-Ukrainian border regions should be reoriented from competition (which leads to mutual economic losses) to cross-border cooperation (which should be based on the principle of

complementarity or complementarity). A transformation model has been proposed, which envisages a transition from the export of raw materials to the formation of integrated cross-border value chains. A key role is assigned to production cooperation in its vertical, horizontal and tolling forms, which will allow combining the large-scale raw material potential of Ukrainian regions with the technological, investment and marketing opportunities of Polish provinces. The directions for the implementation of joint projects (from the development of agrologistic hubs to institutional harmonisation and technology transfer) have been defined, which will allow the transformation of the Polish-Ukrainian border area from a 'zone of conflict of interests' into a territory of joint production and ensure the integration of regional agricultural producers into a single European food space as high-tech and competitive entities. The subject of further research may be the justification of each of the identified areas of implementation of joint projects into a single cross-border strategy for agricultural development with the subsequent implementation of its provisions in the institutional environment of Poland and Ukraine.

Keywords: agriculture, comparative analysis, Polish-Ukrainian borderland, cross-border cooperation, cross-border projects, crop production, sown areas.

Fig. – 5, Tabl. – 1, Ref. – 11

Постановка проблеми. Сільське господарство у регіонах польсько–українського прикордоння відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, формуванні експортного потенціалу та розвитку транскордонного співробітництва не лише для відповідних прикордонних регіонів, а й в цілому для обох країн. Водночас сучасні умови розвитку аграрного сектору характеризуються певними викликами, серед яких: глобальні кліматичні зміни, геополітичні ризики та повномасштабна війна в Україні і т.д. Крім того, враховуючи наявність в Україні потужного аграрного сектору, польські виробники відчують значну конкуренцію за продовольчі ринки ЄС. В той же час, для українських аграріїв важливо в умовах війни підтримувати економічну стабільність, диверсифіковувати ринки збуту сільськогосподарської продукції, враховуючи наявність проблем з її транспортування через чорноморські порти. Також проблема полягає у необхідності забезпеченні сталого розвитку сільського господарства у регіонах польсько–українського прикордоння, який передбачає збалансоване поєднання економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної орієнтованості.

Аналіз досліджень і публікацій. Дослідженнями проблем розвитку сфери сільського господарства регіонів польсько-українського прикордоння займалися багато вчених. Наприклад, Павлік І. проблеми і перспективи транскордонного співробітництва України і Польщі в аграрній сфері [1]. Цимбаліста Н. досліджував перспективи українсько-польського транскордонного співробітництва в аграрній сфері у контексті європейської інтеграції [2]. Польські вчені Sadłowski A. Zając, A. Вивчали проблеми експорту української сільськогосподарської продукції через Польщу [3]. Тоді як Malkowski A., Brelik A., Malkowska A. розглядали транскордонну динаміку на польсько-українському прикордонні [4]. Chomczuk T. Проводила компаративний аналіз сільського господарства України та Польщі на тлі країн Європейського Союзу [5].

Автори також попередньо мали досвід досліджень у цій сфері, зокрема щодо оцінки ролі підприємств Західного регіону в розвитку агропереробки в Україні (О. Шубалий та Ю. Лучечко [6]), дослідження регіональних тенденцій і пріоритетів розвитку аграрного бізнесу в Україні у період війни (Ю. Лучечко та А. Гордійчук [7]), а також пошуку перспективних напрямів структурної трансформації економіки польсько-українського прикордоння загалом (Miszczyk A., Shubalyi O. [8]).

Метою статті є проведення компаративного аналізу розвитку сільського господарства у регіонах польсько–українського прикордоння з метою виявлення та

опрацювання перспективних напрямів розробки і реалізації спільних транскордонних проектів у цій сфері в контексті євроінтеграції України та необхідності дотримання принципів сталого розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Більшість досліджень стосуються вирішення завдань сталого розвитку сільського господарства окремо Польщі та Україні виходячи з внутрішніх інтересів кожної країни як конкурентів за ринки ЄС. Тоді як мало уваги приділено проведенню компаративного аналізу ключових індикаторів розвитку з метою виділення дотичних проблем та вироблення спільних рішень для їх вирішення не з позицій конкуренції, а з позицій отримання взаємних вигод від реалізації спільних транскордонних проектів у цій сфері.

Методика дослідження. У процесі дослідження за основу покладено метод компаративного аналізу, який передбачав проведення зіставлення та порівняння показників розвитку сільського господарства з одного боку прикордонних до України регіонів Польщі (Люблінське та Підкарпатське воєводства), а з іншого – прикордонних регіонів України (Волинська та Львівська області). Закарпатську область, хоча вона й має найменшу протяжність спільного кордону з Підкарпатським воєводством Польщі, не було взято до порівняння, оскільки відповідна територія прикордоння характеризується гірським ландшафтом, де розвиток сільського господарства не належить до пріоритетних напрямів транскордонної співпраці. Також використано методи аналізу часових рядів, аналітики та візуалізації даних для виявлення і наочного представлення тенденцій основних показників розвитку сільського господарства у регіонах польсько-українського прикордоння, а також системний підхід для систематизації пропозицій щодо перспективних напрямів реалізації транскордонних проектів.

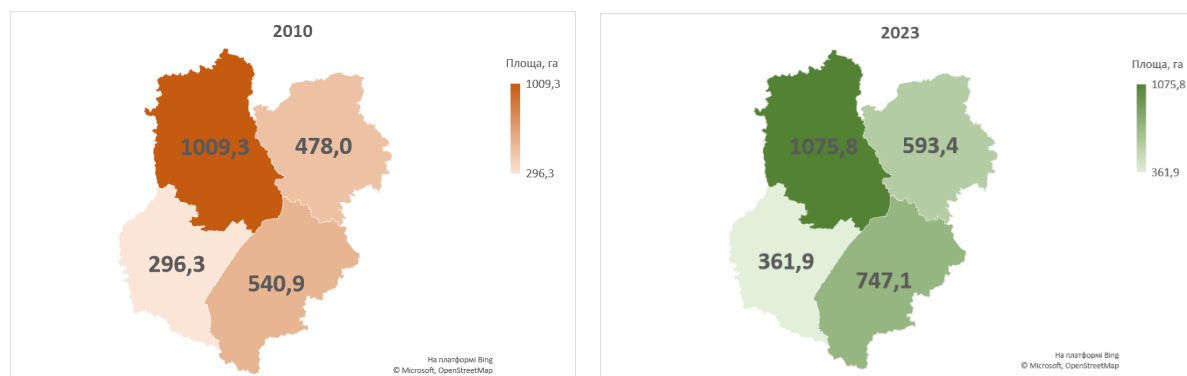
Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах для регіонів польсько-українського прикордоння особливого значення набуває забезпечення сталого розвитку сільського господарства відповідно до вимог нормативних та програмних документів ЄС. Регіони польсько-українського прикордоння за соціально-економічними та природно-кліматичними умовами дуже близькі між собою, що безпосередньо впливає на структуру та динаміку сільськогосподарського виробництва. Крім того, повномасштабна війна в Україні призвела до структурних диспропорцій розвитку аграрного сектору у розрізі українських регіонів. Польські регіони відчули вплив війни опосередковано через необхідність адаптації до змінених ринкових потоків та посилення транскордонної співпраці.

Загальновідомо, що компаративний аналіз в економіці – це метод дослідження, який порівнює різні економічні системи, моделі, процеси чи результати з метою виявлення їхніх спільних рис, відмінностей, переваг та недоліків, щоб зрозуміти тенденції та вдосконалити власну економічну політику чи практику. У контексті даного дослідження компаративний підхід застосовується для аналізу ключових індикаторів розвитку сільського господарства регіонів польсько-українського прикордоння.

Компаративний аналіз показав, що посівні площі у регіонах польсько-українського прикордоння у період з 2010 до 2023 року зросли у всіх чотирьох регіонах (Рис. 1).

Найбільше зростання зафіксовано у Львівській області: площа збільшилася з 540,9 га у 2010 році до 747,1 га у 2023 році, що становить приріст на 206,2 га або приблизно 38,1%. Волинська область також продемонструвала позитивну динаміку – зростання площі на 115,4 га (з 478,0 га до 593,4 га), що відповідає приблизно 24,1% приросту. Підкарпатське воєводство збільшило площу з 296,3 га до 361,9 га, тобто на 65,6 га або 22,1%. Найменший приріст спостерігався у Люблінському воєводстві – з

1009,3 га у 2010 році до 1075,8 га у 2023 році, що становить лише 66,5 га або близько 6,6% зростання.

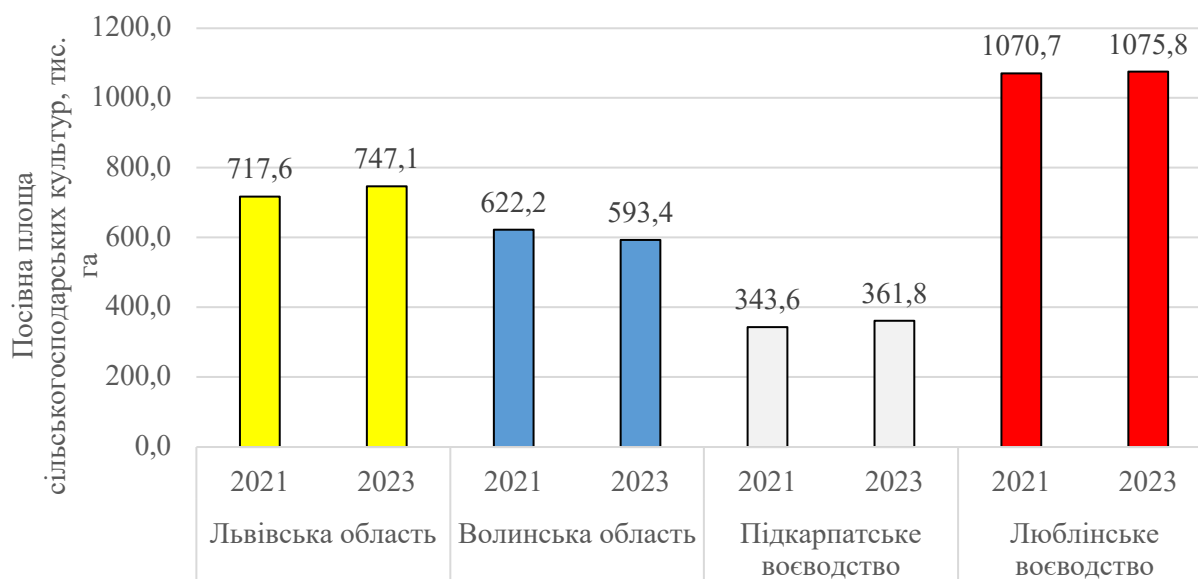


Рисунки 1 – Порівняння посівних площ сільськогосподарських культур у регіонах польсько-українського прикордоння у 2010 році та 2023 році (тис. га)

Примітка: з лівої сторони картотам зображено польські прикордонні регіони – Люблінське воєводство (зверху) та Підкарпатське воєводство (знизу), а з правої сторони – українські прикордонні регіони – Волинська область (зверху) та Львівська область (знизу).

Джерело: побудовано авторами на основі: [9, 10]

Надалі проаналізовано зміни посівних площ сільськогосподарських культур у регіонах польсько-українського прикордоння за 2021-2023 роки (Рис. 2).



Рисунки 2 – Порівняння зміни посівних площ сільськогосподарських культур у регіонах польсько-українського прикордоння за 2021-2023 роки (тис. га)

Джерело: побудовано авторами на основі: [9, 10]

У цей період спостерігаються різні тенденції в зміні посівних площ сільськогосподарських культур у регіонах польсько-українського прикордоння, вказуючи, що регіони відрізняються між собою певними соціально-економічними та природно-кліматичними факторами, які впливають на структуру землекористування. Зокрема, у Львівській області площа посівів зросла з 717,6 тис. га у 2021 році до 747,1

тис. га у 2023 році. У Підкарпатському воєводстві площа посівів теж зросла з 343,6 тис. га до 361,8 тис. га. Приріст свідчить про розширення аграрного виробництва, вдосконаленням інфраструктури аграрного сектору, збільшення інвестицій, застосуванням сучасних технологій. Водночас у Волинській області відбулося скорочення посівних площ із 622,2 тис. га до 593,4 тис. га. У Люблінському воєводстві динаміка площ є стабільною, адже приріст становить лише 5,1 тис. га – з 1070,7 тис. га до 1075,8 тис. га, незначна зміна свідчить про відносну сталість землекористування в регіоні.

Наступним етапом був аналіз та оцінка структури посівних площ за групами культур у період з 2021–2023 роки (Рис. 3).



Рисунок 3 – Порівняння структури посівних площ за групами культур у регіонах польсько-українського прикордоння у 2021 та 2023 роках (%)

Джерело: побудовано авторами на основі: [9, 10]

Польські регіони демонструють тенденцію до скорочення зернових на користь кормових і технічних культур, особливо в Підкарпатському воєводстві. Волинська та Львівська області зберігають високий рівень технічних культур, а за зерновими культурами продовжують зменшувати свою частку. Загалом тенденції свідчать про поступову диверсифікацію сільськогосподарських площ у всіх регіонах, з відчутною переорієнтацією на кормові та технічні культури, що відповідає сучасним потребам аграрного ринку.

Нижче наведена діаграма демонструє значні коливання індексів сільськогосподарської продукції у регіонах польсько-українського прикордоння протягом 2010–2023 років (Рис. 4).

Кожен регіон характеризується унікальною динамікою індексів, що свідчить про різні соціально-економічні, природно-кліматичні, та інфраструктурні умови, що впливають на розвиток сільського господарства в кожному з них. У Львівській області спостерігається зростання індексів у період з 2010 по 2015 рік, потім відбувається поступове зниження індексів до 2023 року. У Волинській області індекси мають відносно стабільну динаміку з невеликими коливаннями, спостерігається певний спад у період з 2015 по 2020 рік, але потім відбувається відновлення. Зниження індексів у 2022 році в українських прикордонних регіонах відбулося внаслідок повномасштабної війни. У Підкарпатському воєводстві спостерігається різке зростання індексів у період з 2010 по 2020 рік, потім відбуло різке падіння індексів у період з 2020 по 2023 рік. У Люблінському воєводстві індекси мають відносно стабільну динаміку з деякими коливаннями.

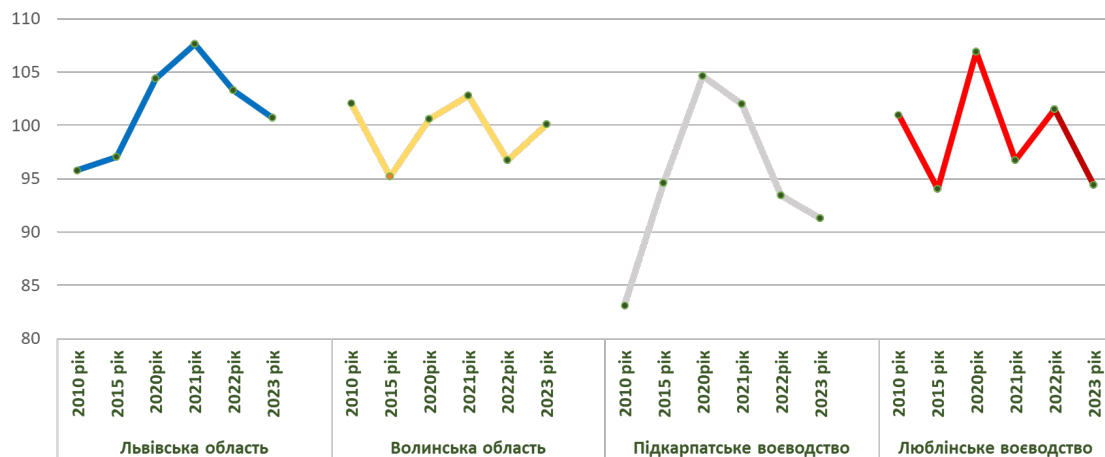


Рисунок 4 – Порівняння динаміки індексів сільськогосподарської продукції у регіонах польсько-українського прикордоння за 2010-2023 роки (%)

Джерело: побудовано авторами на основі: [9, 10]

Заключним етапом дослідження став компаративний аналіз структури продукції сільського господарства у розрізі сфер рослинництва і тваринництва за регіонами польсько-українського прикордоння за період 2010-2023 років (Рис. 5).

У всіх чотирьох регіонах рослинництво займає значно більшу частку у структурі сільськогосподарської продукції, ніж тваринництво, що відображає орієнтацію аграрного сектору на вирощування зернових та технічних культур. У Люблінському воєводстві рослинництво домінує, проте його частка у 2022-2023 роках дещо знизилася (до 73%). У Підкарпатському воєводстві рослинництво займало найменшу частку серед усіх регіонів, а у 2023 році відбулося її зниження до 69,4%, тоді як частка тваринництва зросла до 30,6%. В українських регіонах протягом усього аналізованого періоду навпаки спостерігалось стабільне зростання питомої ваги рослинництва. Зокрема, у Волинській області вона зросла з 57,4% у 2010 році до 72,8% у 2023 році, а у Львівській області – відповідно з 56,5% до 73,8%, а питома вага тваринництва відповідно зменшувалася.

Як бачимо за підсумками компаративного аналізу регіони польсько-українського прикордоння близькі за природно-кліматичними умовами, а мають багато спільних рис і подібних тенденцій розвитку сфери сільського господарства. На жаль, розвиток сільського господарства розглядається насамперед з позицій конкуренції польських та українських сільгоспвиробників за ринки країн ЄС, що, на нашу думку, певним чином стримує розвиток цієї сфери на території польсько-українського прикордоння. У кінцевому підсумку від жорсткої конкуренції, яка супроводжувалася навіть блокуванням кордону з боку польських фермерів, не виграють обидві сторони. Особливо це стосується України, для якої в період повномасштабної війни важливо компенсувати втрати ВВП в секторах добувної та переробної промисловості за рахунок його зростання в інших традиційних секторах, зокрема у сільському господарстві.

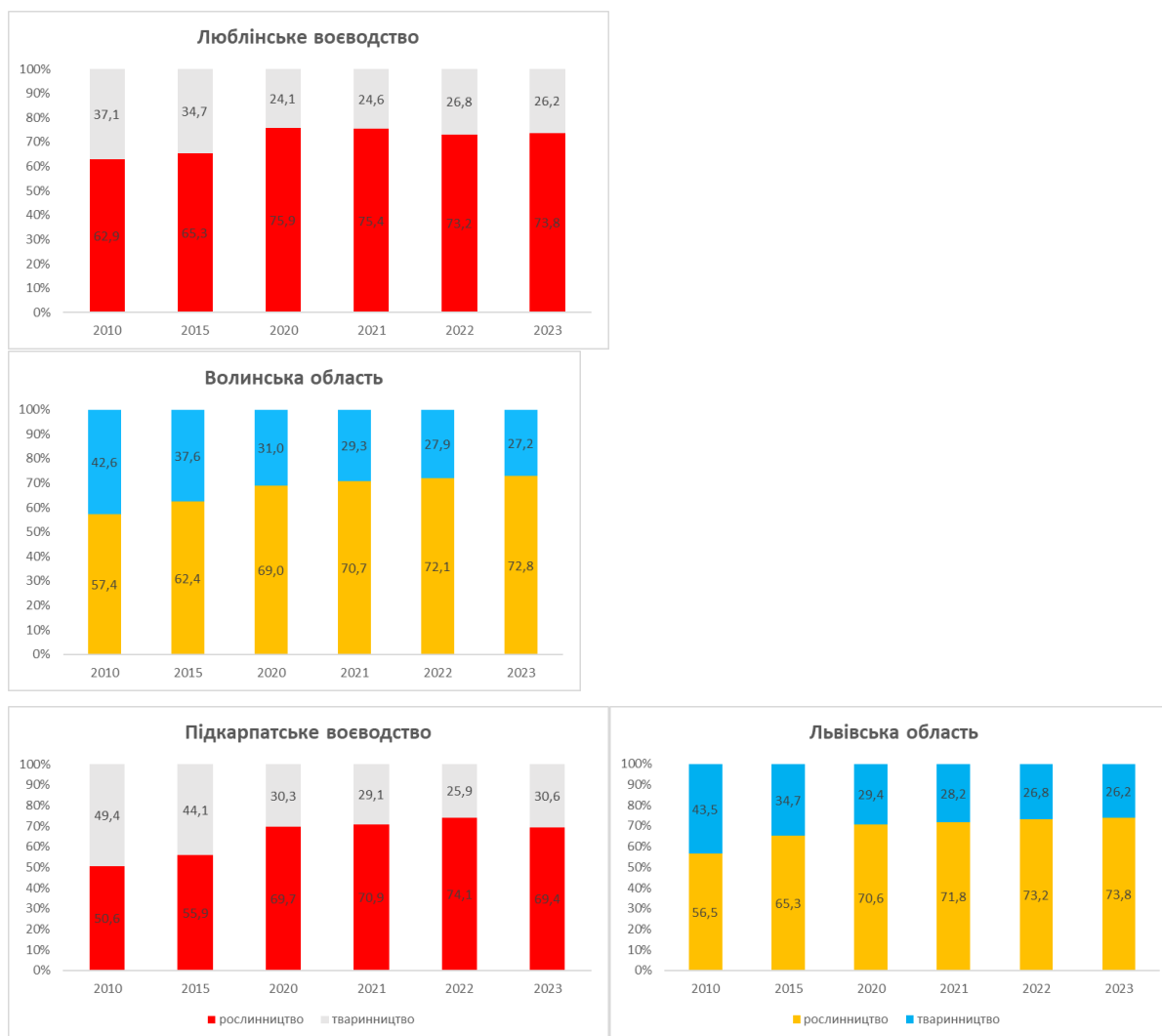


Рисунок 5 – Порівняння динаміки структури продукції сільського господарства за видами у регіонах польсько-українського прикордоння за 2010-2023 роки (%)

Джерело: побудовано авторами на основі: [9, 10]

Тому вважаємо, що нова транскордонна стратегія польсько-українського співробітництва має базуватися не на принципах посилення конкуренції, а на розширенні напрямів співпраці, зокрема у сфері сільського господарства.

Враховуючи наявний природно-ресурсний і виробничий потенціал можна виділити ключові напрями співпраці, базові засади економічних механізмів реалізації та очікувані ефекти від транскордонної співпраці з позицій забезпечення зростання доданої вартості внаслідок реалізації проектів у сфері сільського господарства для регіонів польсько-українського прикордоння (Табл. 1).

Ключовим напрямом передбачено розвиток виробничої кооперації. Виробнича кооперація може реалізується через інтеграцію ресурсів (земля, сировина) української сторони та капіталу (технології, переробні потужності) польської сторони у формах вертикальної, горизонтальної або давальницької схем взаємодії.

Зокрема, схема вертикальної кооперації передбачає створення єдиного технологічного циклу, де вирощування сировини відбувається в прикордонних областях України (Волинська, Львівська), а первинна або глибока переробка – на потужностях у прикордонних воєводствах Польщі (Люблінське, Підкарпатське), або навпаки. Схема горизонтальної кооперації може передбачати об'єднання однотипних

виробників (наприклад, виробників органічної продукції) для формування великих експортних партій, що відповідають вимогам глобальних рітейлерів. У свою чергу, давальницькі схеми можуть, наприклад, передбачати переробку української агросировини на польських підприємствах з наступним поверненням готової продукції або її реалізацією на ринках третіх країн під спільним брендом.

Загалом виробнича кооперація дозволить прикордонним регіонам перетворитися з «сировинних донорів» на інтегрованих учасників європейського агропродовольчого ринку, підвищивши рівень технологічності та прибутковості обох сторін в контексті реалізації положень Європейського Зеленого Курсу [11].

При цьому, така взаємодія між прикордонними регіонами має базуватися на принципі доповнюваності або комплементарності, що полягатиме у використанні потужної сировинної бази українських регіонів з високим потенціалом масштабування, тоді як польські регіони забезпечуватимуть доступ до капіталу, маркетингових каналів ЄС та технологій сертифікації.

Таблиця 1 – Напрями, механізми та ефекти від реалізації спільних проєктів у сфері сільського господарства для регіонів польсько-українського прикордоння

Напрямок співпраці	Економічний механізм реалізації	Очікуваний ефект, що забезпечить зростання доданої вартості
Виробнича кооперація	Створення спільних підприємств з глибокої переробки сировини (олії, ягід, зернових).	Зростання частки експорту товарів з високою доданою вартістю, спільний вихід на ринки третіх країн.
Інвестиційна інтеграція	Прямі іноземні інвестиції польського капіталу в українську елеваторну та складську інфраструктуру.	Модернізація технічної бази України, диверсифікація ризиків для польських інвесторів.
Логістична синергія	Розбудова транскордонних агрологістичних хабів («сухих портів») на базі вузької та широкої колій.	Оптимізація трансакційних витрат, скорочення часу оборотності капіталу, подолання логістичних «вузьких місць».
Кластерний розвиток	Формування транскордонних агропродовольчих кластерів (наприклад, у плодоовочевому секторі).	Ефект масштабу для малих фермерських господарств, спільне використання дорогого обладнання.
Інституційна підтримка	Використання інструментів єврорегіонів («Буг», «Карпатський») та грантових програм ЄС (Interreg).	Фінансування проєктів м'якої інфраструктури (сертифікація, маркетинг, бізнес-форуми).
Технологічний трансфер	Комерціалізація систем точного землеробства та цифрових сервісів моніторингу.	Підвищення врожайності та зниження собівартості продукції за рахунок ресурсозбереження.
Ринкова адаптація	Гармонізація фітосанітарних та ветеринарних процедур у межах прикордонної торгівлі.	Зниження бар'єрів входу на внутрішній ринок ЄС для локальних виробників прикордоння.

Джерело: складено авторами

Така модель дозволить трансформувати польсько-українське прикордоння із «зони конкуренції» за ринки збуту в «зону спільного виробництва», де кінцевий продукт є результатом інтегрованого транскордонного ланцюга вартості.

Висновки. Проведений компаративний аналіз розвитку сільського господарства у регіонах польсько-українського прикордоння дозволив виявити низку спільних та відмінних тенденцій протягом періоду 2010–2023 років. Дослідження показало, що на розвиток даної сфери в українських прикордонних регіонах негативно вплинула повномасштабна війна, призвівши до різкого зменшення індексів виробництва продукції у 2022 році. Також українські прикордонні регіони надавали все більший пріоритет розвитку сфери рослинництва, зокрема збільшили у структурі посівних площ частку технічних культур, що дозволяє отримати порівняно більший і швидший економічний ефект, ніж у сфері тваринництва. Польські прикордонні регіони також демонструють високу орієнтацію на сферу рослинництва, намагаючись збільшувати посівні площі сільськогосподарських культур, зокрема частку кормових культур, адже стимулюють розвиток сфери тваринництва.

Стратегічний вектор розвитку польсько-українського прикордоння має переорієнтуватися від конкуренції (яка призводить до спільних економічних втрат) до транскордонної співпраці (яка має базуватися на принципі комплементарності або доповнюваності). Запропонована модель трансформації передбачає перехід від експорту сировини до формування цілісних транскордонних ланцюгів створення доданої вартості. Ключова роль у цьому процесі відводиться виробничій кооперації у її вертикальних, горизонтальних та давальницьких формах, що дозволить поєднати масштабний сировинний потенціал українських регіонів із технологічними, інвестиційними та маркетинговими можливостями польських воєводств.

Реалізація окреслених у дослідженні напрямів реалізації спільних проектів (від розбудови агрологістичних хабів до інституційної гармонізації та технологічного трансферу) дозволить трансформувати польсько-українське прикордоння із «зони конфлікту інтересів» у спільного виробництва, що забезпечить інтеграцію регіональних агровиробників у єдиний європейський продовольчий простір на правах високотехнологічних і конкурентоспроможних суб'єктів.

Перспективи подальших досліджень пов'язуються із детальнішим обґрунтуванням кожного з виділених напрямів реалізації спільних проектів в єдину транскордонну стратегію розвитку сільського господарства з подальшою імплементацією її положень в інституціональне середовище обох країн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Павлік І.С. (2017). Транскордонне співробітництво України і Польщі в аграрній сфері: проблеми і перспективи. *Економічний аналіз*. Том. 27. № 3. С. 62-69.
2. Цимбаліста Н. А. (2014). Українсько-польське транскордонне співробітництво в аграрній сфері у контексті європейської інтеграції: сучасний стан та перспективи розвитку. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. Вип. 2. С. 240-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2014_2_28
3. Sadłowski, A., & Zając, A. (2024). Export of Ukrainian agricultural products through Poland – route restrictions. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 10(4), 29–46. <https://doi.org/10.51599/are.2024.10.04.02>
4. Malkowski A., Brelik A., Malkowska A. (2024). Cross-Border Dynamics and Local Growth: The Polish-Ukrainian Border Region as a Case Study. *European Research Studies Journal*, Volume XXVII, Issue 4, 584-599, DOI: 10.35808/ersj/3536
5. Chomczuk T. (2002). Analiza komparatywna rolnictwa Ukrainy i Polski na tle państw Unii Europejskiej (Comparative analysis of agriculture in Ukraine and Poland against the background of European Union countries). *Rocznik Akademii Rolniczej w Poznaniu*, 343, 53-70.

6. Шубалий О.М., Лучечко Ю.М. (2024). Оцінка ролі підприємств Західного регіону в розвитку агропереробки в Україні в умовах негативних екстерналій. *Економічні науки : збірник наукових праць ЛНТУ. Серія «Регіональна економіка»*. Випуск 21(83). 2024. С. 264-272. [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21\(83\)-29](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21(83)-29)
7. Лучечко Ю., Гордійчук А. (2023). Регіональні тенденції і пріоритети розвитку аграрного бізнесу в Україні у період війни. *Економічний форум*, 1(3), 22-28. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-3>
8. Miszczuk A., Shubalyi O. (red.) (2025). Polish-Ukrainian borderland as an area of transformation. Lublin: Maria Curie-Skłodowska University Press. 459 p.
9. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.10.2025).
10. Statistics Poland. Official website. <https://stat.gov.pl/>
11. The European Green Deal. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European economic and social committee and the committee of the regions. Brussels, 11.12.2019 COM(2019) 640 final. <https://g8fip1kplyr33r3krz5b97d1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2019/12/The-European-Green-Deal-Communication.pdf>

REFERENCES

1. Павлік І.Є. (2017). Транскордонне співробітництво України і Польщі в аграрній сфері: проблеми і перспективи. *Економічний аналіз*. Том. 27. № 3. С. 62-69.
2. Цимбаліста Н. А. (2014). Українсько-польське транскордонне співробітництво в аграрній сфері у контексті європейської інтеграції: сучасний стан та перспективи розвитку. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. Вип. 2. С. 240-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2014_2_28
3. Sadłowski, A., & Zając, A. (2024). Export of Ukrainian agricultural products through Poland – route restrictions. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 10(4), 29–46. <https://doi.org/10.51599/are.2024.10.04.02>
4. Malkowski A., Brelik A., Malkowska A. (2024). Cross-Border Dynamics and Local Growth: The Polish-Ukrainian Border Region as a Case Study. *European Research Studies Journal*, Volume XXVII, Issue 4, 584-599, DOI: 10.35808/ersj/3536
5. Chomczuk T. (2002). Analiza komparatywna rolnictwa Ukrainy i Polski na tle państw Unii Europejskiej (Comparative analysis of agriculture in Ukraine and Poland against the background of European Union countries). *Rocznik Akademii Rolniczej w Poznaniu*, 343, 53-70.
6. Shubalyi O.M., Luchechko Y.M. (2024). Assessment of the role of enterprises in the Western region in the development of agricultural processing in Ukraine in conditions of negative externalities. *Economic Sciences: Collection of Scientific Papers of LNTU. Series ‘Regional Economy’*. 21(83), 264-272. [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21\(83\)-29](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21(83)-29)
7. Luchechko, Yu., & Gordiichuk, A. (2023). Regional trends and priorities of agricultural business development in Ukraine during the war. *Economic Forum*, 13(3), 22-28. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-3>
8. Miszczuk A., Shubalyi O. (red.) (2025). Polish-Ukrainian borderland as an area of transformation. Lublin: Maria Curie-Skłodowska University Press. 459 p.
9. Official website of State Statistics Service of Ukraine. (2023). Retrieved from <https://ukrstat.gov.ua/>.
10. Statistics Poland. Official website. <https://stat.gov.pl/>
11. The European Green Deal. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European economic and social committee and the committee of the regions. Brussels, 11.12.2019 COM(2019) 640 final. <https://g8fip1kplyr33r3krz5b97d1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2019/12/The-European-Green-Deal-Communication.pdf>

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.22

УДК 37.025

JELClassification: M12

Кожухова Т.В.

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри економіки та бізнесу

Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

Криворізького національного університету, Україна

ORCID: 0000-0001-6758-9890

kozuhova@donnuet.edu.ua**ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТИВНОГО
САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

У статті розглянуто поняття самоменеджменту, ключові елементи класичних моделей самоменеджменту, концептуальні обмеження моделей самоменеджменту в умовах невизначеності. Досліджено поняття емоційного інтелекту, когнітивний та емоційно-регулятивний підходи до його розуміння (на прикладі моделі здібностей П. Майєра, Дж. Саловея, Д. Карузо, змішаної (компетентнісної) моделі Д.Гоулмана), ключові компоненти (самоусвідомлення, саморегуляція, мотивація, емпатія, соціальні навички), особистісні та соціальні навички, принципи емоційного інтелекту. Визначено емоційний інтелект як здатність особистості розпізнавати, розуміти, інтерпретувати та регулювати власні емоції й емоції інших людей з метою ефективної адаптації, прийняття рішень і саморегуляції поведінки. За результатами дослідження визначено механізм впливу емоційного інтелекту на процеси саморегуляції, прийняття рішень, поведінкової гнучкості та соціальної взаємодії, що в сукупності формує адаптивний результат діяльності особистості в умовах невизначеності та динамічних змін середовища.

Ключові слова: емоційний інтелект, моделі емоційного інтелекту, емоції, самоменеджмент, адаптація, адаптивний самоменеджмент

Табл. – 1, Літ. 14

Kozhukhova T.

Grand PhD of Economic Sciences,

Professor of the Department of Economics and Business

Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Educational and Scientific Institute of Economics and Trade of

Kryvyi Rih National University, Ukraine

ORCID: 0000-0001-6758-9890

kozuhova@donnuet.edu.ua**EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A TOOL FOR ADAPTIVE SELF-
MANAGEMENT IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY**

The article examines the concept of self-management, key elements of classical models of self-management, conceptual limitations of models of self-management in conditions of uncertainty. The concept of emotional intelligence, cognitive and emotional-regulatory approaches to its understanding (using the example of the ability model of P. Mayer, J. Salovey, D. Caruso, mixed (competence) model of D. Goleman), key components

(self-awareness, self-regulation, motivation, empathy, social skills), personal and social skills, principles of emotional intelligence are investigated. Emotional intelligence is defined as the ability of an individual to recognize, understand, interpret and regulate their own emotions and the emotions of other people for the purpose of effective adaptation, decision-making and self-regulation of behavior. The results of the study determined the mechanism of influence of emotional intelligence on the processes of self-regulation, decision-making, behavioral flexibility and social interaction, which together forms the adaptive result of the individual's activity in conditions of uncertainty and dynamic changes in the environment.

Keywords: emotional intelligence, models of emotional intelligence, emotions, self-management, adaptation, adaptive self-management

Постановка проблеми. Сучасний соціально-професійний простір характеризується високим рівнем складності, динамічності та невизначеності. Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація, прискорення темпів змін, кризові явища (економічні, соціальні, безпекові), а також наслідки пандемій, війн суттєво змінюють умови діяльності людини. У таких умовах традиційні лінійні моделі планування, самоконтролю та управління власною діяльністю виявляються недостатньо ефективними, оскільки не враховують емоційні реакції, психологічну напругу та необхідність швидкої адаптації до нестабільного середовища.

Зростання невизначеності актуалізує потребу в адаптивних моделях самоменеджменту, які ґрунтуються не лише на раціональному плануванні часу, ресурсів і цілей, а й на здатності особистості гнучко реагувати на зміни, переосмислювати власні стратегії поведінки, підтримувати внутрішню стійкість та ефективно діяти в умовах стресу. Адаптивний самоменеджмент дедалі більше розглядається як комплексний процес, що поєднує когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти.

Водночас, попри зростання інтересу до проблематики самоменеджменту, у наукових дослідженнях спостерігається недостатня інтеграція емоційного інтелекту у відповідні теоретичні моделі. Більшість класичних підходів до самоменеджменту зосереджуються переважно на інструментальних аспектах (тайм-менеджмент, постановка цілей, самодисципліна), залишаючи поза увагою роль емоційної саморегуляції, усвідомлення власних емоцій та емпатії як чинників адаптації.

Емоційний інтелект, у свою чергу, виступає важливим ресурсом особистісної стійкості та адаптивності, оскільки забезпечує здатність людини усвідомлювати й регулювати власні емоційні стани, конструктивно реагувати на невизначеність і стресові ситуації, підтримувати мотивацію та внутрішню рівновагу, ефективно взаємодіяти з іншими в умовах змін.

Проблема полягає у відсутності цілісного наукового підходу до розуміння емоційного інтелекту як ключового механізму адаптивного самоменеджменту. Попри зростання кількості досліджень, присвячених емоційному інтелекту, він переважно розглядається ізольовано — у контексті лідерства, комунікації або психологічного благополуччя, — без належної інтеграції в теорії та моделі самоменеджменту. Таким чином, актуальність дослідження зумовлена потребою подолання зазначеного наукового розриву шляхом концептуалізації емоційного інтелекту як внутрішнього адаптивного механізму, що забезпечує ефективне самоуправління в умовах невизначеності, змін та підвищених емоційних навантажень.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика емоційного інтелекту, самоменеджменту ґрунтовно представлена у зарубіжних і вітчизняних працях. Теоретичні засади та розвиток моделі здібностей емоційного інтелекту були закладені у дослідженнях Дж. Д. Майєра (John D. Mayer), Д. Р. Карузо (David R.

Caruso) та П. Саловея (Peter Salovey) [1], сформульовано ключові принципи емоційного інтелекту, визначено його структурні компоненти та окреслено напрями подальшого оновлення моделі здібностей емоційного інтелекту.

Вагомий внесок у популяризацію та концептуальне осмислення значення емоційного інтелекту зробив Д. Гоулман (Daniel Goleman), який обґрунтував тезу про обмеженість виключно когнітивного підходу до оцінювання успішності особистості та підкреслив роль емоційних і соціальних компетентностей у професійній та особистісній діяльності [2].

Окремий напрям досліджень становлять роботи, присвячені ролі емоційного інтелекту в управлінні та лідерстві. Зокрема, питання емоційного інтелекту керівників і лідерів розглядали Д. Р. Карузо (David R. Caruso) та П. Саловея (Peter Salovey) [3], а також Д. Гоулман (Daniel Goleman), Р. Бояціс (Richard Boyatzis) і Е. Маккі (Annie McKee) [4]. У цих працях емоційний інтелект представлено як ключовий чинник ефективного лідерства, управління командами та формування організаційної стійкості в умовах змін і невизначеності.

В українській науковій думці значна увага приділяється дослідженню емоційного інтелекту в контексті організаційної поведінки менеджерів. Зокрема, ці питання розглядали Н. Вавдіюк, В. Галушак, І. Абрамова, Л. Стрижеус, які акцентують увагу на ролі емоційного інтелекту як чинника ефективної управлінської взаємодії, прийняття рішень, регулювання міжособистісних відносин та адаптації менеджерів до динамічного організаційного середовища [5].

Психологічну сутність понять «соціальний інтелект» та «емоційний інтелект» досліджувала О. Старинська [6], яка встановила функціональну спорідненість зазначених категорій, зокрема їх спільну роль у забезпеченні успішності міжособистісних взаємодій та ефективної адаптації особистості до різноманітних життєвих і професійних ситуацій. Такий підхід дозволяє розглядати емоційний інтелект як важливий інтегративний ресурс соціально-психологічної адаптації особистості.

Самоменеджмент як ефективний інструмент кар'єрного зростання управління розглядав О. М. Світовий, який охарактеризував найкращі технології ефективного використання часу та систематизував тлумачення вченими поняття «самоменеджмент» [7]. Роль самоменеджменту та саморозвитку в організації як дієвих механізмів забезпечення сталого безпекового розвитку досліджували Г. Леськів, О. Марченко, О. Воронка [8].

Питання адаптивного самоменеджменту розглядали О. Боднар, М. Шкода, які запропонували структуру адаптивного самоменеджменту праці педагога та його ключових складових (self-тайм менеджмент; інформаційно-цифровий самоменеджмент; самоменеджмент самоосвіти та саморозвитку; самоменеджмент особистого бренду; маркетинговий самоменеджмент; фінансовий самоменеджмент; самоменеджмент EQ; самоменеджмент фізичного стану здоров'я), а також відзначили пріоритетність емоційного інтелекту людини над її знаннями в умовах адаптації до зовнішніх та внутрішніх змін [9].

Функції адаптивного самоменеджменту науково-педагогічних працівників в умовах вимушеної міграції досліджувала Г. Полякова [10].

Незважаючи на наявність значного масиву наукових праць, присвячених емоційному інтелекту, проблема його осмислення саме як інструменту адаптивного самоменеджменту в умовах невизначеності залишається недостатньо розкритою.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення ролі емоційного інтелекту як ключового інструменту адаптивного самоменеджменту, який забезпечує

ефективне функціонування особистості в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Самоменеджмент є міждисциплінарним поняттям, що перебуває на перетині психології, менеджменту, поведінкових наук та теорії організацій. У зарубіжних словниках самоменеджмент визначається як здатність взяття на себе відповідальності за власну поведінку, здоров'я, добробут і щастя, а також цілеспрямоване управління й організація власної діяльності, ресурсів і дій (зокрема професійної діяльності) з метою досягнення особистих і професійних цілей [11, 12].

Дефініції поняття «самоменеджмент», визначені українськими вченими [7, с.55], у найзагальнішому розумінні представляють самоменеджмент як здатність особистості свідомо організовувати власну діяльність, поведінку, ресурси та внутрішні стани з метою досягнення поставлених цілей.

Слід відзначити, що у сучасних умовах самоменеджмент розглядається не лише як набір інструментів особистої ефективності, а як складний процес саморегуляції, адаптації та саморозвитку. Утім, традиційні підходи до самоменеджменту формувалися переважно в межах управлінської та когнітивної парадигм. У класичних моделях акцент робився на раціональності, плануванні та контролі. До ключових елементів таких моделей зазвичай відносять постановку цілей і пріоритетів, планування часу та ресурсів, організацію діяльності, самоконтроль і самодисципліну, оцінювання результатів і корекцію дій. У межах управлінського підходу самоменеджмент часто розглядався як «внутрішній менеджмент» особистості, аналогічний управлінню організацією. Такі підходи були ефективними в умовах відносної стабільності, передбачуваності середовища та чітко визначених правил діяльності, сприяли формуванню навичок особистої продуктивності, дисципліни та досягнення коротко- й середньострокових цілей.

Попри свою практичну цінність, класичні моделі самоменеджменту мають низку концептуальних обмежень, які стають особливо очевидними в умовах невизначеності, криз і високої динаміки змін.

По-перше, раціоналістичні підходи недостатньо враховують роль емоційних процесів у прийнятті рішень та регуляції поведінки. Сучасні дослідження доводять, що емоції не є лише «перешкодою» раціональному мисленню, а виконують важливу адаптивну функцію, впливаючи на мотивацію, оцінку ризиків, вибір стратегій дій.

По-друге, класичні моделі часто виходять із припущення про відносну стабільність цілей і умов діяльності. У реальності ж індивіду доводиться діяти в ситуаціях, де цілі змінюються, інформація є неповною, а зовнішні фактори — непередбачуваними. За таких умов жорстке планування та надмірний самоконтроль можуть знижувати гнучкість і адаптивність.

По-третє, раціональні моделі самоменеджменту обмежено враховують внутрішні психологічні ресурси особистості, такі як стресостійкість, здатність до емоційної саморегуляції, емпатії та усвідомлення власних станів. Це призводить до того, що в умовах тривалого напруження або криз класичні інструменти самоменеджменту втрачають ефективність.

У зв'язку з цим у сучасній науковій літературі [3, 4, 13] зростає інтерес до розширення концепції самоменеджменту за рахунок інтеграції емоційних, мотиваційних та адаптивних компонентів. Саме в цьому контексті емоційний інтелект розглядається як ключовий механізм, що забезпечує гнучкий, адаптивний і стійкий самоменеджмент, здатний відповідати викликам невизначеного середовища.

Звернімося до поняття емоційного інтелекту, яке сформувалося на перетині психології, когнітивних наук і теорій управління поведінкою людини. Поява цього поняття була зумовлена усвідомленням обмеженості традиційного уявлення про

інтелект як виключно раціональну, когнітивну здатність, що вимірюється коефіцієнтом розумового розвитку (IQ). У сучасних умовах складного, мінливого та емоційно насиченого соціально-професійного середовища здатність людини усвідомлювати, регулювати та використовувати власні емоції й емоції інших стає не менш важливою, ніж аналітичне мислення.

Поняття емоційного інтелекту було запропоновано Дж. Майером і П.Саловеем у 1990 році, які визначили його як «частину соціального інтелекту, що охоплює здатність спостерігати за власними почуттями та емоціями та почуттями й емоціями інших, розрізняти їх і використовувати цю інформацію для керівництва своїм мисленням та діями [14]. Ідея щодо емоційного інтелекту набула поширення в книзі журналіста і психолога Д. Гоулмана в 1995 році. Ця книга сприяла тому, що емоційний інтелект стали розуміти як навичку міжособистісного спілкування, на відміну від понять коефіцієнта розумового розвитку (IQ) та коефіцієнта емоційного розвитку (EQ) [3, с. 11].

У науковій літературі сформувалося кілька концептуальних підходів до розуміння емоційного інтелекту, серед яких найбільш впливовими є:

1) модель здібностей (П. Майер, Дж. Саловей, Д. Карузо) - класична концепція емоційного інтелекту, у межах якої емоційний інтелект розглядається як специфічна форма інтелекту, що має когнітивну природу та підлягає вимірюванню подібно до інших інтелектуальних здібностей, здатність обробляти емоційну інформацію та використовувати її для підвищення ефективності мислення і поведінки [1]. Модель охоплює чотири взаємопов'язані рівні:

сприйняття емоцій – здатність точно розпізнавати емоції у власному внутрішньому стані, міміці, жестах, голосі та поведінці інших людей;

використання емоцій для підтримки мислення – уміння залучати емоційні стани для стимулювання творчості, уваги та прийняття рішень;

розуміння емоцій – здатність інтерпретувати складні емоційні стани, розуміти причини їх виникнення та можливі наслідки;

управління емоціями – свідома регуляція власних і чужих емоцій з метою досягнення особистих і соціальних цілей [1].

Ця модель підкреслює раціональний аспект емоційного інтелекту та розглядає емоції як інформаційний ресурс. У контексті самоменеджменту модель емоційного інтелекту П. Майера, Дж. Саловея, Д. Карузо акцентує увагу на здатності аналізувати емоційні стани й інтегрувати їх у процес планування, прийняття рішень та самоконтролю.

Говорячи про емоції як про інформацію, варто зупинитись на їхніх ознаках, які виокремлюють Девід Р.Карузо та Пітер Саловей: з'являються у зв'язку з певними змінами у світі навколо; запускаються автоматично; швидко генерують фізіологічні зміни; змінюють фокус уваги та спосіб мислення; готують до дії; створюють особисті почуття; швидко розсіюються; допомагають впоратися зі складнощами, виживати та процвітати у вашому світі [3, с. 38];

2) змішана (компетентнісна) модель (Д.Гоулман) – модель емоційного інтелекту, що поєднує когнітивні здібності з особистісними рисами, мотиваційними та соціальними компетенціями. У цій концепції емоційний інтелект трактується як сукупність емоційних і соціальних навичок, що визначають здатність людини ефективно управляти собою та взаємодіяти з іншими. Д.Гоулман виокремив п'ять ключових компонентів емоційного інтелекту: 1) самоусвідомлення – розуміння власних емоцій, сильних і слабких сторін; 2) саморегуляція – здатність контролювати імпульси, управляти стресом і адаптуватися до змін; 3) мотивація – внутрішня спрямованість на досягнення цілей, наполегливість і орієнтація на розвиток; 4) емпатія

– розуміння емоційного стану інших людей, 5) соціальні навички – ефективна комунікація, управління конфліктами, побудова взаємин [2].

Модель Д. Гоулмана є особливо релевантною для досліджень у сфері управління, лідерства та самоменеджменту, оскільки вона безпосередньо пов'язує емоційний інтелект із ефективністю поведінки в реальних соціально-професійних ситуаціях.

Д. Гоулман, Р. Бояціс, Е. Маккі до основних складових емоційного інтелекту і пов'язаних з ними навичок відносять особистісні навички – самосвідомість (емоційна самосвідомість, точна самооцінка, упевненість у собі), самокерування (емоційний самоконтроль, відкритість, уміння пристосовуватись, цілеспрямованість, ініціативність, оптимізм) та соціальні навички – соціальна свідомість (емпатія, або співпереживання, відчуття організації, служіння), керування взаєминами (натхнення лідерство, вплив, розвиток інших, каталізатор змін, врегулювання конфліктів, налагодження зв'язків, командна робота і співпраця) [4, с.56].

Отже, виділяють два підходи до розуміння емоційного інтелекту:

1. Когнітивний підхід - розглядає емоційний інтелект як інтелектуальну здатність до обробки емоційної інформації (емоційний інтелект є частиною системи пізнавальних процесів і виконує аналітичну функцію (підхід моделі П. Майєра, Дж. Саловея і Д. Карузо)).

2. Емоційно-регулятивний підхід - акцентує увагу на практичній функції емоційного інтелекту — саморегуляції, адаптації та управлінні поведінкою в умовах стресу, змін і невизначеності (підхід моделі Д. Гоулмана).

Слід акцентувати увагу на тому, що в контексті адаптивного самоменеджменту особливої значущості набуває саме емоційно-регулятивний аспект емоційного інтелекту, оскільки він забезпечує гнучку реакцію особистості на динамічні зовнішні умови, дозволяє підтримувати психологічну стійкість і ефективність діяльності. Водночас когнітивний компонент емоційного інтелекту створює основу для усвідомленого аналізу власних станів і прийняття зважених рішень. Таким чином, емоційний інтелект доцільно розглядати як багатовимірний феномен, що поєднує когнітивні та регулятивні механізми й виступає ключовим ресурсом адаптивного самоменеджменту в умовах невизначеності.

Узагальнюючи підходи Девіда Р. Карузо та Пітера Саловея [3, с. 37-38] до визначення принципів емоційного інтелекту, слід представити їх як цілісну систему таких положень: емоції є важливим джерелом інформації про внутрішній стан людини та зовнішнє середовище, і їх ігнорування не усуває впливу емоцій на поведінку та прийняття рішень; навіть за спроб свідомого приховування емоцій вони продовжують проявлятися у невербальних реакціях і впливати на взаємодію з іншими; ефективні рішення та адаптивна поведінка формуються лише за умови інтеграції емоційних і раціональних компонентів, оскільки емоції не є хаотичними, а підкоряються певним логічним закономірностям; водночас емоційні реакції мають як універсальні, спільні для людей правила, так і контекстуально та культурно зумовлені особливості, що потребує їх усвідомлення та гнучкого управління. Таке узагальнення дозволяє розглядати емоційний інтелект як системний механізм аналізу, регуляції та використання емоцій у процесах самоменеджменту та адаптації.

Отже, у загальному вигляді емоційний інтелект необхідно визначити як здатність особистості розпізнавати, розуміти, інтерпретувати та регулювати власні емоції й емоції інших людей з метою ефективної адаптації, прийняття рішень і саморегуляції поведінки. Саме ця здатність робить емоційний інтелект важливим ресурсом адаптивного самоменеджменту.

Переходячи до розгляду поняття адаптивного самоменеджменту, слід зазначити,

що у сучасних умовах стрімких соціальних, економічних і технологічних змін адаптивність виступає однією з базових характеристик ефективного самоменеджменту. На відміну від традиційних підходів, що розглядали самоменеджмент як сукупність стабільних навичок планування, самоконтролю та раціонального прийняття рішень, сучасні концепції акцентують увагу на здатності особистості гнучко реагувати на невизначеність, нестабільність і стресові фактори середовища.

Адаптація в контексті самоменеджменту розуміється як динамічний процес постійного узгодження внутрішніх ресурсів особистості з вимогами зовнішнього середовища. В умовах невизначеності, коли інформація є неповною, суперечливою або швидко змінюється, індивід стикається не лише з когнітивними викликами, а й з емоційними навантаженнями (тривогою, страхом помилки, фрустрацією, емоційним виснаженням тощо). Стрес стає невід'ємною складовою професійного та особистісного життя, а отже ефективність самоменеджменту все більше залежить від здатності не просто контролювати поведінку, а переосмислювати власні цілі, коригувати стратегії діяльності та підтримувати психологічну стійкість. У цьому сенсі адаптивний самоменеджмент передбачає гнучкість цілепокладання, готовність до перегляду рішень, толерантність до невизначеності, здатність навчатися на досвіді помилок. Таким чином, адаптивність виступає не разовою реакцією, а безперервною характеристикою саморегуляції особистості.

Як зазначає Г. Полякова, адаптивний самоменеджмент «спрямований на оновлення цілей життєдіяльності; відтворення та поповнення власних ресурсів (психологічних, соціальних, особистісно-професійних); визначення, добір та розвиток компетентностей, затребуваних у нових умовах (комунікативної/іншомовно-комунікативної, організаційно-діяльнісної, навчальної, інформаційної, цифрової, адаптивної тощо) для подолання вимушених криз, обставин, труднощів і стабілізації особистісно-професійної життєдіяльності в середовищі, що змінилося» [10, с.56].

До функцій адаптивного самоменеджменту науковці відносять: 1) ситуаційний аналіз середовища, що змінилося, 2) знаходження та оновлення цілей, 3) визначення динамічних пріоритетів та кроків їх досягнення; 4) управління стресом, 5) самомотивація, 6) самоактуалізація, 7) самоосвіта та саморозвиток з актуальних у новій ситуації навичок та компетентностей; 8) саморегуляція; 9) налагодження та розширення комунікацій [10, с.56].

Отже, адаптивний самоменеджмент — це здатність особистості свідомо й гнучко управляти власною діяльністю, ресурсами, емоційними станами та поведінковими стратегіями з урахуванням змін зовнішнього середовища й внутрішніх умов, з метою збереження ефективності, психологічної стійкості та досягнення поставлених цілей. У ширшому розумінні адаптивний самоменеджмент передбачає постійний моніторинг змін (професійних, соціальних, емоційних), коригування цілей, пріоритетів і способів діяльності, використання емоційного інтелекту, рефлексії та саморегуляції, здатність навчатися на досвіді та трансформувати поведінку в умовах невизначеності, стресу чи криз.

Адаптивний самоменеджмент виступає сучасною формою самоуправління, що поєднує раціональні (планування, контроль, оцінка) та емоційно-психологічні механізми (усвідомлення емоцій, стресостійкість, внутрішня мотивація), забезпечуючи стійку ефективність особистості в динамічному середовищі.

Аналіз джерел [3, 4, 13] дозволяє стверджувати, що емоційний інтелект виступає інструментом адаптивного самоменеджменту в умовах невизначеності, оскільки забезпечує ефективну емоційну саморегуляцію, поведінкову гнучкість, стресостійкість та підтримку внутрішньої мотивації в процесах самоуправління:

- емоційна саморегуляція забезпечує здатність індивіда усвідомлено керувати

стресовими, тривожними та фрустраційними реакціями, що є критично важливим для збереження психоемоційної стійкості та ефективності діяльності в умовах нестабільності та високої невизначеності;

- самоусвідомлення як базовий компонент емоційного інтелекту сприяє адекватній оцінці власного емоційного стану, ресурсів і обмежень, що підвищує обґрунтованість і реалістичність управлінських та особистісних рішень;

- поведінкова гнучкість, сформована завдяки розвитку емоційного інтелекту, забезпечує здатність оперативно коригувати стратегії самоменеджменту відповідно до змін зовнішнього середовища та ситуаційних викликів;

- інтеграція емоційних і раціональних компонентів мислення сприяє підвищенню якості прийняття рішень за рахунок поєднання логічного аналізу з емоційною оцінкою значущості ситуації та можливих наслідків;

- соціальна компетентність як складова емоційного інтелекту посилює адаптаційні можливості особистості в професійному середовищі, забезпечує ефективну комунікацію, управління міжособистісними взаємодіями та конструктивне розв'язання конфліктів;

- підтримання внутрішньої мотивації та особистісної залученості дозволяє зберігати продуктивність, відповідальність і цілеспрямованість діяльності навіть за відсутності зовнішніх стабілізуючих чинників та чітких орієнтирів.

Отже, з урахуванням визначених структурних компонентів емоційного інтелекту адаптивний самоменеджмент доцільно розглядати крізь призму механізмів дії емоційного інтелекту, які визначають здатність особистості до саморегуляції, усвідомленого прийняття рішень, поведінкової гнучкості та ефективної соціальної взаємодії. Саме емоційний інтелект у цьому контексті виступає ключовим інструментом забезпечення адаптивного результату діяльності особистості в умовах невизначеності та динамічних змін середовища (табл. 1).

Таблиця 1. Компоненти емоційного інтелекту як інструменти адаптивного самоменеджменту

Функції адаптивного самоменеджменту	Компоненти емоційного інтелекту	Механізм впливу емоційного інтелекту	Адаптивний результат
Ситуаційний аналіз зміненого середовища	Самоусвідомлення; соціальна свідомість	Усвідомлення власних емоційних реакцій; розуміння емоційного фону середовища	Об'єктивніша оцінка ситуації, зниження емоційних спотворень сприйняття
Формування та оновлення цілей	Самоусвідомлення; мотивація	Усвідомлення цінностей, сильних і слабких сторін; внутрішня орієнтація на розвиток	Реалістичні, внутрішньо прийняті та адаптивні цілі
Визначення динамічних пріоритетів і кроків їх досягнення	Саморегуляція; самокерування (гнучкість, цілеспрямованість)	Контроль імпульсивних рішень; здатність змінювати стратегії	Гнучке управління ресурсами та пріоритетами
Управління стресом	Саморегуляція; емоційний самоконтроль; оптимізм	Усвідомлене регулювання тривоги, страху, фрустрації	Збереження психоемоційної стійкості та працездатності
Самотивація	Мотивація;	Актуалізація	Підтримання

	ініціативність; оптимізм	внутрішніх потреб і смыслів діяльності	активності та відповідальності в умовах невизначеності
Самоактуалізація	Самоусвідомлення; мотивація	Усвідомлення потенціалу та прагнення до самореалізації	Розгортання особистісного і професійного потенціалу
Самоосвіта та саморозвиток	Мотивація; відкритість до змін	Готовність до навчання, сприйняття нових ролей і компетенцій	Підвищення адаптивної компетентності
Саморегуляція (самоорганізація, самодисципліна)	Самокерування; емоційний самоконтроль	Контроль емоційних імпульсів і поведінкових реакцій	Стабільність виконання рішень та дій
Налагодження та розширення комунікацій	Емпатія; соціальні навички; соціальна свідомість	Розуміння емоцій інших; відчуття організації та контексту	Ефективна соціальна та професійна адаптація

Джерело: складено автором за [2, 4, 10]

Висновки. Таким чином, за результатами проведеного дослідження:

проаналізовано поняття самоменеджменту, виокремлено ключові елементи класичних моделей самоменеджменту та окреслено їх концептуальні обмеження в умовах невизначеності та динамічних змін середовища. Обґрунтовано необхідність переходу від переважно раціоналістичних підходів до адаптивних моделей самоменеджменту, здатних враховувати емоційний вимір діяльності особистості;

розкрито зміст поняття емоційного інтелекту та проаналізовано основні підходи до його трактування — когнітивний і емоційно-регулятивний — на прикладі моделі здібностей П. Майєра, Дж. Саловей та Д. Карузо, а також змішаної (компетентнісної) моделі Д. Гоулмана. Систематизовано ключові структурні компоненти емоційного інтелекту (самоусвідомлення, саморегуляція, мотивація, емпатія, соціальні навички), особистісні та соціальні компетентності, а також базові принципи його функціонування;

обґрунтовано механізм впливу емоційного інтелекту на процеси саморегуляції, поведінкової гнучкості та соціальної взаємодії, що в сукупності забезпечує адаптивний результат діяльності особистості в нестабільному та змінному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. John D. Mayer, David R. Caruso, Peter Salovey The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. 1990. URL: https://eqpower.ch/wp-content/uploads/2023/02/2016_Mayer_Caruso_Salovey.pdf
2. Daniel Goleman Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. 1995. URL: <https://donainfo.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/09/emotional-intelligence-daniel-goleman.pdf>
3. Карузо Д.Р. Емоційний інтелект керівника: як розвивати й використовувати чотири базові навички емоційного лідерства / Девід Р. Карузо, Пітер Саловей; пер. з англ. – К.: Самміт-Книга, 2016. – 296 с.
4. Гоулман Деніел, Бояціс Річард, Маккі Енні Емоційний інтелект лідера/пер. з англ. Валерія Глінка. – К.: Наш формат, 2019. – 288 с.

5. Вавдіюк Н., Галушак В., Абрамова І., Стрижеус Л. Емоційний інтелект в організаційній поведінці менеджерів. *Економічний форум*. 2023. № 2. URL: https://e-forum.com.ua/web/uploads/pdf/EF_N2_2023_Vavdiyuk.pdf
6. Старинська О. Проблема психологічної сутності понять «соціальний інтелект» та «емоційний інтелект»: науковий дискурс. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Березень 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/369078715_PROBLEMA_PSIHOLOGICNOI_SUTNOSTI_PONAT_SOCIALNIJ_INTELEKT_TA_EMOCIJNIJ_INTELEKT_NAUKOVIJ_DISKURS
7. Світовий О.М. Самоменеджмент як ефективний інструмент кар'єрного зростання управлінця. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Вип.2-2(104), 2021. URL: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/79/72>
8. Леськів Г., Марченко О., Воронка О. Самоменеджмент та саморозвиток в організації: засади забезпечення сталого безпекового розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/306/320>
9. Боднар О., Шкода М. Адаптивний самоменеджмент як чинник забезпечення ефективної діяльності педагогів в умовах змін. URL: <https://scispace.com/papers/adaptivnii-samomenedzhment-iak-chinnik-zabezpechennia-2zhclmfdyo2e>
10. Полякова Г. Адаптивний самоменеджмент науково-педагогічних працівників в умовах вимушеної міграції. URL: https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/38034/1/Тези_Полякова_А_дапт.%20самоменедж.pdf
11. Oxford Learner's Dictionaries. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/self-management>
12. Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/self-management>
13. Емоційна спритність. Як почати радіти змінам і отримувати задоволення від життя і роботи / Сьюзен Девід; пер. з англ. Л.Герасимчука. – Харків: Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2018. – 288 с.
14. Peter Salovey, John D. Mayer Emotional Intelligence. 1990. URL: http://nwkpsych.rutgers.edu/~kharber/emotions/Class%20Readings/PSYCHOLOGY%20OF%20EMOTIONS%20READINGS%202021/Salovey.Meyer.Emotional.Intelligence.1989_90.pdf

REFERENCES

1. John D. Mayer, David R. Caruso, Peter Salovey The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. 1990. URL: https://eqpower.ch/wp-content/uploads/2023/02/2016_Mayer_Caruso_Salovey.pdf
2. Daniel Goleman Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. 1995. URL: <https://donainfo.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/09/emotional-intelligence-daniel-goleman.pdf>
3. Caruso, D. R., Salovey, P. (2016). Emotsiinyi intelekt kerivnyka: Yak rozvyvaty y vykorystovuvaty chotyry bazovi navychky emotsiinoho liderstva. *The emotionally intelligent manager*. Kyiv: Sammit-Knyha.
4. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2019). Emotsiinyi intelekt lidera (V. Hlinka, Trans.). Kyiv: Nash Format.

5. Vavdiuk, N., Halushchak, V., Abramova, I., & Stryzheus, L. (2023). Emotsiinyi intelekt v orhanizatsiinii povedintsi menedzheriv. *Ekonomichnyi forum*, (2). URL: https://e-forum.com.ua/web/uploads/pdf/EF_N2_2023_Vavdiyuk.pdf
6. Starynska, O. (2023). Problema psykholohichnoi sutnosti poniat «sotsialnyi intelekt» ta «emotsiinyi intelekt»: Naukovyi dyskurs. *Naukovi pratsi MAUP*. URL: <https://www.researchgate.net/publication/369078715>
7. Svitovyi, O. M. (2021). Samomenedzhment yak efektyvnyi instrument kariernoho zrostannia upravlintsia. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, 2-2(104). URL: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/79/72>
8. Leskiv, H., Marchenko, O., & Voronka, O. (2025). Samomenedzhment ta samorozvytok v orhanizatsii: Zasady zabezpechennia staloho bezpekovogo rozvytku. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/306/320>
9. Bodnar, O., Shkoda, M. (2024). Adaptivnyi samomenedzhment yak chynnyk zabezpechennia efektyvnoi diialnosti pedahohiv v umovakh zmin. URL: <https://scispace.com/papers/adaptivnii-samomenedzhment-iak-chinnik-zabezpechennia-2zhclmfdyo2e>
10. Poliakova, H. (2025). Adaptivnyi samomenedzhment nauково-pedahohichnykh pratsivnykiv v umovakh vymushenoї mihratsii. URL: https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/38034/1/Тези_Полякова_Адапт.%20самоменедж.pdf
11. Oxford Learner's Dictionaries. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/self-management>
12. Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/self-management>
13. David, S. (2018). Emotsiina sprytnist: Yak pochaty radiity zminam i otrymuvaty zadovolennia vid zhyttia i roboty (L. Herasymchuk, Trans.). Kharkiv: Klub simeinoho dozvillia.
14. Peter Salovey, John D. Mayer Emotional Intelligence. 1990. URL: http://nwkpsych.rutgers.edu/~kharber/emotions/Class%20Readings/PSYCHOLOGY%20OF%20EMOTIONS%20READINGS%202021/Salovey.Meyer.Emotional.Intelligence.1989_90.pdf

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.23

УДК 338.45:504.06:620.9

JELClassification: Q01, Q53, Q55, O14, O33

Ульяненко Д. В.,аспірант кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стусаd.ulianenko@donnu.edu.ua**РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ РЕЦИКЛІНГУ В РАМКАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ ДО МОДЕЛІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Стаття присвячена дослідженню розвитку технологій рециклінгу в контексті трансформації промисловості до моделі циркулярної економіки як відповіді на виклики виснаження природних ресурсів, зростання обсягів відходів, урбанізації, зміни клімату та підвищення рівня споживання. Обґрунтовано, що перехід від лінійної моделі «виробництво – споживання – утилізація» до циркулярної парадигми, орієнтованої на повторне використання, ремонт, відновлення та переробку матеріалів, формує нові вимоги до організації промислового виробництва, бізнес-моделей і систем управління ресурсами.

Рециклінг розглядається як ключова ланка циркулярної економіки, що забезпечує перетворення відходів на вторинні ресурси та їх повторну інтеграцію у виробничі ланцюги створення вартості. Доведено, що використання перероблених матеріалів сприяє зменшенню споживання первинної сировини, енерговитрат і негативного екологічного впливу, водночас формуючи додаткові економічні та соціальні вигоди, зокрема створення робочих місць і розвиток інноваційних секторів промисловості.

У статті узагальнено сучасні підходи до формування інфраструктури рециклінгу, зокрема систем збору, сортування, транспортування та переробки відходів, а також обґрунтовано роль «зеленого» дизайну і принципів екодизайну як передумови створення безпечної та якісної вторинної сировини. Особливу увагу приділено аналізу правових, інституційних, інфраструктурних і ринкових бар'єрів, що стримують розвиток галузей рециклінгу, включаючи недосконалість регуляторної бази, обмежені інвестиційні можливості, волатильність ринків вторинної сировини, наявність неформального сектору та торговельні обмеження.

Обґрунтовано необхідність формування комплексної державної політики підтримки рециклінгу на основі механізмів розширеної відповідальності виробника, податкових і фінансових стимулів, «зелених» державних закупівель, стандартизації та сертифікації вторинної сировини, а також розвитку міжнародного співробітництва у сфері управління відходами. Зроблено висновок, що розвиток технологій рециклінгу є стратегічною передумовою підвищення ресурсоефективності промисловості, зміцнення її конкурентоспроможності та забезпечення сталого економічного розвитку в умовах глобального переходу до моделі циркулярної економіки.

Ключові слова: рециклінг, «зелені» ланцюги вартості, циркулярна економіка, трансформація промисловості, сталий розвиток

Рис.1, Літ.22

Ulyanenko D.,

Postgraduate Student, Department of Management and Behavioral Economics,
Vasyl' Stus Donetsk National University

d.ulianenko@donnu.edu.ua

DEVELOPMENT OF RECYCLING TECHNOLOGIES WITHIN THE FRAMEWORK OF INDUSTRY TRANSFORMATION TOWARDS THE CIRCULAR ECONOMY MODEL

The article is devoted to the study of the development of recycling technologies in the context of the transformation of industry towards a circular economy model as a response to the challenges of natural resource depletion, growing waste generation, urbanization, climate change, and increasing consumption levels. It is substantiated that the transition from the linear model of “production – consumption – disposal” to a circular paradigm focused on reuse, repair, refurbishment and recycling of materials creates new requirements for the organization of industrial production, business models and resource management systems.

Recycling is considered as a key element of the circular economy, ensuring the conversion of waste into secondary resources and their reintegration into industrial value chains. It is demonstrated that the use of recycled materials contributes to reducing the consumption of primary raw materials and energy, as well as lowering negative environmental impacts, while at the same time generating economic and social benefits, including job creation and the development of innovative industrial sectors.

The paper summarizes modern approaches to the development of recycling infrastructure, including systems for waste collection, sorting, transportation and processing, and substantiates the role of green design and eco-design principles as prerequisites for creating safe and high-quality secondary raw materials. Special attention is paid to the analysis of legal, institutional, infrastructural and market barriers that hinder the development of recycling industries, including regulatory imperfections, limited investment opportunities, volatility of secondary raw material markets, the presence of an informal sector and trade restrictions.

The necessity of forming a comprehensive public policy to support recycling based on extended producer responsibility mechanisms, fiscal and financial incentives, green public procurement, standardization and certification of secondary raw materials, as well as the development of international cooperation in the field of waste management, is substantiated. It is concluded that the development of recycling technologies is a strategic prerequisite for increasing industrial resource efficiency, strengthening competitiveness and ensuring sustainable economic development in the context of the global transition to a circular economy model.

Keywords: recycling, green value chains, circular economy, industrial transformation, sustainable development

Fig.1, Ref.22

Постановка проблеми. Виснаження обмежених ресурсів, зростання населення, швидке розширення міст, зростання рівня споживання середнього класу, забруднення та антропогенна зміна клімату створюють величезне навантаження на світові економічні та екологічні системи. Все більш популярною концепцією, що набирає обертів у світі, є циркулярна економіка. Циркулярна економіка відходить від лінійної економічної моделі до нової глобальної системи, де товари виробляються, використовуються, повторно використовуються, ремонтуються, а потім знову перетворюються на повторно придатну вторинну сировину. Спосіб, у який розробляються продукти, як споживаються ресурси, концепції власності, способи

виробництва та бізнес-моделі – це деякі з областей, у яких необхідні зміни для сталого майбутнього.

Зміна наративу та систем – від лінійних до більш циркулярних та регенеративних систем – це можливість прийняти більш інноваційні процеси, які, серед іншого, прагнуть до більшої ефективності використання ресурсів, з чистішими виробничими процесами, які представляють потенційні вигоди в економічному, екологічному та культурному плані.

Рециклінг може виступати фундаментальним елементом циркулярної економіки, оскільки вона відіграє трансформаційну роль у перетворенні матеріалів після споживання на цінні речовини або продукти, поверненні використаних матеріалів у ланцюжок створення вартості та відповідно досягненні парадигми «відходи – ресурси». Таким чином, рециклінг надає численні економічні, екологічні та соціальні можливості. Незважаючи на це, його потенціал ще не повністю реалізований через низку правових, політичних, інфраструктурних та ринкових бар'єрів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання трансформації промисловості до моделі циркулярної економіки досліджуються в працях Ареф'євої О. та Онопрієнко Д. [1], Горбаль Н. та Сліпачик С. [2], Зварич І. [3], Мельник О. та Злотнік М. [4], Роледерс В. та Орехової Т. [5, 6].

Костюченко Л., Марчук В., Гармаш О. досліджують питання розвитку інфраструктури рециклінгу в Україні [7]. Корюгін А. та Кульганік О. в своїх працях розглядають питання трансформації стратегій управління підприємствами в умовах переходу до циркулярної економіки [8].

Формулювання цілей статті. Метою статті є узагальнення підходів до дослідження ролі рециклінгу у стратегії трансформації промислових підприємств до моделі циркулярної економіки.

Виклад основного матеріалу. Екологізація та зміцнення галузей рециклінгу, щоб вони могли відігравати важливу роль у циркулярній економіці, надає країнам можливість розробити концепцію, яка б враховувала їхні конкретні потреби та можливості, а також одночасно вирішувала проблеми управління твердими відходами.

Зміцнення переробних галузей також вимагає мислення, що виходить за рамки фірмового та галузевого рівнів; воно вимагає створення правильних ринкових стимулів, щоб забезпечити попит на ринку, який відповідає пропозиції; перероблені матеріали повинні бути безпечними як для навколишнього середовища, так і для людей при обробці, переробці та повторному використанні; а торгівля матеріалами та компонентами повинна бути прозорою, щоб її можна було відстежувати, аби була впевненість у їхній заяві про циркулярність.

Дизайн є невід'ємною частиною циркулярної економіки, оскільки він сприяє використанню безпечніших хімічних речовин, а стійкі виробничі процеси є важливими для зменшення викидів протягом життєвого циклу хімічних речовин та продуктів, включаючи етапи повторного використання, переробки та утилізації. Ці рішення на початку виробництва, такі як «зелений» дизайн, допомагають гарантувати, що вторинна сировина, що перенаправляється в циркулярну економіку, не буде забруднена небезпечними хімічними речовинами.

Однією з перешкод для того, щоб дизайн був відправною точкою циклічного переходу, є те, що дизайн зазвичай відбувається в багатших промислово розвинених країнах; тому він не є конкурентною перевагою у країнах, де немає високотехнологійної індустрії або ринку дизайну, хоча цю проблему можна вирішити за допомогою заходів Розширеної відповідальності виробника (РВВ) та підтримати за допомогою технології блокчейн.

Ще одним аргументом для початку роботи в сфері циркулярної економіки з переробки та розвитку переробних галузей є гостра проблема управління відходами, з якою стикаються багато країн, що розвиваються. Це також стосується багатьох промислово розвинених країн, чії системи управління відходами також зазнали тиску після того, як Китай заборонив багато брудних матеріалів та запровадив суворі вимоги щодо забруднення.

Використання електронних пристроїв, швидка мода, зростаючі галузі промисловості тощо – все це створює «ідеальний шторм» поширення твердих відходів, які, якщо розглядати як цінний ресурс повторного використання, можна було б використовувати як сировину для повернення в циркулярну систему.

Окрім прецедентів, які, природно, допомагають надавати орієнтири щодо того, що можуть зробити країни, та дають уявлення про те, що інші країни чи інші рівні управління вважають пріоритетним, зростаюча глобальна проблема відходів вказує на терміновість зміцнення переробних галузей та забезпечення ринку для їхніх перероблених продуктів чи матеріалів, їхньої розробки таким чином, що дозволяє використовувати безпечні матеріали, а компоненти яких є прозорими та простежуваними.

Наведений рисунок 1 представляє нову ієрархію «переробки як частини циркулярної економіки». Він демонструє, як зелений дизайн є ключовим для забезпечення того, щоб «R» (повторне використання, повторне призначення тощо) були безпечними, чистими та екологічними, і могли пройти тривалий термін служби перед переробкою в новий матеріал або продукт, а також щоб процеси відповідали принципам ресурсоефективного чистого виробництва.



Рисунок 1 - Ієрархія вторинної сировини у моделі циркулярної економіки [9]

Основною передумовою для того, щоб рециклінг став частиною циркулярної економіки є створення системи первинного відбору та розділення відходів для отримання якомога чистіших фракцій та якомога більшої їх кількості. Цього можна досягти шляхом запровадження чіткої, комплексної та економічно вигідної моделі, що підтримується відповідною інфраструктурою.

Для того, щоб мати систему, яка може переробляти (ремонтувати, переробляти, повторно використовувати і, нарешті знову, переробляти), потрібна система, яка може збирати, транспортувати, сортувати, зберігати (потім переробляти) і, нарешті, переробляти відходи у ресурси. Саме тому потрібна надійна система повернення та управління відходами ще до того, як можна буде обговорювати масштабну переробку.

Рециклінг відіграє ключову роль у переході промисловості до моделі циркулярної економіки, будучи її ланкою, яка перетворює відходи на нові ресурси та повторно вводить їх у виробничі ланцюги. Використання перероблених матеріалів безпосередньо призводить до зменшення використання природних ресурсів та значно меншого споживання енергії порівняно з виробничими процесами, що використовують первинні матеріали.

Галузі рециклінгу є значним роботодавцем у світі, де приблизно 1,6 мільйона людей у всьому світі зайняті в переробній галузі. Разом вони обробляють понад 600 мільйонів тонн матеріалів, що переробляються, щороку. З річним оборотом понад 200 мільярдів доларів цей сектор вже став ключовим фактором сталого розвитку майбутнього.

Однак на практиці операції з переробки та створення сталої переробної галузі все ще стикаються з перешкодами для того, щоб переробка могла ефективно відігравати свою роль у Цілях сталого розвитку та циркулярній економіці.

Окрім впливу на промисловий розвиток загалом, низький рівень економічного розвитку, слабка загальна інфраструктура та неефективна правова та інституційна база створюють специфічні проблеми для розвитку переробної промисловості. До них належать відсутність інфраструктури, необхідної для збору, зберігання, демонтажу та переробки; обмежені інвестиційні можливості для створення ланцюжка створення вартості від збору до переробки; та відсутність фінансових стимулів для переробки.

Ці фактори можуть перешкоджати розвитку галузей рециклінгу навіть за наявності ринку для перероблюваних продуктів та матеріалів. Географічні, економічні та демографічні фактори також впливають на розвиток сталої переробної промисловості. Зростання населення стимулює використання перероблених матеріалів. Низький дохід на душу населення може призвести до низького споживання матеріалів та товарів, що, у свою чергу, обмежує доступність перероблюваних матеріалів. І навпаки, менталітет викидання відходів у споживчих суспільствах призведе до збільшення кількості перероблюваних матеріалів. Багато країн, зокрема малі острівні країни, що розвиваються, загалом не мають такого рівня промислового розвитку, який би дозволив виробляти достатню кількість перероблюваних матеріалів, щоб забезпечити розвиток вітчизняної переробної промисловості. Низький рівень розвитку часто призводить до сильної присутності неформального сектору. Наприклад, у багатьох країнах, що розвиваються, великий неформальний сектор переробки електричних та електронних відходів розвинувся внаслідок відсутності правової бази для переробки, а також через брак потужностей та ресурсів для офіційної системи збору та обробки відходів [10].

Ринкові сили можуть становити ключову економічну перешкоду для переробки. Волатильність цін на сировинні товари та несприятливі ринки для певних видів матеріалів, що підлягають переробці (наприклад, металів), сильно впливають на життєздатність операцій з переробки, як і скорочення потоків вторинної сировини та

обмежена доступність фракцій, які виробляють високоякісний перероблений матеріал [11].

Сектор переробки значною мірою складається з малих компаній, які нестійкі до ринкових потрясінь. Sims Recycling Solutions, найбільший у світі переробник електричних та електронних відходів, припинив свою діяльність у Великій Британії у 2014 році через те, що його потужності з переробки перевищували кількість доступних матеріалів для переробки, що зробило діяльність нерентабельною. На ринкову ситуацію в деяких випадках сильно впливають торговельні обмеження, як у випадку з політикою «Національний меч» Китаю 2017 року, яка забороняє імпорт вторинної пластмаси. Обмежена доступність первинної сировини, що використовується у виробничих процесах, також впливає на ринок відповідної вторинної сировини, що використовується у виробництві. Наприклад, 95% запасів рідкоземельних металів, які використовуються для виробництва електричних або гібридних транспортних засобів, вітрових турбін, побутової електроніки та інших технологій чистої енергії, знаходяться в Китаї, що дає цій країні фактичний контроль над ринком. Демократична Республіка Конго контролює значну частину світових ресурсів кобальту, який має вирішальне значення для виробництва літій-іонних акумуляторів [12].

У країнах зі слабкою регуляторною базою законодавство у сферах, що стосуються рециклінгу, таких як праця та зайнятість, охорона навколишнього середовища, оподаткування та імпорт/експорт матеріалів, що підлягають переробці, може бути відсутнім або бути розробленим лише частково. До певного процесу чи операції можуть застосовуватися різні суперечливі законодавчі акти, або може бути незрозуміло, які правові норми застосовуються. Чинне законодавство може застосовуватися непослідовно, або політичні рішення можуть прийматися без урахування правових положень. Наприклад, у багатьох країнах процедури, пов'язані з експортом та імпортом матеріалів, що підлягають переробці, які вважаються небезпечними відходами, є надмірно бюрократичними, із залученням кількох міністерств та тривалими процесами прийняття рішень, які тривають до двох років. Це може призвести до значних фінансових втрат для переробників, оскільки ціни змінюються через коливання ринку [13].

Навіть там, де правова та політична база країни добре розвинена, вона загалом може не сприяти переробці, не маючи стимулів та сприятливих регуляторних вимог. Пов'язаною проблемою є відсутність усвідомлення екологічних та економічних переваг переробки серед політиків, державних органів та громадськості, що призводить до низького пріоритету, що надається переробці в державних програмах та бюджетах.

Занадто суворі правові положення (наприклад, щодо контролю якості) також можуть створювати перешкоду для галузі переробки. Це проблема, особливо у високоіндустріалізованих країнах. Наприклад, витрати на дотримання нормативних вимог щодо логістики, очищення від забруднень та робочої сили були визначені як один із факторів, що впливають на функціонування регульованого ринку збору та обробки електричних та електронних відходів у ЄС. Дешевша обробка матеріалів у країнах, де не вимагається дотримання законодавства ЄС щодо відходів електричного та електронного обладнання (ВЕЕО), є однією з причин для збирання відходів, що, у свою чергу, було визначено як одну з головних перешкод для повного дотримання чинного законодавства ЄС. Надмірне регулювання може змусити, зокрема, невеликі компанії з переробки закрити бізнес. Нормативні акти щодо відходів та хімікатів у деяких випадках суперечливі тим, що нормативні акти щодо відходів спрямовані на високі цілі щодо переробки та, таким чином, встановлюють високі порогові значення вмісту, тоді як нормативні акти щодо хімічних речовин спрямовані на зниження вмісту

хімічних речовин у матеріалах і, таким чином, встановлюють низькі порогові значення [14].

Специфічною проблемою щодо рециклінгу є відсутність чіткого розмежування між тим, що вважається відходами, і тим, що вважається продуктом або вторинною сировиною, а також відсутність чітких визначень небезпечних та ненебезпечних відходів. Це часто пов'язано зі слабкою регуляторною базою та/або відсутністю впровадження: визначення можуть не існувати, або вони можуть бути неточними чи надмірно складними, або ж правові інструменти, що встановлюють ці визначення, можуть не бути впроваджені та не застосовуватися. Ці визначення важливі, оскільки вони визначають рівень контролю, що застосовується до управління відповідними речовинами, і таким чином можуть бути сприятливими або несприятливими для переробки. Наприклад, якщо матеріали, оброблені вручну або механічно відповідно до товарних специфікацій, не визначені як продукти, вони можуть вважатися відходами і, таким чином, підлягати тому ж рівню контролю, що й змішані матеріали, зібрані з домогосподарств та промисловості, або несортвані суміші матеріалів.

Специфічна проблема існує, коли матеріал продовжує вважатися відходами, навіть якщо його використовують як вторинну сировину для переробки: у такому випадку виробник, який використовує матеріал, повинен дотримуватися нормативних вимог щодо управління відходами, що часто означає значне адміністративне та фінансове навантаження. Наприклад, Camacho Recycling, іспанська компанія, яка переробляє CRT (Cathode Ray Tube) — електронно-променеві трубки для використання у керамічній плитці у великих масштабах, нещодавно призупинила імпорт скла CRT, оскільки влада вимагає застосування процедур управління відходами до цих матеріалів. Така ж проблема може виникати в інших контекстах, наприклад, стосовно гумового грануляту для спортивних полів, штучних газонів, гумових килимків та литих виробів, отриманих з використаних шин [15].

Незалежно від рівня розвитку правової бази, відсутність дотримання та правозастосування є серйозною проблемою в багатьох частинах світу. Всупереч поширеній думці, це відбувається не лише в країнах, що розвиваються, а й у високорозвинених країнах. Наприклад, згідно з нещодавнім звітом Університету Організації Об'єднаних Націй, Директива Європейського Союзу щодо WEEE набула чинності у 2003 році, а у 2015 році лише приблизно третина від загального обсягу електричного та електронного обладнання, розміщеного на ринку, була зібрана та оброблена відповідно до Директиви. Інформація з неофіційного джерела вказує на те, що закриття діяльності Sims Recycling Solutions у Канаді у 2014 році було пов'язане з тим, що чинне законодавство не застосовувалося, що поставило переробників, які дотримуються закону, у недобросовісну конкуренцію з операторами, які його не дотримуються [16].

Що стосується міжнародної торгівлі матеріалами, що підлягають переробці, перешкоди, створені правовими, політичними та інституційними рамками, посилюються складністю та невідповідністю міжнародної правової та політичної бази. Міжнародне регулювання транскордонного перевезення матеріалів, що підлягають переробці та вважаються відходами, існує на національному та міжнародному рівнях. Базельська конвенція про контроль за транскордонним перевезенням небезпечних відходів та їх видаленням забезпечує загальну глобальну систему, а отже, певний ступінь гармонізації. Однак це обмежено, оскільки Конвенція охоплює лише матеріали, що вважаються небезпечними відходами, і не застосовується до матеріалів, що підлягають переробці, таких як папір, пластмаси та текстиль, якщо вони не забруднені небезпечними речовинами. Крім того, Конвенція залишає значну гнучкість

для національного регулювання. Сполучені Штати, головний гравець, не є Стороною Конвенції, і тому не зобов'язані її дотримуватися.

Міжнародна регуляторна база, що регулює матеріали, що підлягають переробці та є небезпечними відходами, є досить складною, як показує приклад міжнародних перевезень використаної та відходів електроніки (UEEE та WEEE). Вона визначається різними законодавчими актами на різних рівнях та дотриманням даної країни відповідного правового документа. Відповідно, різні національні визначення матеріалів у національному законодавстві та відсутність міжнародно узгоджених лімітів та допусків щодо забруднюючих речовин створюють значні перешкоди для міжнародної торгівлі матеріалами, що підлягають переробці, оскільки матеріал підлягатиме різним рівням контролю імпорту та експорту в різних юрисдикціях [17].

Заборони на імпорт матеріалів, що підлягають переробці, діють у багатьох країнах, переважно з метою захисту здоров'я людини та навколишнього середовища від негативного впливу матеріалів, які вважаються небезпечними.

Яскравим прикладом є політика «Нового меча» Китаю, прийнята у 2017 році, яка забороняє імпорт пластмас, що підлягають переробці. Це змінило світовий ландшафт переробки, ринки перемістилися до інших азійських країн, деякі з яких згодом також запровадили заборони на імпорт. У деяких випадках заборони на імпорт встановлюються внаслідок недостатнього розуміння національними органами влади вмісту та складу матеріалу. Наприклад, деякі країни забороняють імпорт усіх металів, призначених для переробки, незалежно від їхнього складу та потенційної небезпеки. Заборони на імпорт також можуть бути протекціоністськими заходами [18].

Прикладом є так звана заборона Мітумба на імпорт одягу, що був у використанні, введена країнами Східноафриканського співтовариства для захисту своєї вітчизняної текстильної промисловості [9].

Заборони на імпорт зменшують доступність матеріалів, що підлягають переробці або вторинній переробці, у країні, змушуючи переробників або виробників шукати альтернативні матеріали. Це може призвести до зростання цін або їхньої волатильності. Це також може означати, що обсяг перероблюваних матеріалів, доступних у країні, не дозволяє здійснювати економічно вигідні операції з переробки. Таке трапляється особливо в малих країнах, де обсяги твердих відходів, що утворюються в країні, наприклад, металів, неорганічних та органічних речовин, недостатньо високі для підтримки внутрішньої переробної промисловості.

Тарифи на матеріали для вторинної переробки включають прикордонні витрати; відсоток товарів, що підлягають сплаті при імпорті (митні збори); мита, що застосовуються до перероблених або перероблюваних матеріалів, але не до первинних матеріалів, або до імпортованих, але не до вітчизняних матеріалів, що підлягають вторинній переробці. Наприклад, деякі країни стягують збори на імпортований одяг, що був у використанні.

Нетарифні бар'єри включають дозволи, ліцензії, вимоги до випробувань та контроль викидів, що використовуються як засоби контролю імпорту та експорту. Стандарти (такі як R2, RIOS, WEEELABEX та CENELEC для електроніки) також можуть являтися нетарифними торговельними бар'єрами. Хоча їхня мета полягає в забезпеченні екологічно безпечної діяльності, вони можуть бути використані для виключення операторів, які не сертифіковані за стандартами, наприклад, коли виробник використовує лише переробників, які сертифіковані за певним стандартом. Оскільки сертифікація за багатьма з цих стандартів є дорогою, менші компанії можуть бути не в змозі її собі дозволити [19].

Неформальні переробники працюють поза системою регулювання без захисту чи соціального забезпечення, а також у несприятливих умовах, що становлять загрозу

для здоров'я людини та навколишнього середовища, і часто пов'язані з дитячою працею. Неформальний сектор становить недобросовісну конкуренцію для формальних переробників, враховуючи, що неформальні переробники не сплачують податки та не дотримуються нормативних вимог і процедур, і тому пропонують значно нижчі ціни. Там, де розвинувся сильний неформальний сектор, це може перешкоджати або запобігати розвитку формальної галузі переробки. Неформальний сектор також впливає на системи управління муніципальними відходами: з одного боку, неформальні переробники утилізують залишки, включаючи будь-які небезпечні компоненти, які потім стають відповідальністю муніципалітету. З іншого боку, неформальні переробники збирають цінні та легко видобуті матеріали, часто беручи їх із громадських контейнерів для сміття, позбавляючи таким чином муніципалітет або пункт прийому металобрухту доходів, отриманих від цих ресурсів.

Загальною проблемою є зростаюча складність продукції, що ускладнює переробку. Також, можливість переробки продукту зазвичай не є фактором у проектуванні та виробництві: концепція «проектування для переробки» ще не отримала широкої підтримки. Це особливо стосується високотехнологічних продуктів, таких як смартфони: привабливі характеристики та висока продуктивність для задоволення потреб клієнтів є переважним фактором, і ці характеристики часто створюють технічні перешкоди для переробки. Ще одна значна перешкода виникає через брак знань про склад або вміст продукту. Виробник оригінального продукту часто не розкриває вміст продукту. Це означає, що переробники та користувачі перероблених матеріалів можуть не знати про можливі небезпечні компоненти, наприклад, вміст ртуті в плоских телевізорах, наявність літій-іонних батарей в електронному пристрої або численні компоненти використаних шин. Щоб визначити склад та переконатися, що перероблений матеріал є придатним та безпечним для використання, може знадобитися тестування та подальше видалення небажаних речовин (наприклад, санітарна обробка використаних матраців перед переробкою). Наприклад, вживаний одяг часто складається з великої різноманітності матеріалів, а етикетки могли бути зняті користувачем. Також витрати на управління та утилізацію неперероблюваних залишків можуть бути високими, і виробники схильні перекладати ці витрати на переробника. Ці фактори впливають на ціну перероблених матеріалів і можуть зробити її неприйнятно високою [20].

Технічні обмеження та брак знань про передові практики та технології можуть становити значні перешкоди для розвитку переробної промисловості, особливо в країнах, що розвиваються. Прикладами є обмежена доступність технологій або методів для належної переробки або обробки, комплексним та сталим чином, усіх існуючих та нових видів відходів, особливо композитних; недостатні знання про методи збору та розділення; брак даних, наприклад, про хімічний склад продуктів, що використовуються для переробки, та адаптованих до потреб країни технологій; а також недостатні потужності або інфраструктура для тестування, характеристики та розділення відходів відповідно до їх характеру та вмісту небезпечних матеріалів.

Внаслідок цього може бути неможливо забезпечити достатню якість для того, щоб перероблена продукція була придатною для торгівлі.

Недостатня інформація або недостатні знання можуть бути перешкодою для розвитку переробної промисловості, наприклад, брак розуміння того, як працюють місцеві схеми переробки. Фінансові обмеження можуть перешкоджати реалізації технічно життєздатних рішень.

Втручання, спрямовані на сприяння розвитку сталої галузі переробки, включають розвиток інноваційних систем виробництва та переробки, таких як промислові парки або промисловий симбіоз; створення об'єктів обробки відходів, які

можуть управляти багатокомпонентними відходами та різними відходами та потоками; розробку систем збору та сортування відходів; та розвиток підходу до ціннісного/ланцюжкового постачання щодо утилізації та управління відходами. Співпраця з розвитку або державно-приватне партнерство можуть підтримувати такі підходи. У країнах, що розвиваються, можна створити бізнес-моделі для галузей переробки з системами розширеного розподілу відповідальності за виробництво або без них.

Ринкові втручання для підтримки розвитку сталої галузі переробки можуть мати форму податкових стимулів для дій, що сприяють переробці (наприклад, податкові пільги за використання перероблених матеріалів; екоподатки на продукцію з можливістю звільнення або зниження за дії, що сприяють переробці; еко модуляція); субсидії на операції з переробки за певних умов; та податки на діяльність, що не сприяє переробці (наприклад, захоронення відходів). Нещодавно в Китаї запроваджено підхід, спрямований на сприяння розподілу праці між неформальним сектором та формальними переробними заводами шляхом субсидування закупівлі електронних відходів у учасників неформального сектору формальним сектором. Доповнюючі інструменти включають податки на захоронення відходів та заборону спалювання, а також «зелені» державні закупівлі. Однак такі заходи можуть бути ефективними лише за наявності міцної правової та політичної бази, включаючи добре розроблене законодавство щодо спалювання та захоронення. Добре організовані системи збору та сортування матеріалів, що підлягають переробці, таких як скло, папір та пакувальні матеріали, покращують якість матеріалів, що підлягають переробці, і, таким чином, сприяють розвитку сталої галузі переробки. Державні програми підтримки операцій з переробки, як-от у рамках програми LIFE ЄС, можуть бути ефективними заходами [21].

Створення сильної регуляторної бази, яка створює права, стимули та мінімальні стандарти, а також забороняє недобросовісну практику, є важливим для переходу до «зеленої» економіки, а отже, і до циркулярної економіки та сприяння переробці як одному з її ключових рушійних сил. Така регуляторна база повинна створити рівні умови для всіх учасників. Огляд ситуації в низці азійських країн щодо електричних та електронних відходів показує, що показники відновлення ресурсів вищі в країнах з політикою, що підтримує переробку. Як загальний підхід, політика, системи та процеси повинні підтримувати оцінку відходів як ресурсу, що забезпечує економічні та соціальні вигоди, а не сприймати їх як дорогу проблему. Такі політичні підходи, як нульові відходи, зелені державні закупівлі, дизайн для переробки, зелений дизайн та зелене виробництво, лежать в основі заходів, що сприяють переробці [22].

Законодавство повинно встановити чіткі зобов'язання щодо утилізації та відновлення різних видів відходів. Для конкретної підтримки переробки можна запровадити такі заходи:

- Цілі щодо переробки, такі як ті, що зазначені в Пакеті заходів щодо циркулярної економіки Європейського Союзу 2018 року, можуть бути важливим рушієм розвитку галузі переробки, за умови, що вони є реалістичними, послідовно виконуються, а соціально-економічна ситуація в країні сприяє їх досягненню;

- Зобов'язання щодо повернення відходів із авансовими платежами за переробку та створенням пунктів збору. Прикладом є система, що діє в Європейському Союзі відповідно до Директиви WEEE. Подібні системи діють і в інших країнах;

- Стандарти вмісту перероблених матеріалів (визначення співвідношення перероблених матеріалів у продукті до загальної кількості використаних матеріалів); однак слід зазначити, що занадто високе співвідношення може бути контрпродуктивним;

- Обмеження на захоронення та спалювання матеріалів, що підлягають переробці;
- Стандарти сертифікації екологічної безпеки та гігієни навколишнього середовища (EHS) третіми сторонами;
- Впровадження маркування та стандартів для вторинної сировини для підвищення її ринкової вартості, а отже, і коефіцієнтів переробки; однак важлива простота;
- Схеми розширеної відповідальності виробника (EPR) для забезпечення сталого розвитку та фінансування належного управління небезпечними фракціями. Наприклад, після того, як Корея запровадила систему EPR у 2003 році, рівень переробки зріс на 30% до 2007 року;
- Оцінка життєвого циклу (LCA).

Законодавство також повинно запровадити чітке розмежування між тим, що вважається вторинною сировиною, і тим, що вважається відходами; відповідні визначення та класифікації; а також критерії для розмежування небезпечних та ненебезпечних відходів. Визначення порогових рівнів забруднення небезпечним матеріалом, які роблять відходи небезпечними, забезпечує чітку основу для такого розмежування, наприклад, для вогнезахисних речовин у пластмасах, текстилі та меблях. У цьому контексті слід зазначити, що дуже низький поріг може сам по собі бути перешкодою для переробки, оскільки він може зробити матеріали непридатними для переробки, якщо не існує валідованих протоколів вимірювання для цього порогу. Законодавство також повинно визначити умови, за яких матеріал перестає бути відходами та стає сировиною. Наприклад, матеріали, які виходять з проміжних процесів перед вступом у виробничий процес (такі як гранулят з використаних шин або подрібнені будівельні відходи), не повинні вважатися відходами. Визначення та класифікації повинні враховувати потреби галузі та відповідати відповідним міжнародним визначенням, включаючи визначення Базельської конвенції, ОЕСР та ЄС. Зрештою, законодавство повинно передбачати чіткі та ефективні процеси управління різними видами відходів та вторинної сировини, включаючи імпорт, експорт та транзит.

Під час розробки або внесення змін до національного законодавства важливо мати глибоке розуміння правової системи країни та чинної правової бази, що стосується операцій з переробки, щоб забезпечити повну відповідність будь-яких змін у чинній базі. Визнані принципи та елементи ефективного законодавства про управління відходами та матеріалами, що використовуються в міжнародному праві та в країнах світу, повинні бути враховані, як і вимоги будь-яких міжнародних договорів, учасницею яких є країна. Законодавство також повинно враховувати конкретну ситуацію в країні щодо переробки. Також важливо створити необхідну інституційну базу та можливості для забезпечення правильного та послідовного застосування законодавства.

Передумовою будь-якого втручання на політичному рівні є формування або зміцнення відповідної політичної волі. Цього можна досягти за допомогою політичних декларацій, інформаційно-просвітницьких кампаній (наприклад, включення до шкільних програм) та досліджень, що підкреслюють внесок переробки у досягнення фундаментальних політичних цілей, що користуються широкою підтримкою, наприклад, захист здоров'я людини, створення робочих місць та боротьба зі зміною клімату. Це підвищує обізнаність громадськості про важливість переробки для вирішення важливих питань та забезпечує необхідну політичну підтримку.

Наприклад, можна показати, що переробка захищає здоров'я людини, запобігаючи забрудненню води, повітря та ґрунту небезпечними речовинами, що витікають з неконтрольованого захоронення, та допомагає боротися зі зміною клімату

шляхом зменшення викидів метану зі звалищ. Прикладом є Робоча програма ЄС з питань боротьби зі зміною клімату, навколишнього середовища, ефективності використання ресурсів та сировини, яка визначає відходи як одну з своїх основних сфер діяльності. Заходи з підвищення обізнаності повинні бути спрямовані на всі зацікавлені сторони, включаючи політиків, громади, громадянське суспільство та малі та середні підприємства. Широко розрекламовані добровільні зобов'язання великих компаній можуть підтримати сприятливу громадську думку.

Посилення правоохоронних заходів – це універсальний виклик, який виходить за рамки управління відходами та матеріалами для вторинної сировини. Спроможність країни у сфері правоохоронних заходів значною мірою залежить від міцності її правової та інституційної бази, а також від її фінансових ресурсів, технічних можливостей та наявності навченого персоналу. У сфері управління відходами та матеріалами для вторинної сировини участь країни у глобальних та/або регіональних організаціях, мережах або партнерствах з питань правоохоронних заходів може надати певну підтримку.

До глобальних організацій належать Міжнародна мережа з питань дотримання та забезпечення виконання екологічного законодавства (INECE), Ініціатива «Зелена митниця» та Програма боротьби зі злочинами проти довкілля Інтерполу. Відповідно до Базельської конвенції, у 2013 році була створена Екологічна мережа для оптимізації дотримання нормативних актів щодо незаконного обігу (ENFORCE) з метою сприяння дотриманню положень Конвенції щодо запобігання та боротьби з незаконним обігом шляхом кращого впровадження та забезпечення виконання національного законодавства через мережу відповідних експертів. До регіональних організацій належать Регіональна мережа правоохоронних заходів щодо хімічних речовин та відходів ЮНЕП (REN, що охоплює Азію); Азійська мережа з питань запобігання незаконному транскордонному перевезенню небезпечних відходів; Латиноамериканська мережа екологічних прокурорів (LAEPN); Європейська мережа прокурорів з питань довкілля (ENPE); та Європейська мережа з питань впровадження та забезпечення дотримання екологічного законодавства (IMPEL). Деякі з цих організацій пропонують навчальні заходи, розробляють інструменти або надають підтримку проєктам з забезпечення дотримання законодавства [9].

Гармонізація правових вимог щодо імпорту, експорту та транзиту матеріалів, що підлягають вторинній переробці, може бути частково досягнута шляхом перегляду національного законодавства, що може призвести до запровадження визначень, кодів та вимог до імпорту/експорту, встановлених міжнародними організаціями та договорами (наприклад, Базельська конвенція, ОЕСР, ЄС, Гармонізована система опису та кодування товарів ВМО). Використання існуючих рекомендацій та аналогічних матеріалів, розроблених компетентними міжнародними організаціями, такими як UNITAR та Базельська конвенція, може сприяти гармонізації. Подальші засоби підтримки гармонізації національних вимог включають:

- Розробка міжнародно визнаних критеріїв придатності до переробки;
- Розробка керівних принципів, інструментальних посібників, довідників та аналогічних матеріалів, що спеціально стосуються управління матеріалами, що підлягають переробці, спеціалізованими організаціями (включаючи, наприклад, ЮНІДО);
- Навчання та семінари, організовані спеціалізованими організаціями (наприклад, ЮНІДО, Регіональні центри Базельської конвенції з навчання та передачі технологій);
- Розбудова мереж та партнерств для сприяння гармонізованому підходу до переробки;

- Прийняття регіонального підходу до управління відходами та переробки через регіональні економічні суб'єкти та бізнес-асоціації;
- Зміцнення транскордонного співробітництва [9].

Гармонізація правових вимог повинна включати гармонізацію елементів, зокрема національних визначень та класифікацій, а також стандартів, що застосовуються до матеріалів, що підлягають переробці, та рівнів контролю, що застосовуються до експорту, імпорту та транзиту матеріалів, що підлягають переробці, на основі цих визначень, класифікацій та стандартів.

Заборони на імпорт небезпечних відходів та матеріалів є дуже політизованим питанням. Однак, для сприяння розвитку сталої галузі переробки, перехід до циркулярної економіки не повинен розглядатися лише в межах національних кордонів, а й у глобальному масштабі. Важливо досягти розуміння того, що матеріали, що підлягають переробці, повинні перетинати національні кордони за певних умов, якщо має бути збережений життєздатний міжнародний ринок. Відповідно, вкрай важливо досягти балансу між захистом від небажаного імпорту небезпечних матеріалів та підтримкою торгівлі матеріалами, що підлягають переробці. Практичні підходи можуть включати прискорене повідомлення про матеріали, що підлягають переробці, за певних умов або звільнення матеріалів, що підлягають переробці, від заборони на імпорт, якщо можна виключити негативний вплив на здоров'я людини та навколишнє середовище, наприклад, якщо матеріал не має небезпечних властивостей або призначений для переробки на об'єкті, що відповідає визнаним стандартам. Однак це реально лише за наявності чітких визначень та порогових значень забруднення небезпечними матеріалами, які використовуються для керівництва відповідними рішеннями. Стандарти та схеми сертифікації, хоча вони можуть бути використані для встановлення торговельних бар'єрів, відіграють важливу роль у цьому відношенні.

Торговельні бар'єри, що впливають на переробку певних матеріалів, належать до сфери глобальної торговельної політики і, таким чином, залежать від численних факторів, що виходять за межі компетенції переробної промисловості та окремих урядів.

Багатосторонні переговори в рамках Світової організації торгівлі (СОТ) або регіональні угоди про вільну торгівлю для лібералізації торгівлі вторинною сировиною, машинами та обладнанням, що використовуються переробною промисловістю, є очевидним підходом. Однак такі переговори, як відомо, складні. Наприклад, обговорення Угоди про екологічні товари та послуги було розпочато в рамках СОТ у 2014 році, але зупинено у 2016 році. На більш практичному рівні будь-яка держава-член СОТ може залучити механізм врегулювання спорів СОТ, щоб оскаржити певний торговельний бар'єр [9].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Багато бар'єрів, що виникають через відсутність політичної та економічної стабільності, а також міцної інституційної та регуляторної бази, знаходяться поза прямим контролем національних органів влади чи самої галузі, як і загальна ситуація на ринку. Політичне втручання та співробітництво в галузі розвитку на макrorівні можуть допомогти вирішити деякі проблеми. У сферах, які викликали глобальний інтерес та усвідомлення, таких як управління електричними та електронними відходами, міжнародні організації, національні агентства з розвитку співпраці та банки розвитку протягом кількох років реалізують проєкти технічної допомоги в різних частинах світу з метою створення сприятливих умов для управління відповідними матеріалами. Ці проєкти часто включають розробку національного плану дій, вдосконалення правової та інституційної бази, навчання та нарощування потенціалу, а також розробку бізнес-моделей. Подібні проєкти можуть бути розглянуті в різних сферах, що стосуються

переробки. Наприклад, після нещодавнього сплеску інтересу до боротьби з забрудненням океанів та річок пластиком, можуть бути ініційовані проекти нарощування потенціалу в цій галузі з компонентом переробки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Онопрієнко Д. О. Стратегізація розвитку підприємств в умовах становлення циркулярної економіки в Україні. Науковий погляд: економіка та управління. 2024. № 4(88). С. 7–18
2. Горбаль Н. І., Сліпачик С. В. Циркулярна економіка: особливості та перспективи впровадження в Україні в умовах війни. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2024. Вип. 6. № 1. С. 92–104. 2.
3. Зварич І.Я. Детермінанти формування глобальної інклюзивної циркулярної економіки. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С, 2021
4. Мельник О., Злотнік М. Ключові тенденції стратегічного управління в умовах циркулярної економіки. Економіка та суспільство. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2988/2908>
5. Viktoriia Roleders, Tetyana Oriekhova, Galina Zaharieva, Inna Sysoieva, Vasyl Dobizha, Sergii Pidhaiets, Lesia Kucher Economic justification of recycling in the processing industry. - Cleaner and Responsible Consumption Volume 13, June 2024, 100195
6. Roleders, V., Oriekhova, T., Sysoieva, I., Mazur, V., & Derun, T. Global experience of applying the circular economy model in light industry. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 45(1), (2023). 46–55. DOI: 10.15544/mts.2023.06
7. Kostiuchenko L.V., Marchuk V.Ye., Harmash O.M. Development of recycling infrastructure in Ukraine. The electronic scientifically and practical journal “INTELLECTUALIZATION OF LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT”. – 2021 – V. 9. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2021-9>
8. Корюгін А.В., Кульганік О.М. Трансформація стратегій управління підприємствами в умовах переходу до циркулярної економіки. Сталий розвиток, 2025 – Випуск №4 (55), с. 105-110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-15>
9. UNIDO. (2025). *Development of recycling industries within the UNIDO circular economy approach*. United Nations Industrial Development Organization.
10. Deif, A. M. (2011). A system model for green manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 19(14), 1553–1559. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.05.022>
11. Shrivastava, S. (2011). A systematic literature review on green manufacturing concepts in cement industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(1), 68–90. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
12. Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
13. Hasper, M. (2009). *Green technology in developing countries: Creating accessibility through a global exchange forum*. Duke Law & Technology Review.
14. Van der Gaast, W., & Begg, K. (2012). *Challenges and solutions for climate change, green energy and technology*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-84996-399-2>
15. M. Schluep, Resource recovery from electric and electronic waste, p. 165, in K. Kummer Peiry, A.R. Ziegler and J. Baumgartner (Eds.), *Waste Management and the Green Economy*, Edward Elgar 2016.

16. E-Scrap News, 27 June 2014, <https://resource-recycling.com/e-scrap/2014/06/27/sims-closes-operations-in-canada-uk/>
17. <https://www.globalsecurity.org/military/world/china/rare-earth.htm>; World Trade Organization, Dispute Settlement No. DS431: China — Measures Related to the Exportation of Rare Earths, Tungsten and Molybdenum, https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds431_e.htm
18. <https://www.greentechmedia.com/articles/read/congo-cobalt-reliance-grows-despite-europe-discoveries#gs.8xo1ZHw>
19. F. Magalini and J. Huisman, WEEE Recycling Economics: The shortcomings of the current business model, United Nations University, January 2018, <https://www.eera-recyclers.com/news/weee-recycling-economics>
20. E-Scrap News, 19 January 2018, <https://resource-recycling.com/e-scrap/2017/01/19/opinion-proven-benefits-sending-glass-tiles/>; E-Scrap News, 8 November 2018, <https://resource-recycling.com/e-scrap/2018/11/08/spanish-crt-outlethalts-u-s-glass-shipments/>
21. X. Tong et al., Towards an inclusive circular economy: Quantifying the spatial flows of e-waste through the informal sector in China, in *Resources, Conservation and Recycling*, Volume 135, August 2018, pp. 163-171
22. https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds332_e.htm

REFERENCES

1. Arefieva O. V., Onopriienko D. O. Stratehizatsiia rozvytku pidpriemstv v umovakh stanovlennia tsyrkuliarnoi ekonomiky v Ukraini. Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia. 2024. № 4(88). S. 7–18.
2. Horbal N. I., Slipachyk S. V. Tsyrculiarna ekonomika: osoblyvosti ta perspektyvy vprovadzhennia v Ukraini v umovakh viiny. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku. 2024. Vyp. 6. № 1. S. 92–104.
3. Zvarych I. Ya. Determinanty formuvannia hlobalnoi inkliuzyvnoi tsyrkuliarnoi ekonomiky. Biznes Inform. 2021. № 1.
4. Melnyk O., Zlotnik M. Kliuchovi tendentsii stratehichnoho upravlinnia v umovakh tsyrkuliarnoi ekonomiky. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. № 56.
5. Viktoriia Roleders, Tetyana Oriekhova, Galina Zaharieva, Inna Sysoieva, Vasyly Dobizha, Sergii Pidhaiets, Lesia Kucher Economic justification of recycling in the processing industry. - *Cleaner and Responsible Consumption* Volume 13, June 2024, 100195
6. Roleders, V., Oriekhova, T., Sysoieva, I., Mazur, V., & Derun, T. Global experience of applying the circular economy model in light industry. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 45(1), (2023). 46–55. DOI: 10.15544/mts.2023.06
7. Kostiuhenko L.V., Marchuk V.Ye., Harmash O.M. Development of recycling infrastructure in Ukraine. The electronic scientifically and practical journal “INTELLECTUALIZATION OF LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT”. – 2021 – V. 9. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2021-9>
8. Koriuhin A. V., Kulhanik O. M. Transformatsiia stratehii upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh perekhodu do tsyrkuliarnoi ekonomiky. Stalyi rozvytok, 2025. Vyp. №4 (55), s. 105–110.
9. UNIDO. (2025). *Development of recycling industries within the UNIDO circular economy approach*. United Nations Industrial Development Organization.
10. Deif, A. M. (2011). A system model for green manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 19(14), 1553–1559. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.05.022>

11. Shrivastava, S. (2011). A systematic literature review on green manufacturing concepts in cement industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(1), 68–90. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
12. Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win–win–win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
13. Hasper, M. (2009). *Green technology in developing countries: Creating accessibility through a global exchange forum*. *Duke Law & Technology Review*.
14. Van der Gaast, W., & Begg, K. (2012). *Challenges and solutions for climate change, green energy and technology*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-84996-399-2>
15. M. Schluep, Resource recovery from electric and electronic waste, p. 165, in K. Kummer Peiry, A.R. Ziegler and J. Baumgartner (Eds.), *Waste Management and the Green Economy*, Edward Elgar 2016.
16. E-Scrap News, 27 June 2014, <https://resource-recycling.com/e-scrap/2014/06/27/sims-closes-operations-in-canada-uk/>
17. <https://www.globalsecurity.org/military/world/china/rare-earth.htm>; World Trade Organization, Dispute Settlement No. DS431: China — Measures Related to the Exportation of Rare Earths, Tungsten and Molybdenum, https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds431_e.htm
18. <https://www.greentechmedia.com/articles/read/congo-cobalt-reliance-grows-despite-europe-discoveries#gs.8xo1ZHw>
19. F. Magalini and J. Huisman, WEEE Recycling Economics: The shortcomings of the current business model, United Nations University, January 2018, <https://www.eera-recyclers.com/news/weee-recycling-economics>
20. E-Scrap News, 19 January 2018, <https://resource-recycling.com/e-scrap/2017/01/19/opinion-proven-benefits-sending-glass-tiles/>; E-Scrap News, 8 November 2018, <https://resource-recycling.com/e-scrap/2018/11/08/spanish-crt-outlethalts-u-s-glass-shipments/>
21. X. Tong et al., Towards an inclusive circular economy: Quantifying the spatial flows of e-waste through the informal sector in China, in *Resources, Conservation and Recycling*, Volume 135, August 2018, pp. 163–171
22. https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds332_e.htm

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.24

УДК 336.2

JELClassification: J23, O30, R23, L86

Юрчишена Л.В.

доктор економічних наук, завідувач кафедри фінансів і банківської справи,
Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна

ORCID : <https://orcid.org/0000-0002-5904-0758>

l.Yurchishena@donnu.edu.ua

Людковська Ю.Ю.

головний державний інспектор відділу контролю за відшкодуванням ПДВ управління
оподаткування юридичних осіб,

Головне управління Державної податкової служби у Вінницькій області

ORCID : <https://orcid.org/0009-0000-3367-8115>

liudkovska.yu@donnu.edu.ua

**АДМІНІСТРУВАННЯ ПДВ В УКРАЇНІ:
СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ**

Стаття присвячена дослідженню адміністрування податку на додану вартість (ПДВ) як одного з ключових інструментів формування дохідної частини державного бюджету України та регулювання економічних процесів. Розкрито сутність ПДВ як непрямого податку, що включається до ціни товарів і послуг та сплачується кінцевим споживачем, але адмініструється суб'єктами господарювання. Особлива увага приділена аналізу наукових підходів до трактування сутності ПДВ та значення його ефективного адміністрування для стабільності фінансової системи держави. На основі статистичних даних проаналізовано динаміку надходжень ПДВ до державного бюджету, виявлено загальні тенденції зростання податкових надходжень і зміни їх структури під впливом воєнного стану, економічної нестабільності та коливань зовнішньоекономічної діяльності. Галузевий аналіз показав нерівномірність відновлення економічної активності: швидший розвиток у сільському господарстві, промисловості та торгівлі при одночасному уповільненні в будівельній сфері. Визначено основні проблеми адміністрування ПДВ – складність обліку, часті зміни законодавства, наявність корупційних ризиків, схеми ухилення та технічні збої електронних систем. Показано, що впровадження електронного адміністрування та автоматизованих перевірок підвищило прозорість процесів, проте потребує подальшого вдосконалення. Запропоновано напрями реформування механізму адміністрування, зокрема спрощення процедур, стабільність законодавства, гармонізацію з європейськими нормами, розширення автоматизації та посилення контролю за ризиковими операціями. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню податкової дисципліни, зменшенню тінізації економіки та забезпеченню стабільних бюджетних надходжень навіть в умовах воєнних і економічних викликів. На основі узагальнення теоретичних положень і практичних аспектів запропоновано концепцію удосконалення механізму адміністрування ПДВ, спрямовану на підвищення ефективності його справляння та зниження податкових ризиків. Концепція базується на таких ключових напрямках: цифровізація та автоматизація податкових процесів, гармонізація законодавства з нормами ЄС, посилення контролю за відшкодуванням ПДВ і відповідальністю платників, а також спрощення адміністрування для бізнесу.

Отримані результати мають практичне значення для вдосконалення державної податкової політики та підвищення ефективності фінансового контролю в Україні.

Ключові слова: ПДВ, адміністрування податків, податкове шахрайство, бюджетні надходження, цифровізація, міжнародний досвід.

Yurchyshena L.V.

Doctor of Economics, Head of the Department of Finance and Banking,

Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5904-0758>

E-mail: l.Yurchishena@donnu.edu.ua

Liudkovska Y.Y.

Chief State Inspector of the VAT Reimbursement Control Department,

Department of Taxation of Legal Entities,

Main Directorate of the State Tax Service in Vinnytsia Region, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3367-8115>

E-mail: liudkovska.yu@donnu.edu.ua

VAT ADMINISTRATION IN UKRAINE: CURRENT STATE, CHALLENGES, AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT

The article is devoted to the study of value-added tax (VAT) administration as one of the key instruments for forming the revenue side of the state budget of Ukraine and regulating economic processes. The essence of VAT is revealed as an indirect tax included in the price of goods and services and paid by the final consumer but administered by business entities. Special attention is given to analyzing scientific approaches to interpreting the nature of VAT and the importance of its effective administration for the stability of the state's financial system. Based on statistical data, the dynamics of VAT revenues to the state budget are analyzed, revealing general trends of tax revenue growth and structural changes under the influence of martial law, economic instability, and fluctuations in foreign economic activity. The sectoral analysis demonstrated the uneven recovery of economic activity: faster development in agriculture, industry, and trade, while the construction sector experienced a slowdown. The main problems of VAT administration are identified — complexity of accounting, frequent legislative changes, corruption risks, tax evasion schemes, and technical failures in electronic systems. It is shown that the introduction of electronic administration and automated inspections has increased the transparency of processes, although further improvement is still required. Directions for reforming the administration mechanism are proposed, including simplification of procedures, legislative stability, harmonization with European norms, expansion of automation, and strengthening control over high-risk operations. The implementation of these measures will contribute to strengthening tax discipline, reducing the shadow economy, and ensuring stable budget revenues even under wartime and economic challenges. Based on the generalization of theoretical provisions and practical aspects, a concept for improving the VAT administration mechanism is proposed, aimed at enhancing the efficiency of tax collection and reducing tax risks. The concept is based on the following key directions: digitalization and automation of tax processes, harmonization of legislation with EU norms, strengthening control over VAT reimbursement and taxpayer accountability, as well as simplifying administration for businesses. The obtained results have practical significance for improving state tax policy and enhancing the efficiency of financial control in Ukraine.

Keywords: VAT, tax administration, tax fraud, budget revenues, digitalization, international experience.

Постановка проблеми. Адміністрування ПДВ є інструментом наповнення державного бюджету та регулювання економіки України. Водночас його ефективність залишається низькою через високий рівень податкового шахрайства, непрозорість фінансових операцій, «скрутки», карусельні схеми, використання фіктивних підприємств та затримки бюджетного відшкодування [15]. Ці проблеми негативно впливають на стабільність надходжень, довіру бізнесу та інвестиційний клімат. Додатково складність адміністрування ПДВ посилюють макроекономічні коливання, пандемія COVID-19 та війна в Україні. Міжнародний досвід показує, що цифрові технології, електронні рахунки-фактури та інтегровані платформи контролю дозволяють зменшити ухилення від сплати податків і спростити адміністрування для платників. Таким чином, розвиток електронного адміністрування ПДВ в Україні є актуальним завданням, що включає законодавчі зміни, контроль ризикових операцій та застосування сучасних цифрових інструментів для підвищення ефективності, прозорості та стабільності податкової системи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика електронного адміністрування ПДВ та боротьби з ухиленням від сплати податків активно досліджується вітчизняними та зарубіжними вченими. Серед українських дослідників особливо варто відзначити роботи Н. Синютки [15], Т. Білобровенко та В. Метелиця [16], О. Подолянчук [17], М. Голютяк-Пенкальська [18], які досліджують механізми контролю податкових надходжень та ризики ухилення від сплати ПДВ. Їхні дослідження підкреслюють значення фіскальної політики та електронних систем адміністрування ПДВ для підвищення прозорості податкових операцій, проте проблеми масштабного шахрайства та затримок бюджетного відшкодування залишаються частково не вирішеними. Серед зарубіжних досліджень значну увагу приділяють застосуванню цифрових технологій та міжнародним практикам боротьби з податковим шахрайством, зокрема, роботи Joshua Aizenman & Yothin Jinjara [13], M. Keen [14].

Метою статті є розробка концепції удосконалення механізму адміністрування ПДВ в Україні, на основі аналізу міжнародного досвіду та визначення інструментів боротьби з ухиленням від сплати ПДВ. Для досягнення мети дослідження визначено такі наукові завдання: розкрити сутність адміністрування податку на додану вартість (ПДВ) та його основних функцій; оцінити вплив ПДВ на формування доходної частини державного бюджету України; проаналізувати проблеми, що виникають у процесі сплати та контролю за надходженням ПДВ; окреслити напрями удосконалення системи адміністрування ПДВ в умовах сучасних економічних викликів. Для вирішення поставлених завдань використано такі методи дослідження, як: аналіз, синтез, узагальнення, індукція, порівняння, статистичний та системний підхід.

Виклад основного матеріалу. Важливим джерелом формування бюджету держави є непрямі податки, що являють собою надбавки до ціни визначених товарів і послуг та сплачуються суб'єктами господарської діяльності – виробниками, торговими підприємствами за рахунок споживача під час переходу товару (послуги) зі сфери обігу у сферу споживання [1, с. 24]. ПДВ є одним із них, так як входить до ціни товару (послуги) та сплачується покупцем, але фактичною облік та перерахування до державного бюджету здійснює продавець. ПДВ виступає одним із ключових інструментів забезпечення сталого функціонування економіки, виконуючи фіскальну, регулюючу, контрольну та розподільчу функції. Його багатогранна роль полягає у наповненні державного бюджету, координації економічних процесів, зміцненні податкової дисципліни та забезпеченні справедливого розподілу податкового навантаження.

Ставками, за якими оподатковується ПДВ згідно ст. 193.1 ПКУ є :

20% – основна ставка, що застосовується до більшості товарів та послуг, які не підпадають під пільгові категорії.

14% – застосовується до операцій з постачання та ввезення на митну територію України певних видів сільськогосподарської продукції (згідно УКТЗЕД : 1101-1005, 1201, 1025, 1206, 1507, 1512, 1514, 2306). [2]

7% – знижена ставка для специфічних товарів та послуг (медичних виробів та лікарських засобів, екскурсійних послуг для відвідувачів музеїв, показу оригінальних творів, адаптованих фільмів).

0% – застосовується до операцій з вивезення товарів за межі митної території України, включаючи експорт, реекспорт, безмитну торгівлю та вільні митні зони.

У ст. 196 ПКУ описані операцій, що не є об'єктом оподаткування, до яких входять ФОП та юридичні особи, які завезли в країну товари на суму до 150 євро, що займаються страхуванням, роялті, дивідендами та інші.

Вітчизняні науковці зазначають, що ПДВ є одним із складних податків, оскільки методика його розрахунку, адміністрування та відшкодування піддається частим змінам з боку законодавства та контролюючих органів, суб'єктам господарювання необхідно постійно відслідковувати запроваджені нововведення та вносити відповідні корективи в усталену практику розрахунків. У науковій літературі зосереджено багато дискусій серед науковців і практиків щодо сутності ПДВ як економічної категорії, змісту податку, методів його обчислення та переваг запровадження електронних систем управління на підприємствах. Найпоширеніші трактування сутності ПДВ як економічної категорії у вітчизняних дослідженнях наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Трактування економічної сутності ПДВ різними науковцями

Автор	Зміст трактування
Білобровенко Т.В. [16]	ПДВ належить до одного з різновидів універсальних акцизів, який нараховується і сплачується до бюджету на кожному з етапів руху товарів від виробника до кінцевого споживача.
Подольнчук О.А. [20]	ПДВ – це непрямий загальнодержавний податок, він є складовою ціни товарів (робіт, послуг), складається з податкових зобов'язань щодо постачання товарів (робіт, послуг), податкового кредиту щодо постачання товарів (робіт, послуг), а також зобов'язань перед бюджетом з ПДВ
Бондар М., Ловінська Л., Лисенко Н. та ін. [21]	ПДВ належить до загальнодержавних непрямих податків на споживну вартість, який справляється з юридичних та фізичних осіб, та є основним джерелом поповнення Державного бюджету України.
Дугар Т.Є. [22]	ПДВ є непрямим податком з доданої вартості, яка формується на всіх стадіях виробництва чи обігу; цей податок включається у формі надбавки до ціни товару, робіт чи послуг і в повному обсязі сплачується кінцевим споживачем.
Волощиневич Т. [1]	ПДВ визначає як надбавку до ціни товару/роботи/послуги; покупець сплачує ПДВ, коли купує продукцію, товари, замовляє послуги, а ведення обліку з податку і сплата його в бюджет – є обов'язком господарюючого суб'єкта.
Joshua Aizenman & Yothin Jinjarak [13]	форма споживчого податку, що застосовується на кожному етапі виробництва або обігу товарів і послуг. ПДВ стягується з різниці між ціною, яку споживач платить за товар чи послугу, і ціною, яку підприємство сплатило за вхідні товари чи послуги.
Michael Keen [14]	загальнодержавний споживчий податок, який стягується на кожному етапі виробництва і розподілу товарів та послуг. Автор підкреслює, що ПДВ сплачується лише на додану вартість, тобто на різницю між вартістю продажу і вартістю вхідних товарів або послуг.

Динамічний аналіз надходжень ПДВ за 2020–2024 рр. дає змогу виявити тенденції зміни обсягів цього податку під впливом економічних і політичних чинників,

оцінити його роль у формуванні доходної частини бюджету та визначити пріоритетні напрями податкової політики (табл. 2).

Таблиця 2 – Надходження ПДВ до державного бюджету України у 2020–2024 рр.

Рік	ПДВ з вітчизняних товарів, млн грн	ПДВ з імпортних товарів, млн грн	Разом ПДВ, млн грн	Частка в податкових надходженнях, %*
2020	126 486,60	274 113,50	400 600,10	37,23%
2021	155 774,80	380 714,40	536 489,20	41,37%
2022	213 948,00	253 053,00	467 001,00	26,13%
2023	214 639,30	366 158,00	580 797,30	21,73%
2024	268 327,90	466 127,50	734 455,40	23,52%

Джерело: сформовано автором на основі [19]

У 2020–2024 рр. надходження податку на додану вартість (ПДВ) демонструють виразну динаміку з характерними коливаннями як у розрізі джерел формування, так і за часткою у загальних податкових доходах державного бюджету. Загальний обсяг ПДВ за аналізований період зріс з 400,6 млрд грн у 2020 р. до 734,5 млрд грн у 2024 р., що свідчить про суттєве розширення податкової бази та збільшення податкових надходжень. Водночас структура цих надходжень характеризується нерівномірним співвідношенням між внутрішнім та імпортним компонентами.

ПДВ з вітчизняних товарів у 2020 р. становив 126,5 млрд грн, поступово збільшуючись до 268,3 млрд грн у 2024 р. Темпи зростання внутрішніх надходжень у середньому перевищували динаміку інфляційних процесів, що може свідчити як про поступове відновлення економічної активності, так і про підвищення ефективності адміністрування податку. Особливо показовим є стрибок у 2022 р. (до 213,9 млрд грн), який відбувався на тлі воєнного стану та структурних зрушень у внутрішньому виробництві.

Надходження ПДВ з імпортних товарів, незважаючи на тимчасове зниження у 2022 р. до 253,1 млрд грн, у 2023 р. швидко відновилися та сягнули 366,2 млрд грн, а у 2024 р. зросли до 466,1 млрд грн. Таке відновлення імпортного сегмента відображає адаптацію зовнішньоекономічної діяльності до умов воєнного часу, активізацію імпорتنих поставок та поступову стабілізацію логістичних ланцюгів.

Частка ПДВ у загальних податкових надходженнях коливалася більш контрастно. Якщо у 2020–2021 рр. вона перевищувала 37–41 %, то у 2022 р. різко знизилася до 26,1 %, що відображає як скорочення зовнішньої торгівлі, так і переорієнтацію фіскальної системи на інші джерела доходів в умовах війни. У 2023–2024 рр. частка податку продовжила знижувальну тенденцію, досягнувши 23,5 % у 2024 р., що може бути наслідком одночасного зростання інших податкових надходжень, зокрема військового збору та податку на прибуток.

У цілому отримані результати засвідчують високий рівень чутливості надходжень ПДВ до макроекономічних та політичних чинників. Поступове відновлення імпортного сегмента при одночасному зростанні внутрішнього споживання формує потенціал для стабілізації податкових надходжень у середньостроковій перспективі. Однак збереження воєнних ризиків та зміни у податковій політиці потребують подальшого вдосконалення механізмів адміністрування ПДВ і посилення контролю за його надходженням.

Аналізуючи ситуацію зі сплатою ПДВ по основним галузям економіки, ми зможемо виокремити та визначити, які галузі є ключовими донорами державного бюджету, а також виявити у яких сферах є проблеми, адже рівень сплати ПДВ по галузям є важливим показником економічної діяльності та активності (табл. 3).

Таблиця 3 – Суми поставок, що підлягають оподаткуванню ПДВ, за основними галузями економіки 2019–2023 рр., млрд грн

Показник	Роки					Відхилення	
	2019	2020	2021	2022	2023	Абсол. , тис. грн	Відносне , %
Сільське, лісове та рибне господарство	570,38	596,86	799,54	550,77	759,32	188,94	133,13
Добувна промисловість	294,72	277,35	429,85	327,28	472,45	177,73	160,30
Переробна промисловість	1483,6	1430,49	1855,61	1253,92	1823,16	339,56	122,89
Будівництво	449,25	481,59	626,48	229,13	408,37	-40,88	90,90
Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	4159,61	4056,91	5212,14	3368,51	5072,81	913,2	121,95
Транспорт, складське господарство	474,97	470,755	521,81	405,31	496,72	21,75	104,58

Джерело: сформовано автором на основі [11]

У 2019–2023 рр. оподатковуваний суми поставок, що підлягають оподаткуванню ПДВ за основними галузями економіки зазнав значних змін. Загалом спостерігається зростання, за винятком будівництва (рис. 1).

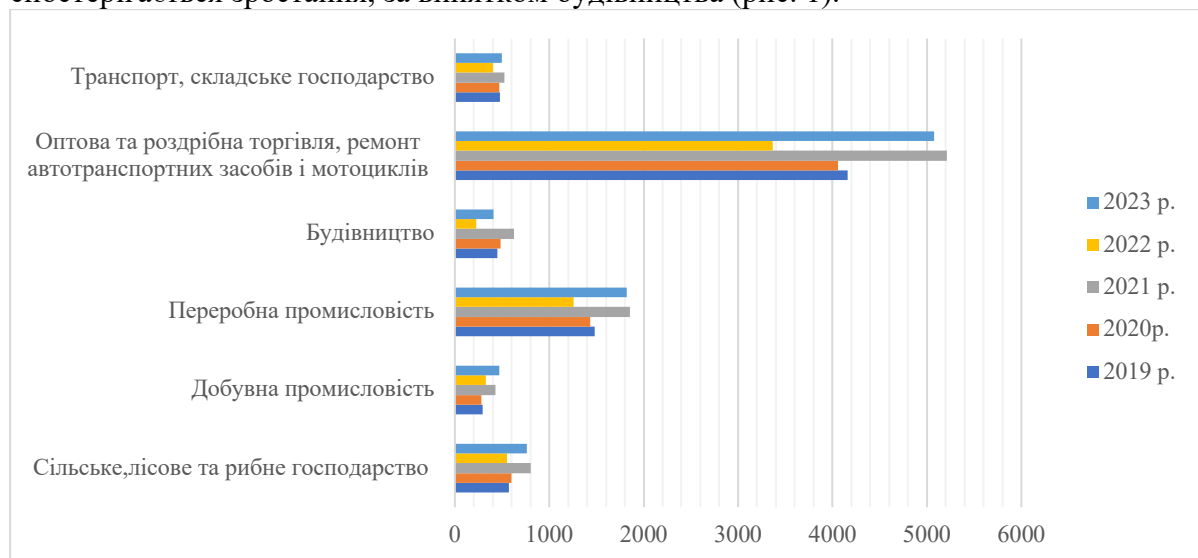


Рисунок 1 – Динаміка оподаткованого обсягу постачання по основним галузям економіки за 2019–2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Сільське, лісове та рибне господарство збільшило обсяги постачання на 33,1 %. Основними факторами зростання стали активізація аграрного виробництва, експортна підтримка та державні дотації. Водночас у 2022 р. спостерігалось скорочення на 31,1 % через військові дії та порушення логістичних ланцюгів.

Добувна промисловість зросла на 60,3 %. Відновлення галузі після спаду у 2020 р. на 5,9 % відбулося завдяки поступовому збільшенню видобутку та стабілізації світових цін на сировину. Найбільше падіння зафіксоване у 2022 р. на 23,9 %, що пов'язано з бойовими діями та руйнуванням інфраструктури.

Переробна промисловість продемонструвала зростання на 22,9 %. Відзначається стрімке скорочення у 2022 р. на 32,4 % через кризу у виробництві, дефіцит сировини та енергетичні ризики. Однак уже в 2023 р. сектор майже повернувся до рівня 2021 р.

Будівництво є єдиною галуззю, яка зазнала загального скорочення – на 9,1 %. Падіння у 2022 р. на 63,4 % пояснюється повномасштабною війною, що спричинила зупинку більшості будівельних проєктів. Часткове відновлення у 2023 р. на 78,3 % свідчить про відродження інфраструктурних проєктів.

Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів зросли на 21,95 %. У 2022 р. сектор зазнав значного спаду на 35,4 % через падіння купівельної спроможності та скорочення імпорту. Відновлення у 2023 р. на 50,7 % стало можливим завдяки адаптації бізнесу до нових умов та стабілізації логістики.

Основними чинниками змін стали макроекономічні кризи, воєнні дії, коливання купівельної спроможності населення, структурна перебудова виробництва та державна підтримка окремих секторів. Відновлення економіки у 2023 р. свідчить про адаптацію бізнесу до нових реалій, підвищення стійкості підприємств до ризиків, активізацію внутрішнього ринку й поступове повернення до стабільного зростання, що створює передумови для подальшої модернізації економіки України.

Адміністрування ПДВ супроводжується значними проблемами та труднощами, зумовленими складністю механізму обчислення, високим ризиком схем ухилення від оподаткування та значним навантаженням на бізнес. В Україні з 2014 року відбулось суттєве реформування та впровадження електронного адміністрування, що значно підвищило прозорість усіх процесів [6]. Основні виклики наведені в таблиці 4.

Таблиця 4 – Проблеми адміністрування ПДВ в Україні

Аспект	Характеристика	Наслідки
Схеми ухилення від сплати ПДВ	- «скрутки» (маніпуляції з податковими накладними для формування фіктивного податкового кредиту); - Карусельні схеми (багаторазовий рух товарів/послуг між компаніями, у т.ч. за кордоном, для незаконного відшкодування ПДВ); - Використання фіктивних підприємств та «зниклих трейдерів».	- втрати бюджету; - зростання тіньової економіки; - підрив довіри до податкової системи.
Система бюджетного відшкодування ПДВ	- затримки у відшкодуванні через дефіцит бюджету; - технічні та організаційні проблеми. - додаткові перевірки контролюючих органів; - непрозорість критеріїв ризиковості та маніпуляції зі статусом платників.	- підвищення корупційних ризиків; - використання у шахрайських схемах; - зниження довіри бізнесу до податкових органів.
Складність адміністрування	- значне навантаження на бізнес (ресурсозатратність, бюрократія); - постійні зміни законодавства; - необхідність витрат на бухгалтерський та податковий супровід.	- зниження інвестиційної привабливості країни; - відтік капіталу у тіньовий сектор; - гальмування розвитку підприємництва.
Загальна роль ПДВ у доходах бюджету	- один із ключових податків у структурі надходжень; - застосовується до більшості товарів і послуг.	- забезпечує стабільність державних фінансів; - водночас високі ризики зловживань знижують ефективність.

Джерело: сформовано авторами на основі [16;18]

Механізм адміністрування потребує удосконалення для підвищення його ефективності. Тому, пропонуємо скласти концепцію удосконалення механізму, яка

буде спиратись на найкращі міжнародні практики та особливості економіки України.

Збільшення надходжень ПДВ до державного бюджету можливе за рахунок Концепції, що визначає напрямки руху, і базується на таких положеннях:

1. Основні принципи, на яких заснована концепція:
 - стабільності, що являє собою передбачуваність та незмінність основних норм податкового законодавства, що забезпечить довіру платників;
 - простоти та зручності, для спрощення процесу реєстрації, звітності та сплати;
 - справедливості, що забезпечить рівні умови для усіх суб'єктів господарювання та зменшить можливості для ухилення від сплати податку;
 - економічної ефективності, для зниження адміністративних витрат.
2. Адаптація податкового законодавства України до норм Європейського Союзу.
3. Автоматизація та цифровізація податкових процесів.
4. Посилення контролю за бюджетним відшкодуванням.
5. Спрощення податкового адміністрування для бізнесу.

Основною метою концепції є підвищення ефективності адміністрування ПДВ та зниження податкових махінацій шляхом цифровізації, гармонізації з європейськими стандартами та вдосконалення системи контролю.

Завданнями концепції виступають в першу чергу удосконалення автоматизованих системи для обробки податкових накладних, контролю операцій, запровадження оновленого програмного забезпечення для співробітників податкової інспекції, адже при наявності цих двох пунктів, ефективність підвищиться в рази. Усунути технічні недоліки, що призводять до збоїв та помилок у блокуванні податкових накладних. Окрім цього важливим завданням є протидія незаконному відшкодуванню податку з бюджету, диференціація ставок податку, гармонізація вітчизняного податкового законодавства щодо ПДВ з країнами ЄС. Для досягнення мети має бути використано сукупність засобів та методів. Отже, враховуючи вищезазначені моменти ми можемо запропонувати розробку концепції удосконалення механізму адміністрування ПДВ до бюджету (рис. 2).

Податок на додану вартість є одним із найбільш вразливих до шахрайства податків через можливість маніпуляцій із податковим кредитом та бюджетним відшкодуванням. Але в Україні держава активно впроваджує різні заходи для боротьби з махінаціями у сфері ПДВ (табл. 5).

Таблиця 5 – Заходи для боротьби із махінаціями у сфері ПДВ в Україні

Метод боротьби	Суть механізму	Очікуваний ефект
Система електронного адміністрування ПДВ (СЕА ПДВ)	Автоматизоване обмеження податкового кредиту в межах сплачених сум	Зменшення можливостей для використання фіктивного кредиту
Система моніторингу ризикових операцій (СМКОР)	Автоматичне блокування реєстрації податкових накладних, що містять ризикові ознаки	Усунення схем із фіктивним кредитом
Камеральні перевірки	Автоматичний аналіз звітності, податкових накладних та контрагентів без виїзду на підприємство	Швидке виявлення підозрілих операцій
Документальні перевірки	Глибокий аудит підприємств, що заявляють великі суми відшкодування	Виявлення зловживань у фінансовій звітності
Розщеплений платіж (Split Payment)	Сплата ПДВ окремо на спеціальний рахунок	Зменшення схем виведення коштів
Кримінальна відповідальність за ухилення від сплати ПДВ	Покарання за податкові злочини	Запобігання створенню фіктивних компаній

Отже, результатом упровадження концептуального підходу стане підвищення ефективності податкового контролю, зміцнення податкової дисципліни та зростання надходжень ПДВ до державного бюджету.



Рисунок 2 – Концепція удосконалення механізму адміністрування ПДВ

Джерело: сформовано авторами

Висновки. Податок на додану вартість є одним із ключових джерел наповнення державного бюджету та важливим інструментом регулювання економічних процесів в Україні. Ефективне адміністрування ПДВ забезпечує прозорість фінансових операцій, сприяє зміцненню податкової дисципліни та створює умови для стабільного економічного розвитку. Водночас система його адміністрування стикається з низкою проблем – складністю обліку, частими змінами законодавства, наявністю схем ухилення та технічними труднощами. Для підвищення результативності механізму ПДВ необхідні подальша автоматизація процесів, гармонізація норм із європейськими стандартами, стабільність податкової політики та посилення аналітичного контролю. Наукова новизна дослідження полягає у запропонованій концепції удосконалення механізму адміністрування ПДВ, що спрямована на підвищення ефективності його справляння, мінімізацію податкових ризиків і забезпечення сталих бюджетних надходжень. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зменшенню тінізації економіки та забезпеченню сталих бюджетних надходжень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волощинувич Т. Податок на додану вартість: актуально на сьогодні. URL: <https://tr.tax.gov.ua/zahodi-dlya-platnikiv/print-476829.html>
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. №2755-VI. Дата оновлення: 21.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/#Text> (дата звернення: 21.09.2025).

3. Грубчак Д. О., Нікітішин А. О. Сучасний механізм нарахування ПДВ. *Thesis*. 2019. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77602>
4. Духновська Л. М., Величко І. С. Роль податку на додану вартість у складі надходжень до державного бюджету України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. №2. С. 33–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_2_6.
5. Ізмайлов Я. О., Єгорова І. Г. Досвід використання податку на додану вартість у країнах Європейського Союзу та перспективи його застосування в Україні. *Економічний вісник. Серія : Фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 6. С. 67. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/2205>.
6. Валігура В. А. Сучасні тенденції гармонізації ПДВ у країнах Європейського Союзу. *Фінанси України*. 2023. № 3. С. 22–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2022_3_5.
7. Порівняльний аналіз фіскального ефекту від застосування інструментів ухилення: уникнення оподаткування в Україні: 2023. URL: [CASE_Tax-avoidance.pdf](#)
8. Філонич О. М. Ефективність адміністрування податку на додану вартість: перспективи здійснення та обмеження. *Економіка і регіон*. 2021. № 3. С. 15–21.
9. Lohvyn A. PREVENTION OF OFFENCES IN THE SPHERE OF VALUE ADDED TAX ADMINISTRATION. *Administrative law and process*. 2020. No. 3 (30). P. 69–85. URL: <https://doi.org/10.17721/2227-796x.2020.3.06>
10. Державний веб-портал бюджету для громадян. *Open Budget*. URL: [Open Budget - Державний веб-портал бюджету для громадян](#) (дата звернення: 20.09.2025).
11. Окремі показники декларування ПДВ по галузям. URL: <https://tax.gov.ua/data/files/262867.pdf> (дата звернення: 22.09.2025).
12. Порівняльний аналіз фіскального ефекту від застосування інструментів ухилення/уникнення оподаткування в Україні / Дубровський В. та ін. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2023. №4 (91). URL: https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2020/09/CASE_Tax-avoidance.pdf
13. Joshua Aizenman & Yothin Jinjarak. The Collection Efficiency of the Value Added Tax: Theory and International Evidence. *NBER*. 2021. DOI: 10.3386/w11539
14. Michael Keen. The Anatomy of the VAT. *IMF Working Papers*. 2020. 24. 16 с. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781484330586.001>
15. Синютка Н. Г. Фіскальна ефективність е-ПДВ на внутрішньому ринку України. *Бізнес Інформ*. 2023. №11. С. 271–279. URL: <https://jnas.nbuv.gov.ua/uk/article/UJRN-0001458840>
16. Білобровенко Т. В. «Напрями удосконалення контролю розрахунків з бюджетом за податком на додану вартість». *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. URL: <https://surl.li/eetkts>
17. Метелиця В. М., Подолянчук О. А. Управління ризиками блокування податкових накладних/розрахунків коригувань. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 2. С. 132–149. URL: <https://surl.li/ipodlk>
18. Голютяк-Пенкальська М. В. Податкові шахрайства у сфері ПДВ і способи боротьби з ними у країнах Європейського Союзу. *Серія ПРАВО*. 2016. № 40
19. Доходи держбюджету України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/>
20. Подолянчук О. А. Податок на додану вартість: сутність та стан первинного обліку *Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 1. С. 82 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2017_1_10.
21. Облік і звітність підприємств у системі оподаткування. / М. І. Бондар, Л. Г. Ловінська, Н. М. Лисенко та ін. ; за заг. ред. М. І. Бондаря та Н. М. Лисенко. 2-ге вид. 2020. 585 с. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17482/1/OZO_NP.pdf

22. Дугар Т. Є. Проблема адміністрування податку на додану вартість на сучасному етапі. Економіка і суспільство. 2020. № 2. С. 689-693. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/123.pdf

REFERENCES

1. Voloshynovych T. Value Added Tax: Relevant Today. URL: <https://tr.tax.gov.ua/zahodi-dlya-platnikov/print-476829.html>
2. Tax Code of Ukraine dated 02.12.2010 No. 2755-VI. Updated: 21.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/#Text> (accessed: 21.09.2025).
3. Hrubchak D. O., Nikityshyn A. O. Modern Mechanism of VAT Accrual. Thesis. 2019. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77602>
4. Dukhnovska L. M., Velychko I. S. The Role of Value Added Tax in the Structure of Revenues to the State Budget of Ukraine. Formation of Market Relations in Ukraine. 2024. No. 2. P. 33–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_2_6
5. Izmailov Ya. O., Yehorova I. H. Experience in the Use of Value Added Tax in the European Union and Prospects for Its Application in Ukraine. Economic Bulletin. Series: Finance, Accounting, Taxation. 2020. Issue 6. P. 67. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/2205>
6. Valihura V. A. Modern Trends in VAT Harmonization in the European Union. Finance of Ukraine. 2023. No. 3. P. 22–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2022_3_5
7. Comparative Analysis of the Fiscal Effect of Tax Avoidance Instruments in Ukraine. 2023. URL: CASE_Tax-avoidance.pdf
8. Filonych O. M. Efficiency of Value Added Tax Administration: Prospects and Limitations. Economy and Region. 2021. No. 3. P. 15–21.
9. Lohvyn A. Prevention of Offences in the Sphere of Value Added Tax Administration. Administrative Law and Process. 2020. No. 3 (30). P. 69–85. URL: <https://doi.org/10.17721/2227-796x.2020.3.06>
10. State Web Portal “Open Budget”. URL: Open Budget – State Web Portal of the Budget for Citizens (accessed: 20.09.2025).
11. Selected Indicators of VAT Declaration by Sectors. URL: <https://tax.gov.ua/data/files/262867.pdf> (accessed: 22.09.2025).
12. Comparative Analysis of the Fiscal Effect of Tax Avoidance Instruments in Ukraine / Dubrovskiy V. et al. Bulletin of Kharkiv National University of Internal Affairs. 2023. No. 4 (91). URL: https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2020/09/CASE_Tax-avoidance.pdf
13. Joshua Aizenman & Yothin Jinjark. The Collection Efficiency of the Value Added Tax: Theory and International Evidence. NBER. 2021. DOI: 10.3386/w11539
14. Michael Keen. The Anatomy of the VAT. IMF Working Papers. 2020. 24. 16 p. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781484330586.001>
15. Syniutka N. H. Fiscal Efficiency of e-VAT in the Domestic Market of Ukraine. Business Inform. 2023. No. 11. P. 271–279. URL: <https://jnas.nbuv.gov.ua/uk/article/UJRN-0001458840>
16. Bilobrovenko T. V. Directions for Improving the Control of Budget Settlements for Value Added Tax. Global and National Problems of the Economy. 2017. No. 19. URL: <https://surl.li/eettk>
17. Metelytsia V. M., Podolianchuk O. A. Risk Management of Blocking Tax Invoices/Adjustment Calculations. Economy, Finance, Management: Current Issues of Science and Practice. 2020. No. 2. P. 132–149. URL: <https://surl.li/ipodlk>
18. Holiutiak-Penkalska M. V. Tax Frauds in the Field of VAT and Ways to Combat Them in the EU Countries. Law Series. 2016. No. 40.

19. Revenues of the State Budget of Ukraine. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/>
20. Podolianchuk O. A. Value Added Tax: Essence and State of Primary Accounting. Finance. Management: Current Issues of Science and Practice. 2020. No. 1. P. 82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2017_1_10
21. Accounting and Reporting of Enterprises in the Taxation System / M. I. Bondar, L. H. Lovinska, N. M. Lysenko et al.; ed. by M. I. Bondar and N. M. Lysenko. 2nd ed. 2020. 585 p. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17482/1/OZO_NP.pdf
22. Duhar T. Ye. The Problem of Value Added Tax Administration at the Present Stage. Economy and Society. 2020. No. 2. P. 689–693. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/123.pdf

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.25

УДК 338.24:330.341.1:339.9

JEL Classification: O38, O32, F63, H11

Варига Д.О.аспірант кафедри міжнародних економічних відносин Центральноукраїнського
національного технічного університетуORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0107-9371>Docevil3@gmail.com

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

У статті досліджено організаційно-економічний механізм формування інноваційної політики підприємств як ключовий інструмент забезпечення їх стійкого розвитку та конкурентоспроможності в умовах глобалізаційних викликів, цифрової трансформації та зростання рівня економічної невизначеності. Обґрунтовано доцільність системного підходу до формування інноваційної політики, який поєднує організаційні, економічні, управлінські, інституційні та технологічні складові в єдину інтегровану систему. Узагальнено основні наукові підходи до трактування організаційно-економічного механізму інноваційної політики та визначено його роль у забезпеченні узгодженості стратегічних цілей підприємства з практичними інструментами реалізації інновацій. Проаналізовано особливості функціонування вітчизняного механізму інноваційної політики в умовах структурних трансформацій економіки, воєнних ризиків та обмеженості інвестиційних ресурсів. Виявлено ключові проблеми його реалізації, зокрема фрагментарність управлінських рішень, слабку інтеграцію інноваційної політики у систему стратегічного управління та недостатній рівень інституційної й цифрової підтримки. Запропоновано напрями удосконалення організаційно-економічного механізму інноваційної політики підприємств на основі переходу до проактивно-стратегічної моделі інноваційного розвитку.

Ключові слова: інноваційне підприємництво, тенденції розвитку, державна підтримка, фінанси, управління, міжнародні інституції, малий і середній бізнес, інноваційні екосистеми, конкурентоспроможність, інноваційні підходи, ефективність.

Рис.1, Табл.2, Літ. 17

Varyha D.Postgraduate Student at the Department of International Economic Relations, Central
Ukrainian National Technical UniversityORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0107-9371>Docevil3@gmail.com

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR FORMING INNOVATION POLICY

The article examines the organizational and economic mechanism for forming the innovation policy of enterprises as a key tool for ensuring their sustainable development and competitiveness in the context of globalization challenges, digital transformation, and growing economic uncertainty. The article substantiates the feasibility of a systematic approach to the formation of innovation policy, which combines organizational, economic,

managerial, institutional, and technological components into a single integrated system. The main scientific approaches to the interpretation of the organizational and economic mechanism of innovation policy are summarized, and its role in ensuring the consistency of the enterprise's strategic goals with practical tools for implementing innovations is determined. The peculiarities of the functioning of the domestic mechanism of innovation policy in the context of structural transformations of the economy, military risks, and limited investment resources are analyzed. Key problems of its implementation are identified, in particular, the fragmentation of management decisions, weak integration of innovation policy into the strategic management system, and insufficient institutional and digital support. Directions for improving the organizational and economic mechanism of innovation policy of enterprises based on the transition to a proactive-strategic model of innovation development are proposed.

Keywords: innovative entrepreneurship, development trends, state support, finance, management, international institutions, small and medium-sized businesses, innovation ecosystems, competitiveness, innovative approaches, efficiency.

Постановка проблеми. В умовах посилення глобалізаційних процесів, цифрової трансформації економіки та зростання технологічної конкуренції інноваційна політика набуває визначального значення як стратегічний інструмент забезпечення сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Для підприємств, що функціонують у середовищі високої невизначеності та структурних трансформацій, ефективність інноваційної діяльності дедалі більше залежить не лише від наявності інноваційного потенціалу, а й від якості організаційно-економічного механізму його реалізації.

Формування інноваційної політики потребує цілісного підходу, який поєднує організаційні, економічні, інституційні та управлінські складові в єдину систему регуляторів і стимулів. У цьому контексті організаційно-економічний механізм виступає інтегруючою ланкою між стратегічними цілями розвитку підприємства та практичними інструментами їх досягнення, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень, ресурсного забезпечення та процесів впровадження інновацій. Його роль посилюється в умовах необхідності адаптації інноваційної політики до зовнішніх викликів, зокрема змін ринкової кон'юнктури, технологічних зрушень і трансформації інституційного середовища.

Дослідження організаційно-економічного механізму формування інноваційної політики зумовлено також фрагментарністю наявних підходів, які часто зосереджуються або на економічних важелях стимулювання інновацій, або на організаційних аспектах управління, не забезпечуючи їх системної взаємодії. Внаслідок цього інноваційна політика нерідко має декларативний характер і не трансформується у стійкі результати інноваційного розвитку. Подолання зазначених дисбалансів потребує наукового обґрунтування структури, принципів функціонування та інструментарію організаційно-економічного механізму, адаптованого до сучасних умов розвитку підприємств.

На сучасному етапі трансформації національної економіки, що характеризується поглибленням інтеграційних процесів та зростанням ролі інновацій як ключового чинника конкурентоспроможності, підприємства виступають базовими суб'єктами формування інноваційної моделі розвитку. Акумуляуючи виробничі, фінансові та інтелектуальні ресурси, підприємства формують попит на ефективні управлінські інструменти, здатні забезпечити узгодженість стратегічних цілей розвитку та результативність інноваційної діяльності.

Складність сучасних умов господарювання та багатофункціональний характер діяльності підприємств зумовлюють необхідність формування дієвого організаційно-економічного механізму інноваційної політики. Такий механізм розглядається як цілісна система організаційних структур, економічних методів, стимулів і регуляторів, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на інноваційні, виробничі та фінансово-економічні процеси з метою досягнення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади управління інноваційною діяльністю підприємств і формування організаційно-економічних механізмів її активзації достатньо широко представлені у працях вітчизняних дослідників. Зокрема, вагомий внесок у розвиток даного наукового напрямку зробили В. Брич, С. Бондаренко, С. Невмержицька, О. Чукурна, О. Гончар, А. Данкевич, А. Шевченко, Н. Добрянська [1], В. Лагодієнко, Л. Торішня та інші науковці. У їхніх дослідженнях інноваційний потенціал підприємства обґрунтовується як системна характеристика, що відображає сукупну здатність суб'єкта господарювання до генерації, впровадження та комерціалізації нововведень з метою досягнення стійких конкурентних переваг.

У працях зарубіжних учених, зокрема Й. Шумпетер, П. Друкер, М. Портер, Б. Санто, К. Фрімен, акцент зроблено на стратегічних аспектах управління інноваціями, формуванні конкурентних переваг через розвиток інноваційного середовища, а також на ролі державної політики та інституційних стимулів у активзації інноваційної діяльності підприємств. Зазначені підходи заклали теоретичне підґрунтя для розгляду організаційно-економічного механізму інноваційної політики як складової стратегічного управління.

Теоретичні засади формування та функціонування організаційно-економічних механізмів знайшли відображення у працях провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема В. Андрійчук, З. Варналій, М. Дем'яненко, С. Кваша, С. Мочерний, Ю. Лузан, І. Лукінов, С. Навроцький, Н. Новак [2], О. Онищенко, П. Саблук А. Шаститко та інших дослідників, які розкривають економічну природу, структурні елементи й інституційні умови реалізації управлінських впливів на розвиток суб'єктів господарювання [3].

Окрему групу досліджень становлять праці, присвячені функціонуванню організаційно-економічних механізмів управління інноваційним потенціалом підприємств в умовах нестабільності та кризових трансформацій. Зокрема, В. Свідерський, В. Пустова, Б. Лазарєв, І. Єпіфанова у своїх роботах обґрунтовують необхідність поєднання інструментів стратегічного управління, механізмів державної підтримки та ініціатив на рівні підприємств для забезпечення їх адаптивності, інноваційної активності та довгострокового розвитку [4].

Узагальнення наведених підходів дозволяє дійти висновку, що організаційно-економічний механізм інноваційної політики підприємства доцільно розглядати як багаторівневу систему інструментів і важелів, спрямовану на формування, реалізацію та коригування інноваційних управлінських рішень, узгодження стратегічних цілей розвитку та забезпечення стійкого інноваційного зростання підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування сутності, структури та принципів формування організаційно-економічного механізму інноваційної політики підприємств, а також розроблення науково обґрунтованих напрямів його удосконалення з урахуванням умов глобалізаційних трансформацій, цифровізації та підвищеної невизначеності розвитку національної економіки.

Виклад основного матеріалу. Організаційно-економічний механізм формування інноваційної політики підприємств доцільно розглядати з кількох взаємодоповнювальних наукових ракурсів, що дозволяє комплексно розкрити його економічну природу, функціональне призначення та інструментарій у системі управління розвитком підприємства. Такий підхід зумовлений багатовимірністю інноваційної діяльності, яка поєднує стратегічні орієнтири, управлінські рішення, ресурсні обмеження та інституційні умови функціонування. У наукових дослідженнях підкреслюється, що однобічне трактування організаційно-економічного механізму не дозволяє повною мірою пояснити його роль у формуванні та реалізації інноваційної політики підприємств [5]. До множини ракурсів дослідження організаційно-механізму інноваційної політики належать досить різні (табл. 1).

Сучасний стан вітчизняного організаційно-економічного механізму формування інноваційної політики підприємств формується в умовах глибоких структурних трансформацій економіки, зумовлених воєнними руйнуваннями, високим рівнем невизначеності, обмеженістю інвестиційних ресурсів і водночас прискореною цифровізацією бізнес-процесів. У таких умовах інноваційна політика підприємств набуває не лише функції зростання, а й адаптаційно-відновлювальної функції, що принципово впливає на конфігурацію організаційно-економічного механізму її реалізації.

Варто зазначити, що організаційно-економічний механізм формування інноваційної політики підприємств розглядається як багатокомпонентна система управлінських, економічних, організаційних та технологічних рішень, спрямованих на вплив на інноваційні бізнес-процеси та формування інноваційного й інвестиційного потенціалу підприємств.

Таблиця 1 - Ракурси розгляду поняття «організаційно-економічний механізм формування інноваційної політики підприємств»

Ракурс	Базова категорія аналізу	Коротка характеристика
Системний	Система	Організаційно-економічний механізм розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів (цілей, принципів, інструментів, ресурсів і суб'єктів управління), що забезпечує узгодженість інноваційної політики з загальною стратегією розвитку підприємства.
Функціональний	Функції управління	Механізм трактується як інструмент реалізації основних управлінських функцій (планування, організації, мотивації, координації та контролю) у сфері інноваційної діяльності підприємства.
Стратегічний	Конкурентна перевага	Акцент робиться на ролі механізму як засобу досягнення довгострокових стратегічних цілей, формування стійких конкурентних переваг і забезпечення інноваційного розвитку підприємства.
Інституційний	Інститути та правила	Організаційно-економічний механізм розглядається як сукупність формальних і неформальних норм, правил, стимулів і обмежень, що визначають інноваційну поведінку підприємства в межах національного та галузевого середовища.
Ресурсний	Інноваційний	Механізм інтерпретується як інструмент мобілізації,

	потенціал	розподілу та ефективного використання ресурсів (людських, фінансових, інтелектуальних, інформаційних) для реалізації інноваційної політики.
Процесний	Інноваційний процес	Увага зосереджується на послідовності управлінських дій і процедур, що забезпечують організацію та супровід інноваційного циклу – від генерування ідей до комерціалізації результатів.
Адаптаційний	Стійкість і гнучкість	Організаційно-економічний механізм розглядається як засіб забезпечення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, кризових явищ і структурних трансформацій.

Джерело: сформовано автором на основі даних [6, 7, 8]

Для більшості впроваджених організаційно-економічних механізмів інноваційної політики на вітчизняних підприємствах характерні наступні ознаки:

По-перше, для більшості українських підприємств характерна інкрементальна модель інновацій, у межах якої домінують процесні, організаційні та управлінські інновації, спрямовані на зниження витрат, підвищення гнучкості та підтримання операційної стійкості. Радикальні продуктові інновації реалізуються обмежено через високі ризики та дефіцит довгострокового фінансування [9].

По-друге, організаційно-економічний механізм має виражену залежність від зовнішніх факторів, зокрема стану інфраструктури, регуляторного середовища, доступу до цифрових технологій та вимог ринку. Водночас внутрішні фактори (ресурсне забезпечення, управлінська зрілість, здатність до стратегічного планування) часто залишаються фрагментованими, що знижує узгодженість елементів механізму [10].

По-третє, вітчизняний механізм характеризується посиленням ролі організаційно-управлінських і цифрових інструментів (ERP-систем, систем управління бізнес-процесами, контролінгу), які компенсують обмеженість фінансових стимулів і дозволяють підвищити керованість інноваційних процесів.

По-четверте, важливою рисою є слабка інтегрованість інноваційної політики підприємств у загальну систему стратегічного управління. У значній частині вітчизняних підприємств інноваційні рішення мають ситуативний характер і не формалізуються у вигляді довгострокових інноваційних стратегій. Це обмежує можливості формування стійких конкурентних переваг і знижує ефективність використання наявного інноваційного потенціалу. У теорії менеджменту доведено, що інновації дають системний ефект лише за умови їх стратегічної інтеграції в загальну модель розвитку підприємства.

По-п'яте, ще однією особливістю є обмежена результативність економічних стимулів інноваційної діяльності. Незважаючи на наявність законодавчо задекларованих інструментів державної підтримки інновацій, їх практичне застосування має фрагментарний характер і не формує стабільних мотивацій для підприємств. Як наслідок, організаційно-економічний механізм інноваційної політики значною мірою спирається на власні ресурси підприємств, що істотно звужує масштаби інноваційної активності, особливо у високотехнологічних секторах.

По-шосте, інституційною особливістю вітчизняного механізму є розрив між науково-освітнім сектором і реальним сектором економіки. Попри наявність значного людського та наукового потенціалу, канали трансферу знань і технологій залишаються слабо розвиненими. Це обмежує можливості комерціалізації результатів наукових досліджень і знижує ефективність організаційних складових інноваційної політики

підприємств. У працях з теорії національних інноваційних систем наголошується, що саме інституційна взаємодія між підприємствами, наукою та державою є ключовою умовою інноваційного розвитку.

Отже, вітчизняний організаційно-економічний механізм інноваційної політики підприємств характеризується поєднанням структурних обмежень і адаптивних можливостей. Його подальший розвиток потребує інституційного посилення економічних стимулів, інтеграції інноваційної політики у систему стратегічного управління підприємств та формування ефективних механізмів взаємодії між бізнесом, наукою і державою.

Зважаючи на зміст суттєвих характеристик механізму формування інноваційної політики вітчизняних підприємств доцільно виокремити:

1. Економічні інструменти: бюджетування інноваційних проєктів, оцінювання ефективності інвестицій, контролінг, фінансова відповідальність, відбір інноваційних проєктів за критеріями ризику та рентабельності. На нашу думку, доцільно також запропонувати використати у організаційно-економічному механізмі формування інноваційної політики інші економічні інструменти, а саме: формування інноваційно-стратегічного портфеля підприємства, у межах яких інноваційні проєкти класифікуються за рівнем ризику, стратегічної значущості та горизонтом окупності та використання інструментів гнучкого моделювання фінансування інновацій, як дозволять зменшити фінансові ризики в умовах невизначеності.

2. Організаційні інструменти: формування гнучких організаційних структур (лінійно-функціональних, матричних, програмно-цільових), створення тимчасових інноваційних команд, проєктне управління інноваціями. Удосконалення організаційних інструментів пропонується здійснювати у напрямі створення тимчасових інноваційних офісів (innovation offices) як центрів координації інноваційних ініціатив, проєктно-процесних команд, що об'єднують фахівців різних підрозділів навколо конкретних інноваційних завдань та механізмів внутрішнього трансферу знань між підрозділами підприємства.

3. Управлінські інструменти: стратегічне планування, процесне управління (PDCA), проєктні методології, бенчмаркінг, управління знаннями та людським капіталом. В контексті удосконалення управлінського інструментарію пропонується відхід від традиційного планово-контрольного підходу у напрямі використання (ціль → експеримент → оцінка → масштабування), інтеграція індикаторів інноваційної зрілості у систему управлінської звітності та впровадження регулярного стратегічного перегляду інноваційних пріоритетів із урахуванням змін зовнішнього середовища [11].

4. Технологічні інструменти: цифрові платформи управління (ERP, системи документообігу, автоматизація бізнес-процесів), що забезпечують інтеграцію інноваційної політики у повсякденну діяльність підприємства тощо.

Вважаємо, що розширення цифрової складової механізму варто здійснювати через: використання цифрових платформ управління інноваційними проєктами, застосування аналітики даних для відбору інноваційних рішень та автоматизацію моніторингу показників ефективності інноваційної діяльності.

Цифровізація у цьому випадку розглядається не як допоміжний елемент, а як інфраструктурна основа функціонування організаційно-економічного механізму.

Ефективність організаційно-економічного механізму формування інноваційної політики підприємств значною мірою визначається дотриманням базових принципів його формування та реалізації. Саме принципи виконують методологічну функцію, забезпечуючи внутрішню узгодженість елементів механізму, його відповідність стратегічним цілям розвитку підприємства та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У контексті трансформаційної економіки та підвищеної

нестабільності ринкових умов принципи набувають особливого значення, оскільки задають рамки прийняття управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності.

Одним із ключових є принцип системності, відповідно до якого організаційно-економічний механізм інноваційної політики розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів – цілей, інструментів, ресурсів, організаційних структур і управлінських процедур. Реалізація цього принципу забезпечує узгодженість інноваційної політики з корпоративною стратегією підприємства, фінансовою, кадровою та інвестиційною політиками, а також дозволяє досягати синергетичного ефекту від поєднання організаційних і економічних важелів управління [8].

Важливе значення має принцип стратегічної спрямованості, який передбачає орієнтацію організаційно-економічного механізму на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства. У межах цього принципу інноваційна політика не зводиться до сукупності разових проєктів, а виступає інструментом формування стійких конкурентних переваг, підвищення технологічного рівня та адаптивності підприємства. Дотримання стратегічної спрямованості дозволяє уникнути фрагментарності інноваційних рішень і забезпечує їх послідовність у часі.

Принцип економічної доцільності та результативності передбачає, що всі інструменти та заходи інноваційної політики мають ґрунтуватися на оцінюванні економічних результатів і ризиків. У межах цього принципу інноваційні рішення співвідносяться з ресурсними можливостями підприємства, очікуваним ефектом та рівнем допустимого ризику. Це забезпечує раціональне використання фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів і сприяє підвищенню ефективності інноваційної діяльності [6].

Суттєвим є принцип адаптивності та гнучкості, який відображає здатність організаційно-економічного механізму оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. В умовах економічної нестабільності, технологічних зрушень і зростання невизначеності цей принцип дозволяє коригувати інноваційні пріоритети, інструменти та форми організації інноваційної діяльності без втрати стратегічної логіки розвитку підприємства [12].

Принцип процесної безперервності полягає в забезпеченні послідовного й циклічного характеру інноваційної діяльності – від формування ідей до їх впровадження, оцінювання результатів і подальшого вдосконалення. У межах цього принципу організаційно-економічний механізм інноваційної політики розглядається як динамічний процес, що постійно відтворюється та розвивається, а не як разова управлінська дія.

Важливу роль відіграє принцип узгодженості інтересів, який передбачає балансування економічних інтересів власників, менеджменту, працівників та інших стейкхолдерів, залучених до інноваційної діяльності. Реалізація цього принципу сприяє зниженню внутрішніх конфліктів, підвищенню мотивації персоналу та формуванню інноваційно орієнтованої корпоративної культури.

Не менш значущим є принцип інституційної відповідності, відповідно до якого організаційно-економічний механізм інноваційної політики має функціонувати з урахуванням правового поля, державної інноваційної політики, галузевих стандартів та інфраструктурних можливостей. Дотримання цього принципу забезпечує легітимність інноваційної діяльності та розширює можливості залучення зовнішніх ресурсів і партнерств [13].

Узагальнюючи, традиційні принципи організаційно-економічного механізму формування інноваційної політики підприємств формують методологічну основу його побудови та функціонування. Їх дотримання забезпечує цілісність, ефективність і стійкість інноваційної діяльності підприємств, а також створює передумови для

переходу від адаптаційної до стратегічно орієнтованої інноваційної моделі розвитку. Але, зважаючи на появу нового інструментарію реалізації, комерціалізації та оцінки ефективності інноваційної політики, на нашу думку, варто запропонувати кілька нових та модифікованих принципів, які значно удосконалять організаційно-економічний механізм інноваційної політики підприємств. До таких авторських принципів належать:

1. Принцип відновлювальної спрямованості, що визначається спрямованістю не лише на зростання, але й на відновлення та збереження життєздатності підприємства в умовах криз, воєнних ризиків і структурних зрушень. Формування такого принципу є актуальним і зумовлене становищем кризовим України після повномасштабного вторгнення.

2. Принцип проактивного стратегічного реагування, визначається тим, що завдання та орієнтири інноваційної політики підприємства мають формуватися не як реакція на зовнішні зміни, а як проактивний елемент корпоративної стратегії, що випереджає ринкові та технологічні трансформації. Подолання реактивної моделі є характерним саме для вітчизняних підприємств.

3. Принцип інфраструктурно-цифрової підтримки механізму. При реалізації завдань та цілей інноваційної політики підприємства цифрові інструменти (ERP, аналітика, автоматизований контролінг) мають розглядатися не як допоміжні засоби, а як інфраструктурна основа реалізації організаційно-економічного механізму інноваційної політики. Цифровізація усіх економічних процесів, це, на сьогодні, вже не допоміжний засіб, а повноцінна основа забезпечення успішної реалізації будь якого процесу на макро- чи на мікроекономічному рівні.

4. Принцип інноваційної селективності визначається необхідністю, особливо у кризових умовах, здійснювати вибіркову концентрацію ресурсів з різним рівнем ризику та горизонтом ефекту через формування інноваційного портфеля, що забезпечить високий рівень диверсифікації ресурсів і зменшить загальний рівень ризику для інноваційної діяльності в цілому.

Незважаючи на наявність широкого інструментарію, принципів та засобів реалізації інноваційної політики, аналіз сучасного стану вітчизняного організаційно-економічного механізму дозволяє констатувати наявність низки системних проблем, зокрема: фрагментарність інноваційних рішень, домінування короткострокових цілей над стратегічними, обмеженість економічних стимулів, слабку інтеграцію інноваційної політики у загальну систему управління підприємством та недостатній рівень інституційної й цифрової підтримки інноваційних процесів. За цих умов традиційний інструментарій інноваційної політики не забезпечує повною мірою ані відтворення інноваційного потенціалу, ані довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

На цю тему існує багато дискусій і винесена на розгляд центральних та місцевих органів влади, бізнесу та недержавних організацій значна кількість пропозицій, щодо подолання цих системних недоліків. Проведений нами аналіз теоретичних положень та практичних засад реалізації інноваційної політики в Україні дозволив виділити та запропонувати ряд рекомендацій, щодо удосконалення організаційно-економічного механізму формування інноваційної політики, які визначені, насамперед, переорієнтацією організаційно-економічного механізму інноваційної політики з адаптивно-реактивної моделі на проактивно-стратегічну, що поєднуватиме: стратегічну інтеграцію інноваційної політики з корпоративною стратегією, процесну керованість інноваційного циклу, забезпечуватиме використання ресурсно-портфельного підходу, цифрової підтримки прийняття управлінських рішень та багаторівневої системи стимулювання інноваційної активності.

У такому контексті організаційно-економічний механізм розглядається не лише як набір інструментів реалізації інноваційних заходів, а як динамічна управлінська платформа, здатна формувати, трансформувати та відтворювати інноваційний потенціал підприємства (рис. 1)

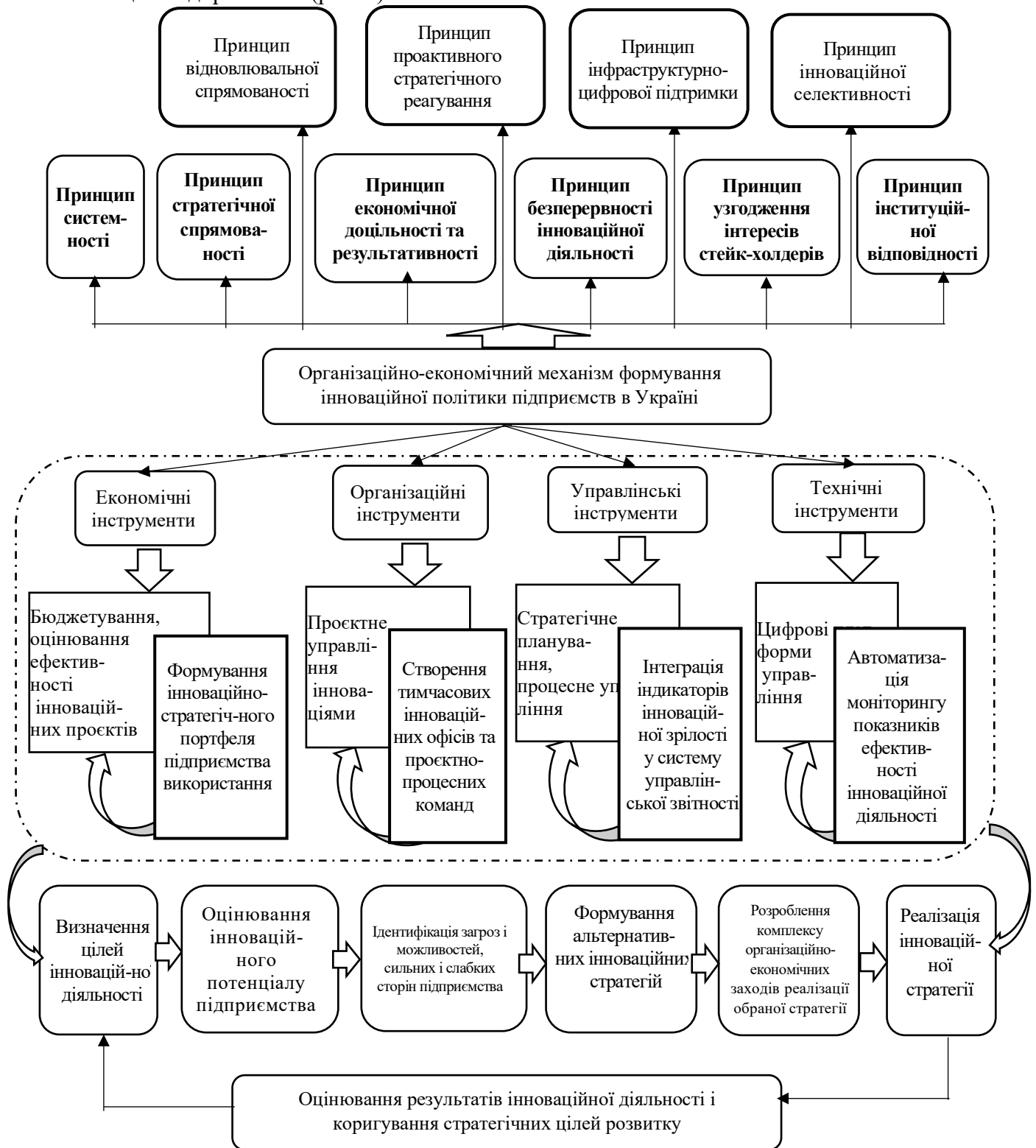


Рисунок 1 - Структурно-логічна модель удосконаленого організаційно-економічного механізму формування інноваційної політики вітчизняних підприємств

Джерело: авторська розробка

Реалізація організаційно-економічного механізму формування інноваційної політики підприємств в Україні відбувається в умовах структурної трансформації національної економіки, посилення глобальної конкуренції, цифровізації та воєнних викликів. За цих умов інноваційна політика підприємств набуває системного характеру та потребує чітко окреслених напрямів реалізації, що забезпечують узгодженість стратегічних цілей, інструментів і результатів інноваційної діяльності.

Першим ключовим напрямом є інституційно-організаційний, що передбачає формування внутрішніх структур управління інноваційними проектами та інтеграцію інноваційної політики в систему стратегічного менеджменту підприємства. Його реалізація пов'язана зі створенням спеціалізованих підрозділів або функцій, розвитком корпоративної інноваційної культури та формалізацією процедур управління інноваціями. В українських умовах ефективність цього напрямку знижується через фрагментарність управлінських рішень і недостатню формалізацію інноваційних процесів.

Другим важливим напрямом є фінансово-економічний, який охоплює механізми ресурсного забезпечення інноваційної діяльності, зокрема внутрішнє фінансування, державну підтримку та залучення інвестиційних і грантових ресурсів. Для українських підприємств характерними є обмеженість власних коштів і високі ризики інноваційних проєктів, що зумовлює потребу в поєднанні традиційних і альтернативних фінансових інструментів, включаючи венчурне фінансування та публічно-приватне партнерство.

Третім напрямом є техніко-технологічний, спрямований на модернізацію виробничих процесів, впровадження нових технологій, цифрових рішень і автоматизацію управління. У його межах інноваційна політика орієнтується як на створення нової продукції, так і на вдосконалення технологічних процесів і систем управління. Для українських підприємств цей напрям є особливо актуальним з огляду на високий рівень зношеності основних фондів і технологічне відставання.

Четвертим напрямом виступає кадрово-інтелектуальний, що передбачає розвиток людського та інтелектуального капіталу через підвищення кваліфікації персоналу, формування інноваційних компетентностей і мотиваційних механізмів. В українських реаліях його значущість зростає через відтік кваліфікованих кадрів і недостатню інтеграцію науки, освіти та бізнесу.

П'ятим напрямом є інформаційно-аналітичний, який забезпечує прийняття управлінських рішень на основі збору та аналізу даних щодо інноваційної діяльності. Він охоплює впровадження інформаційних систем, аналітичних інструментів оцінювання ефективності проєктів і моніторингу ринкових та технологічних тенденцій. В Україні реалізація цього напрямку часто обмежується низьким рівнем цифрової зрілості та недостатнім використанням аналітики у стратегічному управлінні.

Окремий напрям реалізації організаційно-економічного механізму інноваційної політики становить партнерсько-мережевий, який передбачає розвиток коопераційних зв'язків підприємств з науковими установами, закладами вищої освіти, інноваційною інфраструктурою та іншими суб'єктами ринку. Така взаємодія сприяє прискоренню трансферу технологій, зниженню інноваційних ризиків і підвищенню комерціалізації результатів наукових досліджень. В умовах України цей напрям залишається недостатньо реалізованим через інституційні бар'єри та низький рівень довіри між учасниками інноваційного процесу (табл. 2) Реалізація організаційно-економічного механізму формування інноваційної політики підприємств в Україні відбувається в умовах структурної трансформації національної економіки, посилення глобальної конкуренції, цифровізації та воєнних викликів [14].

Таблиця 2 - Напрями реалізації організаційно-економічного механізму формування інноваційної політики підприємств в Україні

Напрямок реалізації	Основні інструменти реалізації	Очікувані результати
Інституційно-організаційний	інноваційна стратегія підприємства; R&D-підрозділи; інноваційні офіси; регламенти управління інноваційними проєктами; корпоративна інноваційна культура	підвищення керованості інноваційних процесів; узгодженість стратегічних і інноваційних цілей; зниження організаційних бар'єрів
Фінансово-економічний	власні інвестиції; державні програми підтримки; грантове фінансування; венчурні механізми; податкові стимули; публічно-приватне партнерство	зростання інноваційної активності; диверсифікація джерел фінансування; зниження фінансових ризиків
Техніко-технологічний	технічне переоснащення; цифровізація бізнес-процесів; автоматизація; впровадження ERP, CRM, SCM-систем; технологічний аудит	підвищення продуктивності; скорочення витрат; підвищення якості продукції та технологічної конкурентоспроможності
Кадрово-інтелектуальний	підвищення кваліфікації персоналу; мотиваційні програми; управління знаннями; розвиток інноваційних компетентностей; співпраця з ЗВО та НДІ	зростання інноваційної спроможності персоналу; підвищення креативності та адаптивності підприємства
Інформаційно-аналітичний	аналітичні платформи; індикатори оцінювання інновацій; моніторинг ринкових і технологічних трендів; управлінська аналітика	обґрунтованість управлінських рішень; зниження невизначеності; підвищення ефективності інноваційних проєктів
Партнерсько-мережевий	кластери; консорціуми; спільні R&D-проєкти; трансфер технологій; відкриті інновації	прискорення комерціалізації інновацій; зменшення інноваційних ризиків; розширення доступу до знань і технологій
Ринково-комерційний	маркетинг інновацій; управління життєвим циклом продукту; бренд-менеджмент; клієнтоорієнтовані інновації	зростання частки інноваційної продукції; підвищення конкурентоспроможності та ринкової стійкості

Джерело: сформовано автором на основі [15; 16; 17]

На відміну від традиційної внутрішньоорієнтованої моделі реалізації організаційно-економічного механізму інноваційної політики, пропонуємо:

- поєднувати внутрішні та відкриті інновації, з враховуючи масштабне партнерство з науковими установами, стартап-середовищем і галузевими мережами;
- розвивати інноваційну культуру підприємств, як нематеріальної складової механізму (мотивація, толерантність до помилок, заохочення ініціативності).
- інституціоналізацію процесу навчання та розвитку людського капіталу як складової інноваційної політики.

Представлені напрями реалізації організаційно-економічного механізму формування інноваційної політики підприємств утворюють цілісну систему, у межах якої поєднуються організаційні, економічні, технологічні та соціальні інструменти. Їх комплексне та узгоджене застосування є необхідною передумовою підвищення інноваційної активності підприємств України в умовах структурної трансформації економіки.

Висновки. Запропонований удосконалений організаційно-економічний механізм інноваційної політики дозволить підвищити узгодженість інноваційних

рішень зі стратегічними цілями підприємства, зменшити ризики інноваційної діяльності в умовах нестабільності, забезпечити відтворення інноваційного потенціалу підприємств, посилити роль інновацій як чинника не лише зростання, а й економічної стійкості та відновлення. Реалізація такого механізму сприятиме переходу від фрагментарного та реактивного управління інноваціями до цілісної проактивно-стратегічної моделі, орієнтованої на довгострокове формування конкурентних переваг, підвищення технологічного рівня та адаптивності підприємств до структурних трансформацій економіки. У практичному вимірі це створює підґрунтя для інтеграції інноваційної політики в систему стратегічного управління, активізації взаємодії бізнесу, науки та держави, а також розширення використання цифрових і аналітичних інструментів управління, що в сукупності забезпечує стійкість інноваційного розвитку підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Добрянська Н. А., Попович В.В. Організаційно-економічний механізм розвитку диверсифікованого корпоративного об'єднання продовольчої сфери. *Вісник Полтавської державної аграрної академії: наук.-виробн. журнал*. Полтава, 2014. Вип. 1 (8), Т. 1. С. 105 - 111.
2. Новак Н. Г., Гаценко С. В. Організаційно-економічний механізм розвитку виробничого підприємства у змінному середовищі. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 3. 2014. С. 117-123.
3. Хринюк О. С., Дергалюк М. О. Генезис наукової думки щодо поняття організаційно-економічний механізм. *Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут*. №14. 2017. С. 267-274.
4. Добрянська Н. А., Дискіна А. А., Калінін Д. О., Черкасов Д. Ф. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств у контексті забезпечення конкурентоспроможності та відновлення економіки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки і права*. № 4. 2025. С. 115-120.
5. Educational attainment statistics URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Educational_attainment_statistics
6. Нельсон Р., Вінтер С. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, 1982.
7. Федулова Л.І. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика. Монографія. Основа, 2005. 552 с.
8. Cohen W. M., Levinthal D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*. № 35.1. 1990. С. 128-152.
9. Kudrina O., and Ivchenko Y. Organisational and economic mechanism for ensuring the innovation and investment potential of an enterprise in the context of post-conflict transformation. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. № 69. 2023. С. 24-30.
10. Єфремова Н. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. № 81.2. 2023. С. 115-122.
11. Лотарев А. Г. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. № 1. 2017. С. 155-164.
12. Вилгін Є. А. Основні принципи формування державної інноваційної політики. *Інвестиції: практика та досвід*. № 16. 2013. С. 145-148.
13. Кадол Л. В., Кравчук Л. М.. Принципи формування інноваційної

політики підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. № 17 (1). 2016. С. 76-79.

14. Кльоба Р. Напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму смарт-спеціалізації розвитку регіонів України. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. № 4.63. 2025. С. 343-355.

15. Геєць В. М. Бар'єри на шляху розвитку промисловості на інноваційній основі та можливості їх подолання. *Економіка України*. № 1. 2015. С. 4-25.

16. Краус Н. М. Становлення інноваційної економіки в умовах інституціональних змін: монографія. Київ: ЦУЛ, 2015. 596 с.

17. Шипулина Ю. С. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури. Інституціональна модель інноваційної економіки : кол. монографія / ред. В. І. Ляшенко, О. В. Прокопенко, В. А. Омеляненко. Київ : ІЕП НАНУ, 2019. Розд. 5. С. 97-113.

REFERENCES

1. Dobrianska, N. A., & Popovych, V. V. (2014). Organizational and economic mechanism for the development of a diversified corporate association in the food sector. *Bulletin of the Poltava State Agrarian Academy*, 1(8), 1, 105–111.

2. Novak, N. H., & Hatsenko, S. V. (2014). Organizational and economic mechanism for the development of a manufacturing enterprise in a changing environment. *Economics. Management. Business*, 3, 117–123.

3. Khryniuk, O. S., & Derhaliuk, M. O. (2017). Genesis of scientific thought regarding the concept of the organizational and economic mechanism. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, 14, 267–274.

4. Dobrianska, N. A., Dyskina, A. A., Kalinin, D. O., & Cherkasov, D. F. (2025). Organizational and economic mechanism of strategic management of the development of enterprises' innovation potential in the context of ensuring competitiveness and economic recovery. *Current Issues of Innovative Economics and Law*, 4, 115–120.

5. Eurostat. (n.d.). *Educational attainment statistics*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Educational_attainment_statistics

6. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.

7. Fedulova, L. I. (2005). *Innovative development of the economy: Model, management system, and state policy* (Monograph). Osnova.

8. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.

9. Kudrina, O., & Ivchenko, Y. (2023). Organisational and economic mechanism for ensuring the innovation and investment potential of an enterprise in the context of post-conflict transformation. *Proceedings of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 69, 24–30.

10. Yefremova, N. (2023). Organizational and economic mechanism for managing the innovative activity of agricultural enterprises. *Galician Economic Bulletin of Ternopil National Technical University*, 81(2), 115–122.

11. Lotariiev, A. H. (2017). Organizational and economic mechanism for managing innovative activity. *Bulletin of the National University of Civil Defence of Ukraine. Series: Public Administration*, 1, 155–164.

12. Vylhin, Ye. A. (2013). Basic principles of forming state innovation policy. *Investments: Practice and Experience*, 16, 145–148.

13. Kadol, L. V., & Kravchuk, L. M. (2016). Principles of forming enterprise innovation policy. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, 17(1), 76–79.
14. Klioba, R. (2025). Directions for improving the organizational and economic mechanism of smart specialization in the development of regions of Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4(63), 343–355.
15. Heiets, V. M. (2015). Barriers to the development of industry on an innovation basis and opportunities for overcoming them. *Economy of Ukraine*, 1, 4–25.
16. Kraus, N. M. (2015). *Formation of an innovative economy under conditions of institutional change* (Monograph). TsUL.
17. Shypulina, Yu. S. (2019). Management of innovative development of an enterprise based on its innovation culture. In V. I. Liashenko, O. V. Prokopenko, & V. A. Omelianenko (Eds.), *Institutional model of the innovative economy* (pp. 97–113). IEP NAS of Ukraine.

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.26

УДК 338.24:330.341.1:339.9

JEL Classification: D01, D23

Jan Polowczyk

professor emeritus

Poznan University of Economics and Business, Poznan, Poland

ORCID: 0000-0002-0613-6924

janpolowczyk@wp.pl**ADVANCES IN BEHAVIOURAL ECONOMICS:
HOW TO UNDERSTAND AND IMPROVE DECISION-MAKING PROCESSES**

The article is a conceptual work based on behavioural and evolutionary economics achievements. The aim of this article is to present the latest concepts and research achievements in behavioral economics, to help understand economic decision-making processes, and to suggest methods and procedures for improving them. The article presents the theoretical foundations of behavioral economics, based on literature studies and key concepts: intuition and cognitive biases, affective traits, reciprocity, trust and justice. Intuition and emotions are not the opposite of rationality but a reflection of the evolution of rationality. Neuroscience research strengthens the evolution theory of rationality development. Neuroscience has the potential to explain the mental processes involved in emotions, cognition, judgment and decision making. The second part presents a discussion on improving decision-making processes, taking into account the achievements of behavioural economics.

Keywords: cognitive biases, decision-making, emotions, intuition, heuristic, evolution, rationality, reciprocity, neuroscience

Tab. – 1, Ref. – 55

Ян Половчик

почесний професор

Понзанський університет економіки та бізнесу, м. Познань, Польща

**РОЗВИТОК ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ:
ЯК РОЗУМІТИ ТА ВДОСКОНАЛЮВАТИ ПРОЦЕСИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ**

Стаття є концептуальною роботою, що ґрунтується на досягненнях поведінкової та еволюційної економіки. Мета статті — представити новітні концепції та результати досліджень у галузі поведінкової економіки, допомогти зрозуміти процеси прийняття економічних рішень, а також запропонувати методи та процедури для їхнього вдосконалення. У статті викладено теоретичні основи поведінкової економіки, що базуються на огляді літератури та ключових поняттях: інтуїція та когнітивні упередження, афективні риси, взаємність, довіра та справедливість. Інтуїція та емоції не є протилежністю раціональності, а відображенням еволюції раціональності. Дослідження в галузі нейронауки підкріплюють еволюційну теорію розвитку раціональності. Нейронаука має потенціал для пояснення психічних процесів, пов'язаних з емоціями, когнітивними процесами, судженнями та прийняттям рішень. У другій частині представлено обговорення щодо вдосконалення процесів прийняття рішень з урахуванням досягнень поведінкової економіки.

Ключові слова: когнітивні упередження, прийняття рішень, емоції, інтуїція, евристика, еволюція, раціональність, взаємність, нейронаука

Табл. -1, літ. – 55

Problem statement. Insights from behavioral economics have been used to explain bad managerial decisions in the business world, and bad investment decision making in particular. Decision-making processes are mental in nature. The brain is a particular organ. As scientists uncover more of its inner workings through brain-mapping techniques, our understanding of its astonishing abilities increases. But the brain isn't the rational calculating machine. Over the millennia of its evolution, it has developed shortcuts, simplifications, biases, and basic bad habits. Some of them may have helped early humans survive during the hunter-gatherer era, but they create problems for us today. Equally, some of the brain's flaws may result from education and socialization rather than nature. But whatever the root cause, the brain can be a deceptive guide for rational decision making. These implications of brain imperfections have been rigorously studied by psychologists, and especially behavioral economists, who have discovered that the assumption underlying modern economics—that humans are fully rational economic decision-makers—is not supported by the evidence. Because most theories underpinning business strategy stem from the rational world of microeconomics, all managers should be concerned with identifying cognitive biases and developing procedures to avoid their negative impact on decision-making.

Analysis of recent research and publications. The cornerstone of behavioural economics is considered to be the articles of two American psychologists: Tversky A. and Kahneman D. Their concepts did not appear by chance. They grew on the wave of many works of psychologists dealing with the problems of decision-making initiated in the 1960s. In just three decades the new behavioural economics has achieved significant results, both empirically and theoretically. The main followers of this trend were: Thaler R.H., Slovik P., Akerlof G.A., Shiller R.J., Julmi Ch., Hayashi A.M., Mintzberg H., Abatecola G., Cristofaro M., Giannetti F., Kask, J., Kolm, S.-C., Smith V.L., Fehr E., Gächter S., Henrich J., Boyd R., Bowles S., Camerer C., Fehr E., Gintis H., McElreath R., Trąpczyński P., Zaks O., Polowczyk J., Knetsch J.L., Fischbacher U., Kosfeld M., Zak P.J., Borja K., Matzner W.T., Kurzban R., Lovallo D., Klein G., Simon H.A., Sibony O. More popular works addressed primarily to managers were also used written by Ariely D., Finkelstein S., Whitehead J., Campbell A., Mauboussin M.J., Dobelli R.

Formulation of the article's objectives. The aim of this article is to present the latest concepts and research achievements in behavioral economics, to help understand economic decision-making processes, and to suggest methods and procedures for improving them.

Main text of investigation. Kahneman and Tversky [1] [2] [3] did not reject the assumptions of traditional economics about the rationality of behaviour but treated them as a starting point for studying deviations of real behaviour from this pattern. They strived to construct economic models of human thinking and behaviour that draw on the achievements of psychology and are more realistic and take into account the shortcomings of human rationality. Presenting experimental results that challenged conventional economic theories about decision making they proposed an alternative theory based on psychological hypotheses. Kahneman and Tversky studied the psychology of intuitive heuristics of judgment and risky choices. In all these areas they studied intuition - thoughts and preferences that arise in the brain without much reflection, almost automatically. The human mind has limited ability to perceive, collect and process information coming from the environment. Heuristics provide quick, suboptimal prompts in conditions of time or cognitive constraints. There is a lively debate as to whether these heuristics should be called irrational if they are well adapted to matters of everyday judgment. In their early work Kahneman, Tversky, and others treated cognitive deviations as akin to errors in speaking, forgetting or optical illusions. These are systematic errors that are useful in understanding how the human brain works. Over time the emphasis shifted from heuristics to cognitive biases.

For a long time intuition was opposed to rational processes. The distinction between "rational" and "irrational" human thinking can be traced back to Aristotle. In management studies Barnard [4] similarly distinguished two modes of thinking: logical and illogical (intuitive).

The most important strategic decisions, including investment ones, are usually more intuitive than analytical. Documents such as market forecasts, reports of external agencies on market shares, or even internal financial analyzes of the profitability of the project only aid in making decisions. They are tools in the decision-making process necessary to enrich the CEO's knowledge. Each financial plan is based to a greater or lesser extent on subjective assumptions.

In previous studies it was believed that the decision-making process based on intuition produces worse results than the rational one [5]. In recent years more and more authors have found that for certain decision-makers, for a certain group of issues, under certain specific conditions, intuition can be as good or even better than detailed analysis [6]. An intuition-based decision-making system and an analytical system can complement each other. Effective managers make decisions by combining both approaches [7].

J. Welch the famous former CEO of General Electric did not refer to behavioural concepts, but many of his observations are an important illustration of them. The book "Straight from the Gut" [8] can confirm this. The title „gut” is a symbol of intuitive skills in making strategic decisions. Nine years later McKinsey Quarterly hosted a discussion with the participation of Nobel Prize winner Kahneman and psychologist Klein [9] under the meaningful title "Strategic decisions: when can you trust your gut?". Welch's views were also used by Akerlof and Shiller in the book "Animal Spirits" [10].

The precursor of research on intuition was H.A.Simon [11] the author of the concept of bounded rationality. Intuition is its manifestation. Gradually the view that intuition is a mystical and therefore unscientific perspective of cognition is giving way to research in the areas of psychology and management which explain intuition through a wide range of phenomena including heuristics, expert knowledge and unconscious information processes. It is necessary to focus research on cases where intuition is used effectively. Intuition is most often talked about in the context of time pressure. Using intuition saves time, speeds up decision making, often at the expense of accuracy.

Dane and Pratt [12], based on the latest findings of psychology and decision-making science, believe that under certain conditions intuition can significantly improve and increase the effectiveness of decision-making in organizations. Synthesizing different views, they described intuition as a process: unconscious, involving holistic associations, fast and giving results loaded with emotions. Thus intuitions are emotionally laden judgments arising in rapid, unconscious and holistic associations. Intuition is more effective in complex decision situations because the amount of information is too huge to be processed deliberately, but can be processed unconsciously [13].

Kahneman [14] [15] introduced the dual process concept regarding two types of information processing in the human brain. The primary "system one" of processing involves automatic, effortless processes and learning from experience without conscious attention. The greater part of human life is based on these processes. Intuition is closely related to these processes. The second "system two" of information processing enables people to consciously know and learn, as well as to conduct analysis in a systematic way. This information processing system uses rational decision-making models that have dominated research on decision-making processes in management.

Research shows that executives routinely rely on intuition when they need to solve complex problems. The general consensus is that the higher the management level, the more managers rely on intuition [16]. The specificity of strategic decisions requires it (strategic

planning, mergers, organizational changes, marketing, human resources, research on new products, etc.). Most of these decisions are one-time and unique. Controlled experiments are not possible in such cases [17].

Behavioural aspects emerged in the early stages of strategic management development. Lawrence and Lorsch [18] as well as Anderson and Paine [19] drew attention to the need to study the cognitive processes of the main strategists in enterprises. Individual subjective factors affect the perception of the organization and the environment and as a result - the formulation of the strategy. An important and practical aspect of strategic leadership is understanding how board members make decisions and how that impacts performance. Mintzberg [20] was a pioneer of such research based on observations.

The cornerstone of contemporary discussions on decision-making processes is Simon's theory of bounded rationality [21] [22] according to which decision-makers must construct simplified mental models when dealing with complex problems. Therefore by not being able to consider all relevant variables they may be susceptible to selective perception. In addition if strategic decisions are made collectively they may be subject to distortions related to the specificity of groupthink.

The cognitive school of strategic management, one of the ten schools according to Mintzberg *et al.* [23], treats strategy formulation as a mental process. This school explores, using the knowledge of cognitive psychology, how strategic vision and strategies arise under various circumstances in the brain of the CEO. Strategy is a type of perspective (in the form of concepts, maps, diagrams and cognitive frameworks) that influences how people use data from their environment and how they interpret the world.

The effect of high aspirations of executives subjected to the pressure of excessive stakeholder expectations may lead to violations of the law by corporations. Mishina *et al.* [24] when examining a sample of all industrial companies included in the S&P 500, identified 469 cases of violations of law in the years 1990-1999, of which 162 were related to environmental protection, 96 - embezzlement, 124 - falsification of statements and 87 - violations of competition rules. The study showed that also in reputable companies there are violations of the law. The authors explained this paradox using the concepts of loss aversion and hubris. Research shows that both managers' fear of failing to achieve their internal aspirations and the pressure of external stakeholder expectations increase the likelihood of law violations. The threat of worse results in the future and the resulting potential costs for the organization and its management increase the likelihood of illegal activities. This probability is even greater if the company is considered to be one of the best, as evidenced by the cases from the early 2000s of companies such as Enron, WorldCom, or Lehman Brothers.

Research by Kahneman and his colleagues [25] show that awareness of cognitive biases only slightly improves the quality of strategic decisions, both at the individual and organizational level. Board members can do little to suppress their own cognitive tendencies because of the way the human brain works [26]. Even the most experienced and well-meaning manager is prone to committing cognitive biases.

The conducted research also concerns the difficult to measure emotional states of managing managers and their importance in shaping strategic choice, as exemplified by the work of J.Delgado-Garcia and De la Fuente-Sabate [27] presenting research on a group of managers from the Spanish banking sector. The literature dealing with emotions uses various terms such as affect, mood and emotion which are difficult to distinguish. They used the approach of K.Daniels [28] who combines the above states into the so-called affective traits referring to stable individual differences in the long-term experience of positive (e.g. enthusiasm, excitement) or negative (e.g. irritability, anxiety) feelings.

In the literature on the relationship between cognition and emotion there are several concepts about the influence of feelings on the choice of strategy. For example, Staw and Barsade [29] found that managers with strong positive feelings (passion, enthusiasm) require more information and make better use of it than those with weak positive feelings [30]. People with negative feelings are more likely to use fixed decision patterns for complex problems and less likely to rely on intuition [31].

According to most authors positive feelings influence the simplification of strategic processes and negative feelings favour more accurate and careful processes. Psychologists agree that positive feelings can limit the cognitive abilities of decision-makers and even reduce the motivation to think in a more complex way which leads to simplifications in making strategic decisions. Negative emotions in turn, increase motivations to engage in more detailed and thorough processes [28] [32].

Recently these explanations have been questioned more and more often. It is believed that both types of feelings lead to quite different behaviours deviating from the above outlined pattern. Positive feelings lead to greater creativity and innovation, while negative ones lead to greater caution and conservatism. Positive feelings generate results that more often deviate from the industry average [27].

Cognitive biases are reinforced by feelings and emotions. Affects refer to periodic (sometimes very short-lived) moods or states that people experience during daily activities, as well as more persistent tendencies to feel positive or negative feelings. They must be distinguished from emotions which are attracted to more complex patterns of subjective cognitions, physiological responses and expressive behaviours such as joy, sadness and anger. Emotions are more intense and last longer than emotional reactions. They play a large role in the creation of new business ventures [30] [33].

Decisions made can strongly depend on people's emotional states. As a rule people in a good mood make more optimistic judgments and tend to take risks and vice versa: people in a bad mood generally make a more thorough analysis of the incoming information. In addition moods depend significantly on the prevailing meteorological conditions. For example, on sunny days and before holidays people are more optimistic about life [34].

One of the most important problems that behavioural economics deals with is the emotions associated with reciprocating feelings and actions. We find the principles of reciprocity in the oldest moral codes of civilization, such as the Code of Hammurabi or religious injunctions (do unto your neighbour as you would do unto yourself). According to Adam Smith [35, p.59]: „*The sentiment which most immediately and directly prompts us to reward, is gratitude; that which most immediately and directly prompts us to punish, is resentment. (...) To reward, is to recompense, to remunerate, to return good for good received. To punish, too, is to recompense, to remunerate, though in a different manner; it is to return evil for evil that has been done.*”

A contemporary overview of various forms of reciprocating behaviour can be found in the work of Kolm [36] which in many places refers to the concept of A. Smith. According to Kolm reciprocation is treating others as they treat us because it is based on real facts and not on the basis of any agreements or expectations regarding mutual relationships. Reciprocity is present in all social interactions and relationships between individuals or groups. Most people enjoy being able to reciprocate. According to the Nobel laureate V.L. Smith [37] people in all cultures engage in the exchange of kindness (in various forms) to win the favour of other members of the community. The tendency of people to reciprocate became the main reason for the development of social exchange and over time it turned into trade in its present form.

Reciprocation can take two extreme forms: gratitude and revenge. Fehr and Gächter [38] [39] conducted a number of interesting experiments showing how we derive satisfaction

from punishing people who behave dishonestly and how the possibility of punishment reduces selfish behaviour and increases cooperation.

Akerlof and Shiller [10] made trust the basic ingredient of "animal spirits". Trust implies behaviour that goes beyond a rational approach to decision-making and plays a central role in economics. People are active (invest and buy) when they have confidence in the future, and when they are distrustful they withdraw money and sell stocks.

The trust factor and its impact on economic activity are the subject of many different studies. Anthropological experiments conducted among fifteen small communities on different continents [40] showed that where people buy and sell more often in the market, they are also more likely to share equally with others.

Mutual trust of business partners is a key success factor of merger and acquisition [41]. Treating employees fairly and respecting other stakeholders pays – maximize profits in the short term is to reduce wages (and/or employment), as well as to increase product prices. Kahneman *et al.* [42], based on their experiments, presented arguments for limiting such activities in relation to employees and customers in order to maintain a good reputation and the possibility of maximizing profits in the long term.

Fehr *et al.* [43] presented the results of neuroeconomic research on trust and selfish behaviour of other people. During the study of decision-making processes the brains of the experiment participants were scanned by PET (positron emission tomography). When punishing a dishonest partner brain activity was concentrated in the striatum, the part of the brain associated with experiencing reward. Thus the decision to punish a greedy partner is associated with a feeling of satisfaction. Hence the folk saying that "revenge is sweet". Moreover those whose brains showed more striatum activity punished their partners to a greater extent. This suggests that the desire for revenge even if it comes at a cost and seems utterly irrational has a biological basis. The *homo oeconomicus* of traditional economics should not do this. If there were only selfish individuals, then punishing behaviour should generate the same behaviour as without punishment because punishment would be irrational for reasons of additional costs.

Research on the physicochemical processes taking place in the brain shows that the hormone oxytocin is responsible for the feeling of trust in the human body [44] [45]. Oxytocin is involved in the formation of interpersonal bonds. Based on experimental studies it turned out that the level of oxytocin increases when a person realizes that someone trusts him. 98% of the surveyed people are subject to this general regularity. Therefore it is probably oxytocin that is the social "glue" and enables the creation of the econosphere, i.e. the economic system on Earth [43].

Neuroscience (neurobiology) can help to further understand the mental processes involved in emotions, cognition, judgment and decision making [46] [47] [45]. The results of research on the human brain are increasingly used in social sciences including marketing, finance, economics and management. Since the centres of decision-making are located in the central nervous system and the brain, economists should welcome the possibility of exploiting the achievements of behavioural neuroscience. This knowledge is already used by euromarketing, neurofinance or neurostrategy [48].

Advances in neuroscience make it possible to understand brain activity during decision making. Researchers are increasingly using multiple methods at the same time for example, they combine mathematical modelling, computer simulation, behavioural experiments, field research or brain scanning. Thanks to this they obtain a multiplicity of perspectives for the same phenomenon and theories from years ago obtain additional explanations.

The arguments presented above suggest that reciprocation (revenge), even if it involves incurring costs, is biologically justified because it increases the probability of survival. This in turn supports the thesis that the brains of all animals are built to give pleasure to their owners when they do something that is essential for their survival (e.g. punishing dishonest partners, eating, sex, etc.). The neurotransmitter dopamine is responsible for this [49] [50].

Thanks to popular books (e.g. [51] [52] [53] [54]), many executives today realize how biases can distort reasoning in business. However, awareness of the effects of biases has done little to improve the quality of business decisions at either the individual or the organizational level [25].

Though there may now be far more discussion of biases among managers, talk alone will not eliminate them. But it is possible to take steps to counteract them. The McKinsey study of more than 1,000 major business investments showed that when organizations worked at reducing the effect of bias in their decision-making processes, they achieved returns up to seven percentage points higher [55]. Reducing bias improves organization performance and planning effectiveness. People are incapable of recognizing their own biases [25].

„System one” is designed to produce a single coherent interpretation of what is going on around us. But it is highly sensitive to context. The stories it creates are generally accurate, but there are exceptions and cognitive biases are the major and well described example. We almost never catch ourselves in the act of making intuitive errors. Experience doesn't help us recognize them. It also explains why, even when we become aware of the existence of biases, we are not able to eliminate them in ourselves. It is very difficult for us to fix an error we can not see.

This phenomenon explains why managers can not eliminate cognitive biases in themselves decisions. But the fact that individuals are not aware of their own biases does not mean that biases can't be neutralized—or at least reduced—at the organizational level. Most corporate decisions are influenced by many managers of different levels. Executives may not be able to control their own intuition and emotion, but they can apply rational thought to detect others' faulty intuition and improve their judgment [25].

When executives make big decisions in strategic planning, they typically depend on the judgment of their teams to a significant extent. Managers recommending a direction of actions should analyse more deeply the project than the executive has time to do. Inevitably, errors in judgment creep into the recommending team's decision-making process. It can happen when its members „fell in love with a deal”, or are making a faulty comparison to earlier business cases.

To help executives verify decisions Kahneman and his colleagues [25] developed a tool, based on a 12-question checklist, that should disclose cognitive biases of the teams making recommendations (see Table 1). There are three categories of questions: questions the decision makers should ask themselves, questions they should use to challenge the people proposing a course of action, and questions aimed at evaluating the proposal.

This approach is not designed for routine decisions that an executive formally approve. CFOs can use it for major capital expenditures but not their department's operating budget. The possible examples of “quality controllable” decisions can be approving an R&D project, deciding on a large capital expenditure, and making mergers or acquisition.

The quality control concept also assumes a real separation between the strategic planner and the team making the recommendation. In many cases executives overtly or covertly influence a team's proposal, perhaps by picking team members whose opinions are already known, making his or her preferences clear in advance, or signaling opinions during the recommendation phase. If that is the case, the decision maker becomes in reality a

member of the recommendation team and can no longer judge the quality of the proposal because his or her own biases have influenced it. A clear sign that this has happened is overlap between the decision and action stages. If, at the time of a decision, steps have already been taken to implement it, the executive making the final call has probably communicated a preference for the outcome being recommended.

Executives must be systematic, but it is something that not all corporate cultures welcome. Using checklists is a matter of discipline. Implementation of quality control to planning strategic decisions is a good investment of effort. Corporations are not prepared to devote special resources to a quality control exercise. The real challenge for companies interested in implementation of decision quality control is not time or cost. It is the need to build awareness that even highly experienced, and well intentioned managers are fallible. Organizations need to realize that a disciplined decision-making process is the key to a successful strategy. And they should build step-by-step a culture of open debate in which such processes can prosper.

Table 1 - Decision quality control: 12-question checklist

Categories of questions	Questions	Problems
A. questions the decision makers should ask themselves	1. Is there any reason to suspect motivated errors, or errors driven by the self-interest of the recommending team?	Review the proposal with extra care, especially for overoptimism
	2. Have the people making the recommendation „fallen in love with it”?	Rigorously apply all the quality controls on the checklist
	3. Were there dissenting opinions within the recommending team?	Solicit dissenting views, discreetly if necessary
B. questions to challenge the people proposing a course of action	4. Could the diagnosis of the situation be overly influenced by salient analogies?	Ask for more analogies, and rigorously analyze their similarity to the current situation
	5. Have credible alternatives been considered?	Request additional options
	6. If you had to make this decision again in a year, what information would you want, and can you get more of it now?	Use checklists of the data needed for each kind of decision
	7. Do you know where the numbers came from?	Reanchor with figures generated by other models or benchmarks, and request new analysis
	8. Can you see a halo effect?	Eliminate false inferences, and ask the team to seek additional comparable examples
	9. Are the people making the recommendation overly attached to past decisions?	Consider the issue as if you were a new CEO

	10. Is the base case overly optimistic?	Have the team build a case taking an outside view
C. questions aimed at evaluating the proposal	11. Is the worst case bad enough?	Have the team conduct a premortem: Imagine that the worst has happened, and develop a story about the causes
	12. Is the recommending team overly cautious?	Realign incentives to share responsibility for the risk or to remove risk

Source: Own elaboration based on [25]

Conclusions. The greatest responsibility for avoiding the cognitive biases lies with the executives (strategic decision makers) who approve the strategic plans. Decision process is fraught at every stage with the potential for distortions in judgment that result from emotions. Executives can't do much about their own biases. But using the proper tools and procedures, they can recognize and neutralize cognitive biases of their teams. Over time they can implement decision quality control checklist that can reduce the effect of cognitive biases in their organizations. And in doing so, they will help upgrade the quality of strategic decisions in their organizations. Thereby they can make the strategic planning process a source of competitive advantage.

REFERENCES

1. Tversky, A. and Kahneman, D. (1973). Availability: a heuristic for judging frequency and probability, *Cognitive Psychology*, Vol.4, pp.207-232.
2. Tversky, A. and Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: heuristics and biases, *Science*, Vol.185, pp.1124-1131.
3. Kahneman, D. and Tversky, A. (1979). Prospect Theory: an Analysis of Decision under Risk, *Econometrica*, Vol.47, No.2, pp.263-291.
4. Barnard, C.I. (1938). *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
5. Kahneman, D., Slovik, P. and Tversky, A. (1982). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and biases*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
6. Khatri, N. and Ng, H.A. (2000). The role of intuition in strategic decision making, *Human Relations*, Vol.53, pp.57-86.
7. Simon, H.A. (1987). Making management decisions: the role of intuition and emotion, *Academy of Management Executive*, Vol.1 No.1, pp.57-64.
8. Welch, J. and Byrne, J.A. (2001). *Jack: Straight from the Gut*, Warner, New York.
9. Kahneman, D. and Klein, G. (2010). Strategic decisions: when can you trust your gut?, *McKinsey Quarterly*, March.
10. Akerlof, G.A. and Shiller, R.J. (2009). *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*, Princeton University Press, Princeton and Oxford.
11. Simon, H.A. (1987). Making management decisions: the role of intuition and emotion, *Academy of Management Executive*, Vol.1 No.1, pp.57-64.
12. Dane, E. and Pratt, M.G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making, *Academy of Management Review*, Vol.32 No.1, pp.33-54.
13. Julmi, Ch. (2019). When rational decision-making becomes irrational: a critical assessment and re-conceptualization of intuition effectiveness, *Business Research*, Vol.12, pp.291-314.

14. Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice, *American Psychologist*, Vol.58, pp.697-720.
15. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux. New York.
16. Hayashi, A.M. (2001). When to trust your gut, *Harvard Business Review*, February.
17. Davenport, T.H. (2009). Smart business experiments, *Harvard Business Review*, February.
18. Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, No. 1, pp.1-47.
19. Anderson, C. and Paine, F. (1975). Managerial perception and strategic behavior, *Academy of Management Journal*, Vol.18, pp.811-823.
20. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, New York.
21. Simon, H.A. (1957). A behavioral model of rational choice, in: *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*, Wiley, New York.
22. Simon, H.A. (2000). Bounded rationality in social science: today and tomorrow, *Mind & Society*, Vol.1 No.1, pp.25-39.
23. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, New York.
24. Mishina, Y., Dykes, B.J., Block, E.S. and Pollock, T.G. (2010). Why 'good' firms do bad things: The effects of high aspirations, high expectations, and prominence on the incidence of corporate illegality, *Academy of Management Journal*, Vol.53 No.4, pp.701-722.
25. Kahneman, D., Lovallo, D. and Sibony, O. (2011). Before you make that big decision..., *Harvard Business Review*, June, pp.50-60.
26. Polowczyk, J. and Zaks, O. (2018). Planning fallacy in Israeli high-tech sector M&A, *Visnik Mariupolskij Universitet. Seria Ekonomika*, Vol.16, pp.135-143.
27. Delgado-Garcia, J.B. and de la Fuente-Sabate, J.M. (2010). How do CEO emotions matter? Impact of CEO affective traits on strategic and performance conformity in the Spanish banking industry, *Strategic Management Journal*, Vol.31 No.5, pp.562-574.
28. Daniels, K. (1998). Towards integrating emotions into strategic management research: trait affect and perceptions of the strategic environment, *British Journal of Management*, Vol.9, pp.163-168.
29. Staw, B.M. and Barsade, S. (1993). Affect and managerial performance: a test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypothesis, *Administrative Science Quarterly*, Vol.38, pp.304-331.
30. Baron, R.A. (2007). Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: entrepreneurs as the active element in new venture creation, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.1, No.1-2, pp.167-182.
31. Elsbach, K.D. and Barr P.S. (1999). The effects of mood on individuals' use of structured decision protocols, *Organization Science*, Vol.10, pp.181-198.
32. Mittal, V. and Ross, W.T. (1998). The impact of positive and negative affect and issue framing on issue interpretation and risk taking, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.76, pp.298-324.
33. Abatecola, G., Cristofaro, M., Giannetti, F., and Kask, J. (2021). How Can Biases Affect Entrepreneurial Decision Making? Toward a Behavioral Approach to Unicorns. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol.4, pp.693-711.
34. Kahneman, D., Sibony, O. and Sunstein, C.R. (2021). *Noise. A Flaw in Human Judgement*, William Collins, London.

35. Smith, A. (2006). *The Theory of Moral Sentiments*, Sao Paulo, MetaLibri.
36. Kolm, S.-C. (2008). *Reciprocity – An Economics of Social Relations*, Cambridge University Press, Cambridge, New York.
37. Smith, V.L. (1998). The two faces of Adam Smith”, *Southern Economic Journal*, Vol.65, No.1, pp.2-19.
38. Fehr, E. and Gächter, S. (2000a). Cooperation and punishment in public goods experiments, *American Economic Review*, Vol.90 No.4, pp.980-994.
39. Fehr, E. and Gächter, S. (2000b). Fairness and retaliation: the economics of reciprocity, *Journal of Economic Perspectives*, Vol.14 No.3, pp.159-181.
40. Henrich, J., Boyd, R., Bowles, S., Camerer, C., Fehr, E., Gintis, H. and McElreath, R. (2001). In search of homo economicus: behavioral experiments in 15 small-scale societies, *The American Economic Review*, Vol.91, No.2, pp. 73–78.
41. Trąpczyński, P., Zaks, O. and Polowczyk, J. (2018). The effect of trust on acquisition success: The case of Israeli start-up M&A, *Sustainability*, Vol.7, pp.1-16.
42. Kahneman, D., Knetsch, J.L., Thaler, R.H. (1986). Fairness as a constraint on profit-seeking: entitlements in the market, *American Economic Review*, Vol.76, No.4, pp.728-741.
43. Fehr, E., Fischbacher, U. and Kosfeld, M. (2005). Neuroeconomic foundations of trust and social preferences: initial evidence, *American Economic Review*, Vol.95, No.2, pp.346-351.
44. Zak, P.J. (2017). *Trust Factor. The Science of Creating High-Performance Companies*, New York, Amacom.
45. Zak, P.J., Borja, K., Matzner, W.T. and Kurzban, R. (2005). The neuroeconomics of distrust: Sex differences in behavior and physiology”, *American Economic Review*, Vol.95, No.2, pp.360-363.
46. Ascher, D., Silva, W., Polowczyk, J., and Damião da Silva, E. (2018). Neurostrategy: An advance through the paradigm epistemological in strategic management?, *Academy of Strategic Management Journal*, Vol.17, No.2, pp.1-20.
47. Cristofaro, M., Giardino, P.L., Malizia, A.P. and Mastrogiorgio, A. (2022). Affect and Cognition in Managerial Decision Making: A Systematic Literature Review of Neuroscience Evidence, *Frontiers in Psychology*, Vol.13, pp.1-20. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.762993.
48. Powell, T.C. (2011). Neurostrategy, *Strategic Management Journal*, Vol.32, No.13, pp.1484-1499.
49. Haidt, J. (2012). *The Righteous Mind*, Pantheon Books, New York.
50. Aumann, R.J. (2019). A synthesis of behavioural and mainstream economics, *Nature Human Behaviour*, Vol.3, July, pp.666-70.
51. Ariely, D. (2008). *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, HarperCollins Publishers, New York.
52. Finkelstein, S., Whitehead, J. and Campbell, A. (2009). *Think Again: Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep It from Happening to You*, Harvard Business School Publishing, Boston MA.
53. Mauboussin, M.J. (2009). *Think Twice: Harnessing the Power of Counterintuition*, Harvard Business School Publishing, Boston MA.
54. Dobelli, R. (2013). *The Art of Thinking Clearly*, HarperCollins Publishers, New York.
55. Lovallo, D. and Sibony, O. (2010). The case for behavioral strategy, *McKinsey Quarterly*, March.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ
ЕКОНОМІКА і ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ

Засновано у 2007 р.

ВИПУСК № 4 (60) • 2025

Підписано до друку 19.12.2025 р.

Донецький національний університет імені Василя Стуса,
21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21
Ідентифікатор друкованого медіа R30-03751 (рішення Національної ради
України з питань телебачення та радіомовлення № 1091 від 28.03.2024 р.).