

**DMYTRO MOTORNYI TAVRIA STATE
AGROTECHNOLOGICAL UNIVERSITY**
Faculty «Economic and Business»

Scientific papers
OF DMYTRO MOTORNYI TAVRIA STATE
AGROTECHNOLOGICAL UNIVERSITY
(ECONOMIC SCIENCES)

№ 2 (55)



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ	EDITORIAL BOARD
051 – Економіка	051 – Economy
Ткач А. А. – д.е.н., професор, Жешувська Політехніка ім. Ігнація Лукасевича, м. Ряшів, Польща	Tkach A. A. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Polytechnic RZESOWSKIEJ, Ryashiv, Poland
Двігун А. О. – д.е.н., професор, Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України	Dvihun A. O. – Doctor of Economic Sciences, Professor, National Institute for Strategic Studies in Ukraine National Institute of Strategic Studies under the President of Ukraine
Свиноус І. В. – д.е.н., професор, Білоцерківський національний аграрний університет	Svinous I. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Bila Tserkva National Agrarian University
Череп А. В. – д.е.н., професор, Запорізький національний університет	Cherep A. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Zaporizhzhya National University
Єременко Д. В. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Yeremenko D. V. – Doctor of Economic Sciences, Prof., TSATU
Колокольчикова І. В. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Kolokolchikova I. V. – Doctor of Economic Sciences, Prof., TSATU
Кукіна Н. В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Kukina N. V. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Почерніна Н. В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Pochernina N. V. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Прус Ю. О. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Prus Y. O. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Демко В. С. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Demko V. S. – PhD, Ass. Prof., TSATU
071 – Облік і оподаткування	071 – Accounting and taxation
Чіобану Геннадій – Університет Артифлекс, Бухарест, Румунія	Ghenadie Ciobanu – Senior Researcher ARTIFEX” University of Bucharest, National Scientific Research Institute for Labour and Social Protection: Bucharest, RO
Давидюк Т. В. – д.е.н., професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	Davydiuk T. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”
Сокіл О. Г. – д.е.н., професор, Національний університет «Львівська політехніка»	Sokil O. H. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Lviv Polytechnic National University
Трачова Д. М. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Trachova D. M. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Кучеркова С. О. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Kucherкова S. O. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Костякова А.А. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Kostyakova A. A. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Демчук О.О. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Demchuk O. M. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Сахно Л. А. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Sakhno L. A. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
072 – Фінанси, банківська справа та страхування	072 – Finance, banking and insurance
Жанна Черноштан – Балтійська міжнародна академія, Латвія	Zanna Cernostana – Baltic International Academy, Latvia
Гривківська О. В. – д.е.н., професор; ПВНЗ «Європейський університет»	Hryvkivska O. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, PHEI “European University”
Давиденко Н. М. – д.е.н., професор, Національний університет біоресурсів і природокористування	Davidenko N. M. – Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Life and Environmental Sciences
Танклевська Н. С. – д.е.н., професор, Державний торговельно-економічний університет, професор кафедри економіки та фінансів підприємства	Tanklevska N. S. – Doctor of Economic Sciences, Professor, State University of Trade and Economics, Professor of the Department of Economics and Enterprise Finance
Вдовенко Л. О. – д.е.н., доцент, Вінницький національний аграрний університет	Vdovenko L. O. – Doctor of Economic Sciences, Ass. Prof., Vinnytsia National Agrarian University
Трусова Н. В. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Trusova N. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Яцух О. О. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Yatsukh O. O. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Косторной С. В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Kostornoi S. V. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Цап В. Д. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Tsap V. D. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Чкан І. О. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Chkan I. O. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
073 – Менеджмент	073 – Management
Огієнко М. М. – д.е.н., професор, Академія прикладних наук, Вища школа управління і адміністрування в Ополь, Польща	Ohiienko M. M. – Doctor of Economics, Professor, Academy of Applied Sciences Academy of Management and Administration in Opole, Poland
Судомир С. М. – д.е.н., професор, ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»	Sudomyr S. M. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Berezhany Agrotechnical Institute

Завгородній А. В. – д.е.н., професор, Миколаївський інститут розвитку людини Університету «Україна»	Zavhorodnii A. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Mykolaiv Institute of Human Development of University “Ukraine”
Левків Г. Я. – д.е.н., професор, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького	Levkiv H. Y. – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of Department of Management, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Ukraine
Басюркіна Н. Й. – д.е.н., професор, Одеський національний технологічний університет	Basiurkina N. I. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Odesa National University of Technology
Козак К. Б. – д.е.н., професор Одеський національний технологічний університет	Kozak K. B. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Odesa National University of Technology
Ортіна Г. В. – д.н.держ.упр., професор, ТДАТУ	Ortina G. V. – Doctor of Science in Public Administration Prof., TSATU
Коноваленко А. С. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Konovalenko A. S. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Нехай В. В. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Nekhai V. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Агєєва І. В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Ahieieva I. V. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
075 – Маркетинг	075 – Marketing
Вішал Дагар – д.е.н., професор, університет Аміті, Індія	Vishal Dagar – PhD, Ass. Professor, Amity University, India
Вей Фен – д.е.н., проф., Північно-західний університет A&F, Китай	Wei Feng – Doc.Ec.Sc., Professor, Northwest A&F University
Керімова У. К. – д.е.н., професор, Казахський національний аграрний дослідницький університет, академік Національної академії наук Казахстану, Казахстан	Ukilai Kerimova – Doctor of Economic Sciences, Professor, Kazakh National Agrarian Research University, Academician of the National Academy of Sciences of Kazakhstan, Almaty, Kazakhstan
Буднікевич І. М. – д.е.н., професор, Чернівецький національний університет	Budnikevych I. M. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Chernivtsi National University
Гончар В. В. – д.е.н., професор, Приазовський державний технічний університет	Gonchar V. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Pryazov State Technical University
Легеца Д. Г. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Legeza D. G. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Куліш Т. В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Kulish T. V. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Шквиря Н. О. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Shkviria N. O. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Сокіл Я. С. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Sokil Y. S. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Арестенко Т. В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Arestenko T. V. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Майборода Г. О. – PhD, ст. викладач ТДАТУ	Mayboroda G. O. – PhD, Senior Lecturer, TSATU
076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність	076 – Entrepreneurship, trade and stock-taking activities
Чернявська Т. А. – д.е.н., професор, Державна вища професійна школа, м. Конін, Польща	Cherniavska T. A. – Doctor of Economic Sciences, Professor, State Higher Professional School, Konin, Poland
Веслав Музіал – професор, доктор хаб., інж., кафедра економіки і організації сільського господарства, Краківський сільськогосподарський університет ім. Гуго Колланта, Польща	Wieslaw Musial – prof. dr. hab. Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie Brak zweryfikowanego, Krakow, Poland
Волошук К. Б. – д.е.н., професор, ЗВО «Подільський державний університет»	Voloshchuk K. B. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Podilsky State University
Карпенко А. В. – д.е.н., професор, Національний університет «Запорізька політехніка»	Karpenko A. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, National University “Zaporizhia Polytechnic”
Сєвідова І. О. – д.е.н., професор, Харківський національний університет внутрішніх справ	Sievidova I. O. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Kharkov National University of Internal Affairs
Яворська Т. І. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Yavorska T. I. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Болтянська Л. О. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Boltianska L. O. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Завадських Г. М. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Zavadskykh H. M. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Лисак О. І. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Lysak O. I. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Тебенко В. М. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Tebenko H. M. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU

Засновник

Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
Факультет економіки та бізнесу

УДК [33+631.1](06)

Т 13

Збірник наукових праць Таврійського державного
агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного
(економічні науки) / За ред. Т. І. Яворської. Запоріжжя:
Видавничий дім «Гельветика», 2025. № 2 (55). 154 с.

Голова редакційної колегії (науковий редактор):

Яворська Т. І. – д.е.н., професор кафедри економіки і бізнесу

Відповідальні за випуск збірника:

Яворська Т. І. – д.е.н., професор кафедри економіки і бізнесу
Колоколичикова І. В., д.е.н., професор – декан факультету
економіки і бізнесу

Завадських Г. М. – к.е.н., доцент кафедри економіки і бізнесу

Комп'ютерна верстка: Лощко О. М.

Збірник наукових праць Таврійського державного
агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного
(економічні науки) включений до Переліку наукових фахових
видавн. України, є науковим виданням, в якому можуть бути
опубліковані основні результати дисертаційних робіт
(наказ МОН №1328 від 21.12.2015 р.).

Відповідно до Порядку формування Переліку наукових
фахових видань України (наказ МОН України від 15 січня
2018 року № 32) присвоєно категорію «Б», що затверджено
наказом Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020
№ 886.65

Друкується за рішенням Вченої ради Таврійського
державного агротехнологічного університету
імені Дмитра Моторного (протокол № 10 від 27.05.2025 р.).
Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення
і радіомовлення № 1673 від 23.05.2024 року
Ідентифікатор медіа: R30-04778

Суб'єкт у сфері друкованих медіа:

Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного (просп. Б. Хмельницького, буд. 18,
м. Мелітополь, Запорізька обл., 72312, office@tsatu.edu.ua,
тел. (099) 614-83-02)

ISSN 2519-884X

Index Copernicus Value (ICV) 2016: 47.1
Index Copernicus Value (ICV) 2017: 55.32
Index Copernicus Value (ICV) 2018: 55.94
Index Copernicus Value (ICV) 2019: 56.52

Digital Object Identifier System (DOI)

Матеріали друкуються мовами оригіналів –
українською та англійською.
Погляди редколегії не завжди збігаються з позицією авторів.

Підписано до друку 29.05.2025 р.
Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 17,9.
Зам. № 0625/484. Наклад 100 прим.

Надруковано:
Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідомство суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.

© Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного, 2025

© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2025

Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)

№ 2 (55), 2025

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

Вакулич М. М.

ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ
РЕГІОНІВ В КОНТЕКСТІ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ
ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ..... 8

Єременко Д. В., Єременко Л. В.

ШЛЯХ ДО ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ:
ОСНОВНІ АСПЕКТИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ БІЗНЕСУ..... 15

Єременко Д. В., Єременко Л. В.

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ
ТА КОГНІТИВНА ЕКОНОМІКА:
ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВИМІР УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ 21

Мірошніченко Т. В.

АНАЛІЗ ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ
ДНІПРОПЕТРОВСЬКОГО РЕГІОНУ
В УМОВАХ ВІЙНИ..... 28

Почерніна Н. В., Васильченко О. О.

ТЕОРІЯ ВЗАЄМОДІЇ: КІЛЬКІСНИЙ ВИМІР РЕЗУЛЬТАТІВ
З ПОЗИЦІЙ МІКРО- ТА МАКРОЕКОНОМІКИ 35

Прус Ю. О., Яворська Т. І.

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
МИСЛИВСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ..... 46

Trusova N. V.

ATTRACTING FOREIGN INVESTMENT
IN AGRIBUSINESS ON THE BASIS
OF ESG-INTEGRATION..... 58

Trusova N. V., Utechenko D. M., Byba V. A.

PARADIGM OF RISK MANAGEMENT
AND AGRICULTURAL ADMINISTRATION
IN THE ECONOMIC ACTIVITIES OF ENTERPRISES 67

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Лагутін С. С.

МЕТОДОЛІГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОБЛІКУ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 75

Реслер М. В.

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ
НА СИСТЕМУ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ 82

**ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА,
СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК**

<i>Шльончак В. В.</i> МОДЕЛЬ ГНУЧКОЇ АЛОКАЦІЇ АКТИВІВ У БАНКІВСЬКИХ ІНВЕСТИЦІЯХ: ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТОРГОВИХ ЦИКЛІВ І РИНКОВИХ ОЧІКУВАНЬ	88
---	----

МЕНЕДЖМЕНТ

<i>Козут І. В.</i> РОЛЬ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖЕРА В ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	100
---	-----

<i>Савіцький А. В.</i> ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЗЕД ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	107
---	-----

МАРКЕТИНГ

<i>Венгерова О. В.</i> РОЛЬ КОМПЛІАСНСУ Й АНТИКРИЗОВОГО PR У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ	115
---	-----

<i>Семенда О. В., Корман І. І.</i> ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ СОНЯШНИКОВОЇ ОЛІЇ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	121
---	-----

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

<i>Завадських Г. М., Тебенко В. М.</i> ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В КОНТЕКСТІ ВОЄННОГО СТАНУ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ	131
--	-----

<i>Шостак Л. В., Білю І. О.</i> РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ	142
---	-----

Вимоги до статей, що друкуються у «Збірнику наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)»	150
--	-----

Founder

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
Faculty Economic and Business

UDC [33+631.1](06)

T 13

Scientific Papers of Dmytro Motornyi Tavria State
Agrotechnological University (economic sciences) /
Ed. T. I. Yavorska. Zaporizhzhia : Publishing House
"Helvetica", 2025. № 2 (55). 154 p.

Chairman of Editorial Board (scientific editor):

Yavorska T. I. – Doctor of Science, Professor of Economics
and Business Department

Responsible for the release of Scientific Papers:

Yavorska T. I. – Doctor of Science, Professor of Economics
and Business Department

Kolokolchukova I. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor
Zavadsykh H. M. – Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of Economics and Business Department

Imposed by Loshko O. M.

Scientific Papers of Dmytro Motornyi Tavria State
Agrotechnological University (Economic sciences) is included
to the list of scientific professional editions of Ukraine, in which
main results of dissertations may be published (Order of MES
from 21.12.2015 № 1328).

In accordance with the Procedure for the formation of the List
of scientific professional publications of Ukraine (order of the
Ministry of Education and Science of Ukraine dated January 15,
2018 № 32) assigned category "B", approved by the order of the
Ministry of Education and Science of Ukraine from 02.07.2020
№ 886.65

Published according to the decision of the Academic Council
of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
(Protocol № 10 from 27.05.2025).

Registration of an entity in the field of print media:

Decision of the National Council of Ukraine
on Television and Radio Broadcasting No. 1673 of 23.05.2024
Media ID: R30-04778

Media entity: Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological
University (ave. B. Khmelnytskyi, 18, Melitopol, Zaporizhzhia
region, 72312, office@tsatu.edu.ua, tel. (099) 614-83-02)

ISSN 2519-884X

Index Copernicus Value (ICV) 2016: 47.1

Index Copernicus Value (ICV) 2017: 55.32

Index Copernicus Value (ICV) 2018: 55.94

Index Copernicus Value (ICV) 2019: 56.52

Digital Object Identifier System (DOI)

Materials are published in original languages –
Ukrainian and English.

The editorial board's views do not necessarily reflect
the position of the authors.

Signed for printing on 29.05.2025.

Format 60x84/8. Font – Times New Roman.

Offset paper. Digital printing. Conditionally printed sheet 17,9.

Order No 0625/484. Print circulation – 100 copies.

Published:

Helvetica Publishing House

6/1 Inhlezi St., Odesa, 65101, Ukraine

Phone: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: mailbox@helvetica.ua

Certificate of a publishing entity

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.

© Dmytro Motornyi Tavria
State Agrotechnological University, 2025

© Design by Helvetica Publishing House, 2025

Scientific Papers of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (economic sciences)

№ 2 (55), 2025

CONTENTS

ECONOMY

Vakulich M. M

FORMATION OF INVESTMENT ACTIVITY
OF REGIONS IN THE CONTEXT OF REVITALIZATION
OF THE ECONOMIC SYSTEM OF UKRAINE..... 8

Yeremenko D. V., Yeremenko L. V.

THE PATH TO THE DIGITAL ECONOMY:
KEY ASPECTS AND CHALLENGES FOR BUSINESS 15

Yeremenko D. V., Yeremenko L. V.

INFORMATION TECHNOLOGIES
AND COGNITIVE ECONOMY:
THE PSYCHOLOGICAL DIMENSION
OF MANAGERIAL DECISION-MAKING 21

Miroshnichenko T. V.

ANALYSIS OF LABOR MARKET DEVELOPMENT
TRENDS IN THE DNIPROPETROVSK REGION
IN WAR CONDITIONS 28

Pochernina N. V., Vasylychenko O. O.

INTERACTION THEORY: QUANTITATIVE
MEASUREMENT OF RESULTS FROM THE POSITION
OF MICRO- AND MACROECONOMICS 35

Prus Yu. O., Yavorska T. I.

ANALYSIS OF THE ECONOMIC EFFICIENCY
OF THE ACTIVITIES OF HUNTING FARMS IN UKRAINE 46

Trusova N. V.

ATTRACTING FOREIGN INVESTMENT
IN AGRIBUSINESS ON THE BASIS OF ESG-INTEGRATION 58

Trusova N. V., Utechenko D. M., Byba V. A.

PARADIGM OF RISK MANAGEMENT
AND AGRICULTURAL ADMINISTRATION
IN THE ECONOMIC ACTIVITIES OF ENTERPRISES 67

ACCOUNTING AND TAXATION

Lahutin S. S.

METHODOLOGICAL APPROACHES
TO ACCOUNTING OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES..... 75

Resler M. V.

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE
ON THE MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM 82

FINANCE, BANKING, INSURANCE AND STOCK MARKET

Shlonchak V. V.

STRATEGIC ASSET ALLOCATION IN BANKING:
EMPIRICAL INSIGHTS INTO DEMAND ELASTICITY
AND PRICE LAG STRUCTURES 88

MANAGEMENT

Kohut I. V.

THE ROLE OF THE PROJECT MANAGER
IN PROJECT-ORIENTED 100

Savitskyi A. V.

PRIORITY DIRECTIONS OF FOREIGN ACTIVITY
DEVELOPMENT OF A MANUFACTURING ENTERPRISE
UNDER WAR STATE 107

MARKETING

Venherova O. V.

THE ROLE OF COMPLIANCE AND ANTI-CRISIS PR
IN SOCIAL NETWORKS 115

Semenda O. V., Korman I. I.

TRENDS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT
OF THE SUNFLOWER OIL MARKET IN THE CONTEXT
OF GEOPOLITICAL INSTABILITY 121

ENTREPRENEURSHIP AND TRADE

Zavadskykh H. M., Tebenko V. M.

INNOVATIVE POTENTIAL
OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP
IN THE CONTEXT OF MARTIAL STATE
AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT 131

Shostak L. V., Bilo I. O.

DEVELOPMENT OF A BUSINESS MODEL
FOR DIGITAL TRANSFORMATION IN UKRAINE:
CHALLENGES, OPPORTUNITIES,
AND STRATEGIC GUIDELINES 142

Requirements for articles published
in “Scientific papers of Dmytro Motornyi Tavria
State Agrotechnological
University (economic sciences)” 150

ЕКОНОМІКА

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-1>

УДК 330.322.5

*Вакулич М. М., докторант
Навчально-науковий інститут
«Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»
Українського державного університету науки і технологій
vakulich_maria@ukr.net
ORCID: 0000-0001-6153-3554*

ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ РЕГІОНІВ В КОНТЕКСТІ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Анотація. У статті проведено глибинний економічний аналіз стану інвестиційної активності регіонів України в умовах повномасштабного воєнного вторгнення. Застосування методу абстракції в управлінні інвестиційним кліматом економічної системи України відіграє важливу роль у виявленні ключових характеристик, які впливають на інвестиційну активність. Цей підхід дозволяє спростити і структурувати комплексний аналіз різноманітних аспектів інвестиційної діяльності в регіонах країни. Зокрема, інтеграція традиційних і сучасних методів оцінювання стану інвестиційного клімату є необхідною умовою для проведення детального аналізу обсягів капітальних інвестицій, який розглядається за різними видами економічної діяльності у розрізі регіонів України. Методи класифікації, що базуються на принципах загального та особливого аналізу, поряд із методами прогнозування, надають можливість здійснювати більш точну оцінку інвестиційних процесів.

Ключові слова: інвестування, стратегія, оцінка, аналіз, національна економіка, регіон, пріоритет, концепція.

JEL code classification: E22, F36, P45

Постановка проблеми. Погіршення економічного розвитку в Україні стало наслідком багатьох факторів, серед яких воєнні дії на території держави та карантинні обмеження, пов'язані з пандемією COVID-19. Ці обставини серйозно вплинули на інвестиційну привабливість країни, що в свою чергу призвело до зниження обсягу інвестицій як на макrorівні, так і в конкретних галузях. В умовах нестабільності, інвестиційно-інноваційна модель розвитку зіштовхнулася з новими викликами, що вимагає проведення ретельних трансформаційних зрушень, аби пристосуватися до нових економічних реалій.

Згідно з даними, представленими у звітах міжнародних організацій, Україні необхідно терміново вирішити питання структурної модернізації економіки. Це стосується не лише змін в окремих секторах, але й створення цілісної стратегії, спрямованої на залучення інвестиційного капіталу. Важливо, щоб модернізація проходила у тісній взаємодії з міжнародними інвесторами, надаючи їм стимули для вкладення капіталу в українську економіку. Крім того, для залучення міжнародних інвестицій необхідно створити привабливі умови. Це передбачає вдосконалення правової бази, забезпечення захисту інвестицій, а також створення інвестиційно-інноваційного безпечового економічного середовища. Спеціальні економічні зони, податкові канікули для інвесторів, а також програми підтримки стартапів можуть стати важливими кроками в цьому напрямку. Насамкінець, слід зазначити, що без структурних реформ і адаптації до нових економічних умов, шанси на успішне залучення інвестицій залишаться обмеженими. Тому, нагальність модернізації економіки не підлягає сумніву, адже вона є запорукою стабільного розвитку України в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Адженда управління інвестиційним кліматом економічної системи на макроекономічному рівні формує постулати комплексної оцінки стану інвестиційного забезпечення регіонів держави. Вивченню проблематики аналізу концептуальних засад формування сприятливого інвестиційного клімату на рівні регіонів присвячені роботи багатьох вчених, зокрема: Павлишин О. [1], Зробок О. [2], Задольський А. [2], Городняк І. [3], Терендій А. [3], Штепенко К. [4], Забураєва О. [4], Гуцан Т. [5], Мельникова О. [5], Конакова К. [6], Руденська В. [6], Шуплат О. [7], Аронс С. [10] та інші.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених питанням інвестиційного клімату в Україні, існує потреба в комплексному аналізі, який би охоплював не лише теоретико-методологічні аспекти, але й практичну значущість інвестиційного капіталу. Зокрема, важливо оцінити стан інвестиційного клімату в різних регіонах держави, оскільки він може суттєво варіюватися в залежності від багатьох факторів, таких як економічний розвиток, політична стабільність, інфраструктура та доступність ресурсів.

При цьому слід враховувати, що інвестиційний капітал відіграє ключову роль у формуванні стратегічних пріоритетів трансформаційних перетворень. Інвестування в інфраструктуру, освіту, науку та технології може суттєво підвищити конкурентоспроможність регіонів. Наприклад, регіони з розвинутою інфраструктурою можуть залучати більше іноземних інвестицій, що позитивно вплине на їх економічний розвиток в цілому.

Формулювання цілей статті. Метою статті є пошук концептуальних засад формування інвестиційної активності регіонів в контексті ревіталізації економічної системи України.

Виклад основного матеріалу. Проведення оцінки та прогнозування показників рівня інвестиційної привабливості регіонів України є важливою складовою економічного розвитку країни. Цей процес не лише сприяє залученню інвестицій, але й забезпечує стабільність економіки на регіональному рівні. Методи, що використовуються для цього, аналогічні тим, які застосовуються на макроекономічному рівні, проте мають свої особливості.

По-перше, детальний та покроковий моніторинг системи економічних показників є необхідним для формування об'єктивної картини. Це включає в себе аналіз таких показників, як валовий внутрішній продукт, рівень безробіття, інфляція, а також соціально-економічні фактори. Важливо, щоб дані збиралися регулярно, оскільки їх своєчасний аналіз дозволяє виявляти тенденції та вчасно реагувати на зміни.

По-друге, побудова та розширений аналіз системи економічних показників є ключовим етапом у визначенні інвестиційної привабливості. Це включає в себе не лише опис показників, а й їхній порівняльний аналіз між різними регіонами. Важливо враховувати специфіку кожного регіону, його ресурси, інфраструктуру, а також політичну ситуацію.

Прогнозування показників рівня інвестиційної привабливості регіонів держави також має велике значення. Це дозволяє не лише оцінити поточний стан, але й спрогнозувати потенційні зміни в майбутньому. Застосування сучасних економетричних моделей і статистичних методів дозволяє отримувати більш точні прогнози, що в свою чергу може залучити додаткові інвестиції. Окрім цього, пошук шляхів активізації залучення інвестиційного капіталу є критично важливим. Це може включати розробку нових інвестиційних проєктів, поліпшення інвестиційного клімату, створення стимулів для інвесторів та активну підтримку з боку держави. Важливо, щоб регіони не лише розраховували на зовнішні інвестиції, але й активно розвивали внутрішні можливості. Таким чином, комплексний підхід до оцінки та прогнозування інвестиційної привабливості регіонів України може суттєво вплинути на їх економічний розвиток, сприяючи залученню інвестицій та підвищенню якості життя населення. Це вимагає зусиль з боку держави, місцевої влади та бізнесу, аби забезпечити стабільний та поступальний розвиток регіонів.

Отже, очевидно є проблематика погіршення стану інвестиційного клімату економічної системи України у період останніх двох років. Крім того, необхідною є модернізація національної економіки із врахуванням різновекторності напрямів реалізації довгострокових стратегічних проєктів макроекономічного рівня. Трансформаційні процеси та економічні коливання

є рушійним силами прогресивних економічних перетворень, що відображає рівень конкурентоспроможності економіки держави та якісні зміни її інвестиційного середовища.

У 2021 році спостерігається поновлення позитивної динаміки залучення інвестиційного капіталу в економіку України та відновлення довіри закордонних інвесторів (+7555 млн. доларів США або +113%). У зв'язку із повномасштабним воєнним вторгненням на територію України у 2022 році динаміка залучення інвестиційного капіталу різко зменшилась (-6497 млн. доларів США або -3419,5%) [8]. Відповідна ситуація спостерігається за аналітичними матеріалами у 2023 році (-1936 млн. доларів США або -3585% відповідно) [9]. Слід зазначити, що одним із ключових проблемних аспектів, які впливають на економіку України в період 2023–2024 років, є введення Національним банком України валютних обмежень. Ці обмеження суттєво ускладнюють реалізацію трансформаційних економічних перетворень, зокрема в логістичному секторі національної економічної системи. Логістика, як важлива складова економіки, потребує стабільності та прогнозованості, яких наразі не вистачає. Для іноземних інвесторів, а також для вітчизняних підприємців, наявність затяжних валютних обмежень стає серйозною перешкодою при реалізації інвестиційних проєктів. Інвестиційні програми макроекономічного рівня, які можуть сприяти відновленню та розвитку економіки, стикаються з труднощами в умовах повномасштабного воєнного вторгнення. Війна не лише дестабілізує економічну ситуацію, але й створює додаткові ризики для інвесторів, які вже й без того мають обмежений доступ до фінансових ресурсів. Крім того, суттєвою перешкодою для членства України в Європейському Союзі залишається величезний розрив у рівні економічного розвитку між Україною та державами-членами ЄС. Це виявляється не лише в низькому рівні інвестиційного клімату, але й у недостатній інфраструктурі, відсутності ефективних механізмів підтримки бізнесу, а також у високому рівні корупції. Ці фактори створюють складні умови для інтеграції в європейські економічні структури, що, в свою чергу, гальмує процеси модернізації та реформування. Отже, для подолання цих викликів Україні необхідно вжити комплексних заходів. Серед них – поліпшення інвестиційного клімату, зменшення адміністративних бар'єрів, а також активна співпраця з міжнародними партнерами для залучення інвестицій. Тільки так можна сподіватися на успішну реалізацію економічних реформ і інтеграцію в європейські структури, що є критично важливим для стабільного розвитку країни в умовах сучасних викликів.

Перелік основоположних проблемних аспектів, що заважають ефективному інвестиційному розвитку регіонів України представлено на рис. 1.



Рис. 1. Перелік проблем забезпечення ефективного інвестиційного розвитку регіонів України станом на початок 2025 року

Джерело: розробка автора

З метою подолання диспропорційного розвитку в Україні, важливо розробити комплекс заходів, спрямованих на залучення додаткового інвестиційного капіталу. Це є критично необхідним для уникнення створення депресивних територій, які можуть заважати загальному економічному зростанню країни. Депресивні регіони часто стикаються з низьким рівнем зайнятості, відтоком населення та недостатністю інфраструктури. Тому, формування стратегій, що підвищують рівень інвестиційної привабливості, стає пріоритетним завданням на рівні державного менеджменту.

Залучення інвестицій можливе через різноманітні ініціативи. Однією з таких ініціатив є створення стимулів для інвесторів, включаючи податкові пільги, субсидії та зниження адміністративних бар'єрів. Такі заходи дозволяють не лише підвищити інтерес до інвестицій, а й сприяти розвитку локального бізнесу. Крім того, важливо забезпечити стабільність законодавства та захист прав інвесторів, що є основою для довгострокових вкладень.

Загалом, комплекс основоположних заходів макроекономічного рівня повинен включати аналіз регіональних потреб, інвестиційні стратегії, а також моніторинг ефективності реалізації програм (рис. 2).

Державна підтримка інфраструктури є також рушійним складовим елементом концепції заходів у напрямку підвищення рівня інвестиційної привабливості регіонів. Інфраструктурне забезпечення виходить на перший план означених концептуальних перетворень та зумовлює необхідність забезпечення розвитку логістики, державної підтримки реалізації проектів та програм та інше. Отже, питання інвестиційного забезпечення розвитку регіонів України залишається відкритим. А впровадження запропонованих заходів у напрямку залучення інвестиційного капіталу та підвищення рівня інвестиційної привабливості регіонів є першочерговим для забезпечення сталого прогресивного економічного розвитку держави.

В цілому, управління інвестиціями являє собою систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із здійсненням різних аспектів інвестиційної діяльності підприємства. Управління інвестиціями входить у загальну систему стратегічного фінансового менеджменту та є однією з основних систем, що забезпечують реалізацію переважно довгострокових фінансових рішень. Формування ефективної інвестиційної політики є запорукою стабільної діяльності національної економічної системи в умовах зміни навколиш-



Рис. 2. Перелік основоположних заходів щодо залучення додаткового інвестиційного капіталу з метою відтворення сприятливого стану інвестиційного клімату регіонів України

Джерело: розробка автора

нього середовища. Основною метою інвестиційної політики стає створення оптимальних умов для вкладання власних та позикових фінансових й інших ресурсів, що забезпечують зростання доходів на вкладений капітал для розширення економічної діяльності, створення кращих умов для перемоги в конкурентній боротьбі. За наведеною інформацією визначено, що формування стратегічного потенціалу розвитку новатики оцінки рівня інвестиційної привабливості економічної системи крізь призму євроінтеграційних процесів створює комплекс відповідних умов, вирішення яких є ключовим у довгостроковій програмі економічного розвитку країни.

Висновки. На сьогоднішній день одним із найважливіших напрямів комплексної стратегії розвитку регіону є диверсифікація економіки. Це передбачає підвищення конкурентоспроможності регіональних підприємств, а також залучення інвестицій. Інвестиції, зокрема іноземні, є критично важливими для реформування економіки. Вони сприяють структурним перетворенням, відновленню виробництва, а також створенню ефективної ринкової та соціальної інфраструктури.

Для досягнення цих цілей необхідно впроваджувати низку заходів. По-перше, важливо поширити діючі програми бізнес- та менеджмент-освіти на рівні регіонів. Це дозволить покращити кваліфікацію кадрів, що, в свою чергу, підвищить продуктивність підприємств. По-друге, розробка локальних інформаційних стратегій щодо залучення інвестицій стане важливою складовою. Це дозволить регіонам більш ефективно презентувати свої можливості для потенційних інвесторів. Крім того, впровадження принципів прогнозування та стратегічного планування місцевими компаніями допоможе їм адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Проведення реструктуризації та оптимізації малоефективних підприємств є ще одним кроком до підвищення загальної продуктивності. Лібералізація відносин «влада-бізнес» на регіональному рівні також має велике значення. Це створить сприятливі умови для розвитку підприємництва та залучення додаткових ресурсів.

Залежно від обсягу інвестиційного капіталу, регіон має можливість покращити свою економічну структуру. Створення конкурентоспроможності регіону прямо пов'язане з цими процесами. Необхідно активно залучати інвестиції, щоб забезпечити сталий розвиток та модернізацію місцевої економіки.

Список використаних джерел:

1. Павлишин О. Індекс інвестиційної привабливості України через війну сягнув мінімуму з 2013 року. 2022. *Економічна правда*. URL: <http://surl.li/nnncy>
2. Зробок О., Задольський А. Прямі іноземні інвестиції в Україну: проблеми та шляхи їх вирішення. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24066/1/S.67.pdf>
3. Городняк І.В., Терендій А.Б. Інституційні чинники залучення іноземних інвестицій в економіку України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 25. С. 3–10.
4. Штепенко К.П., Забураєва О.Ю. Аналіз прямих іноземних інвестицій в економіку України та передумови необхідності їх залучення. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7040> (дата звернення: 03.01.2025).
5. Гуцан Т. Мельникова О. Тенденції інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану. *Galician economic journal*. № 2 (87). 2024. DOI: https://doi.org/10.33108/galician_visnyk_tntu2024.02
6. Конакова, К.М. Оцінка та напрями покращення інвестиційної привабливості України: рейтинговий підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород : Гельветика, 2019. Вип. 26. С. 84–90.
7. Шуплат О.М. Аспекти поліпшення інвестиційного клімату України в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2022. № 1 (59). С. 129–137. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2\(60\).129-137](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2(60).129-137)
8. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>
9. World Investment Report 2023. United Nations Conference on Trade and Development. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023>
10. Arons S. Ukraine Reconstruction May Cost \$1.1 Trillion. URL: <https://bnnbloomberg.ca/ukraine-reconstruction-may-cost-1-1-trillion-eib-heads-1.1781648> (дата звернення: 05.01.2025).

References:

1. Pavlyshyn O. (2022) Indeks investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy cherez viinu siahnuv minimumu z 2013 roku [Ukraine's investment attractiveness index hits its lowest level since 2013 due to the war]. *Ekonomichna pravda*. Available at: <http://surl.li/nnncy>

2. Zrobok O. and Zadolskyi A. (2020) Priami inozemni investytsii v Ukrainu: problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Foreign direct investment in Ukraine: problems and solutions]. Available at: <https://ela.kpi.ua/bit-stream/123456789/24066/1/S.67.pdf>
3. Horodniak I. V., Terendii A. B. (2020) Instytutysiini chynnyky zaluchennia inozemnykh investytsii v ekonomiku Ukrainy [Institutional factors of attraction of foreign investments in the economy of Ukraine]. *Shkhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*. Vol. 25. pp. 3–10.
4. Shtepenko K. P., Zaburaieva O. Iu. (2019) Analiz priamykh inozemnykh investytsii v ekonomiku Ukrainy ta peredumovy neobkhidnosti yikh zaluchennia [Analysis of direct foreign investments in the economy of Ukraine and the prerequisites for their involvement]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 5. Available at: <http://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7040> (accessed 03.01.2025).
5. Hutsan T. Melnykova O. (2024) Tendentsii investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Trends in the investment attractiveness of Ukraine under martial law]. *Galician economic journal – Ekonomichnyi zhurnal Halitsii*, no. 2 (87). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu 2024.02 (accessed 03.01.2025). (in Ukrainian)
6. Konakova, K. M. (2019) Otsinka ta napriamy pokrashchennia investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy: reitynhovyi pidkhid [Assessment and directions for improving Ukraine's investment attractiveness: a rating approach]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University: series: International Economic Relations and World Economy*. Uzhhorod : Helvetyka. Vol. 26. pp. 84–90.
7. Shuplat O. M. (2022) Aspekty polipshennia investytsiinoho klimatu Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Aspects of improving the investment climate of Ukraine in the conditions of European integration]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod University*. Vol. 1 (59). pp. 129–137. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2\(60\).129-13](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2(60).129-13)
8. Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]. Available at: <https://bank.gov.ua/> (accessed 03.01.2025). (in Ukrainian)
9. World Investment Report 2023. United Nations Conference on Trade and Development. Available at: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023> (accessed 03.01.2025). (in Ukrainian)
10. Arons S. Vidbudova Ukrainy mozhe obiiysia v \$1,1 trln [Ukraine Reconstruction May Cost \$1.1 Trillion]. Available at: <https://www.bnnbloomberg.ca/ukraine-reconstruction-may-cost-1-1-trillion-eib-head-says1.1781648> (accessed 05.01.2025).

Vakulich M. M., Doctoral Student,
Educational and Scientific Institute
“Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture” of
Ukrainian State University of Science and Technologies
vakulich_maria@ukr.net
ORCID: 0000-0001-6153-3554

FORMATION OF INVESTMENT ACTIVITY OF REGIONS IN THE CONTEXT OF REVITALIZATION OF THE ECONOMIC SYSTEM OF UKRAINE

Abstract. The article provides an in-depth economic analysis of the state of investment activity in the regions of Ukraine in the context of a full-scale military invasion. The use of the abstraction method allowed us to identify the characteristics of the conceptual principles of managing the investment climate of the economic system of Ukraine, which made it possible to simplify a comprehensive analysis of the spectrum of investment activity in the regions of the state. The integration of traditional and modern approaches to assessing the state of the investment climate of the state economy necessitated a comprehensive assessment of the volume of capital investments by type of economic activity in the context of the regions of Ukraine. Classification methods based on the principles of general and special analysis and forecasting methods, in combination with comparative and abstract-logical analysis, allowed us to form the results of a comprehensive analysis of changes in the balance of foreign direct investment in the economy of Ukraine in the context of regions for the period 2022–2024, focusing on the most priority projects in the field of investment support. The study analyzed the values of the investment attractiveness index of regions of Ukraine, analyzed the volumes of capital investments by types of economic activity in the regions of Ukraine, and analyzed the most priority investment projects in the regions of Ukraine by the volume of investment capital attracted. The results obtained reproduce the priority postulates for the formation of a set of measures aimed at attracting investment capital and forming a favorable investment climate in the regions of Ukraine. The specified measures are strategic guidelines both at the macroeconomic level for the revitalization of the national economic system and at the regional level for

ensuring progressive innovation in investment activity. The results of the study have practical significance for domestic and foreign investors, business analysts, and entrepreneurs. Regional aspects of the concept of investment climate management in Ukraine reproduce the strategic guidelines for ensuring its progressive transformational development and contribute to the formation of a high level of investment attractiveness on the world stage through the prism of international rating agencies.

Keywords: *investment, strategy, assessment, analysis, national economy, region, priority, concept.*

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-2>

УДК [316.422+33+331+338.2+]:004

*Єременко Д. В., д.е.н.,
професор кафедри економіки і бізнесу
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
eremenko.denis.mobile@gmail.com
Єременко Л. В., к. психол. н.,
доцент кафедри суспільно-гуманітарних наук
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
kenaz21kof@gmail.com*

ШЛЯХ ДО ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ОСНОВНІ АСПЕКТИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Анотація. Цифрова трансформація бізнесу є важливим процесом, що включає впровадження інноваційних технологій для покращення операційної діяльності, оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності. У статті розглядаються основні аспекти цієї трансформації, зокрема вплив цифрових технологій на розвиток організаційних структур, підвищення ефективності управління та розвиток цифрових бізнес-моделей. Окрема увага приділяється ролі людського капіталу, формуванню нових компетенцій та цифрової грамотності працівників. Охарактеризовано важливість інтеграції цифрових рішень у стратегії компаній для досягнення довгострокового успіху. Стаття також аналізує роль інноваційних підходів у забезпеченні стабільного розвитку бізнесу в умовах глобальної цифрової економіки.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифрова економіка, бізнес, інновації, інформаційно-комунікаційні технології, конкуренція, стратегії розвитку, цифрові технології, автоматизація, корпоративна культура, управління, інтелектуальний капітал, цифрові екосистеми, управлінські рішення.

JEL code classification: J00, L51, M20, O32

Постановка проблеми. Цифрова трансформація є важливим процесом, що впливає на всі сфери економіки та бізнесу. У сучасному світі, де технології розвиваються швидкими темпами, а конкуренція між підприємствами стає дедалі гострішою, необхідність адаптації до цифрових змін стає критично важливою. Цифрова економіка відкриває нові можливості для підвищення ефективності бізнес-процесів, зниження витрат, покращення взаємодії з клієнтами та партнерами, а також забезпечує більш швидкий доступ до необхідної інформації для прийняття стратегічних управлінських рішень. Проте цей процес супроводжується низкою викликів, зокрема необхідністю впровадження нових технологій, змін у корпоративній культурі, розвитку інтелектуального капіталу та адаптації до нових умов функціонування. В умовах глобальної конкуренції і швидких змін на ринку важливою є здатність бізнесу оперативно реагувати на нові технологічні тенденції, що робить тему цифрової трансформації надзвичайно актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифрова трансформація бізнесу та розвиток цифрової економіки є предметом активного наукового аналізу в контексті сучасних технологічних змін і глобалізації. Дослідники підкреслюють важливість впровадження цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності управління та адаптації компаній до нових ринкових умов.

Зокрема, Трусова Н.В. [1] акцентує увагу на цифровізації інвестиційно-інноваційної діяльності бізнес-суб'єктів у мережових ІТ-системах, що сприяє інтеграції інноваційних рішень і розвитку бізнес-екосистем.

Міжнародні вчені, такі як Agrifoglio R. і співавтори [2], підкреслюють значення організаційних змін і управлінських стратегій у процесах цифрової трансформації, зокрема, роль інфор-

маційних технологій у забезпеченні конкурентних переваг. Andriole S.J. [3,4] досліджує вплив швидкого впровадження новітніх технологій на цифрову трансформацію бізнесу, наголошуючи на стратегічних підходах до використання ІТ.

Berman S.J. та Marshall A. [5] розглядають трансформацію бізнес-моделей у напрямку більш широкої взаємодії між усіма учасниками економіки, а Berman T. і співавтори [6] виокремлюють ключові драйвери цифрового підприємництва і чинники успіху цифрових стартапів. Egodawe M. і колеги [7] систематизують наявні підходи до цифрової трансформації, пропонуючи загальну модель для подальших досліджень.

Таким чином, сучасні дослідження висвітлюють цифрову трансформацію як комплексний процес, що потребує не лише технологічних інновацій, а й організаційних змін, розвитку людського капіталу та адаптації бізнес-моделей до умов цифрової економіки.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження основних аспектів цифрової трансформації бізнесу, аналіз викликів і можливостей, що виникають у процесі впровадження цифрових технологій, а також вивчення впливу цифрової економіки на конкурентоспроможність підприємств. Стаття має на меті виявити ключові тенденції та стратегії, які дозволяють бізнесу адаптуватися до нових умов, підвищувати ефективність операційної діяльності та забезпечувати сталий розвиток в умовах цифрових змін. Окрім того, стаття аналізує важливість розвитку людського капіталу та корпоративної культури, що є основою успішної цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі відбувається глибока перебудова економічної взаємодії під впливом цифрових інновацій, що фактично демонструє реалізацію принципів так званої четвертої промислової революції. Вітчизняна економіка також поступово переходить до нової цифрової парадигми, що проявляється у всебічній інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у підприємницьке середовище. Такий перехід охоплює не лише економічні, а й соціокультурні, правові та освітні аспекти, формуючи мультидисциплінарне середовище для розвитку інновацій. Цифровий бізнес вирізняється передусім переходом основних управлінських та операційних процесів у цифрову площину. Цифровізація охоплює й такі важливі елементи, як підтримка зворотного зв'язку з партнерами, забезпечення надійної технічної підтримки та автоматизація управлінських рішень. Разом із технологічними змінами неможливо ігнорувати й трансформацію внутрішньої культури організації: від адаптації працівників до нових умов до переосмислення управлінської етики. Синергія технологій та організаційних змін створює нову якість бізнесу, в якій ефективність, гнучкість і здатність до масштабування стають вирішальними факторами конкурентоспроможності. Однак цифрова трансформація вимагає не лише інвестицій у технології, а й скоординованих дій з боку державних інституцій, бізнесу й освітніх центрів. Варто розуміти, що цифровізація — це не просто модернізація існуючих процесів, а принципове оновлення логіки функціонування організацій, що потребує стратегічного підходу та переосмислення всієї бізнес-моделі. [7]

Цифрова трансформація, зокрема в Україні, охоплює широкий спектр галузей і рівнів господарювання. Значна увага в наукових дослідженнях приділяється аналізу трансформаційних процесів у логістиці, промисловості, агросекторі, фінансово-кредитній сфері, а також у сфері державного управління. Сучасні підходи передбачають створення адаптивних, децентралізованих цифрових екосистем, здатних до самоорганізації, швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та побудови сталих логістичних зв'язків. Одним із пріоритетів державної цифрової стратегії є розвиток регіональної цифрової інфраструктури, сприяння формуванню «розумних» регіонів та підтримку інституційних реформ, необхідних для забезпечення цифрової зрілості територіальних громад.

У межах цих процесів аналізуються перспективи розвитку цифрової економіки на регіональному рівні, включаючи дослідження рівня цифровізації окремих областей, оцінку їхнього потенціалу, наявності інноваційних кластерів та центрів ІТ-компетенцій [12].

Зростання конкуренції на сучасних ринках, яке є однією з характерних рис цифрової епохи, безумовно змінює методи ведення бізнесу, а також впливає на стратегії управління підприємствами. Підприємства все частіше стикаються з необхідністю оперативного доступу до реле-

вантної інформації, яка є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Із запровадженням цифрових технологій відбувається радикальна зміна управлінських моделей, що потребує значних адаптацій бізнес-процесів до нових реалій. Інноваційні інструменти, технології, методи і механізми, що формуються в рамках цифрової економіки, сприяють суттєвому переосмисленню традиційних підходів до управління суб'єктами господарювання та перегляду структурної побудови їхніх бізнес-моделей.

Інформаційні потоки, які циркулюють у сучасних підприємствах, з одного боку, інтегруються в усі сфери їх діяльності, що забезпечує миттєву обробку бізнес-процесів і підвищує рівень автоматизації. Водночас, з іншого боку, ці потоки адаптуються до індивідуальних запитів споживачів, що дозволяє підприємствам більш гнучко реагувати на зміни ринкових умов і потреби клієнтів [5].

Цифрова економіка є водночас інноваційною економікою, оскільки її основою є використання знань як найважливішого фактору виробництва. Завдяки доступу до глобальних мереж знань, підприємства можуть швидко адаптувати свої стратегії, а також реалізувати нові інноваційні продукти й послуги, відповідаючи на запити споживачів та тенденції ринку. Водночас, цифрова економіка виступає і ядром економіки знань, оскільки тільки завдяки інформаційним технологіям підприємства мають можливість обробляти величезні обсяги даних, аналізувати їх і використовувати для створення нових інновацій.

Активними учасниками цифрових трансформацій є банки, страхові компанії та роздрібна торгівля. Представники цих секторів поступово відмовляються від фізичної присутності на ринку, переходячи в цифровий простір, що дозволяє оптимізувати витрати, зменшити операційні витрати і збільшити капіталізацію через ефективне використання нових цифрових інструментів та онлайн-платформ. Такий перехід дозволяє значно поліпшити доступ до продуктів і послуг, а також забезпечити кращу взаємодію з клієнтами на глобальному рівні.

Цифрові технології активно проникають у такі галузі, як логістика і транспорт, що дозволяє значно поліпшити ефективність перевезень і управління постачанням. Наприклад, використання безпілотників для доставки товарів, а також розробка і впровадження моделей типу Uber для вантажоперевезень, дає змогу знизити витрати та покращити якість обслуговування.

Цифрова трансформація бізнесу є складним і багатогранним процесом, який вимагає впровадження нових підходів, орієнтованих на системні рішення. Ці рішення повинні враховувати економічні та технічні аспекти одночасно, а також базуватися на основах теорії систем і системного аналізу. Важливим аспектом у цьому процесі є розробка та впровадження стратегій цифрової трансформації для суб'єктів господарювання, які повинні враховувати три основні компоненти: конкурентоспроможність, розвиток та передбачення. Під конкурентоспроможністю розуміється здатність підприємства успішно функціонувати на вже існуючих ринках, не тільки підтримуючи, але й укріплюючи свою позицію серед конкурентів. Розвиток включає в себе освоєння нових ринкових ніш, що виникають внаслідок цифрових технологій, а також освоєння радикально нових ринків, які активно формуються в цифровій екосистемі. Передбачення ж вимагає використання результатів експериментів, аналітики трендів, досвіду стратегічних рішень для точної ідентифікації майбутніх потреб і ризиків на ринку.

Одним із основних показників ефективності цифрового бізнесу є три складові: операційна діяльність, взаємодія з клієнтами та управління персоналом. Успіх у операційній діяльності бізнесу прямо залежить від глибокого розуміння внутрішніх процесів, що забезпечує оптимізацію витрат, масштабованість та високу продуктивність. Важливими є також такі фактори, як низькі граничні витрати, безпека процесів і високий рівень автоматизації. Завдяки цифровим технологіям, компанії можуть зменшити витрати на рутинні операції та підвищити продуктивність шляхом автоматизації, що водночас дозволяє значно знизити вплив людського чинника на результат. Цифрові інструменти дають можливість реалізовувати персоналізовану продукцію та послуги з мінімальними витратами, що є важливою перевагою в умовах високої конкуренції [8].

Умови повної цифровізації бізнес-процесів, які охоплюють усі етапи від продажу до доставки, відкривають нові горизонти для ефективного управління. У таких умовах кожен

етап виробництва прогнозується та контролюється за допомогою штучного інтелекту, що дає змогу своєчасно адаптувати процеси до індивідуальних замовлень та досягати високого рівня енергоефективності. Завдяки цьому забезпечується оптимальне навантаження на виробничі потужності, а також знижується витрати на енергію.

У цифровому бізнесі важливою складовою є формування унікального клієнтського досвіду, що дає змогу компаніям створювати стійкі відносини з клієнтами. Взаємодія з клієнтами повинна будуватися на персоналізації кожної пропозиції, проактивному підході до задоволення запитів і потреб, а також багатоканальній комунікації, яка включає різноманітні способи контактів через онлайн-канали, мобільні додатки, соцмережі та інші платформи. Крім того, важливим є створення цінності, що виходить за межі базового продукту чи послуги, тобто надання клієнтам додаткових переваг або послуг, які значно підвищують їхню задоволеність. Приклад таких компаній, як Amazon або Google, показує, як ефективно використання даних про поведінку споживачів дозволяє компаніям не лише прогнозувати потреби клієнтів, але й створювати персоналізовані пропозиції, що значно покращує клієнтський досвід [15].

Не менш важливим аспектом цифрової трансформації є етичні норми, дотримання яких забезпечує захист персональних даних та формування довіри до цифрових сервісів. Клієнти повинні бути впевнені в безпеці своїх даних, а також у тому, що їхня взаємодія з компаніями не призведе до порушення їхніх прав. Формування довіри є критичним для стійкого розвитку цифрової економіки, оскільки без належного рівня етичних стандартів компанії не зможуть зберегти репутацію і залучити нових клієнтів.

Важливою складовою успішної цифрової трансформації є людський капітал, який виступає не лише як користувач технологій, але й як ключова рушійна сила інноваційних змін. У сучасному світі, де технології розвиваються з неймовірною швидкістю, персонал компанії має бути готовим до постійних змін і оновлень. З цієї причини виникає необхідність у формуванні нових компетенцій, зокрема у розвитку цифрової грамотності, аналітичного мислення, здатності до постійного навчання та адаптації до нових умов. Людський ресурс стає важливим фактором, що визначає здатність організації ефективно впроваджувати технології та реалізовувати інноваційні стратегії [10].

Висновки. Впровадження цифрових технологій не є безризиковим процесом. Необхідно враховувати і потенційні негативні наслідки для співробітників, такі як цифрове вигорання, переобтяження інформацією і психологічний стрес, які можуть виникати через постійну необхідність освоєння нових інструментів та технік. Для цього важливо створювати балансовані умови праці, впроваджувати політики цифрового добробуту та турбуватися про ментальне здоров'я співробітників, що стає необхідністю в умовах постійної цифровізації та високих вимог до персоналу. Цифрова трансформація бізнесу є складним і багатовимірним процесом, який охоплює не лише технологічні, але й економічні, соціальні та культурні аспекти. Її успіх залежить від здатності організацій адаптуватися до нових умов, здійснювати стратегічне мислення, здійснювати інвестиції в нові технології та людський капітал. В умовах глобальної конкуренції цифрова трансформація стає не просто необхідністю, а й вирішальним чинником для забезпечення сталого розвитку, підвищення ефективності діяльності, створення нових можливостей та доданої вартості. Для України цей процес відкриває нові можливості для модернізації економіки, підвищення міжнародної конкурентоспроможності та формування якісно нового соціально-економічного укладу, орієнтованого на інновації, знання і цифрову взаємодію, що є важливою умовою для стійкого розвитку в сучасному глобалізованому світі.

Список використаних джерел:

1. Трусова Н. В., Єременко Д. В. Цифровізація інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів бізнесу в мережівій ІТ-системі *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2022. № 1(45). С. 104–114.
2. Agrifoglio R., Lamboglia R., Mancini D., Ricciardi F. Digital Business Transformation: Organizing, Managing and Controlling in the Information Age. Springer, 2020. 258 p.
3. Andriole S. J. The Digital Playbook: How to Leverage Strategic Technology for Competitive Advantage. Pearson/Financial Times, 2023. 214 p.

4. Andriole S. J. The Innovator's Imperative: Rapid Technology Adoption for Digital Transformation. Taylor & Francis/CRC Press, 2017. 246 p.
5. Berman S. J., Marshall A. The next digital transformation: From an individual-centered to an everyone-to-everyone economy. *Strategy & Leadership*. 2014. Vol. 42, № 5. P. 9–17.
6. Berman T., Stuckler D., Schallmo D., Kraus S. Drivers and success factors of digital entrepreneurship: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Small Business Management*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2255444>
7. Egodawe M., Sedera D., Bui V. A Systematic Review of Digital Transformation Literature (2013–2021) and the development of an overarching apriori model to guide future research. arXiv preprint. 2022. arXiv:2212.03867. URL: <https://arxiv.org/abs/2212.03867> (дата звернення: 26.04.2025).
8. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*. 2015. Vol. 57, № 5. P. 339–343.
9. O'Higgins D. Impacts of Business Architecture in the Context of Digital Transformation: An Empirical Study Using PLS-SEM Approach. arXiv preprint. 2023. arXiv:2307.11895. URL: <https://arxiv.org/abs/2307.11895> (дата звернення: 26.04.2025).
10. Peng Y., Gao C. New intelligent empowerment for digital transformation. arXiv preprint. 2024. arXiv:2406.18440. URL: <https://arxiv.org/abs/2406.18440> (дата звернення: 26.04.2025).
11. Schallmo D. R. A., Baiyere A., Gertsen F., Rosenstand C. A., Williams C. A. (Eds.) Digital Disruption and Transformation: Case Studies, Approaches, and Tools. Springer, 2024. 312 p.
12. Schallmo D. R. A., Kolb J., Leible S., Maslowski L. Sustainability-enabled assessment of digital technologies. *International Journal of Innovation Management*. 2023. Vol. 27, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1142/S1363919623400020>
13. Schallmo D. R. A., Kundisch D., Lang K., Hasler D. (Eds.) Digitale Plattformen und Ökosysteme im B2B-Bereich: Fallstudien, Ansätze, Technologien und Tools. Springer Gabler, 2024. 340 p.
14. Trusova N. V., Oleksenko R. I., Kalchenko S. V., Yeremenko D. V., Pasička S. R., Moroz S. A. Managing the intellectual potential in the business-network of innovative digital technologies. *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. Vol. 39, № 5. P. 1–15.
15. Trusova N. V., Yeremenko D. V., Karman S. V., Kolokolchikova I. V., Skrypnyk S. V. Digitalization of investment-innovative activities of the trade business entities in network IT-System. *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. Vol. 39, № 5. P. 1–19.

References:

1. Trusova N. V., Yeremenko D. V. (2022). Tsyfrovizatsiia investytsiino-innovatsiinoi diialnosti subiektiv biznesu v merezhevi IT-systemi [Digitalization of Investment and Innovation Activities of Business Entities in a Networked IT System] *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, 1 (45), 104–114. (in Ukrainian)
2. Agrifoglio R., Lamboglia R., Mancini D., Ricciardi F. (2020). Digital Business Transformation: Organizing, Managing and Controlling in the Information Age. Springer.
3. Andriole S. J. (2023). The Digital Playbook: How to Leverage Strategic Technology for Competitive Advantage. Pearson/Financial Times.
4. Andriole S. J. (2017). The Innovators Imperative: Rapid Technology Adoption for Digital Transformation. Taylor & Francis/CRC Press.
5. Berman S. J., Marshall A. (2014). The next digital transformation: From an individual-centered to an everyone-to-everyone economy. *Strategy & Leadership*, 42(5), 9–17.
6. Berman T., Stuckler D., Schallmo D., Kraus S. (2023). Drivers and success factors of digital entrepreneurship: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Small Business Management*. DOI: <https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2255444>
7. Egodawe M., Sedera D., Bui V. (2022). A Systematic Review of Digital Transformation Literature (2013–2021) and the development of an overarching apriori model to guide future research. arXiv preprint. 2022. arXiv:2212.03867. Available at: <https://arxiv.org/abs/2212.03867>
8. Matt C., Hess T., Benlian A. (2013). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
9. OHiggins D. (2023). Impacts of Business Architecture in the Context of Digital Transformation: An Empirical Study Using PLS-SEM Approach. arXiv preprint. arXiv:2307.11895. Available at: <https://arxiv.org/abs/2307.11895>
10. Peng Y., Gao C. (2024). New intelligent empowerment for digital transformation. arXiv preprint. arXiv:2406.18440. Available at: <https://arxiv.org/abs/2406.18440>
11. Schallmo D. R. A., Baiyere A., Gertsen F., Rosenstand C. A., Williams C. A. (2024). Digital Disruption and Transformation: Case Studies, Approaches, and Tools. Springer.
12. Schallmo D. R. A., Kolb J., Leible S., Maslowski L. (2023). Sustainability-enabled assessment of digital technologies. *International Journal of Innovation Management*, 27(1). DOI: <https://doi.org/10.1142/S1363919623400020>
13. Schallmo D. R. A., Kundisch D., Lang K., Hasler D. (2024). Digitale Plattformen und Ökosysteme im B2B-Bereich: Fallstudien, Ansätze, Technologien und Tools. Springer Gabler.

14. Trusova N. V., Oleksenko R. I., Kalchenko S. V., Yeremenko D. V., Pasioka S. R., Moroz S. A. (2021). Managing the intellectual potential in the business-network of innovative digital technologies. *Estudios de Economia Aplicada*, 39(5), 1–15.

15. Trusova N. V., Yeremenko D. V., Karman S. V., Kolokolchukova I. V., Skrypnyk S. V. (2021). Digitalization of investment-innovative activities of the trade business entities in network IT-System. *Estudios de Economia Aplicada*, 39(5), 1–19.

Yeremenko D. V., Doctor of Economic Sciences,
Professor at the Department of Economics and Business
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
eremenko.denis.mobile@gmail.com

Yeremenko L. V., PhD in Psychology Sciences,
Associate Professor at the Department of Social Science and Humanities
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
kenaz21kof@gmail.com

THE PATH TO THE DIGITAL ECONOMY: KEY ASPECTS AND CHALLENGES FOR BUSINESS

Abstract. Digital transformation of business is a multifaceted and strategically significant process that involves the integration of advanced digital technologies to enhance operational efficiency, streamline internal processes, and ensure long-term competitiveness in a rapidly evolving market. This article offers a comprehensive exploration of the essential dimensions of digital transformation, focusing on the profound impact of digital tools on organizational development, management effectiveness, and the formation of innovative digital business models. Particular attention is devoted to the central role of human capital, the cultivation of digital competencies, and the importance of fostering digital literacy among employees at all organizational levels. The study emphasizes that digital transformation extends beyond mere technological upgrades—it necessitates systemic organizational restructuring, including shifts in corporate culture, the alignment of business strategies with digital capabilities, and the adoption of agile communication and management frameworks. A holistic approach is advocated, integrating technological advancement with economic rationale and human resource development. The article also investigates the opportunities and challenges associated with the implementation of data analytics, artificial intelligence, and cloud computing, highlighting their transformative potential for sustainable innovation and operational resilience. Moreover, the psychological dimension of digital change is analyzed, with attention to cognitive load, decision fatigue, and human trust in intelligent systems as critical factors influencing adoption. The article proposes a conceptual framework that embeds cognitive systems into strategic planning, enabling organizations to address ethical concerns, data governance, and workforce readiness. By emphasizing human-centered innovation, interdisciplinary collaboration, and adaptive leadership, the study identifies the conditions necessary for dynamic learning, value creation, and sustainable growth in the digital age. It concludes by calling for further psychological research to better integrate cognitive technologies with user behavior and decision-making practices, thereby reinforcing organizational agility and long-term success.

Keywords: digital transformation, digital economy, business, innovations, information and communication technologies, competition, development strategies, digital technologies, automation, corporate culture, management, intellectual capital, digital ecosystems.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-3>

УДК: [004+33+338]:159.9

*Єременко Д. В., д.е.н.,
професор кафедри економіки і бізнесу
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
eremenko.denis.mobile@gmail.com
Єременко Л. В., к. психол. н.,
доцент кафедри суспільно-гуманітарних наук
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
kenaz21kof@gmail.com*

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА КОГНІТИВНА ЕКОНОМІКА: ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВИМІР УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Анотація. У статті досліджено вплив когнітивних технологій на трансформацію бізнесу в умовах цифрової економіки. Розглянуто зміну ролі інтелектуальної праці, що стає центральним чинником розвитку сучасних підприємств. Акцент зроблено на використанні цифрової аналітики, штучного інтелекту, систем підтримки прийняття рішень та управління знаннями. Проаналізовано сучасні наукові підходи до впровадження технологій Індустрії 4.0 в управлінську практику. Особливу увагу приділено ролі людського капіталу та міждисциплінарної взаємодії як умов ефективної цифрової трансформації. Запропоновано концептуальні засади адаптації бізнес-моделей до нової економіки знань із врахуванням когнітивних чинників, а також підкреслено значення інноваційного потенціалу.

Ключові слова: Когнітивні технології, цифрова трансформація, управління знаннями, Індустрія 4.0, бізнес-аналітика, людський капітал, інновації, стратегічне управління, цифровізація, штучний інтелект.

JEL code classification: J00, L51, M21, O32

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації бізнесу особливого значення набувають інноваційні підходи до управління, що ґрунтуються на використанні даних, знань і штучного інтелекту. Одним із таких підходів є когнітивний менеджмент, який інтегрує когнітивні технології у процеси прийняття рішень, управління знаннями та організаційного навчання.

Когнітивні технології, що лежать в основі сучасного управління, дозволяють не лише автоматизувати рутинні процеси, а й створити середовище для інтелектуального аналізу даних, виявлення закономірностей, прогнозування сценаріїв розвитку та прийняття стратегічно обґрунтованих рішень. Самонавчальні системи, штучний інтелект, аналітика великих даних, когнітивні платформи та хмарні обчислення вже сьогодні змінюють спосіб організації бізнесу, підвищують якість управлінських рішень і відкривають нові горизонти для зростання.

Особливої актуальності тема набуває в контексті глобалізації, економічної нестабільності та технологічної конкуренції. У таких умовах здатність компаній накопичувати, інтерпретувати та ефективно використовувати знання стає ключовою передумовою їхнього довгострокового розвитку. Таким чином, дослідження процесів впровадження когнітивного менеджменту, аналіз його інструментів і економічного ефекту є надзвичайно важливими як для наукової спільноти, так і для практиків бізнесу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження ролі когнітивного менеджменту як ключового елементу цифрової трансформації бізнесу, аналіз можливостей застосування когнітивних технологій у сучасних управлінських процесах, а також оцінка їхнього впливу на

підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, оптимізацію бізнес-процесів та забезпечення конкурентних переваг підприємств у цифрову епоху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженні Ао S.-I. та співавторів [1] розглядаються застосування когнітивних обчислювальних систем у сфері бухгалтерського обліку, фінансів та управління, підкреслюючи значення інтелектуальних технологій для підвищення ефективності бізнес-процесів. Arunkumar P. [2] досліджує вплив когнітивних систем штучного інтелекту на точність і ефективність фінансових транзакцій, що є актуальним для сучасних фінансових установ.

Роботи Chouchene A., Carvalho A. V., Lima T. M. та інших [3, 8, 13] присвячені розвитку когнітивного виробництва в рамках Індустрії 4.0, акцентуючи увагу на зниженні когнітивного навантаження на працівників та інтеграції інтелектуальних систем у виробничі процеси. Fraser S. та співавтори [4] досліджують взаємозв'язок між когнітивними обмеженнями у прийнятті рішень і зростанням малих підприємств.

Дослідження Kuzior A. і Kwilinski A. [7] акцентують увагу на когнітивних технологіях у управлінні промисловими підприємствами, виділяючи їх роль у формуванні пріоритетів розвитку та підвищенні ефективності виробництва. Schuetz M. і Venkatesh V. [10] досліджують вплив когнітивного навантаження в процесі взаємодії людини з комп'ютером, що має безпосереднє значення для проєктування інтерфейсів когнітивних систем..

Trusova N. V. та колеги [11; 12] досліджують управління інтелектуальним потенціалом у бізнес-мережах цифрових технологій та цифровізацію інвестиційно-інноваційної діяльності у торговельних підприємствах, підкреслюючи роль когнітивних технологій у сучасних економічних системах. Wuest T. та співавтори [14] розглядають нові парадигми у «розумному» виробництві, що відображає тенденції цифрової трансформації виробничих процесів.

Таким чином, сучасні наукові праці свідчать про зростаюче значення когнітивних технологій у різних галузях, зокрема у фінансах, управлінні, виробництві та підприємстві, що підкреслює їх роль як ключового фактора цифрової трансформації бізнесу.

Основні результати дослідження. У розвинених країнах світу спостерігається перехід до шостого технологічного укладу, який суттєво відрізняється від попередніх етапів розвитку індустріального суспільства. Шостий технологічний уклад, що поступово формується сьогодні, базується на інтеграції новітніх технологій, зокрема відновлюваних джерел енергії, нанотехнологій, когнітивних систем, штучного інтелекту та біотехнологій. Важливим чинником розвитку стає поєднання технічного прогресу з людськими когнітивними і креативними здібностями. Йдеться не лише про автоматизацію, а про глибоку інтелектуалізацію виробництва, в якому головним ресурсом стає не фізична праця, а знання, інноваційне мислення та здатність до створення нових сенсів і підходів.

Значущість цього укладу полягає в тому, що інтелектуальна діяльність перестає бути лише допоміжною складовою машинного виробництва – вона виходить на перший план як провідний елемент нової економіки знань. Наприклад, сучасні підприємства все частіше інвестують у розвиток людського капіталу, створюють крос-функціональні команди, які поєднують інженерні, аналітичні та соціогуманітарні компетенції. Такі зміни ведуть до виникнення нових форм організації праці, адаптивного управління та динамічного розвитку бізнес-середовища, що є прямим наслідком переходу до нового технологічного укладу [5].

На відміну від попередніх, четверта промислова революція змінює саму природу взаємодії людини й технологій. Приклади цього – поява розумних фабрик, використання робототехніки з елементами штучного інтелекту, розвиток хмарних технологій та інтернету речей (IoT), які забезпечують безперервну цифрову комунікацію між машинами, людьми та даними в реальному часі. Це ставить нові виклики перед економічною політикою держав і бізнес-стратегіями компаній, водночас відкриваючи широкі можливості для сталого розвитку й створення доданої вартості через інтелектуальні рішення.

Когнітивний рівень цифрових технологій має справу переважно з інформацією, знаннями та сенсами. Це вже не просто обробка формалізованих структур, а робота з неструктурованими та

нечітко структурованими даними – такими, що традиційні системи не здатні ефективно інтерпретувати. Наприклад, системи штучного інтелекту сьогодні застосовуються у медичній діагностиці, правовій аналітиці, управлінні ланцюгами постачання, фінансовому прогнозуванні тощо. Вони здатні обробляти складні контексти та ухвалювати рішення на основі великомасштабного аналізу.

Перехід до когнітивної епохи, що поступово витісняє еру класичної інформатизації, знаменує собою народження постіндустріальної економіки нового типу. Вона ґрунтується не на матеріальних активах, а на інтелектуальних ресурсах – знаннях, навичках, креативності. Інформація перетворюється на основний економічний актив, а здатність створювати, комбінувати й ефективно використовувати знання стає ключовим чинником конкурентоспроможності.

Ключовими рушійними силами сучасної постіндустріальної економіки виступають знання, динамічні зміни та глобалізація. По-перше, знання набули статусу стратегічного ресурсу – саме інтелектуальний капітал нині формує основу конкурентоспроможності та довгострокового розвитку як окремих компаній, так і цілих країн. Інноваційні ідеї, наукові відкриття, креативність та когнітивний потенціал працівників стали головною продуктивною силою цифрової доби.

По-друге, постійні, швидкі й ускладнені зміни створюють нову реальність – динамічне середовище з високим рівнем невизначеності, що ускладнює прогнозування, але водночас стимулює розвиток адаптивних бізнес-моделей і гнучких організаційних структур. Успіх у такій економіці залежить не лише від наявних ресурсів, а й від здатності до трансформації, навчання та швидкого реагування на зовнішні виклики.

По-третє, глобалізація охопила всі сфери – від науково-технічних досліджень до логістики, фінансових ринків, інформаційних потоків та електронної комерції. Економіки різних країн стали відкритими і взаємопов'язаними, що зумовило виникнення глобальної гіперконкуренції, в якій навіть малі бізнеси можуть змагатися на світових ринках, використовуючи цифрові платформи, штучний інтелект і великі дані [3].

В умовах економіки знань інтелектуальна діяльність більше не виконує допоміжну роль щодо машинного виробництва – вона перетворюється на центральний елемент створення вартості. Якщо раніше ключовими активами були сировина, обладнання та фінансові ресурси, то сьогодні провідну роль відіграє нематеріальний актив – інформація. Накопичення знань, обробка великих обсягів даних, розвиток науково-дослідної діяльності, авансування інновацій стали важливими процесами, які забезпечують сталий економічний розвиток.

Отже, економіка, що ґрунтується на знаннях, – це не просто система, яка використовує інформацію для зростання. Це економіка, яка активно створює нові знання, трансформує їх у високотехнологічні продукти, надає висококваліфіковані послуги, розвиває систему освіти та стимулює креативну активність у різних сферах життя. У ній вирішальну роль відіграє людський інтелект, а не капітал у традиційному сенсі.

У свою чергу, термін «цифрова економіка» відображає домінування цифрових інформаційно-комунікаційних технологій у всіх сферах господарської діяльності. Основою цифрової економіки є не фізичні активи, а дані – їх збір, обробка, інтерпретація та використання для прийняття ефективних управлінських рішень. Вартість у цифровому середовищі створюється через алгоритмізацію процесів, автоматизацію, інтелектуальний аналіз великих обсягів інформації, машинне навчання, а також розвиток хмарних сервісів, блокчейну, IoT (інтернету речей) та штучного інтелекту [10].

Цифрова економіка – це новий тип господарювання, де ефективність виробництва, логістики, управління запасами, маркетингу та сервісу зростає завдяки використанню цифрових інструментів і платформ. Наприклад, логістичні компанії застосовують аналітику великих даних для оптимізації маршрутів, а платформи електронної комерції персоналізують пропозиції на основі штучного інтелекту.

У сучасних умовах впровадження принципів «розумного виробництва» є не просто технологічним кроком уперед, а необхідною умовою збереження конкурентоспроможності на глобальному ринку. У таких умовах формується нове покоління управлінських підходів, зокрема ког-

нітивний менеджмент, який є відповіддю на зростаючу складність бізнес-середовища, високий рівень інформаційного навантаження та потребу в гнучкості управлінських рішень. Трансформація базових управлінських концепцій відбулася через низку етапів: спершу акцент був зроблений на фінансово орієнтованому менеджменті, згодом – на маркетинговому менеджменті, далі – на процесному менеджменті та менеджменті якості. Сьогодні все більшої актуальності набуває менеджмент знань, який формується на перетині управлінських наук, інформаційних технологій та когнітивної психології.

Когнітивний менеджмент слід розуміти як систематичну діяльність з управління знаннями в межах організації, що охоплює процеси їх генерації, ідентифікації, накопичення, поширення та практичного застосування з метою підвищення ефективності функціонування компанії. Йдеться не лише про документовані знання, але й про неформалізовану експертизу працівників, яка стає ключовим джерелом конкурентних переваг. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток культури безперервного навчання, обміну досвідом і рефлексії на індивідуальному та колективному рівнях [7].

Основна цінність когнітивного менеджменту полягає в розумінні того, що знання – це динамічний ресурс, який потребує постійної підтримки, оновлення та осмислення. Провідні компанії світу, такі як Google, IBM, Siemens чи SAP, уже сьогодні активно впроваджують інструменти когнітивного менеджменту, включно з системами штучного інтелекту, платформами колективної співпраці, хмарними базами знань і корпоративними університетами. Ці інструменти дозволяють не лише накопичувати знання, а й трансформувати їх у дієві рішення в умовах високої турбулентності.

Концепція когнітивного менеджменту нерозривно пов'язана з впровадженням когнітивних технологій та когнітивних систем, які становлять його функціональну та технологічну основу. Саме завдяки цим технологіям відкривається можливість перетворювати знання на керований ресурс, інтегрувати людський інтелект в управлінські процеси й формувати нову модель взаємодії між працівниками, системами та даними. На відміну від традиційних інформаційних систем, когнітивні технології намагаються імітувати принципи функціонування людського мислення, що робить їх здатними до адаптації, навчання та самостійної побудови нових когнітивних структур. Ці технології охоплюють математичні моделі, алгоритми штучного інтелекту, інструменти машинного навчання, комп'ютерну лінгвістику, обробку природної мови (NLP), розпізнавання образів, моделювання гіпотез і ухвалення рішень на основі неповної чи неструктурованої інформації. Наприклад, системи когнітивного типу здатні аналізувати великі обсяги неструктурованих даних, здійснювати прогнозування ризиків у фінансовій сфері, виявляти приховані зв'язки в соціальних мережах або оптимізувати логістику в умовах постійної змінності.

Особливо ефективними когнітивні технології є в описі та моделюванні недостатньо структурованих систем, де важко застосувати класичні методи кількісного аналізу. Такі системи, як правило, характеризуються: високим рівнем складності процесів, мультифакторністю впливів, нечіткістю контурів і нестабільністю поведінки у часі, наявністю людського чинника як активного суб'єкта, інформаційною неповнотою та відсутністю достатніх емпіричних даних для побудови точних моделей [11].

Це притаманне таким галузям, як економіка, соціологія, екологія, державне управління, медичні дослідження тощо. Саме тут когнітивний підхід до управління стає незамінним, оскільки він дозволяє здійснювати якісний аналіз, інтегрувати різномірні джерела знань, оцінювати ризики та приймати рішення в умовах високої невизначеності.

Передумови до активного застосування когнітивних технологій в управлінні охоплюють такі фактори:

- неможливість ізоляції окремих явищ для дослідження – більшість соціально-економічних процесів взаємопов'язані, що вимагає системного підходу;
- відсутність повноцінної статистичної бази для кількісного аналізу змушує звертатися до якісних методів і формалізованої експертизи;

- зростання ролі людини як носія знань і джерела інновацій, що ставить у центр уваги когнітивний ресурс працівника;
- революційне оновлення інструментів створення, поширення та застосування знань – сучасні цифрові технології дали змогу автоматизувати процеси, які ще 15–20 років тому вимагали глибокої ручної роботи або були взагалі неможливі [3].

У підсумку, когнітивні технології виступають не лише як інструмент підвищення ефективності управління, а як архітектурний фундамент нової управлінської парадигми, в якій знання, інтелект і здатність до навчання перетворюються на провідні фактори сталого розвитку організацій і суспільства загалом.

Провідні компанії вже впроваджують технології міжмашинного навчання (machine-to-machine learning), інструменти штучного інтелекту (AI) та аналітику великих даних (Big Data Analytics) для досягнення стратегічних цілей. Однак на горизонті з'явився новий якісний рівень еволюції – когнітивні системи, які істотно відрізняються від попередніх поколінь інтелектуального програмного забезпечення.

На відміну від класичних ІТ-систем, когнітивні системи не обмежуються виконанням чітко визначених алгоритмів. Вони здатні:

- враховувати широкий контекст і сторонні фактори у процесі виконання завдань;
- навчатися на основі отриманого досвіду;
- переносити знання з одного завдання на інше;
- використовувати результати попередніх обчислень;
- аналізувати великі обсяги неструктурованих глобальних даних, які надходять із різних джерел (соціальні мережі, веб-сайти, сенсори тощо) [2].

Варто наголосити, що всі зазначені прикладні сфери тісно взаємопов'язані. Наприклад, аналітика великих даних стає основою для когнітивних обчислень, а блокчейн підсилює їхню надійність і контрольованість. На базі сучасних когнітивних платформ (IBM Watson, Google Cloud AI, Amazon SageMaker) і хмарних інфраструктур розробляються нові додатки, сервіси та управлінські процеси, які не лише підвищують ефективність операцій, а й дозволяють бізнесу трансформуватись відповідно до нових вимог цифрової економіки. Такий підхід формує нову управлінську парадигму, в центрі якої знаходиться знання як стратегічний актив та інтелектуальний капітал як джерело довготривалої конкурентної переваги.

Основною метою когнітивних технологій управління є підтримка процесу прийняття рішень, спрямованих на зменшення операційних витрат, збільшення доходів, посилення конкурентних позицій, а також підвищення загальної ефективності ведення бізнесу – незалежно від його розміру чи галузі [4].

Висновки. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій і зростання ролі інформації в економіці когнітивні технології та системи стають ключовими інструментами трансформації бізнес-процесів і управління. Когнітивний менеджмент формує нову парадигму в організації роботи компаній, забезпечуючи ефективне генерування, розподіл і застосування знань.

Когнітивні технології, включно зі штучним інтелектом, машинним навчанням, обробкою великих даних і кіберфізичними системами, дозволяють створювати інтелектуальні системи, які не лише автоматизують рутинні операції, а й підтримують прийняття складних управлінських рішень, адаптуються до змінних умов і прогнозують розвиток подій. Це суттєво підвищує якість управління та конкурентоспроможність підприємств. Сучасні тенденції свідчать про значне зростання впровадження когнітивних технологій у різних секторах економіки, зокрема у фінансовій сфері, промисловості та логістиці. Використання когнітивних систем позитивно впливає на швидкість прийняття рішень, якість прогнозування та персоналізацію клієнтського сервісу, сприяючи оптимізації процесів і підвищенню ефективності компаній. Загалом, когнітивний менеджмент і пов'язані з ним технології відкривають нові можливості для розвитку економіки знань, в якій людина зі своїми пізнавальними здібностями залишається центральним елементом, доповнюваним потужними інтелектуальними системами. Для успішного застосування цих технологій потрібен стратегічний підхід, організаційна готовність

і постійне навчання персоналу. Таким чином, впровадження когнітивних технологій стає не просто трендом, а необхідною умовою сталого розвитку сучасних компаній і підвищення їх конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Ao S.-I., Hurwitz M., Palade V. Cognitive Computing and Business Intelligence Applications in Accounting, Finance and Management. *Big Data and Cognitive Computing*. 2025. Vol. 9, no. 3. P. 54–72.
2. Arunkumar P. Cognitive AI Systems in Financial Transactions: Enhancing Accuracy and Efficiency. *International Journal of Innovative Research and Creative Technology*. 2019. Vol. 5, is. 5. P. 1–4.
3. Chouchene A., Carvalho A. V., Lima T. M., Charrua-Santos F. Cognitive Manufacturing in Industry 4.0 toward Cognitive Load Reduction: A Conceptual Framework. *MDPI Electronics*. 2025. Vol. 3, no. 4. P. 55–70.
4. Fraser S., Bhaumik S., Wright M. Cognitive Financial Constraints and Firm Growth. *Small Business Economics*. 2021. Vol. 56, is. 3. P. 1117–1134.
5. Hessels J., Van Gelderen M., Thurik R. Entrepreneurial Aspirations, Intentions, and Actual Entry. *Small Business Economics*. 2008. Vol. 31, is. 3. P. 323–339.
6. Khatri V., Samuel B., Dennis A. System 1 and System 2 Cognition in the Decision to Adopt and Use a New Technology. *Information & Management*. 2018. Vol. 55, is. 6. P. 709–724.
7. Kuzior A., Kwilinski A. Cognitive Technologies in the Management and Formation of Directions of the Priority Development of Industrial Enterprises. *Management Systems in Production Engineering*. 2020. Vol. 28, is. 2. P. 133–138.
8. Lima T. M., Charrua-Santos F., Carvalho A. V. Cognitive Manufacturing in Industry 4.0 toward Cognitive Load Reduction: A Conceptual Framework. ResearchGate. 2025. P. 1–18.
9. Paramasivan A. Cognitive AI Systems in Financial Transactions: Enhancing Accuracy and Efficiency. *International Journal of Innovative Research and Creative Technology*. 2019. Vol. 5, is. 5. P. 1–4.
10. Schuetz M., Venkatesh V. Cognitive Load in Human–Computer Interaction: A Review. *Computers in Human Behavior*. 2019. Vol. 92. P. 1–14.
11. Trusova N. V., Oleksenko R. I., Kalchenko S. V., Yeremenko D. V., Pasioka S. R., Moroz S. A. Managing the intellectual potential in the business-network of innovative digital technologies. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. Vol. 39, no. 5. P. 1–15.
12. Trusova N. V., Yeremenko D. V., Karman S. V., Kolokolchikova I. V., Skrypnyk S. V. Digitalization of investment-innovative activities of the trade business entities in network IT-System. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. Vol. 39, no. 5. P. 1–19.
13. Ventura Carvalho A., Chouchene A., Lima T. M., Charrua-Santos F. Cognitive Manufacturing in Industry 4.0 toward Cognitive Load Reduction: A Conceptual Framework. *MDPI Electronics*. 2025. Vol. 3, no. 4. P. 55–70.
14. Wuest T., Weimer D., Irgens C., Thoben K. D. Smart Manufacturing: A New Paradigm in Manufacturing. *International Journal of Automation Technology*. 2015. Vol. 11, is. 1. P. 1–13.

References:

1. Ao S.-I., Hurwitz M., Palade V. (2025). Cognitive Computing and Business Intelligence Applications in Accounting, Finance and Management. *Big Data and Cognitive Computing*, 9(3), 54–72.
2. Arunkumar P. (2019). Cognitive AI Systems in Financial Transactions: Enhancing Accuracy and Efficiency. *International Journal of Innovative Research and Creative Technology*, 5(5), 1–4.
3. Chouchene A., Carvalho A. V., Lima T. M., Charrua-Santos F. (2025). Cognitive Manufacturing in Industry 4.0 toward Cognitive Load Reduction: A Conceptual Framework. *MDPI Electronics*, 3(4), 55–70.
4. Fraser S., Bhaumik S., Wright M. Cognitive Financial Constraints and Firm Growth. *Small Business Economics*, 56(3), 1117–1134.
5. Hessels J., Van Gelderen M., Thurik R. (2008). Entrepreneurial Aspirations, Intentions, and Actual Entry. *Small Business Economics*, 31(3), 323–339.
6. Khatri V., Samuel B., Dennis A. (2018). System 1 and System 2 Cognition in the Decision to Adopt and Use a New Technology. *Information & Management*, 55(6), 709–724.
7. Kuzior A., Kwilinski A. (2020). Cognitive Technologies in the Management and Formation of Directions of the Priority Development of Industrial Enterprises. *Management Systems in Production Engineering*. Vol. 28, Issue 2. P. 133–138.
8. Lima T. M., Charrua-Santos F., Carvalho A. V. (2025). Cognitive Manufacturing in Industry 4.0 toward Cognitive Load Reduction: A Conceptual Framework. ResearchGate. P. 1–18.
9. Paramasivan A. (2019). Cognitive AI Systems in Financial Transactions: Enhancing Accuracy and Efficiency. *International Journal of Innovative Research and Creative Technology*. Vol. 5, Issue 5. P. 1–4.
10. Schuetz M., Venkatesh V. (2019). Cognitive Load in Human–Computer Interaction: A Review. *Computers in Human Behavior*. Vol. 92. P. 1–14.
11. Trusova N. V., Oleksenko R. I., Kalchenko S. V., Yeremenko D. V., Pasioka S. R., Moroz S. A. (2021). Managing the intellectual potential in the business-network of innovative digital technologies. *Estudios de Economia Aplicada*. Vol. 39, No. 5. P. 1–15.

12. Trusova N. V., Yeremenko D. V., Karman S. V., Kolokolchikova I. V., Skrypnyk S. V. (2021). Digitalization of investment-innovative activities of the trade business entities in network IT-System. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. Vol. 39, No. 5. P. 1–19.
13. Ventura Carvalho A., Chouchene A., Lima T. M., Charrua-Santos F. (2025). Cognitive Manufacturing in Industry 4.0 toward Cognitive Load Reduction: A Conceptual Framework. *MDPI Electronics*. 2025. Vol. 3, No. 4. P. 55–70.
14. Wuest T., Weimer D., Irgens C., Thoben K. D. (2015). Smart Manufacturing: A New Paradigm in Manufacturing. *International Journal of Automation Technology*. Vol. 11, Issue 1. P. 1–13.

Yeremenko D. V., Doctor of Economic Sciences,
Professor at the Department of Economics and Business
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
eremenko.denis.mobile@gmail.com

Yeremenko L. V., PhD in Psychology Sciences,
Associate Professor at the Department of Social Science and Humanities
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
kenaz21kof@gmail.com

INFORMATION TECHNOLOGIES AND COGNITIVE ECONOMY: THE PSYCHOLOGICAL DIMENSION OF MANAGERIAL DECISION-MAKING

Abstract. The article investigates the transformative impact of cognitive technologies on business processes within the framework of the digital economy, highlighting their capacity to redefine strategic decision-making. In response to the accelerating pace of change, modern enterprises face increasing levels of complexity, uncertainty, and the demand for innovation, prompting a shift away from rigid industrial models toward knowledge-driven paradigms. Cognitive technologies—such as artificial intelligence, machine learning, natural language processing, and big data analytics—enable organizations not only to automate repetitive tasks but also to support advanced decision-making by modeling complex scenarios, identifying hidden patterns, and predicting outcomes. The study emphasizes how these technologies are being integrated into financial operations, supply chain management, human capital development, and customer experience design. Furthermore, the article underscores the psychological dimension of digital transformation, focusing on how cognitive load, decision fatigue, and human trust in intelligent systems influence the adoption of AI-based tools. It highlights the growing importance of digital literacy, interdisciplinary collaboration, and leadership agility in creating organizational cultures capable of embracing rapid change. Based on a comprehensive review of contemporary research and applied business practices, the article develops a conceptual framework for embedding cognitive systems into corporate strategies. The framework supports sustainable innovation, resilience, and competitive advantage, while addressing key challenges such as ethical considerations, data governance, and employee readiness. Ultimately, the study advocates a human-centered approach where the synergy between cognitive technologies and human capabilities drives value creation, continuous learning, and strategic renewal in the digital era. The article concludes by stressing the need for ongoing psychological research to better align cognitive tools with user behavior and decision-making dynamics.

Keywords: cognitive technologies, digital transformation, knowledge management, Industry 4.0, business analytics, human capital, innovation, strategic management, digitalization, artificial intelligence.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-4>

УДК [331.5:335.018](477.63)

*Мірошніченко Т. В., к.е.н., доцент,
професор кафедри соціально-економічних дисциплін
Дніпровський державний університет внутрішніх справ
tatiana.aloshyna@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2729-4454*

АНАЛІЗ ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОГО РЕГІОНУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. Стаття присвячена аналізу тенденцій розвитку та поточного стану ринку праці Дніпропетровського регіону у довоєнний та воєнний періоди. Розглянуто зміни структури населення регіону, які пов'язані із зростанням смертності, втратами на фронті та міграцією. Приділено окрему увагу впливу внутрішньої міграції на розвиток ринку праці. Проаналізовано рівень безробіття на регіональному ринку праці у довоєнний та воєнний періоди. Детально розглянута пріоритетність вакансій на ринку праці Дніпропетровщини. Виявлено зміни щодо попиту на певні професії та вимоги до кваліфікації працівників в сучасних умовах. Проаналізовано попит та пропозицію на відповідному ринку. Виявлені структурно-кваліфікаційні диспропорції на досліджуваному ринку праці. Визначені пріоритетні завдання державної політики щодо відновлення ринку праці після завершення війни.

Ключові слова: регіон, ринок праці, вимушені переселенці, зайнятість, безробіття, дисбаланс, попит, пропозиція, воєнний стан.

JEL code classification: E24, J20, J21, J23

Постановка проблеми. Повномасштабна війна, розв'язана росією проти України, завдала суттєвої шкоди та обумовила радикальні зміни всіх сфер економіки. Найбільш чутливим до змін виявився вітчизняний ринок праці, на якому спостерігаються значні коливання та зміни. Війна змінила соціально-демографічні параметри розвитку праці, спричинивши втрати населення через бойові дії, руйнування, масовий відтік кадрів за кордон та активне переміщення людського капіталу в пошуках безпеки. Як наслідок, відбулись зміни у віковій та гендерній структурі робочої сили, поглибився дисбаланс між попитом та пропозицією праці, що, в свою чергу, призвело до нестачі фахівців в окремих сферах і регіонах та скорочення вакансій у зв'язку з неможливістю протистояти викликам та загрозам в сучасних умовах функціонування.

Таким чином, основні тенденції розвитку сфери праці свідчать про кризові явища обумовлені трансформацією територіальної структури економіки, загостренням диспропорцій між попитом та пропозицією на робочу силу, руйнуванням та релокацією підприємств, звуженням сфери зайнятості і, водночас, появою нових робочих місць у безпечніших для проживання регіонах. Саме тому, особливої актуальності набуває питання щодо дослідження основних тенденцій розвитку регіональних ринків праці для формування стратегічних напрямів та подальшого розвитку ринку праці як важливої складової повоєнного відновлення країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку ринку праці неодноразово досліджувалась та аналізувалась провідними вітчизняними науковцями з моменту набуття України статусу незалежної держави. Численні наукові праці присвячені етапам формування та становлення ринку праці, окремим аспектам його функціонування, а саме зайнятості та безробіттю, політиці державного регулювання останнього та іншим ключовим аспектам сфери працевлаштування.

Не зважаючи на багатоаспектність досліджень, особливої актуальності набувають дослідження тенденцій розвитку ринку праці в умовах війни та повоєнного відновлення.

З початку повномасштабного вторгнення росії на територію України, дослідження ринку праці отримали два основні напрямки. Одні роботи присвячені аналізу трансформаційних про-

цесів на ринку праці, а також вивченню загроз та потенційних збитків сфери зайнятості в умовах війни. Інші дослідження спрямовані на аналіз динаміки основних показників ринку праці, які з'явилися на ринку праці у зв'язку з воєнним станом.

Так, автори Черьомухіна О.К та Чалюк Ю.О. [1] у своїй роботі досліджують процес трансформацій ринку праці України у воєнний період та оцінюють вплив зовнішньої та внутрішньої міграції на ринок праці в сучасних умовах.

Близнюк В.В. та Яценко Л.Д. [2] здійснюють ідентифікацію ключових загроз та наслідків війни соціальній безпеці на ринку праці України.

Богуш Л.Г. [3] у своїй роботі систематизує збитки та втрати сфери зайнятості України та описує наслідки військових дій для ринку праці.

Такі автори, як Олійник Т.І., Жураковська А.В. [4], Петренко В.С., Мельникова К.В., Петренко Д.О. [5] та Атаманюк Р.Ф. [6] досліджують поточний стан та перспективи розвитку ринку праці в Україні.

На регіональному рівні ринок праці в умовах війни розглядають такі автори як Штундер І.О. [7], Тутова А.С. [8] та Дяконенко О.І., Котенко Т.М. [9].

У своїй роботі Штундер І.О. [7] висвітлює галузевий та регіональний аспект функціонування ринку праці в умовах воєнного стану.

Тутова А.С. [8] визначає вплив внутрішньо переміщених осіб на сферу зайнятості та оцінює стан ринку праці регіонів, з яких найбільше перемістилося осіб та приймаючих регіонів.

Автори Дяконенко О.І. та Котенко Т.М. [9] досліджують сучасні трансформаційні процеси ринку праці в регіонах України, спричинені впливом російсько-української війни.

Не дивлячись на численні дослідження регіональних ринків праці, додаткового аналізу потребують тенденції розвитку ринків праці приймаючих регіонів, особливо тих, які знаходяться у безпосередній близькості до зони воєнних дій. Саме тому, особливої актуальності набувають дослідження тенденцій розвитку ринку праці Дніпропетровського регіону, який яскраво демонструє особливості функціонування регіональних ринків праці на сході країни в умовах війни. Аналіз теоретичних та статистичних даних щодо обраної проблематики, обумовив актуальність, мету, логіку та структуру дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є оцінка сучасних трансформацій ринку праці Дніпропетровського регіону, спричинених впливом російсько-української війни, виявлення основних тенденцій та надання рекомендацій щодо напрямків післявоєнного відновлення ринку праці регіону.

Виклад основного матеріалу. Вторгнення росії на територію України 24 лютого 2022 року спричинило суттєві диспропорції у регіональному розвитку, які супроводжуються інституційними, територіальними, галузевими, гендерними, віковими та професійно-кваліфікаційними змінами. Найбільшої відчутних змін зазнали регіони, які знаходяться найближче до зони бойових дій. Одним з таких регіонів є Дніпропетровська область, яка з початком повномасштабного вторгнення, стала «прихистком» для великої кількості внутрішньо переміщених осіб.

За даними Міжнародної організації з міграції, загальна кількість внутрішньо переміщених осіб в Україні становить 3,5 мільйонів осіб, з яких близько 14% перебувають на території Дніпропетровської області. На кінець 2023 року у Дніпропетровській області були зареєстровані 464,4 тис. внутрішньо переміщених осіб [10].

Переміщення внутрішніх біженців, зростання рівня смертності, зниження народжуваності та активізація зовнішньої міграції значно змінили структуру населення та робочої сили області.

Якщо до початку війни, чисельність населення постійно зменшувалась, особливо у період загострення пандемії COVID-19, то після 24 лютого 2022 року, крім збільшення чисельності населення, змінилась його вікова та статева структури, що в свою чергу, вплинуло на структуру робочої сили. Зокрема зросла частка осіб працездатного віку у структурі населення, в якій переважна кількість осіб жіночої статі.

При цьому, ринок праці області зіткнувся з додатковим навантаженням, про що свідчать дані оприлюднені на офіційному сайті Дніпропетровського обласного центру зайнятості. Так, станом на 1 січня 2022 року на одне вільне робоче місце претендувало 5 безробітних, тоді як станом на 1 січня 2023 року на одне вільне місце претендувало вже 7 безробітних [11]. Необхідно зазначити, що на території приймаючих областей відповідна тенденція зберігається вже не перший рік, що пов'язано з військовим конфліктом на сході країни, який триває з 2014 року, а Дніпропетровська область завжди була осередком біженців, які починаючи з 2014 року суттєво змінюють структуру ринку праці області.

Активне зростання чисельності безробітних у Дніпропетровській області протягом 2017–2020 років (з 96 тис. осіб до 100,4 тис. осіб відповідно), здебільшого було пов'язане із структурними та кваліфікаційними змінами, обумовленими пандемією COVID-19, яка суттєво змінила «правила гри» для всіх суб'єктів ринку праці. У 2021 році чисельність безробітних у Дніпропетровській області зменшилась та складала 96,1 тис. осіб, що свідчило про часткову адаптацію робочої сили та роботодавців до нових вимог [11].

Не зважаючи на стрімке зростання рівня безробіття у перші місяці війни, вже у квітні-травні 2022 року кількість безробітних зменшилось до 80,5 тис. осіб, що обумовлено не тільки працевлаштуванням незайнятого населення, а й природним скороченням та міграцією фахівців закордон.

Наприкінці 2023 року чисельність осіб, які мали статус безробітного значно зменшилась та становила 45,5 тис. осіб. [11] З одного боку, відповідна тенденція свідчить про поступову адаптацію української економіки до нових умов та заповнення вільних робочих місць фахівцями, які перекваліфікувалися відповідно до вимоги та реалій часу, а з іншого – реальний рівень безробіття оцінити складно у зв'язку із відсутністю достовірних статистичних даних та зменшенням звернень до Державної служби зайнятості з боку громадян через відсутність можливостей або намірів шукати роботу через офіційні мережі в умовах війни.

Значних трансформацій зазнала пріоритетність вакансій. Аналіз запропонованих вакансій на підприємствах Дніпропетровської області у 2017–2023 роках свідчить про неоднорідність тенденцій. До пандемії у 2019 році, потреби підприємств області у кваліфікованих працівниках неухильно зростали, про що свідчить динаміка кількості вакансій у 2017–2019 роках. Тоді як, протягом 2020–2021 років кількість вакансій стрімко зменшилась та у 2021 році складала 61,7 тис. одиниць, що на 11,2% менше, ніж у аналогічному періоді минулого року [11].

У 2022 року з початком війни та збільшенням кількості «приїжджих» працівників, кількість незаміщених вакансій зменшилась до 40,0 тис. вакансій, що на 35,3% менше, ніж у аналогічному періоді минулого року. Впродовж 2023 року кількість вакансій на підприємствах області зменшилось ще на третину (29,5 тис. вакансій), що обумовлено не лише працевлаштуванням незайнятих осіб, а й зменшенням кількості робочих місць через обмежені умови функціонування частини підприємств області в умовах війни. Динаміка запропонованих вакансій та кількості безробітних у 2017–2023 роках, представлені на рисунку 1.

До початку війни, на кінець 2021 року пропозицію на ринку праці формували безробітні особи, серед яких найбільшу частку складали працівники з професійним досвідом у сфері оптової та роздрібною торгівлі (19,5%) та переробної промисловості (16,8%).

З початком війни структура працівників, які утворювали основну частину пропозиції на ринку праці Дніпропетровської області, дещо змінилась. У 2022 році найбільша частка шукачів роботи, раніше працювали на підприємствах переробної промисловості (17,2%), сільського господарства (10,1%) та оптової та роздрібною торгівлі (16,2%).

На кінець 2023 року у структурі безробітних за досвідом роботи переважну кількість склали колишні працівники оптової та роздрібною торгівлі (21,0%), переробної промисловості (17,5%) та державного управління й оборони (11,3%) [11].

Необхідно зазначити, що протягом досліджуваного періоду переважна більшість безробітних раніше заміщала у сільському господарстві, переробній промисловості та роздрібній торгівлі.

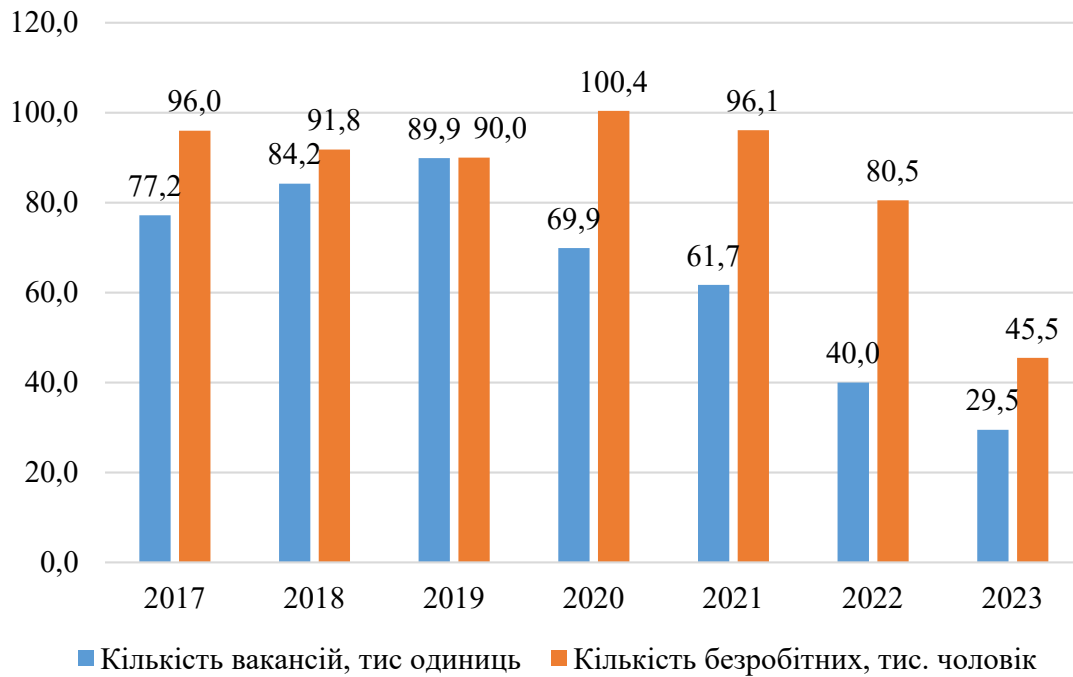


Рис. 1. Кількість безробітних та кількість вакансій у Дніпропетровській області у 2017–2023 рр., тис осіб/тис. од.

Джерело: сформовано автором на основі джерела [11]

Цікаво, що структура попиту на підприємствах за видами економічної діяльності суттєво відрізняється від пропозиції, про що свідчать офіційні статистичні Державної служби зайнятості у Дніпропетровській області.

Основними тенденціями попиту на ринку праці є зменшення потреби роботодавців у кваліфікованих працівниках та скорочення кількості вакансій на підприємствах області.

У 2021 році кількість вакансій складала 61,8 тис. вакансій, а у 2022 році – 40 тис. вакансій, що на 35,3% менше, ніж у попередньому році. У 2023 році відповідний показник складав 29,5 тис. вакансій. Як у довоєнному періоді, так і з початком війни у структурі вакансій за видами економічної діяльності переважали вакантні робочі місця у переробній промисловості (приблизно 20%) та торгівлі (приблизно 16%). Достатня кількість вакансій була представлена у сфері сільського господарства – близько 10% від загальної кількості та у сфері освіти та охорони здоров'я – 5–7%[11].

Проведений аналіз свідчить про структурно-кваліфікаційні диспропорції ринку праці області, що відбиває основні тенденції розвитку ринку праці загальнонаціонального рівня.

Характерними тенденціями сучасного ринку праці Дніпропетровщини є: дисбаланс попиту та пропозиції, який обумовлений зміною вікового та кількісно-якісного складу робочої сили з одночасним скороченням кількості робочих місць;

- зменшення кількості вакансій та значний відтік кадрів, спричинений вимушеною міграцією та, відповідно, утворення дефіциту робочої сили у певних галузях економіки;
- зміна структури робочої сили у зв'язку із збільшенням чисельності жінок на ринку праці, працюючих пенсіонерів, працівників з обмеженими можливостями та дітей, внаслідок поширення бідності та втрати можливостей отримувати освіту, особливу вищу;
- зміна вимог до професійно-кваліфікаційного рівня працівників у зв'язку із зміною престижності професій та потреб галузей економіки у сучасному вимірі.

Відповідні тенденції є невідворотними та скоріше за все вони будуть зберігатися і після завершення війни. Узагальнюючи тенденції функціонування ринку праці області, можна стверджувати, що у період повоєнного відновлення останній зіштовхнеться із рядом викликів, серед яких найбільшійшими стануть:

- врегулювання регіонального дисбалансу робочої сили;
- подолання професійно-кваліфікаційного дисбалансу на ринку праці;

- створення освітньо-кваліфікаційного балансу між державним замовленням та реальною підготовкою фахівців для задоволення потреб ринку праці;
- створення нових робочих місць з гідними та інклюзивними умовами праці;
- реінтеграція колишніх біженців, внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, які часто матимуть фізичні та психологічні травми від війни до ринку праці країни та регіонів;
- стимулювання та поширення нових форм зайнятості та підтримка самозайнятості.

Висновки. Ринок праці є системою соціально-економічних відносин, яка сьогодні функціонує в умовах невизначеності. На початку війни як національний та і регіональні ринки праці «завмерли», але після декількох місяців почали відновлюватись і повертатись до звичного режиму, хоча під впливом негативних тенденцій сам ринок праці суттєво змінився. Саме тому, стабілізація ринку праці повинна стати одним з пріоритетних завдань державної політики, де центральним питанням післявоєнного відновлення мають стати:

- відновлення людського потенціалу та капіталу;
- впровадження реальних дієвих механізмів для забезпечення працевлаштування всіх верств населення;
- вдосконалення законодавчої і нормативної бази відповідно до вимог повоєнного відновлення ринку праці;
- впровадження ефективного довгострокового прогнозування потреби у кваліфікованих працівниках та спеціалістах для галузей економіки країни з урахуванням загальнодержавних, регіональних та місцевих потреб ринку праці;
- формування дієвих програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації згідно вимог післявоєнного ринку праці;
- забезпечення ефективної взаємодії між суб'єктами ринку праці: працівниками, роботодавцями, державою, вищими навчальними закладами та системою професійної освіти;
- створення умов для підвищення конкурентоспроможності працівників на ринку праці;
- забезпечення послідовності і системності у процесі реалізації державної політики розвитку та відновлення ринку праці у повоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Черьомухіна, О.К., Чалюк, Ю.О. Ринок праці під час війни: стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. No. (46). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24> (дата звернення: 10.05.2025)
2. Близнюк В.В., Яценко Л.Д. Ринок праці України в умовах війни. The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph. Riga, Latvia: “Baltija Publishing”, 2022. P. 1106–1113. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6356/13392-1> (дата звернення: 11.05.2025).
3. Богуш Л. Г. Оцінка втрат у сфері зайнятості України внаслідок військових дій. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 106–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escpros_2022_182_18. (дата звернення: 11.05.2025).
4. Олійник Т.І., Жураковська А.В. Ринок праці в Україні під час війни. *Молодий вчений*. 2024. № 1(125). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6065/5933> (дата звернення: 12.05.2025).
5. Петренко В.С., Мельникова К.В., Петренко Д.О. Аналіз впливу воєнного стану на ринок праці України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. № 48. С.36–42. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-48-6> (дата звернення: 12.05.2025)
6. Атаманюк Р.Ф. Ринок праці України. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 1 (271). с. 55–65. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-271-55-65>. (дата звернення: 11.05.2025)
7. Штундер І.О. Ринок праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. No. (40). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-22> (дата звернення: 10.05.2025)
8. Тутова А.С. Ринок праці в умовах війни. *Економіка і регіон*. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». 2023. № 1(88). С. 91–98
9. Дяконенко О.І., Котенко Т.М. Трансформації регіональних ринків праці України в умовах війни. *Статистика України*. 2024. № 2. С. 85–94. URL: <https://ir.nasoa.edu.ua/items/5bb71869-2c06-4d3c-adf6-8663a45a5cab> (дата звернення: 10.05.2025).
10. International Organization for Migration (IOM), Jun 19 2024. DTM Україна «Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні. Опитування загального населення. Раунд 16 (10 березня-11 квітня 2024). IOM, Ukraine. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-zvit-pro-vnutrishne-peremischennya-naseleennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo>?close=true (дата звернення: 23.04.2025).

11. Дніпропетровський обласний центр зайнятості. URL: <https://dnpp.dcz.gov.ua/> (дата звернення: 21.04.2025).

References:

1. Cheromukhina, O.K., Chaliuk, Yu.O. (2022). Rynok pratsi pid chas viiny: stan ta perspektyvy [Labor market during war: state and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. (46). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24> (accessed May 10, 2025).
2. Blyzniuk V. V., Yatsenko L. D. (2022). Rynok pratsi Ukrainy v umovakh viiny [Labor market of Ukraine in war conditions]. *The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph*. Riga, Latvia: “Baltija Publishing”, p. 1106–1113. Available at: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6356/13392-1> (accessed May 11, 2025). (in Ukrainian)
3. Bohush L. H. (2022). Otsinka vtrat u sferi zainiatosti Ukrainy vnaslidok viiskovykh dii [Assessment of employment losses in Ukraine due to military actions]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, no. 182. p. 106–110. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2022_182_18 (accessed May 11, 2025).
4. Oliinyk T.I., Zhurakovska A.V. (2024). Rynok pratsi v Ukraini pid chas viiny [The labor market in Ukraine during the war]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, № 1(125). Available at: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6065/5933> (accessed May 12, 2025).
5. Petrenko V. S., Melnykova K. V., Petrenko D. O. (2023). Analiz vplyvu voiennoho stanu na rynok pratsi Ukrainy [Analysis of the impact of martial law on the labor market of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, no. 48. p. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-48-6> (accessed May 12, 2025).
6. Atamaniuk R.F. (2024). Rynok pratsi Ukrainy [Labor market of Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current problems of economy*, no. 1 (271). p. 55–65. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-271-55-65>. (accessed May 11, 2025).
7. Shtunder I. O. (2022). Rynok pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Labor market of Ukraine in conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. (40). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-22> (accessed May 10, 2025).
8. Tutova A. S. (2023). Rynok pratsi v umovakh viiny [Labor market in conditions of war]. *Ekonomika i rehion. Poltava: Natsionalnyi universytet “Poltavska politehnika imeni Yuriia Kondratiuka” – Economy and region. Poltava: National University “Poltava Polytechnic named after Yuriy Kondratyuk”*, no. 1(88). p. 91–98.
9. Diakonenko O. I., Kotenko T. M. (2024). Transformatsii rehionalnykh rynkiv pratsi Ukrainy v umovakh viiny [Economy and region. Poltava: National University “Poltava Polytechnic named after Yuriy Kondratyuk”]. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukraine*, no. 2. p. 85–94. Available at: <https://ir.nasoa.edu.ua/items/5bb71869-2c06-4d3c-adf6-8663a45a5cab> (accessed May 10, 2025).
10. International Organization for Migration (IOM), Jun 19 2024. DTM Ukraina “Zvit pro vnutrishnie peremishchennia naselennia v Ukraini. Opytuvannia zahalnoho naselennia. [International Organization for Migration (IOM), Jun 19 2024. DTM Ukraine “Report on internal displacement of the population in Ukraine. General population survey]. Raund 16 (10 bereznia-11 kvitnia 2024) IOM, Ukraine. Available at: <https://dtm.iom.int/reports/ukraina-zvit-pro-vnutrishne-peremishchennia-naselennia-v-ukraini-opytuvannia-zagalnogo?close=true> (accessed May 10, 2025).
11. Dnipropetrovskiyi oblasnyi tsentr zainiatosti [Dnipropetrovsk Regional Employment Center]. Available at: <https://dnpp.dcz.gov.ua/> (accessed May 10, 2025).

Miroshnichenko T. V., Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Professor of Social-Economy Department
State University of Internal Affairs
tatiana.aloshyna@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2729-4454

ANALYSIS OF LABOR MARKET DEVELOPMENT TRENDS IN THE DNIPROPETROVSK REGION IN WAR CONDITIONS

Abstract. A full-scale war unleashed by Russia against Ukraine, caused significant damage and led to radical changes in all spheres of the economy. The domestic labor market was the most sensitive to changes, where significant fluctuations and changes are observed. The war changed the socio-demographic parameters of labor development, causing population losses due to hostilities, destruction, a mass outflow of personnel abroad and the active movement of human capital in search of safety. As a result, there were changes in the age and gender structure of the labor force, the imbalance between labor demand and supply deepened, which, in turn, led to a shortage of specialists in certain areas and regions and a reduction in vacancies due to the inability to withstand challenges and threats in modern operating conditions. Russia's

invasion of Ukraine on February 24, 2022 caused significant imbalances in regional development, which are accompanied by institutional, territorial, sectoral, gender, age, professional and qualification changes. The most noticeable changes have been experienced by regions that are closest to the combat zone. One such region is the Dnipropetrovsk region, which, with the start of the full-scale invasion, became a region that hosted a large number of internally displaced persons. The article is devoted to the analysis of the development trends and the state of the labor market of the Dnipropetrovsk region in the pre-war and war periods. Changes in the population structure of the region, which are associated with the increase in mortality, losses at the front and migration, are considered. Special attention is paid to the impact of internal migration on the development of the labor market. The unemployment rate in the regional labor market in the pre-war and war periods is analyzed. The priority of vacancies in the labor market of the Dnipropetrovsk region is considered in detail. Changes in the demand for certain professions and requirements for employee qualifications in modern conditions are identified. Demand and supply in the labor market of the region are analyzed. Structural and qualification disparities in the studied labor market are identified. Priority tasks of state policy for the restoration of the labor market after the end of the war are determined.

Keywords: *region, labor market, internally displaced persons, employment, unemployment, imbalance, demand, supply, martial law.*

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-5>

УДК 330.104.54: 316.47

Почерніна Н. В., к.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

nataliia.pochernina@tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-6109-6099

Васильченко О. О., ст. викладач

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

elenavasylichenko@tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-5420-2375

ТЕОРІЯ ВЗАЄМОДІЇ: КІЛЬКІСНИЙ ВИМІР РЕЗУЛЬТАТІВ З ПОЗИЦІЙ МІКРО- ТА МАКРОЕКОНОМІКИ

Анотація. Охарактеризовано взаємодію як елемент економічної системи в концепті «загальне – особливе – специфічне». Наголошено на тому, що тривала економічна взаємодія формує певні інститути – «правила гри», – які виступають у ролі обмежень в механізмі прийняття рішень суб'єктами господарювання і обумовлюють поділ економічних систем на чотири її типи. Інституційні обмеження діють на усіх рівнях господарювання, реалізуючи три сторони інституційної якості економічної системи. Однак, остання має відмінні характеристики на мікро та макрорівні. Характеристика інституційної якості вимагає кількісної оцінки результатів взаємодії. Визначено критерії класифікації вимірників економічної взаємодії. Наведенні приклади групування показників економічної взаємодії для мікро, мезо та макрорівня. Підкреслено практичне значення проведення оцінки результатів взаємодії на кожному рівні.

Ключові слова: економічна система, інституційна якість, взаємодія, філософська концепція загального, особливого та специфічного, показники економічної взаємодії, критерії класифікації.

JEL code classification: A13, D02, E02, F55

Постановка проблеми. Ефективність функціонування та розвиток економічної системи будь-якого рівня залежить від взаємодії суб'єктів господарювання, у процесі якої між ними формуються соціально-економічні відносини різного характеру. Оскільки сучасна економіка є високо динамічною та нестабільною, виникає потреба оцінити її здатність протистояти впливу внутрішніх та зовнішніх загроз. А здатність ця значною мірою залежить від трьох складових: наявної ресурсної бази, якісного механізму управління та спроможності економічних агентів використати синергетичні ефекти співпраці. Тож аспекти кількісного виміру результатів взаємодії є актуальними для практики господарювання мікро-, мезо-, макро- та мегарівня за будь-якого стану економічної системи, а особливо в умовах виникнення кризових явищ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія суспільної взаємодії є предметом дослідження багатьох наук: філософії, психології, історії, соціології, антропології, політології, економічної теорії, менеджменту, права тощо. Така багатоаспектність лише підкреслює її значимість і міждисциплінарний характер. А трансформації економічної світ-системи, які відбулись на зламі ХХ–ХХІ ст. (глобалізація, інформатизація, фінансизація, екологізація тощо) безперечно орієнтують економічну думку до міждисциплінарних розвідок, що цілком відповідає формуванню нової парадигми, направленої на дослідження нерівноважних, нелінійних, відкритих систем на основі методологічного плюралізму та домінантності цілей сталого розвитку. Відтак, аналізу економічної взаємодії присвячені праці багатьох вітчизняних та іноземних вчених, зокрема Галлахера Ш., Мاستроджорджо А., Петракки Е. [5], Хаканссон Х., Снехоти І. [7], Лісовської Л. [8], Бондар Н., Уманців В. [12].

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є класифікація показників, що вимірюють результативність економічної взаємодії з позицій мікро- та макроекономіки. Дана мета реалізується через виконання наступних завдань: 1) розкрити роль взаємодії як визначника

особливості та специфічності економічної системи; 2) розподілити показники взаємодії за її типом, кількісною та якісною ознакою.

Виклад основного матеріалу. Розвиток сучасної економічної науки відрізняється значним рівнем конвергенції наукових підходів до аналізу окремих фундаментальних засад функціонування економічної системи, зберігаючи, однак, при цьому специфіку домінантної методології, притаманної певному напрямку (лібералізму, кейнсіанству, інституціоналізму тощо). На нашу думку, це є прикладом дії одного з принципів матеріалістичної діалектики, який зумовлює виділення загального, особливого та специфічного у розвитку об'єкта дослідження.

Оскільки об'єктом дослідження економічних наук виступає економічна система, то виявлення загального в її розвитку проявляється через появу концепцій, які дають простір різним науковим течіям рухатись в одному напрямі, зберігаючи при цьому свої відмінні риси. Вважаємо, що окремим прикладом таких фундаментальних концепцій є сталий розвиток.

Особливість економічної системи обумовлена її типами, що відрізняються характером взаємодії учасників. А специфічність кожної системи проявляється у здатності розвиватись, рухатись, що залежить від інституційної якості конкретної економічної системи певного рівня. Авторське розуміння загального, особливого та специфічного відносно обраного предмету дослідження узагальнене на рисунку 1.



Рис. 1. Характеристика економічної системи в концепті «загальне – особливе – специфічне»

Джерело: авторська розробка

Загальним для будь-якої економічної системи є її орієнтованість на задоволення потреб людини (фізіологічних, соціальних, економічних, духовних). Досягнення цієї мети для сучасного рівня розвитку цивілізації вбачається в реалізації цілей сталого розвитку. Але шлях до їх реалізації є різним для економічних систем різного типу. Для кожного типу притаманні відмінні риси в структурних елементах економічної системи. І ця особливість транспонується і на особливе трактування структури економічної системи різними науковими школами. Так, політична економія розглядає економічну систему як сукупність продуктивних сил, економічних відносин та механізму господарювання; Економіка трактує економічну систему як сферу використання вхідних обмежених ресурсів для отримання вигоди; інституціоналізм характеризує економічну систему як взаємовідносини суб'єктів у рамках певних правил гри (інститутів). Однак, відмінне трактування структури економічної системи різними науковими течіями не заперечує того факту, що особливість певного типу економічної системи визначається характером взаємодії економічних агентів передусім у сфері виробництва. Ця особливість, у свою чергу, породжує відмінності і в механізмі регулювання системою. Тож економічна взаємодія виступає одним з визначників особливості економічної системи. Водночас, вона є єдиним джерелом її специфічного розвитку в конкретних умовах, оскільки формує інституційну якість.

Як підкреслює Фернандес Ескінас, «в економіці інституції зазвичай визначаються як взаємопов'язані системи правил і норм, формальних і неформальних, які обмежують, мотивують або сприяють економічним діям» [1, с. 122]. Відтак, формування інститутів – це результат економічної взаємодії на протязі тривалого періоду, внаслідок чого стало можливим створення «правил гри», основним завданням яких є розв'язання суперечностей.

Інституційні обмеження є дієвими для економічної системи будь-якого рівня: мікросистеми (окремого підприємства), системи мезорівня (економіки галузі, регіону чи кластеру), макросистеми (країни в цілому) чи мегасистеми (світового господарства). Тому змістовне наповнення категорій «інституційна якість» можна узагальнити наступним чином:

- 1) прозорість і відповідальність;
- 2) баланс між контролем та свободою дій;
- 3) сприяння рівності і запобігання дискримінації

Таке широке трактування охоплює усі рівні господарювання. Тільки інституційна якість для економічної системи певного рівня буде розширена за рахунок відмінних характеристик. Наприклад, на макрорівні інституційна якість трактується як «широке поняття, яке охоплює закони, індивідуальні права, державне регулювання та послуги. Воно включає якість процесу, за допомогою якого уряди обираються, контролюються та змінюються, а також здатність урядів ефективно формулювати та провадити розумну політику» [2, С. 1]. Актуальним є таке трактування і для мегарівня, коли інституційна якість визначається для інтеграційного блоку країн або для країн певного регіону. У цьому випадку відмінними характеристиками інституційної якості будуть світові показники управління, наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Складові інституційної якості макрорівня за визначенням Світового банку

Світові показники управління	Зміст показника
1	2
Вибори і підзвітність	відображає здатність громадян країни брати участь у виборі свого уряду, а також дає уявлення про свободу вираження поглядів, свободу асоціацій і вільні ЗМІ
Політична стабільність і відсутність насильства й тероризму	оцінює ймовірність дестабілізації діяльності уряду чи його повалення неконституційними чи насильницькими засобами, зокрема політично вмотивованим насильством і тероризмом
Ефективність уряду	фіксує сприйняття якості наданих державних послуг; якості державної служби та ступінь її незалежності від політичного тиску; якості формування та реалізації політики; вимірює ступінь прихильності уряду до такої політики

Закінчення таблиці 1

1	2
Регуляторна якість	оцінює здатність уряду формулювати та впроваджувати ефективну політику щодо розвитку приватного сектора та розробляти правила, які заохочують приватну ініціативу
Верховенство права	фіксує уявлення про те, наскільки агенти довіряють існуючим суспільним нормам та дотримуються їх, зокрема оцінює якість виконання контрактів, захист прав власності, дієвість поліції та судів, а також ймовірність злочинів і насильства
Контроль корупції	визначає, якою мірою державна влада використовується для приватної вигоди, включаючи як дрібні, так і великі форми корупції, а також «захоплення» держави елітами та приватними інтересами

Джерело: складено автором за даними [3, с. 4–5]

Характеристика інституційної якості вимагає кількісної оцінки результатів взаємодії, у зв'язку з чим постає питання класифікації показників та методологія їх обрахунку. Обов'язковою передумовою класифікації є обрання критеріїв, за якими формується набір показників. Їх перелік, сформований відповідно до цілей даного дослідження, наведено на рисунку 2.

Кількісний вимір результатів взаємодії з позицій мікро- та макроекономіки відрізняються домінуючим методологічним підходом:

– мікроекономіка віддає перевагу граничному методу, коли результативність взаємодії оцінюється на основі порівняння приростів вихідних благ з розрахунку на одиницю вхідних ресурсів;

– макроекономіка більше застосовує метод агрегування, коли взаємодія оцінюється через інтегральний показник, сформований на основі широкого переліку факторів, що мають вплив на результативну ознаку

Мікроекономічний підхід застосовується не лише для аналізу взаємодії в межах окремого підприємства / товариства. Він може бути корисним і для аналізу взаємодії економічних агентів в межах окремого ринку (особливо у випадку його монополізації чи за умов його існування у формі олігополії). Певною мірою він може використовуватись і на метарівні при аналізі взаємодії в межах однієї територіальної громади, окремого кластеру (у тому числі транскордонного) чи окремої галузевої структури (наприклад, індустріального парку).

Так само і макроекономічний підхід не обмежується аналізом взаємодії в конкретній країні. Він застосовується і для міжрегіональних, і для міжгалузевих, і для міжнародних порівнянь.



Рис. 2. Критерії класифікації показників економічної взаємодії

Джерело: побудовано автором

Існує практика використання інтегрованих показників і на мікрорівні. Тільки для кожного названого рівня буде використовуватись різний набір індикаторів, що формують інтегральний індекс. Для макроекономічного підходу важливу роль відіграє методологія, розроблена міжнародними організаціями. Крім того, в обрахунок інтегральних показників на макро- та мегарівні часто включаються ще й неекономічні фактори (політичні, культурні тощо), що накладає певні обмеження на їх використання для аналізу саме економічної взаємодії.

Для реалізації поставлених завдань в межах даного дослідження ми пропонуємо авторське групування показників для оцінки взаємодії на кожному рівні господарювання.

Таблиця 2 стосується мікрорівня.

Наведений в таблиці приклад групування акцентує увагу на виявленні якісних характеристик взаємодії, що значною мірою впливають на ефективність підприємства в цілому. Так, критерій охо-

Таблиця 2

Приклад групування показників економічної взаємодії на мікрорівні

Група	Показники	Характеристика	Обрахунок	Визначники
1	2	3	4	5
Показники охоплення	Частка ринку	стан компанії щодо її конкурентів у галузі бізнесу	$q_p = \frac{Q_\phi \cdot 100\%}{Q_{заг}}$	Q_ϕ – обсяг продажів компанії в грошовому або натуральному виразі; $Q_{заг}$ – загальний обсяг продажів на ринку (гр.од або од.)
	Темп зростання експорту	зміцнення позицій на зовнішньому ринку	$I_E = \frac{E_1}{E_0}$	E_1 – обсяг експорту у поточному періоді; E_0 – обсяг експорту у минулому періоді
	Темпи зростання іноземних інвестицій	інвестиційна привабливість	$I_{in} = \frac{I_{n1}}{I_{n0}}$	I_{n1}, I_{n0} – обсяг іноземних інвестицій у поточному та минулому періоді відповідно
Показники тісноти зв'язку	Рівень спеціалізації робочого місця	середня кількість технологічних операцій, яка припадає на робоче місце за місяць	$D_n = \frac{r \cdot n}{p}$	r – кількість операцій, що проходить конкретний предмет у процесі обробки на цьому робочому місці; n – кількість предметів за найменуванням, які обробляються на цьому робочому місці за місяць; p – кількість робочих місць
	Коефіцієнт фінансової залежності	відношення запозичених та власних коштів	$K_{фз} = \frac{3K}{K_{вл}}$	$3K$ – залучений капітал $K_{вл}$ – капітал власний
Показники співробітництва	Кількість створених робочих місць			
	Відсоток нових клієнтів по відношенню до середньої чисельності клієнтів			
Показники суперництва	Індекс ESG прозорості оцінює систему корпоративної відповідальності українських компаній за соціальними, екологічними та управлінськими критеріями			
	Коефіцієнт плинності кадрів	частка працівників, що вибули за надлишковим оборотом	$K_n = \frac{B_{н.о.}}{q_{ссп}}$	$B_{н.о.}$ – звільнені за власним бажанням або через порушення умов договору / трудової дисципліни); $q_{ссп}$ – чисельність працівників середньоспискова

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4	5
	Кількість рекламаций постачальникам	оформлені документально претензії, що пред'являються покупцем продавцю у зв'язку з невідповідністю якості чи кількості товару, що поставляється за умовами договору.		
	Податковий борг	сума, яку компанія заборгувала перед державним бюджетом, у зв'язку з несплатою податків та сума нарахованих за це штрафів		
Показники ефективності	Індекс впливу продуктивності на зарплату	приріст заробітної плати в розрахунку на 1 % зростання продуктивності праці	$I = \frac{\Delta ЗП}{\Delta ПП}$	$\Delta ЗП$ – приріст заробітної плати у %; $\Delta ПП$ – приріст продуктивності праці у %
	Рівень задоволеності клієнтів	питома вага позитивних оцінок у загальній їх кількості	$PЗ = \frac{K_{поз} \cdot 100\%}{K_{оц}}$	$K_{поз}$ – кількість позитивних відповідей при опитуванні; $K_{оц}$ – загальна кількість наданих відповідей
	Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	інтегральний індекс за обраними критеріями конкурентоспроможності	$KKП = a \cdot Eв + b \cdot \Phi n + c \cdot Eз + d \cdot Kт$	$Eв$ – індекс ефективності виробничої діяльності підприємства; Φn – індекс фінансового стану підприємства; $Eз$ – індекс ефективності організації збуту і просування товару на ринку; $Kт$ – індекс конкурентоспроможності товару. a, b, c, d – вага відповідного критерію, визначена експертним шляхом

Джерело: складено автором

плення акцентує увагу на масштабах збільшення / зменшення співпраці. Критерій тісноти зв'язку передбачає оцінку міцності взаємодії, пов'язані з поняттями «тривалість угод», «автономність / залежність», «інтеграція». Критерій співробітництва виділяє показники, що відбивають рівень організації спільної діяльності, забезпечують її успішність, узгодженість. Цей вид взаємодії пов'язаний з поняттями «кооперація», «згода», «адаптація», «асоціація», «партнерство» тощо. В групу показників суперництва віднесені чинники, які послаблюють взаємодію, створюють перепони на шляху до порозуміння. Вони пов'язані з поняттями «конкуренція», «конфлікт», «опозиція», «протистояння», «недовіра» тощо. Показники ефективності демонструють відносний ефект взаємодії, тобто оцінюють результат її впливу на окремий аспект діяльності фірми чи на діяльність підприємства в цілому.

Аналіз кількісних показників взаємодії на мікрорівні може використовуватися для:

- покращення взаємодії з клієнтами та постачальниками;
- виявлення слабких позицій в системі внутрішньо фірмових зв'язків;
- зменшення часу на подолання дисбалансів, що виникли;
- розробки комунікативної стратегії підприємства;
- підвищення якості менеджменту;
- оцінки потенційних загроз зменшення довіри та втрати конкурентоспроможності;
- виявлення резервів підвищення корпоративної соціальної відповідальності;
- порівняння з підприємствами-лідерами галузі;
- підвищення гнучкості та інновацій.

Ми поділяємо думку Завадських Г., Лисак О. та Тебенко В. про те, що «що при прийнятті управлінських рішень керівники мають враховувати не тільки економічну складову (прибу-

ток), а й брати до уваги фактор соціальної відповідальності – створення соціальної цінності для стейкхолдерів: персоналу, споживачів, громади» [4, с. 129].

Але аналіз взаємодії на мікрорівні важливий і у більш широкому контексті. Йдеться про формування ринкового середовища, здатного спрямовувати економічну взаємодію в напрямку реалізації соціально значимих завдань. Досить цікавим дослідженням у цьому напрямку є стаття Шона Галлахера, Антоніо Мastroджорджо та Енріко Петракка, в якій ринок характеризується як соціально розширена когнітивна інституція та наголошується на необхідності усвідомлення, як їх «можна скоригувати чи трансформувати з метою зменшення реіфікації, збільшення автономії та усунення інституційно спричинених спотворень у міжсуб'єктивних взаємодіях» [5].

Аналіз взаємодії важливий і на мезорівні, оскільки має практичну значимість для розробки політики регулювання галузі / регіону / кластеру. Приклад групування показників економічної взаємодії на мезорівні наведено на рисунку 3.

Варто зауважити, що на галузевому рівні взаємодія суб'єктів обумовлена специфікою виду діяльності та використання специфічних ресурсів. Тому покращення ефективності їх використання само по собі віддзеркалює покращення взаємодії. Крім того, за допомогою певної методології можна виокремити економічний, екологічний та соціальні ефекти. Подібний підхід був застосований, зокрема, у дослідженні ефективного використання земельно-ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств України колективом вітчизняних науковців [6]. Автори статті зауважують, що оцінка ефективності здійснюється у двох напрямках: створення інституціалізованого середовища через оренду, оподаткування, систему пільг за раціональне використання землі та покращення її якості тощо; використання економічних важелів (інвестиції, фінансування, кредитування, механізм відведення земель тощо) [6, с.75]. Вважаємо, що для аналізу взаємодії запропонована методика є досить цікавою.

Практичне значення аналізу взаємодії на галузевому ринку полягає у з'ясуванні, яку віддачу вона дає для агентів. Заслужують уваги висновки Х. Хаканссон та І. Снехоти про те, що: 1) взаємо-



Рис. 3. Приклад групування показників взаємодії на мезорівні (галузь / регіон / кластер)

Джерело: авторська розробка

дія з часом дає можливість використовувати частину витрат як інвестиції (при використанні аналогів); 2) «партнери можуть використовувати один одного для розробки кращих рішень і для розвитку знань»; 3) взаємодія створює мережеві ефекти через спільні розробки з третьою стороною [7, с. 121].

Інший важливий практичний результат аналізу взаємодії в галузі – це забезпеченні розвитку інноваційних процесів задля підвищення продуктивності. Поділяємо думку Лісовської Л., що результатом ланцюга взаємодій «особистість – організація – спільнота» є «спільне виконання етапів або окремих робіт, об'єднання ресурсів задля досягнення ефекту синергії, створення умов для використання інноваційного потенціалу учасників взаємодії» [8, с. 175]. Отже, динаміка показників інноваційного розвитку відбиватиме покращення або погіршення взаємодії у визначеній сфері діяльності.

Коли мова йде про інноваційний розвиток регіону, то додається ще один практичний аспект аналізу взаємодії – оцінка здатності регіональних органів влади його забезпечити, «взявши на себе відповідальність за збалансоване регулювання та стратегічне планування інноваційного розвитку та пряме стимулювання інноваційного процесу» [9, с. 85]. Значна роль у цьому процесі може відігравати міжмуніципальне співробітництво (ММС), якщо його результат проявлятиметься передусім в економії ресурсних витрат.

Групування показників взаємодії на макрорівні враховує національну та міжнародну складову. У першому випадку акцент робиться на ефективності макроекономічної політики, що проявляється у забезпеченні підвищення добробуту населення країни, підвищення її економічної стійкості та конкурентоспроможності. При цьому, як підкреслюють Ткач Є. та Нікіфоров П., важливо при розробці національної стратегії враховувати висновки різних теоретичних ідей і концепцій для того, щоб в конкретних умовах існування певної країни розробити механізм оптимального поєднання ринкових сил та державного регулювання [10].

У другому випадку показники взаємодії підрозділяються на такі, що оцінюють готовність національних суб'єктів включитись в міжнародні економічні відносини, та показники, які відбивають результативність колективних зусиль у здобутті переваг групою країн.

Авторське бачення групування показників взаємодії на макрорівні наводимо у наступному прикладі:

1) Показники охоплення:

– Індекс європейської інтеграції країн Східного партнерства – оцінює прогрес, досягнутий шістьма країнами Східного партнерства (Молдови, України, Грузії, Вірменії, Азербайджану, Білорусі) за трьома вимірами: Демократія, ефективне врядування та верховенство права; Конвергенція політики з ЄС та Цілі сталого розвитку;

2) Показники тісноти зв'язку:

– Індекс транснаціоналізації (Transnationality Index) – розраховується як середнє арифметичне з трьох показників: питома вага зарубіжних активів ТНК, питома вага продажів за кордоном та питома вага іноземного персоналу;

– Індекс інтернаціоналізації (Internalization Index) – відношення кількості закордонних філій ТНК країни до загальної кількості філій ТНК у світі;

3) Показники співробітництва:

– Індекс схильності регіону до міжнародної інтеграції – агрегований показник, що оцінює інтенсивності включення регіонів в інтеграційні процеси через динаміку шести індикаторів [11];

– Індекс інтенсивності внутрішньорегіональної торгівлі – вимірює активність зустрічних операцій країн в межах одного регіону;

4) Показники суперництва:

– кількість денонсованих міжнародних договорів;

– кількість діючих у поточному періоді антидемпінгових, компенсаційних та захисних заходів щодо української продукції;

5) Показники ефективності:

– Індекс глобальної конкурентоспроможності – сформований на основі 113 змінних, згрупованих у 12 показників, що визначають конкурентоспроможність країн світу, які знаходяться на різних рівнях економічного розвитку;

– Всесвітній індекс багатовимірної бідності – детально аналізує бідність за окремими показниками та вимірами, що допомагає ефективно оцінювати різні аспекти бідності та запобігати їм. Індекс Багатовимірної Бідності складається з трьох основних вимірів (здоров'я, освіта та життєві стандарти) та десяти індикаторів.

Загалом, результативність взаємодії на макрорівні може оцінюватись за фактом реалізації певних національних або інтернаціональних цілей. Так, здатність України протистояти воєнній агресії потужнішою за потенціалом країни обумовлена безпрецедентною соціальною згуртованістю усіх, хто наближає перемогу. І йдеться не лише про взаємодію між державою, приватним бізнесом та громадянами всередині країни. Йдеться про взаємодію глобального рівня з урахуванням міжнародного характеру зовнішньої допомоги в усіх її формах надання. І така згуртованість буде важливою і після завершення війни. Ми погоджуємось з думкою Бондар Н. та Уманців В. про те, що «реалізація стратегії повоєнної відбудови економіки спроможна досягти встановлених цілей лише на основі використання потенціалу взаємодії держави та приватного капіталу» [12, с. 15]. Отже, у даному контексті соціальна взаємодія перетворюється на фактор економічного зростання та рушійну силу міжнародної інтеграції.

Висновки. Проведене дослідження привертає увагу до необхідності системного аналізу ефективності взаємодії як фактору інституційної якості економічних систем будь-якого рівня. Кількісний вимір показників взаємодії має практичне значення для формування виваженої стратегії сталого розвитку. Запропоновані авторами приклади групування показників оцінювання результативності взаємодії на мікро, мезо та макрорівнях можуть бути використані як методологічна основа для обґрунтування плану реалізації розроблених стратегій з урахуванням поточних викликів з акцентом на підвищенні інституційної якості економічної системи. Реалізація даного підходу на основі статистичних даних може бути предметом подальших наукових розвідок.

Список використаних джерел:

1. Fernandez Esquinas M. Editorial: “Buenas y malas instituciones”. La cuestión de la calidad institucional en las ciencias sociales. *Revista Centra de Ciencias Sociales*, 2023, № 2(2), С. 117–128. DOI: <https://doi.org/10.54790/rccs.70>
2. Does Europe lead the way in institutional quality? / Eurofound. Luxembourg.: Publications Office of the European Union. 2022. 28 p. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2022-11/ef22026en.pdf> (дата звернення: 24.03.2025).
3. Kaufmann D., Aart K. The Worldwide Governance Indicators. Methodology and 2024 Update : Policy Research working paper 10952. World Bank Group, Prosperity Practice Group. Washington: RRR 158 p. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099005210162424110> (дата звернення: 24.03.2025).
4. Завадських Г. М., Лисак О. І., Тебенко В. М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. Т. 2, №. 48. С. 129–139. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-48-129-139>
5. Gallagher S, Mastrogiorgio A, Petracca E. Economic Reasoning and Interaction in Socially Extended Market Institutions. *Front Psychol*. 2019 Aug 19; 10:1856. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01856> (дата звернення: 24.03.2025).
6. Vinichenko I., Tkachenko S., Sereda O., Prus Yu., Pochernina N. Imperatives of efficient use of land and resource potential of the agricultural enterprises of Ukraine. *Scientific Horizons*. 2021. № 24(4). С. 72–89. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.24\(4\).2021.72-89](https://doi.org/10.48077/scihor.24(4).2021.72-89)
7. Hakansson H., Snehota I. Economic effects of interaction. The neglected economy of connectivity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2024. Vol. 39(2). P. 117–123. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2023-0282>
8. Лісовська Л. С. Теорія взаємодії в інноваційних процесах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. №2(8). С. 165–180. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2020.02.165>
9. Lisovska L., Mrykhina O., Sheremeta B., Ivanets L Strategic guidelines of regional management development of systems interaction in innovative processes of the region. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2021. № 2 (8). С. 84–97. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2021.02.084>
10. Ткач Є.В., Нікіфоров П.О. Економічна теорія та економічна політика: взаємодія в сучасних умовах України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-22>
11. Почерніна Н. В. Міжнародна інтеграція регіонів України в системі цілей економічної політики. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 349 С. 52–62. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-49-52-62>
12. Бондар Н. М., Уманців В. Ю. Повоєнне відновлення економіки: взаємодія держави та приватного капіталу. *Економічна теорія та право*. 2023. № 3 (54). С. 6–21. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2023-54-3-6>

References:

1. Fernandez Esquinas M. (2023). Editorial: “Buenas y malas instituciones”. La cuestión de la calidad institucional en las ciencias sociales. *Revista Centra de Ciencias Sociales*, 2(2), 117–128. DOI: <https://doi.org/10.54790/rccs.70>
2. Eurofound (2022), Does Europe lead the way in institutional quality? Publications Office of the European Union, Luxembourg. 28 p. Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2022-11/ef22026en.pdf>
3. Kaufmann D., Aart K. (2024) The Worldwide Governance Indicators. Methodology and 2024 Update : Policy Research working paper 10952 / World Bank Group, Prosperity Practice Group. Washington: RRR 158 p. Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099005210162424110>
4. Zavadskykh H., Lysak O. & Tebenko V. (2023) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist: formuvannia ta realizatsiia v Ukraini. [Corporate social distance: formation and implementation in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, 2(48), 129–139. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-48-129-139> (in Ukrainian)
5. Gallagher S., Mastrogiorgio A. & Petracca E. (2019) Economic Reasoning and Interaction in Socially Extended Market Institutions. *Front. Psychol*, 10, 1856. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01856>
6. Vinichenko I., Tkachenko S., Sereda O., Prus Yu. & Pochernina N. (2021). Imperatives of efficient use of land and resource potential of the agricultural enterprises of Ukraine. *Scientific Horizons*, 24(4), 72–89. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.24\(4\)](https://doi.org/10.48077/scihor.24(4))
7. Hakansson H. & Snehota I. (2024) Economic effects of interaction. The neglected economy of connectivity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(2), 117–123. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2023-0282>
8. Lisovska L. (2020) Teoriia vzaïemodii v innovatsiïnykh protsesakh. [Integration theory in innovation processes] *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnika”. Seriia “Problemy ekonomiky ta upravlinnia”*, 2(8), 165–180. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2020.02.165> (in Ukrainian)
9. Lisovska L., Mrykhina O., Sheremeta B. & Ivanets L. (2021) Strategic guidelines of regional management development of systems interaction in innovative processes of the region. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Liuivivska politekhnika”. Seriia “Problemy ekonomiky ta upravlinnia”*, 2 (8), 84–97. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.02.084>
10. Tkach Ye. & Nikiforov P. (2022) Ekonomichna teoriia ta ekonomichna polityka: vzaïemodiia v suchasnykh umovakh Ukrainy. [Economic theory and economic policy : interaction in modern conditions of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-22> (in Ukrainian)
11. Pochernina N. (2023) Mizhnarodna inteïratsiia rehioniv Ukrainy v systemi tsilei ekonomichnoi polityky. [International integration of Ukrainian regions in the system of economic policy goals]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, 3(49), 52–62. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-49-52-62> (in Ukrainian)
12. Bondar N. & Umantsiv V. (2023). Povoïenne vidnovlennia ekonomiky: vzaïemodiia derzhavy ta pryvatnoho kapitalu. [Post-war economic recovery : interaction between the state and private capital]. *Ekonomichna teoriia ta pravo*, 3(54), 6–21. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2023-54-3-6> (in Ukrainian)

Pochernina N. V., PhD, Associate Professor

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

nataliia.pochernina@tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-6109-6099

Vasylchenko O. O., Senior Lecturer

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

elenavasylchenko@tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-5420-2375

INTERACTION THEORY: QUANTITATIVE MEASUREMENT OF RESULTS FROM THE POSITION OF MICRO- AND MACROECONOMICS

Abstract. The modern economy is dynamic and unstable, so it is necessary to assess its ability to withstand internal and external threats. This ability depends on three components: available resources, a high-quality management mechanism, and synergy of interaction between economic agents. The theory of social interaction is a subject of research in many sciences, therefore it has an interdisciplinary character. Transformations of the economy in the 20th and 21st centuries actualize interdisciplinary research for the analysis of non-equilibrium, nonlinear, open economic systems. The theory of interaction is an example of such research. Task statement. The purpose of this article is to classify indicators that measure the effectiveness of economic interaction from the perspective of micro- and macroeconomics. This goal is realized by performing the following tasks: 1) to reveal the role of economic interaction through the prism of the philosophical

interpretation of general, specific and special; 2) to group indicators of economic interaction by its type, quantitative and qualitative characteristics. Research results. The authors interpret the concept of “general” in relation to modern economic systems as the dominance of the concept of sustainable development. The philosophical concept of “specific” is considered as the result of economic interaction of economic entities over a long period, as a result of which such types of economic systems as traditional, command-administrative, competitive and mixed economies are formed. The content of the concept of “specific” is revealed through the institutional quality, which has distinctive characteristics of interaction at the micro and macro levels. The characteristics of institutional quality require a quantitative assessment of the results of interaction, in connection with which the issue of classifying interaction indicators becomes important. The authors identified four classification criteria: the type and level of economic interaction, its quantity and quality. Examples of grouping indicators according to these criteria for assessing economic interaction at the micro, meso and macro levels are given. The features of the methodology for measuring the results of interaction in micro- and macroeconomics are disclosed. Conclusion. The study draws attention to the need for a systematic analysis of the effectiveness of interaction as a factor of the institutional quality of economic systems at any level. Monitoring interaction indicators is of practical importance for the formation of a high-quality sustainable development strategy and the drawing up a plan for its implementation, taking into account current threats.

Key words: economic system, institutional quality, interaction, philosophical concept of general, particular and specific, indicators of economic interaction, classification criteria.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-6>

УДК [338.4:639.1](477)

Прус Ю. О., к.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

yurii.prus@tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-5004-8796

Яворська Т. І., д.е.н., професор

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

tetiana.yavorska@tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0001-5878-6251

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МИСЛИВСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ

Анотація. Досліджено рівень економічної ефективності діяльності мисливських господарств України та аспекти його формування на сучасному етапі. Проведено аналіз натуральних та вартісних показників економічної ефективності діяльності мисливських господарств, таких як питома вага добутих мисливських тварин, кількість добутих мисливських тварин та вихід валової продукції на одиницю площі, продуктивність праці, окупність витрат, рівень витрат на охорону, відтворення та облік диких тварин, упорядкування мисливських угідь, чисельність поголів'я мисливських тварин у розплідниках і діловий вихід молодняка на одиницю площі. Встановлені відмінності у рівнях показників економічної ефективності мисливських господарств в залежності від природно-кліматичних умов. Обґрунтовано необхідність зміни структури мисливських угідь та підвищення щільності мисливських тварин.

Ключові слова: аналіз, економічна ефективність, мисливські господарства, добути мисливські тварини, вихід продукції, окупність витрат.

JEL code classification: D61, L11, O13

Постановка проблеми. Основними завданнями мисливського господарства як сфери суспільного виробництва є охорона, регулювання чисельності диких тварин, використання та відтворення мисливських тварин та надання послуг мисливцям щодо здійснення полювання. Сучасні негативні тенденції ресурсного забезпечення мисливських господарств України актуалізують пошук шляхів підвищення ефективності їх функціонування. Підвищення економічної ефективності діяльності мисливських господарств залежить, перш за все, від обґрунтування раціональних параметрів їх функціонування та розвитку, запровадження сучасних біотехнологій, поліпшення рівня використання трудового потенціалу тощо. Все це зумовлює необхідність застосування адекватної оцінки економічної ефективності діяльності підприємств мисливської галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми економічної ефективності діяльності мисливської галузі присвячено праці багатьох вітчизняних та іноземних дослідників, зокрема: Г.М. Завадських [2; 3], Ю.В. Муравйова [4], І.В. Свиноуса [7; 10], О.О. Соболевської [8; 11; 12; 17] Н.В. Трусової [9; 10], Т.І. Яворської [11; 12; 17], В.Р. Charagain [14] та інших. Разом з тим слід зазначити, що питання прибутковості галузі залишаються актуальними для України і потребують подальших наукових досліджень, особливо в нинішніх кризових умовах. Окрему увагу необхідно приділити вивченню рівня економічної ефективності діяльності мисливських господарств та її тенденцій розвитку в регіональному розрізі.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз рівня економічної ефективності мисливських господарств України, що дасть змогу виявити основні тенденції та окреслити можливі шляхи її підвищення.

Виклад основного матеріалу. Вирішення важливої проблеми підвищення ефективності діяльності мисливських господарств лежить в основі розвитку цієї важливої галузі економіки України. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності мисливських господарств є багатостороннім процесом, який має базуватися на методиці аналізу та вимагає наявності необхідних статистичних даних. Показники економічної ефективності визначаються шляхом співвідношення результатів діяльності мисливських господарства та ресурсів, які витрачено (або задіяно) при здійсненні цієї діяльності. Серед цих показників у мисливських господарствах виділяються натуральні та вартісні. До натуральних слід віднести кількість добутих (вилучених) мисливських тварин в розрахунку на одне підприємство, на одиницю площі мисливських угідь, на 1 працівника. Розглянемо вихідний результативний показник – обсяги добування мисливських тварин (табл. 1).

Дані таблиці 1 показують, що протягом досліджуваного періоду кількість добутих мисливських тварин зменшувалася, особливо хутрових звірів та пернатої дичини. Але якщо по копитним тваринам та хутровим звірам зменшення добичі обумовлюється загальним зменшенням кількості цих мисливських тварин, то зменшення добичі пернатих птахів відбувається на фоні зростання їх загальної кількості. У результаті питома вага добутої пернатої дичини зменшилася з 23,5 до 16,1%. Темпи зменшення обсягів добування копитних тварин були повільнішими (6,1%), ніж темпи зменшення їх поголів'я (14,1%), що призвело до зростання питомої ваги добутих копитних тварин з 5,6 до 6,1%. Аналіз свідчить (табл. 2), що протягом 2010–2020 рр. добування кабанів суттєво зменшилося (на 60%), натомість зросло добування козуль та оленя благородного (на 73,2% та 33,3% відповідно), проте питома вага вказаних добутих тварин змінилася не суттєво.

Аналізуючи добування хутрових тварин, слід відмітити порівняно більше скорочення по зайцям (на 18,9%) та вовкам (на 39,9%). Оскільки кількість зайців скоротилася на 19,5%, то питома вага їх добування майже не змінилася. Натомість, обсяги добування вовків зменшилися більш суттєво, ніж їх кількість, що і призвело до зменшення питомої ваги добутих вовків з 53,8 до 38,1%. Зауважимо, що частка зайців у всіх хутрових тваринах становить 70–75%, тому зміни в їх добуванні відображаються на показниках добування всієї групи хутрових (див. табл. 1).

Серед загальної кількості пернатої дичини майже 50% складають перепілки, качки та лиски. Обсяги добування перепілок зменшилися найбільш суттєво – на 20,3%, що разом зі збільшенням їх поголів'я на 2,9% призвело до зменшення питомої ваги добутих перепілок з 17,7 до 13,7%.

Слід наголосити на важливості обсягів добування мисливських тварин як показника, який є головним чинником формування вартісних показників результатів діяльності мисливських господарств, таких як дохід та прибуток. Вихід добутих мисливських тварин в розрахунку на

Таблиця 1

Кількість добутих (вилучених) мисливських тварин в Україні

У середньому за період		Кількість мисливських тварин, тис. голів			Кількість добутих (вилучених) мисливських тварин, тис. голів			Питома вага добутих (вилучених) мисливських тварин, %		
		копитні тварини	хутрові звірі	перната дичина	копитні тварини	хутрові звірі	перната дичина	копитні тварини	хутрові звірі	перната дичина
1991–1995		255,6	2363,4	9098,1	14,3	349,8	2138,3	5,6	14,8	23,5
1996–2000		195,5	2477,2	9812,7	5,0	367,8	2055,5	2,5	14,8	20,9
2001–2005		184,9	2388,2	9288,5	5,6	344,4	1926,3	3,0	14,4	20,7
2006–2010		218,9	2257,7	10045,7	10,4	308,4	2053,1	4,7	13,7	20,4
2011–2015		237,4	1931,4	10048,8	14,3	242,8	1729,3	6,0	12,6	17,2
2016–2020		219,7	1711,1	10251,0	13,5	214,0	1650,4	6,1	12,5	16,1
Відхилення 2016–2020 від 1991–1995	+/-	-35,9	-652,3	1152,9	-0,9	-135,8	-487,9	0,5	-2,3	-7,4
	%	-14,0	-27,6	12,7	-6,1	-38,8	-22,8	x	x	x

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Таблиця 2

**Кількість добутих (вилучених) мисливських тварин
в мисливських господарствах України**

У середньому за період		Кількість мисливських тварин, тис. голів			Кількість добутих (вилучених) мисливських тварин, тис. голів			Питома вага добутих (вилучених) мисливських тварин,%		
Копитні тварини										
Роки		кабан	козуля	олень благородний	кабан	козуля	олень благородний	кабан	козуля	олень благородний
2010–2013		63,2	148,5	15,3	6,5	5,6	0,3	10,3	3,8	2,0
2014–2017		49,7	151,8	12,4	7,2	7,2	0,3	14,5	4,7	2,4
2018–2020		29,4	164,4	13,1	2,6	9,7	0,4	8,8	5,9	3,0
Відхилення 2018–2020 від 2010–2013	+/-	-33,8	15,9	-2,2	-3,9	4,1	0,1	-1,5	2,1	1,0
	%	-53,5	10,7	-14,4	-60,0	73,2	33,3	x	x	x
Хутрові звірі										
Роки		засць-русак	вовк	єнотовидний собака	засць-русак	вовк	єнотовидний собака	засць-русак	вовк	єнотовидний собака
2010–2013		1538,1	2,6	11,2	191,4	1,4	3,3	12,4	53,8	29,5
2014–2017		1235,4	2,1	10,9	145,4	1,0	3,4	11,8	47,6	31,2
2018–2020		1238,0	2,1	10,8	155,2	0,8	2,9	12,5	38,1	26,8
Відхилення 2018–2020 від 2010–2013	+/-	-300,1	-0,5	-0,4	-36,2	-0,6	-0,4	0,1	-15,7	-2,7
	%	-19,5	-20,7	-3,3	-18,9	-39,9	-13,1	x	x	x
Перната дичина										
Роки		перепілки	качки	лиски	перепілки	качки	лиски	перепілки	качки	лиски
2010–2013		1352,7	2738,4	1799,9	239,3	576,1	390,4	17,7	21,0	21,7
2014–2017		1205,1	2516,3	1561,3	174,9	478,8	328,6	14,5	19,0	21,0
2018–2020		1391,9	2642,9	1565,9	190,7	515,0	333,2	13,7	19,5	21,3
Відхилення 2018–2020 від 2010–2013	+/-	39,3	-95,6	-234,0	-48,6	-61,1	-57,2	-4,0	-1,5	-0,4
	%	2,9	-3,5	-13,0	-20,3	-10,6	-14,7	x	x	x

Джерело: розроблено автором на основі [1]

мисливські угіддя є важливим натуральним показником економічної ефективності діяльності мисливських господарств. Динаміка цього показника відображена на рис. 1.

Таким чином, протягом тривалого періоду кількість та питома вага добутих копитних тварин поступово зростала, причому, як відмічалось вище, за рахунок козуль та оленя благородного. В той же час кількість та питома вага добутих хутрових звірів зменшувалася, перш за все, за рахунок зайців. По пернатій дичині спостерігалось порівняно суттєвіше зменшення питомої ваги добування за рахунок всіх основних її видів (перепілки, качки, лиски). При цьому добування пернатої дичини на 1 тис. га мисливських угідь коливалось без чіткої довготривалої тенденції, знаходячись в межах на 40–45 голів.

Аналіз питомих показників добування мисливських тварин (табл. 3) показує стійкі відмінності в кількості добутих (вилучених) мисливських тварин по природно-кліматичним зонам України. Найбільше копитних тварин на 10 тис. га добувається в Поліссі, в Лісостепу на 13–26% менше, і зовсім мало в Степу – на 83–90% менше від рівня Полісся.

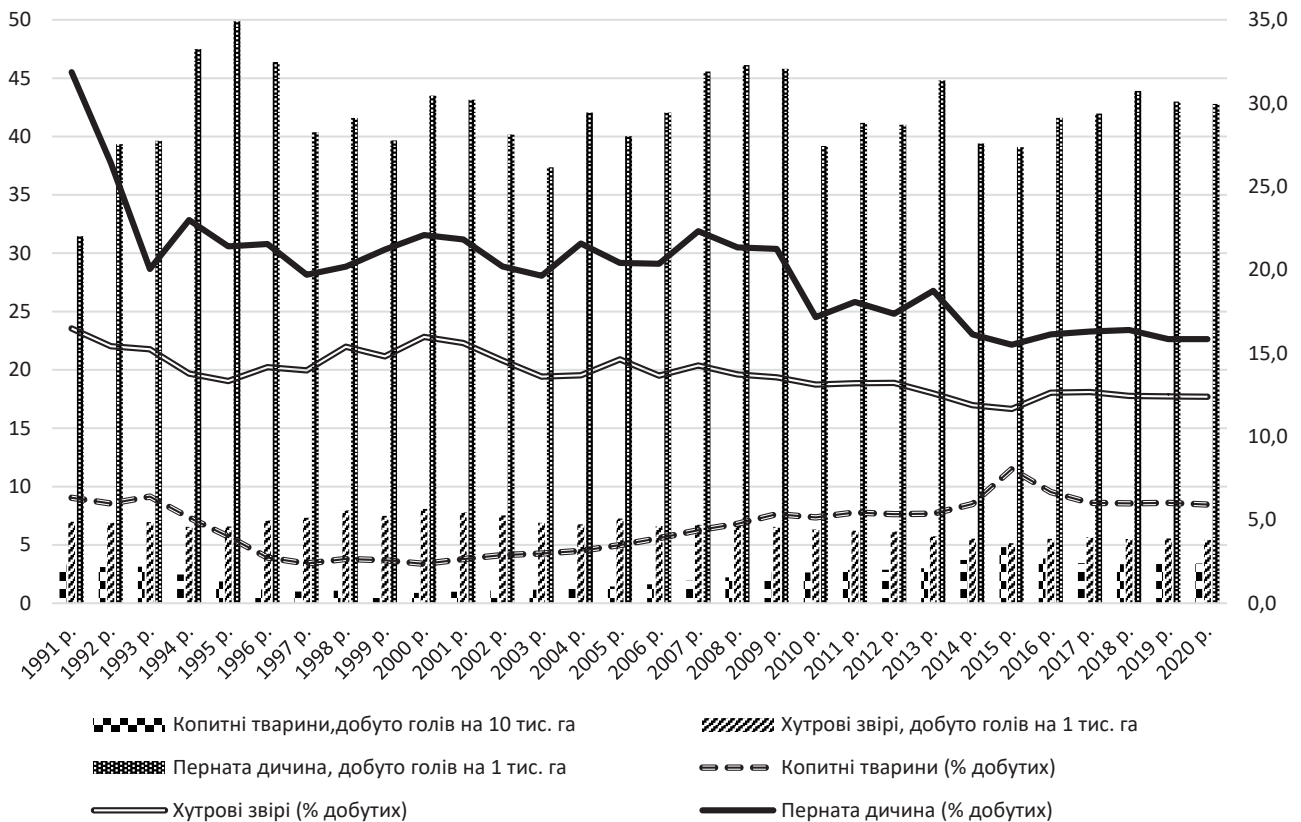


Рис. 1 Динаміка питомих показників добування мисливських тварин в Україні
Джерело: побудовано автором на основі [1]

Таблиця 3

**Питомі показники добування мисливських тварин
 в природно-кліматичних зонах України**

Природно-кліматичні зони	Кількість добутих (вилучених) мисливських тварин			Питома вага добутих (вилучених) мисливських тварин		
	2010–2013	2014–2017	Відхилення	2010–2013	2014–2017	Відхилення
Копитні тварини						
	голів на 10 тис. га	%	%	%	+/-	
Полісся	4,60	6,66	44,7	4,9	6,6	1,8
Лісостеп	4,01	4,93	22,9	7,3	8,6	1,2
Степ	0,77	0,66	-13,3	3,3	2,8	-0,4
Степ*	0,63	0,72	13,3	3,0	3,2	0,2
Хуторів звірі						
	голів на 1 тис. га	%	%	%	+/-	
Полісся	4,64	4,55	-1,8	11,3	11,2	-0,1
Лісостеп	5,21	4,78	-8,3	11,6	11,1	-0,5
Степ	7,77	6,86	-11,7	14,9	13,8	-1,1
Степ*	7,29	7,72	5,8	14,5	16,0	1,5
Перната дичина						
	голів на 1 тис. га	%	%	%	+/-	
Полісся	28,43	28,33	-0,4	14,8	12,6	-2,1
Лісостеп	35,85	39,24	9,5	14,8	16,2	1,4
Степ	54,54	52,50	-3,7	21,6	18,3	-3,3
Степ*	54,10	60,91	12,6	19,4	20,3	0,9

* Примітка: без АР Крим, Донецької та Луганської областей

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Динаміка добування копитних тварин на 10 тис. га мисливських угідь відповідна – зростання 44,7% було в Поліссі, на 22,9% – в Лісостепу та на 13,3% – в Степу без врахування ТОТ.

Загалом зменшення територій мисливських господарств внаслідок окупації досить відчутно вплинуло на середню ефективність їх діяльності в Степу. В цій природно-кліматичній зоні по всіх групах мисливських тварин спостерігається зменшення добутих тварин в розрахунку на одиницю площі. При чому по копитним зменшення добування відбувається на фоні його зростання в Лісостепу та Поліссі, а по хутровим та пернатим – зменшення добування в Степу є суттєвішим, ніж в його зменшення в Лісостепу та Поліссі. Це ж саме стосується і питомої ваги добутих тварин.

Порівняння аналізованих показників в 2010–2013 рр. в Степу з врахуванням та без врахування ТОТ свідчить, що на ТОТ залишилися господарства з порівняно більшою ефективністю господарювання. Втрата цих господарств призвела як до втрати поточних обсягів добутих мисливських тварин, так і до зменшення продуктивності галузі на майбутнє.

Але слід відмітити, що у господарств, які знаходяться на підконтрольній Україні території кількість добутих тварин постійно зростала – дещо в меншій мірі по копитним, але по хутровим та пернатим – навіть перевищувала темпи по іншим зонам. Слід відмітити, що порівняно з іншими природно-кліматичними зонами Степ має більшу продуктивність добування хутрових звірів та пернатої дичини, причому як і з врахуванням, так і без врахування ТОТ.

Таким чином, в Україні показник натуральної ефективності діяльності мисливських господарств – добування мисливських тварин на одиницю площі – має стійку диференціацію за природно-кліматичними зонами, що безумовно відображається на вартісних показниках ефективності діяльності мисливських господарств. Аналіз цих показників у цілому по Україні показує, що продуктивність праці та вихід продукції на одиницю площі мисливських угідь зросли більше, ніж в 2 рази (рис. 2).

Надходження від ведення мисливського господарства – це кошти, що надходять від продажу мисливських карток, продукції полювання (м'ясо, трофеї), надання послуг егерською службою, та інших надходжень у сфері мисливства. Ці кошти використовуються для охорони та відтворення державного мисливського фонду, а також на оплату витрат, пов'язаних з веденням мисливського господарства.

Сума надходжень від ведення мисливського господарства протягом аналізованого періоду зросла в 2,1 рази (див. рис. 2), проте не перевищувала суми витрат. Крім того, темпи зростання витрат на ведення мисливського господарства були вищими (2,4 рази) порівняно з темпами надходжень, що призвело до поступово зниження окупності витрат, що свідчить про низьку окупність мисливської галузі.

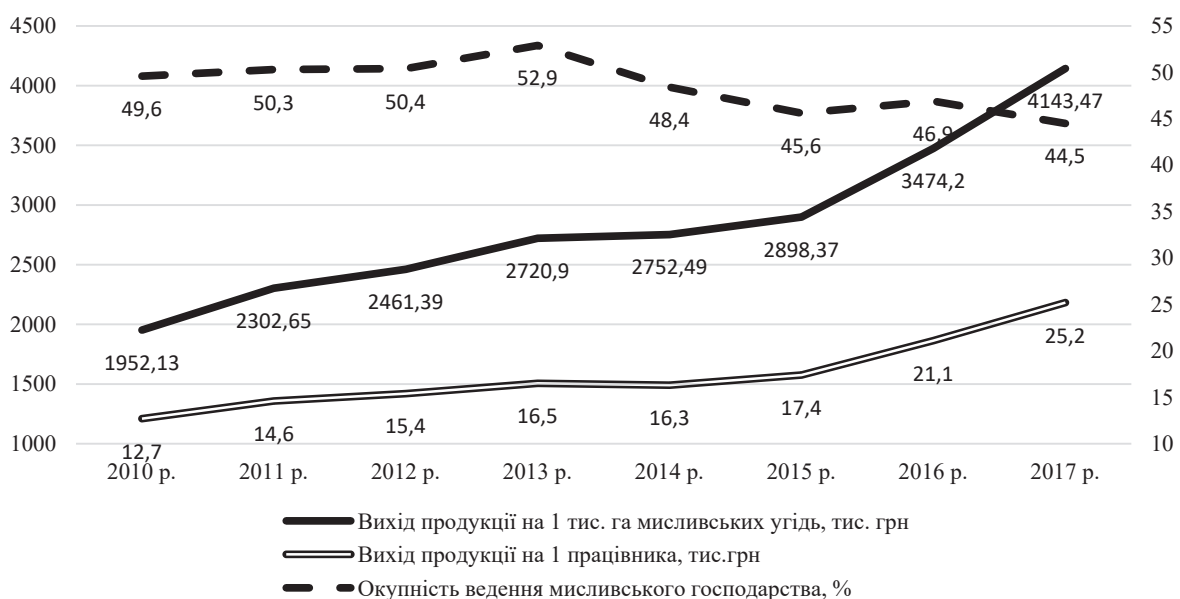


Рис. 2. Динаміка вартісних показників ефективності діяльності мисливських господарств в Україні

Джерело: побудовано автором на основі [1]

В розрізі природно-кліматичних зон між вартісними показниками ефективності мисливської діяльності, як і між натуральними показниками (див. табл. 4), загалом спостерігаються стійкі відмінності.

Отже, в 2010–2013 рр. найменший вихід валової продукції на 1 тис. га мисливських угідь та найменша продуктивність праці спостерігалися в Поліссі, а найбільші – в Лісостепу. Однак протягом 2014–2017 рр. вихід продукції в Поліссі зріс на 81,4%, тоді як у Степу відбулося зменшення на 8,8%. У результаті мисливські угіддя Степу стали найменш продуктивними серед природно-кліматичних зон.

Структура мисливських угідь та склад мисливських тварин в природно-кліматичних зонах України обумовлюють кількість штатних працівників мисливських господарств. Так, в Поліссі кількість єгерів в розрахунку на 1 тис. га більше, ніж в Степу, в 1,5 рази, а знавців – в 3 рази. Тому продуктивність праці в Степу порівняно вища, ніж в Поліссі, не дивлячись на її зростання на 67,8%.

Також дані таблиці 4 показують, що в Степу окупність витрат є найвищою, не дивлячись на менший вихід валової продукції порівняно з Поліссям чи Лісостепом. Очевидно, що фактором більш високої окупності є менші витрати на ведення мисливського господарства на одиницю площі (табл. 4). Так, в Поліссі загальні витрати на ведення мисливського господарства на 1000 га вищі ніж в Степу, в 1,5–2,8 рази. Витрати ж на охорону, відтворення та облік диких тварин, упорядкування мисливських угідь, які безпосередньо формують продуктивність праці та вихід валової продукції, в Поліссі вищі, ніж в Степу, в 1,9–2,8 рази.

Аналіз показує, що питома вага витрат на упорядкування мисливських угідь, облік диких тварин, охорону диких тварин і боротьбу з бракон'єрством та біотехнічні заходи по збереженню і відтворенню диких тварин по природно-кліматичним зонам відрізняються несуттєво. Тому різниця у рівнях витрат (див. табл. 5) переважно обумовлюється структурою мисливських угідь та складом мисливських тварин. Очевидно, що діяльність мисливських господарств, пов'язана з переважно копитними тваринами, буде більш витратною, ніж діяльність, пов'язана з пернатою дичиною. Тому при незмінності структури мисливських угідь та складу мисливських тварин співвідношення витрат на одиницю площі в розрізі природно-кліматичних зон залишатиметься стійким. А разом зі стійкою структурою виходу продукції це буде формувати стійкі по динаміці та співвідношенні показники окупності в розрізі природно-кліматичних зон.

Таблиця 4

**Динаміка вартісних показників ефективності діяльності
мисливських господарств в Україні**

Природно-кліматичні зони	2010–2013	2014–2017	Відхилення	
			+/-	%
Вихід продукції на 1 тис. га мисливських угідь, грн				
Полісся	1940,99	3520,12	1579,13	81,4
Лісостеп	2911,62	4553,23	1641,61	56,4
Степ	2249,20	2052,28	-196,92	-8,8
Степ(без АР Крим, Донецької та Луганської областей)	1728,62	2315,85	587,23	34,0
Вихід продукції на 1 працівника, тис. грн				
Полісся	10,0	16,8	6,8	67,8
Лісостеп	18,2	26,1	7,9	43,3
Степ	16,6	17,1	0,5	3,1
Степ (без АР Крим, Донецької та Луганської областей)	14,0	18,4	4,4	31,6
Окупність ведення мисливського господарства,%				
Полісся	36,5	36,6	0,1	х
Лісостеп	52,0	51,8	-0,2	х
Степ	64,4	58,3	-6,1	х
Степ(без АР Крим, Донецької та Луганської областей)	59,5	62,1	2,6	х

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Таблиця 5

Динаміка інтенсивності діяльності мисливських господарств в Україні

Природно-кліматичні зони	2010–2013	2014–2017	Відхилення	
			+/-	%
Загальні витрати на ведення мисливського господарства на 1 тис. га, грн				
Полісся	5309,83	9700,50	4390,67	82,7
Лісостеп	5568,81	8839,61	3270,80	58,7
Степ	3492,72	3522,13	29,41	0,8
Степ(без АР Крим, Донецької та Луганської областей)	2905,90	3725,06	819,16	28,2
Витрати на охорону, відтворення та облік диких тварин, упорядкування мисливських угідь на 1 тис. га, грн				
Полісся	2042,12	3767,25	1725,13	84,5
Лісостеп	2338,47	3950,00	1611,53	68,9
Степ	1088,70	1364,28	275,58	25,3
Степ(без АР Крим, Донецької та Луганської областей)	1061,10	1463,97	402,87	38,0

Джерело: розроблено автором на основі [1]

В таких умовах зміни в окупності, як основного результативного показника ефективності діяльності мисливських господарств, буде залежати від зміни структури мисливських угідь, складу мисливських тварин та складу і, відповідно, рівня витрат.

Зміна складу мисливських тварин буде впливати на вихід продукції і може відбуватися екстенсивним шляхом (за рахунок зміни структури мисливських угідь) та інтенсивним шляхом (за рахунок збільшення щільності мисливських тварин) .

Зміна структури мисливських угідь – складний процес, що потребує узгодження з державними органами, наукового обґрунтування та дотримання законодавчих вимог. Ключові етапи цього процесу, на нашу думку, наступні:

1. Оцінки поточного стану угідь:

- проведення інвентаризації мисливських угідь;
- аналіз популяцій мисливських тварин, кормової бази, доступності води, антропогенного впливу;
- визначення проблемних ділянок (наприклад: деградовані, неперспективні, непродуктивні, в т.ч. унаслідок бойових дій).

2. Розробка проекту змін структури:

- залучення фахівців з екології, біології, землевпорядкування;
- трансформація ділянок;
- пропозиції щодо передачі, вилучення або приєднання земель;
- зміни у веденні мисливського господарства.

3. Отримання дозволів та погоджень (управління лісового та мисливського господарства, Держлісагентство, екологічна інспекція, Держгеокадастр, громадські слухання).

4. Оновлення документів (проект організації та розвитку мисливського господарства, картографічні матеріали, ліміти добування, плани біотехнічних заходів тощо).

5. Практичне впровадження (насадження, меліорація, створення нових укриттів, годівниць, водопоїв тощо, моніторинг результатів і подальше коригування стратегії).

Збільшення щільності мисливських тварин в мисливських угіддях потребує комплексного підходу, який охоплює біотехнічні, організаційні та природоохоронні заходи:

1) Поліпшення кормової бази

- посіви кормових культур;
- закладення кормових полів, годівниць (особливо взимку);
- підживлення природних біотопів (луки, чагарники);
- влаштування солонців (із сіллю, мінералами, фосфатами).

2) Поліпшення середовища існування

- збереження та створення укриттів (чагарникових смуг, очерету);

- відновлення природних та створення штучних водопоїв;
- обмеження вирубки лісу, меліорацій та випалювання сухостою.

3) Регуляція антропогенного тиску

- посилення охорони угідь від браконьєрства;
- організація режиму тиші в період розмноження;
- припинення воєнних дій;
- регулювання чисельності хижаків.

4) Відтворення і розселення:

- випуск вирощених у розплідниках особин у дику природу;
- зв'язування із сусідніми популяціями через екологічні коридори.

5) Моніторинг і контроль:

- щорічний облік (сліди, маршрутне спостереження, фотопастки);
- ведення паспорта угідь з динамікою чисельності;
- мисливське планування (ліміти, сезонність, чергування зон відстрілу/відновлення).

Аналіз обсягів розведення мисливських тварин у розплідниках показує (табл. 6), що чисельність основного поголів'я пернатої дичини (фазанів і качок) та виходу її ділового молодняка скоротилися по всім природно-кліматичним зонам.

Позитивним є зростання чисельності основного поголів'я копитних тварин у розплідниках в Лісостепу та на Поліссі (олені, лані, муфлони, кабани, козулі), що дозволило при зменшенні виходу ділового молодняка на 1 голову основного стада збільшити його вихід на одиницю площі. Проте зрозуміло, що зростання кількості копитних мисливських тварин на 1–2 особини в розрахунку на 100 тис. га не є суттєвим чинником зростання ефективності діяльності мисливських господарств.

Слід враховувати, що з 2022 року всіма обласними військовими адміністраціями введена тимчасова заборона на полювання, яка буде діяти до до завершення воєнного стану. Проте заборона полювання призводить до негативних наслідків – руйнування мисливської галузі,

Таблиця 6

Динаміка розведення мисливських тварин у розплідниках мисливських господарств в Україні

Природно-кліматичні зони	2010–2013	2014–2017	Відхилення	
			+/-	%
Чисельність основного поголів'я копитних тварин у розплідниках на 100 тис га, гол.				
Полісся	5,8	8,9	3,1	53,0
Лісостеп	4,9	9,8	4,9	100,3
Степ	4,1	3,2	-0,8	-20,7
Степ (без АР Крим, Донецької та Луганської областей)	1,8	2,4	0,6	31,8
Чисельність основного поголів'я пернатої дичини у розплідниках на 100 тис. га, гол				
Полісся	6,4	5,7	-0,8	-12,0
Лісостеп	259,5	164,5	-95,1	-36,6
Степ	27,0	20,5	-6,5	-24,2
Степ (без АР Крим, Донецької та Луганської областей)	20,6	22,6	2,0	9,7
Діловий вихід молодняка копитних тварин у розплідниках на 100 тис. га, гол				
Полісся	2,0	2,6	0,6	29,6
Лісостеп	3,2	5,1	1,9	57,7
Степ	1,8	1,6	-0,2	-10,3
Степ (без АР Крим, Донецької та Луганської областей)	1,7	1,8	0,1	6,5
Діловий вихід молодняка пернатої дичина у розплідниках на 100 тис. га, гол.				
Полісся	20,8	12,4	-8,4	-40,5
Лісостеп	151,9	102,4	-49,5	-32,6
Степ	87,0	36,2	-50,8	-58,4
Степ (без АР Крим, Донецької та Луганської областей)	19,0	16,8	-2,2	-11,4

Джерело: розроблено автором на основі [1]

зубожіння мисливських господарств, занепаду єгерської служби, зростання чисельності хижаків та спалаху сказу.

Тому у зв'язку із необхідністю регулювання поголів'я Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України на мисливський сезон 2024–2025 рр. затвердило ліміти на використання мисливських тварин. Зокрема у країні дозволено полювання на 1088 особин оленя європейського та 766 – оленя плямистого. Серед інших тварин: лань – 88; козуля – 15765; кабан – 8883; муфлон – 19; білка – 10; бобер – 494; борсук – 195; куниця лісова – 451; ондатра – 10 [17]. Ці показники перевищують їх середнє значення 2010–2020 рр. (див. табл. 2), що сприятиме підтримці економіки мисливських господарств шляхом отримання надходжень коштів для утримання єгерської служби, забезпечення охорони мисливських угідь та підгодовлі тварин, а також дозволить врегулювати складну епізоотичну ситуацію в країні.

Але ліміти затверджено не по всіх областях – для Донецької, Луганської, Дніпропетровської, Херсонської, Запорізької, Полтавської та Одеської заборона на полювання не скасовується. Це означає, що діяльність мисливських господарств Степу фактично призупинена.

Висновки. Мисливська галузь України залишається збитковою. За аналізований період окупність галузі становила в середньому 48,6%. Надходження від ведення мисливського господарства щороку зростали, проте темпи їх зростання були меншими від темпів зростання витрат. Загальні витрати на ведення мисливського господарства у 2004–2017 рр. порівняно з 2010–2013 рр. зросли на 55,1%. Питома вага витрат на охорону, відтворення, облік диких тварин та впорядкування мисливських угідь у загальних витратах на ведення мисливського господарства залишається майже незмінною в цілому в країні та по природно-кліматичним зонам і становить, в середньому, 39,4%. Така ситуація є негативною, тому що свідчить про низький рівень фінансування розвитку мисливської галузі.

Головним джерелом надходження доходів мисливських господарств є кошти від добування мисливських тварин. Їх обсяги добування на 1 тис. га та питома вага добування протягом тривалого часу скорочувалися, лише по копитним тваринам в останні роки відбулося незначне зростання. Спостерігаються стійкі відмінності в показниках добування мисливських тварин в природно-кліматичних зонах України, що безумовно відображається на вартісних показниках ефективності діяльності мисливських господарств. У 2010–2013 рр. найменший вихід валової продукції на 1 тис. га мисливських угідь та найменша продуктивність праці спостерігалися в Поліссі, а найбільші – в Лісостепу. Однак протягом 2014–2017 рр. вихід продукції в Поліссі зріс на 81,4%, що пов'язано зі зростанням добування копитних тварин на 44,7%. Тоді як у Степу відбулося зменшення виходу валової продукції на 8,8% і в результаті мисливські угіддя Степу стали найменш продуктивними серед природно-кліматичних зон.

Для підвищення рівня окупності як основного результативного показника ефективності діяльності мисливських господарств, перш за все, необхідно збільшувати вихід валової продукції. В свою чергу він буде залежати від зміни структури мисливських угідь, складу мисливських тварин та зміни складу і рівня витрат. Рівень інтенсивності господарювання зріс, особливо в Поліссі, але це підвищення має забезпечувати випереджаюче зростання виходу валової продукції.

Зміна складу мисливських тварин буде впливати на вихід продукції і може відбуватися екстенсивним шляхом (за рахунок зміни структури мисливських угідь) та інтенсивним шляхом (за рахунок збільшення щільності мисливських тварин). Обидва шляхи вимагають проведення низки організаційно-економічних та юридичних заходів, зокрема підвищення рівня розведення мисливських тварин у розплідниках, адже щорічне їх зростання 1–2 особини в розрахунку на 100 тис. га, які продукують розплідники вітчизняних мисливських господарств, не є суттєвим чинником підвищення ефективності їх діяльності.

Додатковими шляхами фінансового забезпечення мисливських господарств можуть бути проведення навчання, змагань, оренди, відпочинку тощо. Також важливим є метод вольєрного утримання диких тварин, зокрема копитних, що забезпечує захист тварин від хижаків і бракон'єрів, збільшує поголів'я видів і, як наслідок, доходи та прибуток.

Список використаних джерел:

1. Ведення мисливського господарства: Статистичний бюлетень. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ> (дата звернення: 25.03.2025).
2. Завадських Г. М. Європейський досвід та розвиток мисливського господарства України. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 3(49). С. 149–154. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-49-148-154>
3. Завадських Г. М., Нехай В. В. Теоретико-методичні підходи до аналізу доходів і витрат мисливських господарств України. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1(50). С. 26–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-3>
4. Муравйов Ю. В. Дослідження витрат і джерел надходжень від ведення мисливського господарства львівської області. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2019, т. 29, № 4. DOI: <https://doi.org/10.15421/40290410>
5. Наказ Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України від 15.08.2024 № 1042. Офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1269-24#Text> (дата звернення: 01.04.2025).
6. Прус Ю. О. Аналіз сучасного стану ресурсів мисливських господарств України. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 3(49). С. 155–168. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-49-155-168>
7. Свиноус І. В., Присяжнюк Н. М., Федорук Ю. В., Федорук Н. М., Горчанок А. А. Теоретичні підходи до оцінювання ефективності діяльності мисливських господарств. *Агросвіт*. 2023. № 23. С. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.23.3>
8. Соболевська О. О. Формування доходів мисливських господарств Запорізької області. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2021. Т. 23, № 97. С. 41–47.
9. Трусова Н. В., Присяжнюк Н. М., Федорук Ю. В., Федорук Н. М., Покотило І. А. Методичні підходи до оцінки ефективності мисливських господарств. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.11>
10. Трусова Н. В., Свиноус І. В., Присяжнюк Н. М., Федорук Н. М., Федорук Ю. В. Формування витрат та доходів мисливського господарства як складової біосистеми України. *Агросвіт*. 2022. № 23. С. 16–23. DOI: <http://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.23.16>
11. Яворська Т., Соболевська О. Стратегічні аспекти беззбиткового розвитку мисливських господарств у повоєнний період. *Економіка АПК*. 2024. С. 18–25. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.002>
12. Яворська Т. І., Соболевська О. О. Теоретичні аспекти сутності доходів та їх класифікація. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. № 2(42). С. 101–107. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2020-42-101-107>
13. David P. Anderson, Joe L. Outlaw, Margaret L. Earle, James W. Richardson. Economic Impact of U.S. Deer Breeding and Hunting Operations. *Agricultural & Food Policy Center. Texas A&M University, Research Report*. 2020. Vol. 17(4). 20 с. URL: <https://nadafe.org/wp-content/uploads/sites/33/2023/05/Economic-Impact-of-the-US-Deer-Breeding-and-Hunting-Operations-1.pdf>
14. Binod P. Chapagain, Neelam C. Poudyal. Economic benefit of wildlife reintroduction: A case of elk hunting in Tennessee, USA. *Journal of Environmental Management*. 2020. Vol. 269. P. 110808. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110808>
15. Lyndsie S. Wszolaa, Lutz F. Grubera, Erica F. Stubera, Lindsey N. Messingerb, Christopher J. Chizinskic, Joseph J. Fontainec. Use and expenditures on public access hunting lands. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*. 2020. Vol. 29. P. 100256. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jort.2019.100256>
16. Melville Saayman, Petrus van der Merwe, Andrea Saayman. The economic impact of trophy hunting in the South African wildlife industry. *Global Ecology and Conservation*. 2018. Vol. 16. e00510. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gecco.2018.e00510>
17. Yavorska T., Sobolevska O. Ecological and economic aspects of expenditure of hunting farms in Zaporizhzhia region. *Green, Blue & Digital Economy Journal*. 2022. Vol. 3(1). P. 54–59. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2022-1-9>

References:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Statystychnyi biuleten “Vedennia myslyvskoho hospodarstva”. Ofitsiyni sait. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ> (in Ukrainian)
2. Zavadskykh, H. M. (2023). Yevropeyskyi dosvid ta rozvytok myslyvskoho hospodarstva Ukrainy. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, 3 (49), 149–154. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-49-148-154> (in Ukrainian)
3. Zavadskykh H. M., Nekhai V. V. (2024). Teoretyko-metodychni pidkhody do analizu dokhodiv i vytrat myslyvskykh hospodarstv Ukrainy. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, 1(50), 26–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-3> (in Ukrainian)
4. Muraviov, Yu. V. (2019). Doslidzhennia vytrat i dzherel nadkhodzhen vid vedennia myslyvskoho hospodarstva lvivskoi oblasti. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 29, 4. DOI: <https://doi.org/10.15421/40290410> (in Ukrainian)
5. Nakaz Ministerstva zakhystu dovkillia ta pryrodnykh resursiv Ukrainy vid 15.08.2024 № 1042. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1269-24#Text> (in Ukrainian)

6. Prus Yu. O. (2023). Analiz suchasnoho stanu resursiv myslivskykh hospodarstv Ukrainy. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, 3(49), 155–168. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-49-155-168> (in Ukrainian)
7. Svyous I. V., Prysiashniuk N. M., Fedoruk Yu. V., Fedoruk N. M., Horchanok A. A. (2023). Teoretychni pidkhody do otsiniuvannya efektyvnosti diialnosti myslivskykh hospodarstv. *Ahrosvit*, 23, 3–10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.23.3> (in Ukrainian)
8. Sobolevska O. O. (2021). Formuvannya dokhodiv myslivskykh hospodarstv Zaporizkoi oblasti. *Naukovi visnyk LNUVMB imeni S. Z. Gzhytskoho. Seriya: Ekonomichni nauky*, 23(97), 41–47 (in Ukrainian)
9. Trusova N. V., Prysiashniuk N. M., Fedoruk Yu. V., Fedoruk N. M., Pokotylo I. A. (2023). Metodychni pidkhody do otsinky efektyvnosti myslivskykh hospodarstv. *Efektivna ekonomika*, 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.11> (in Ukrainian)
10. Trusova N. V., Svyous I. V., Prysiashniuk N. M., Fedoruk N. M., Fedoruk Yu. V. Formuvannya vytrat ta dokhodiv myslivskoho hospodarstva yak skladovoi biosystemy Ukrainy. *Ahrosvit*, 23, 16–23. DOI: <http://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.23.16> (in Ukrainian)
11. Yavorska T., Sobolevska O. (2024). Stratehichni aspekty bezzbytkovoho rozvytku myslivskykh hospodarstv u povoiennyi period. *Ekonomika APK*, 18–25. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.002> (in Ukrainian)
12. Yavorska T. I., Sobolevska O. O. (2020). Teoretychni aspekty sutnosti dokhodiv ta yikh klasyfikatsiia. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, 2(42), 101–107. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2020-42-101-107> (in Ukrainian)
13. David P. Anderson, Joe L. Outlaw, Margaret L. Earle, James W. Richardson. (2017). Economic Impact of U.S. Deer Breeding and Hunting Operations. *Agricultural & Food Policy Center. Texas A&M University, Research Report*, 17(4), 20 p. Available at: <https://nadea.org/wp-content/uploads/sites/33/2023/05/Economic-Impact-of-the-US-Deer-Breeding-and-Hunting-Operations-1.pdf>
14. Binod P. Chapagain, Neelam C. Poudyal. (2020). Economic benefit of wildlife reintroduction: A case of elk hunting in Tennessee, USA. *Journal of Environmental Management*, 269, 110808. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110808>
15. Lyndsie S. Wszolaa, Lutz F. Grubera, Erica F. Stubera, Lindsey N. Messingerb, Christopher J. Chizinskic, Joseph J. Fontainec. (2020). Use and expenditures on public access hunting lands. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 29, 100256. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jort.2019.100256>
16. Melville Saayman, Petrus van der Merwe, Andrea Saayman. (2018). The economic impact of trophy hunting in the South African wildlife industry. *Global Ecology and Conservation*, 2016, e00510. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gecco.2018.e00510>
17. Yavorska T., Sobolevska O. (2022). Ecological and economic aspects of expenditure of hunting farms in Zaporizhzhia region. *Green, Blue & Digital Economy Journal*, 3(1), 54–59. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2022-1-9>

Prus Yu. O., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
 Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University
yurii.prus@tsatu.edu.ua
 ORCID: 0000-0002-5004-8796

Yavorska T. I., Doctor of Economic Sciences, Professor
 Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University
tetiana.yavorska@tsatu.edu.ua
 ORCID: 0000-0001-5878-6251

ANALYSIS OF THE ECONOMIC EFFICIENCY OF THE ACTIVITIES OF HUNTING FARMS IN UKRAINE

Abstract. Hunting in Ukraine remains unprofitable. During the analyzed period, the industry's payback rate averaged 48.6%. Hunting income grew annually, but the growth rate was lower than the growth rate of costs. This situation is negative, as it indicates a low level of financing for the development of hunting. The main source of income for hunting is funds from the production of game animals. Their production volumes per 1 thousand ha and the specific weight of production have been decreasing for a long time, only ungulates have shown a slight increase in recent years. There are persistent differences in the production indicators of hunting animals in the natural and climatic zones of Ukraine, which are certainly reflected in the cost indicators of the efficiency of hunting farms. In 2010–2013, the lowest gross product yield per 1 thousand ha of hunting grounds and the lowest labor productivity were observed in Polissya, and the highest in the Forest-Steppe. However, from 2014 to 2017, production in Polesie increased by 81.4%, which is associated with an

increase in ungulate output by 44.7%. Meanwhile, the Steppe saw a decrease in gross product production by 8.8%, and as a result, the Steppe hunting grounds became the least productive among the natural and climatic zones. To increase the level of payback, it is necessary to increase the output of gross product, which will depend on changes in the structure of hunting grounds, changes in the composition of hunting animals, and changes in the composition and level of costs. A change in the composition of hunting animals will affect the production volume. This can occur extensively (due to changes in the structure of hunting grounds) and intensively (due to an increase in the density of hunting animals). Both methods require several organizational, economic, and legal measures, particularly an increase in the breeding of hunting animals in nurseries. Additional methods of financial support for hunting farms can be training, competitions, rental, recreation, etc. Keeping wild animals in enclosures is also essential because it protects them from predators and poachers, increasing the species' population and, as a result, income and profit.

Keywords: analysis, economic efficiency, hunting farms, hunted game animals, product yield, cost recovery.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-7>

UDC 330.322:338.43

*Trusova N. V., Doctor of Economics, Professor
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
trusova_natalya5@ukr.net
ORCID: 0000-0001-9773-4534*

ATTRACTING FOREIGN INVESTMENT IN AGRIBUSINESS ON THE BASIS OF ESG-INTEGRATION

Abstract. *The article examines the conditions for attracting foreign investment in agribusiness on the basis of ESG integration. The ambivalent relationship between the investment imbalance of agribusiness and foreign direct investment flows is substantiated, which, based on monitoring the dynamics of indicators of potentially unsafe determinants, makes it possible to quantitatively predict the consequences of their occurrence for the development of ESG-integration measures aimed at forming the investment environment of agribusiness in Ukraine. Investment imbalances in agribusiness, which are existing and potential with an increase in the threat of an economic crisis, are identified. The procedure for assessing investment imbalances in the domestic and foreign economic activities of agribusiness entities of the world, as well as their regional groups implementing the process of investment-oriented development, is determined. Indicators of investment imbalances of EU member states are given. The dynamics of foreign investment inflows by regions of the world are analyzed. Priority sectors of agribusiness in terms of attracting foreign investment from around the world are identified. The volume of direct foreign investment from countries around the world into the agricultural sector is given and the structure of their redistribution between types of economic activity of agribusiness entities is determined. A geostrategic matrix for attracting foreign investment from countries around the world by agribusiness entities is proposed. The integral index of investment attractiveness (regulatory restrictions on foreign investment) by types of economic activity of agribusiness entities between regional groups of countries of Eastern and Western Europe, Asia, the Middle East and the Persian Gulf, Latin America and the Caribbean, and North America has been determined. Forms and instruments of stimulating investment activity in countries of the world have been proposed. The impact of investment imbalances on the volume of attracting foreign investment in agribusiness between regions of the world has been determined.*

Keywords: *foreign investments, investment imbalances, investment system of countries around the world, investment activity, investment attractiveness, agribusiness, ESG-integration.*

JEL code classification: Q12, Q13, Q16, Q17

Statement of the problem. In the modern world, characterized by irreversible processes of globalization and transformation, foreign investment has become an important economic resource in agribusiness. The rapid growth of foreign investment and the existence of hypotheses about their role in the successful transformation of the agrarian economy into a market economy, the fact that they can solve almost all economic problems in agribusiness, and obtain additional resources in times of crisis are important sources of financing. In the conditions of a deep global economic recession in the agricultural sector, for many countries, including Ukraine, it is especially important to attract foreign investment as one of the most effective mechanisms for ensuring the investment activity of Ukrainian agribusiness entities, creating the possibility of technical and technological modernization of production and market infrastructure in all areas of the economic process.

Analysis of recent research and publications. The intensification of capital concentration processes and the development of technological progress, which coincided with the growth of the role of agribusiness in the world economy according to the existing theory of international investment, are insufficient to explain changes in the nature of capital flows. This has led to the need to interpret investment flows differently, namely from the point of view of the scale and intensity of high-tech development, the pooling of agribusiness resources in the global world by moving from a large number of isolated firms to networks of interdependent and interconnected agribusiness entities that closely cooperate in research and development, product quality control and innovation planning. A logical assumption is the fact that the consolidation of production efforts was accompanied by the intensification of international investment processes and a change in the vector of their flows to large agribusiness. In the context of the comprehensive expansion of

large agribusiness in the economy, it sought to explain the redistribution of investment resources between individual countries and the agricultural sector of the economy. In particular, within the framework of the theory of the firm, a significant number of concepts and hypotheses have been developed regarding the placement and attraction of foreign investment. Theoretical and practical studies of the unevenness of the world agricultural economy and the degree of involvement of countries in the system of international investment relations, the different dynamics of economic progress of countries and regions, are highlighted in the works of such scientists as L. Alfaro [1], B. Bernanke [3], P. Gurinchas, H. Rey [9], K. Kojima, T. Ozawa [14], E. Mendoza, V. Quadrini, H. Rios-Rull [15], H. Mollerström [16], A. Swan, J. Murphy [17]. The works of scientists devoted to the study of the process of attracting foreign investment: K. Borio, W. White [4], T. Burlay [5], K. Cheng, D. Furcheri, E. Rusticelli [6], M. Chinn, E. Prasad [7], J. Dunning [8], E. Graham, P. Krugman [10], V. Ivanyuk, D. Bogdanov [12], G. Kaminsky, S. Lizondo, K. Reinhar [13]. Significant theoretical and methodological achievements of scientists, the aspect of managing investment imbalances on the basis of ESG-integration require further research.

Formation of the objectives of the article. The purpose of the study is to substantiate the ambivalent relationship between investment imbalances and flows of foreign direct investment in agribusiness, which, based on monitoring the dynamics of indicators of potentially dangerous determinants, allows us to quantitatively predict their consequences and develop measures to support the investment-oriented development of agribusiness entities on the basis of ESG integration.

Summary of the main material. The transformation of the global economic space is being significantly accelerated by global financial markets, and foreign investment has become an increasingly important feature of the global economy [2]. In 2021, the total volume of foreign direct investment in agribusiness in the world increased by about 40%, to 1.76 trillion US dollars, which was the highest level during the global crisis. However, this growth did not lead to an equivalent increase in GDP in all countries. In addition, during this period, the international investment process tended to reduce the flow of foreign investment by 23%. The reason for this was the imbalance in the global agricultural economy, the weakening of aggregate demand and effective policy measures to limit tax avoidance agreements and a sharp decline in the profits of large agribusiness entities by 10% [18; 19]. At the same time, increasing geopolitical risks and regional financial imbalances may further exacerbate the expected downturn. However, after another round of the global agrarian crisis, in 2022–2023, there was a significant increase in foreign investment, but this did not have a productive impact on the global agricultural sector and its share in GDP, since recently the investment environment has been dominated by trends aimed at slowing economic growth in countries with established foreign investment capital, which was accompanied by a sharp decline in prices for agricultural raw materials. The main explanation for this discrepancy is the surge in cross-border mergers and acquisitions, especially in developed countries. Already in 2023, the total inflow of foreign investment decreased by 17% to 1.52 trillion US dollars, which was caused by a 27% drop in foreign investment flows to developed countries (mainly to the UK and the USA). At the same time, it is expected that in 2025 global foreign investment will be equal to the level of 2023 and will amount to more than one trillion US dollars. The apparent out-flow of productive investments by large agribusiness entities is worrying. During 2023, capital expenditures by the 5,000 largest large agribusiness entities continued to decline (by 11%) after the start of the recession in 2022 (by 5%).

The presented trends reflect the current macroeconomic situation in the agribusiness. A significant number of large agribusiness entities have reduced their capital expenditures and announced significant reductions in their medium-term investment plans. In 2023, the growth rate of the global agricultural sector was slower than the growth rate of real GDP and increased by only 2.6% compared to the average growth rate of 7.2% in the period 2018–2022.

In the geographical structure of foreign investment, the traditional poles of attraction of investments in agribusiness are developed countries, but in 2023, developing countries in Asia became the largest recipient of foreign investment for the development of the agricultural sector of the economy. Foreign investment flows into agribusiness in developed countries increased almost 2.0 times (from 522 billion USD in 2021 to 962 billion USD in 2022, and reached 1.0 trillion USD in 2023). Foreign investment into agribusiness in developing countries, excluding the Caribbean centers, increased to 765 billion USD, or 9%, while the same indicator for developing countries decreased by 38% to 35 billion USD (Fig. 1). As

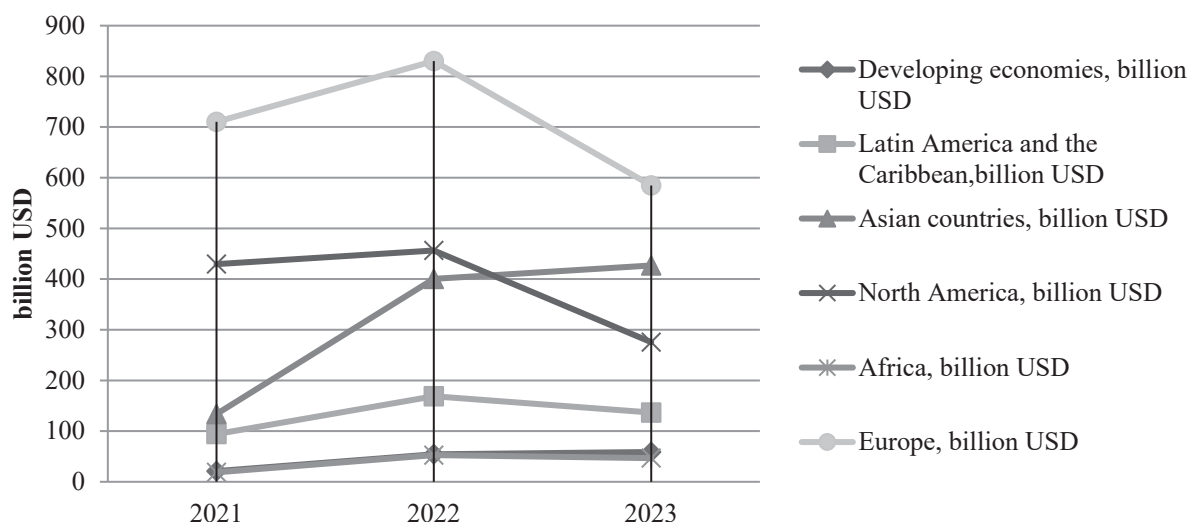


Figure 1. Dynamics of foreign investment in large agribusiness by region of the world, billion US dollars

Source: calculated by the authors according to data [18; 19]

a result of the downward trends, the share of developed countries in the structure of the global volume of attracting foreign investment into agribusiness increased from 41% in 2022 to 55% in 2023, changing the trend of their transfer to recipient countries.

An analysis of the asymmetry of the distribution of foreign investments in agribusiness in North America and Europe showed an increase in their volume during 2021 and a sharp decrease in 2023. In North America, in 2021, foreign investments in agribusiness increased by 2.6 times (429.6 billion USD), which was due to an increase in the inflow of investments to the United States (more than 3.5 times), but in 2023 their volume decreased to 275.5 billion USD compared to 456.4 billion USD of investments in 2022. Foreign investment flows in agribusiness in European countries also increased by 65% in 2021 (from 248.6 billion USD to 710.2 billion USD), as a result of which 50% of the amount of attracted investments was redistributed to the agricultural sector of Switzerland. In 2023, the volume of attracted investments in agribusiness to the European Union countries amounted to 584.6 billion US dollars, which is 42% less than the figure recorded in 2022.

For high- and middle-income countries such as Latin America and the Caribbean, food and beverage production is a promising sector. However, in this region, investment in other sectors such as jewelry and medical equipment indicates a significant degree of specialization. For Asian countries with different economic systems, the main development is agriculture (the main source of expertise in some countries), utilities (necessary for the development of the region), food and beverage production (in general, a rapidly growing consumer market), as well as the information and communication industry, which is part of the specialization of this complex region in global production networks.

Under current conditions, Ukraine, like most countries in a weakened development cycle, is unfortunately unable to ensure stable economic development of the agricultural sector due to the lack of its own resources and requires the attraction of foreign investment capital. At the same time, the total inflow of foreign direct investment in 2023 decreased by approximately 15 billion US dollars and amounted to 63.8 billion US dollars (which is 48.4% of GDP). In 2023, only 300 million US dollars were attracted to the agricultural economy of Ukraine (which is 0.2% of GDP). For comparison, in 2023 this figure for the United States was 31.13% of GDP, Poland – 44.9%, Greece – 9.1% [19].

The geographical structure of foreign direct investment in agribusiness attracted to the economy of Ukraine in 2021 was dominated by investments of agricultural companies registered in Cyprus (Fig. 4). In 2021, their share was 28.3%, but in 2023 it decreased to 25.7%. Cyprus, the Virgin Islands, and Belize – three “classic” offshore jurisdictions – invested a total of 31.8% of foreign investment in agribusiness in 2023 and 34.6% in 2022.

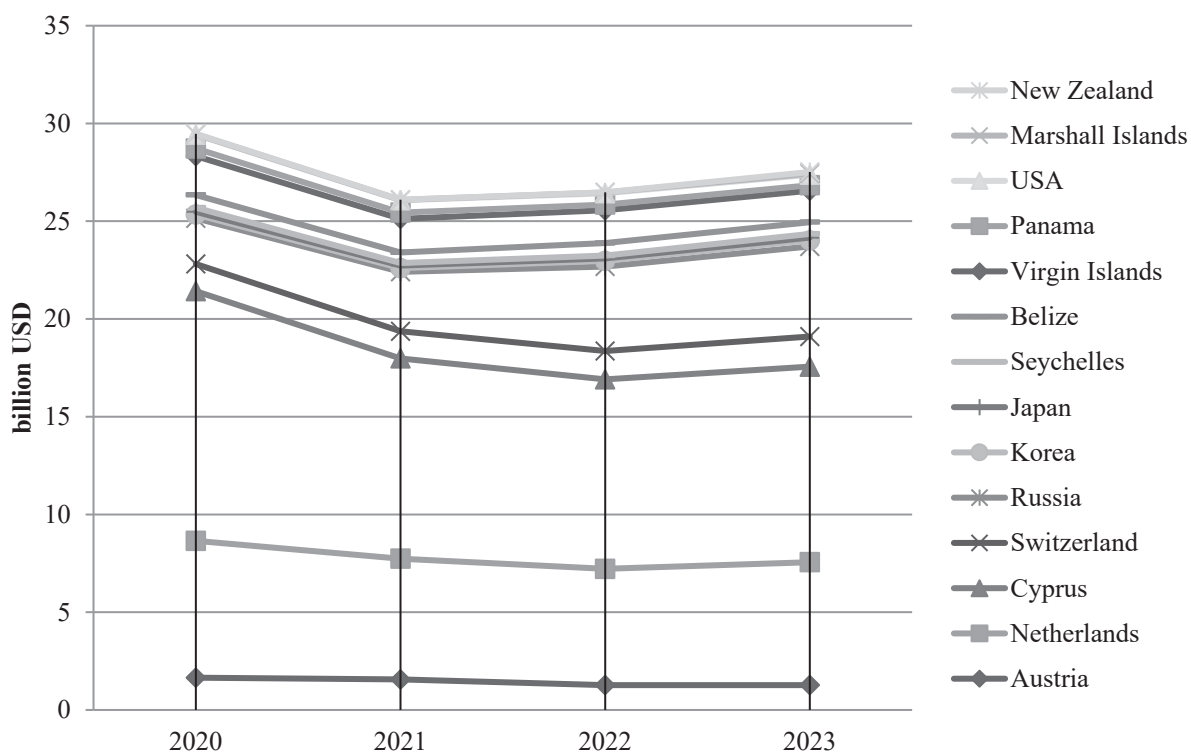


Figure 2. Foreign direct investments from around the world into the agrarian business of Ukraine for 2020–2023, billion USD

Source: calculated by the authors according to data [18; 19]

A fairly significant amount of foreign investment in the agricultural sector of the Ukrainian economy, including from the Netherlands (1.8 billion US dollars), is explained by favorable tax conditions, as well as the conditions of the current offshore system. At the same time, in our opinion, it is not enough to assess the importance of foreign investment for countries only on the basis of indicators of investment flow dynamics, since they do not reflect the qualitative aspect of investment for the agricultural economy. To study the sectoral features of attracting foreign investment to the agricultural economy of Ukraine, the dynamics of indicators by types of economic activity is presented (Fig. 3).

During 2020–2023, the majority of foreign investments in Ukraine were concentrated in the agroindustrial sector (30.6% of direct investments). It should be noted that this industry has the highest profitability, and therefore is the most attractive for foreign investors from Germany (32.6%), Cyprus (27.1%) and the Netherlands (30.2%). Despite the presence of foreign investors in the agrarian business of Ukraine, unfortunately, the state continues to remain among the out-siders of the global investment market, acting mainly as a recipient. As a result of the unsystematic state policy on attracting foreign investments, a situation has arisen where foreign capital is distributed between individual sectors of the economy quite unevenly, which leads to imbalances in the GDP structure and creates investment imbalances.

Due to the long-term imbalance of the sectoral structure in Ukraine, a model of divestment of the economic development of the agricultural sector of the economy was created and consolidated, which reduced the competitiveness of Ukrainian agricultural producers, resulting in a tendency to lose their presence in both foreign and domestic markets. A comparison of potential and actual indicators of attracting foreign investment in agribusiness allows us to assess the extent to which countries use the existing potential to attract foreign investment, which, in turn, allows us to determine the directions of their investment policy: promoting or restricting the inflow of foreign investment. To divide countries into groups according to the calculated indicators, the concept of quartiles was used and the value of the actual foreign investment index was obtained, as well as the rating of countries with a potential index of foreign investment in agribusiness was divided into 4 subcategories (low, sufficient, medium, high). Countries above the diagonal line drawn from the origin are characterized by an excess of the

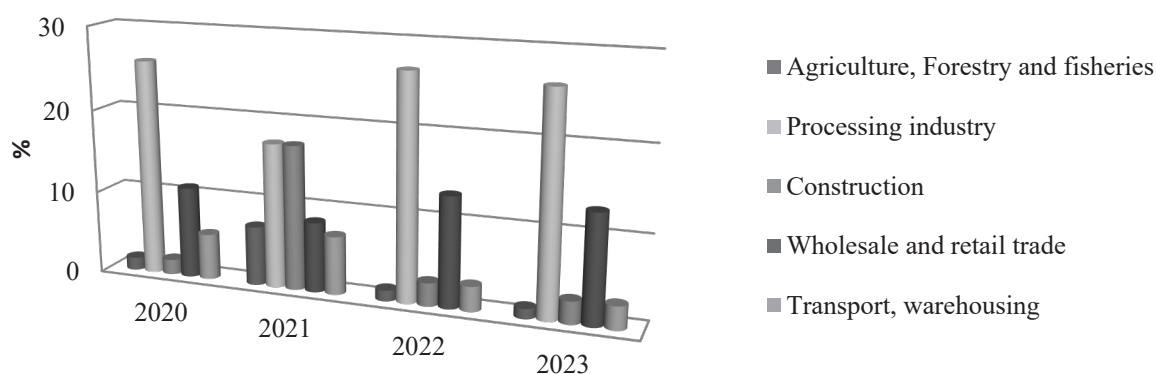


Figure 3. The structure of foreign direct investment in Ukraine by the type of economic activity for 2020–2023, %

Source: calculated by the authors according to data [11; 18; 19; 20]

actual index over the potential, which means that countries falling into such a group are preinvested, taking into account the available natural and labor resources, infrastructure and consumer market.

In the context of reorienting foreign direct investment flows into agribusiness and their equalization between countries in the system of sectoral investment imbalances, as well as to increase the use of capital both within the country and in the world as a whole, we propose to build a rating of investment attractiveness for each type of economic activity of different types of agribusiness entities using the index of regulatory restrictions on foreign investment. The index covers restrictions on foreign investment by four types of measures: 1) restrictions on the share of foreign investment; 2) discriminatory requirements for the selection and approval of investment projects; 3) rules for key individuals; 4) other operational restrictions on the activities of foreign enterprises.

According to the study, foreign investment in the first sector of the economy (agriculture, forestry and fisheries) should be directed to Central Asia (Mongolia, Pakistan, Kyrgyzstan) and Africa (Kenya, Nigeria, Mozambique, Uganda), since in these countries foreign capital can be effectively combined with available resources and bring benefits to both investors (in the form of income) and the countries receiving it (in the form of creating additional value added, increasing gross production). At the same time, Slovakia and Slovenia are the most favorable for attracting foreign investment in agribusiness among the studied countries in the agro-industrial sector (the second sector). It should be noted that foreign investment in Slovakia and Slovenia ensures a high level of gross production of agribusiness.

To activate foreign direct investment in agribusiness, it is proposed to use the ESG-integration mechanism as a tool for achieving sustainable development and strategic goals of the agricultural sector of the Ukrainian economy. We propose to distinguish the concepts of “sustainable development” and ESG-integration, to clarify their correlation, and to determine the arguments for the appropriateness of taking into account ESG-factors in the long-term strategy of large agribusiness [21].

It should be noted that the concept of “sustainable development” began to develop in the early 1970s. The official emergence of the concept of ESG-integration is associated with the development of key global financial institutions under the auspices of the UN in 2004, which substantiates the importance of taking into account and analyzing the development of agribusiness ESG-factors when implementing investment activities of enterprises. Since then, the concept of ESG-integration has gradually evolved into legislative and regulatory requirements. For example, in 2014, the EU required large agricultural companies of public interest to report on their investment activities in the environmental sphere, in the field of issues related to compliance with human rights, the fight against corruption and bribery. In 2019, the terms of the ESG-concept are already applied at the level of EU legislation. In the Ukrainian regulatory environment, the concept of “sustainable development” has already acquired some clarity at this stage: the sustainable development goals of Ukraine for the period up to 2030 have been defined, which duplicate the global sustainable development goals up to 2030, proclaimed by the UN General Assembly; sustainable development is established as one of the principles of [21]:

- state climate policy, which consists in the compliance of state climate policy with the global sustainable development goals of the United Nations by ensuring a balance between environmental, economic and social aspects;
- state regional policy, which consists in the development of society to meet the needs of the current generation, taking into account the interests of future generations;
- the term “sustainable energy development” is defined – it is a component of sustainable development that ensures a continuous and purposeful process of positive changes in the social and economic situation, reducing the negative impact on the environment and climate due to increased energy efficiency and replacing energy from fossil sources with renewable energy sources;
- directions for the formation and implementation of state policy in the field of reporting on the sustainable development of agribusiness enterprises are defined on the basis of uniform methodological principles adopted in the EU Member States;
- large agribusiness entities are recommended to use the Appendix on Corporate Governance and Sustainable Development to the Corporate Governance Code, approved by the National Securities and Stock Market Commission.

While the integrated implementation of the ESG-concept elements into Ukrainian legislation is only just beginning, individual aspects of the E-, S- and G-components of this concept are regulated in various regulatory acts of different levels. In general, the relationship between the concepts of sustainable development and ESG-integration is a connection between the general and the particular, where “sustainable development” is a general concept that provides a vector for decision-making, at the level of international cooperation, as well as in agribusiness management. At the same time, the ESG-concept is usually considered as a separate approach to assessing and disclosing the results of investments or the consequences of the activities of agrobusiness entities for the environment, which in aggregate and on a global scale is aimed at achieving sustainable development goals [21].

What does ESG affect? The undeniable arguments for reflecting the ESG concept and its components in the long-term strategy of agrobusiness are its impact on [21]:

- Investments. The investment attractiveness of the project (bankability) includes both financial indicators and indicators that will indirectly affect the implementation of the project. Critical for investors (lenders) when making a decision to provide financing is the consideration of ESG-factors by the project company in its activities, the presence of an ESG-strategy and its positive assessment by a potential investor. Therefore, large agribusiness entities participate in ESG-ratings, ESG transparency indices, which indicates the relevance of tools for verifying ESG-measures and policies of agricultural enterprises.

- Participation in the value chain of a product or service. The activities of agribusiness entities are not isolated and, for example, production depends on the supply of raw materials, materials and the provision of services and work, that is, on interaction with a significant number of counterparties. Therefore, the scope of agribusiness supply chains should also be taken into account when assessing ESG-factors and developing ESG-strategies. Such requirements are already being introduced into the legislation of various countries. In particular, in the EU, reporting information on the sustainable development of an agribusiness company must contain information about both its own operations and its value chain – the agribusiness company’s products and services, its business relationships and supply chains, both within the EU and information from foreign countries if the agribusiness’s value chain extends beyond the EU.

- Environmental taxation. Reducing the impact of large agribusiness entities on climate change through economic restrictions on greenhouse gas emissions is the basis of the E-component of the ESG-concept. The tools used to achieve the set goals are restrictions on green-house gas emission quotas and the sale of allowances for offset emissions (the greenhouse gas emissions trading system), as well as environmental taxation.

It is important to consider that countries and regions that impose a significant economic burden on polluting residents also require no less effort from foreign counterparties. Thus, an example of an

implemented regulatory instrument of additional financial burden on foreign agricultural enterprises, whose activities are potentially associated with significant greenhouse gas emissions and which seek to import products to the EU, is CBAM.

Therefore, the assessment of the internal production processes of large agribusiness, its input resources, raw materials and products, as well as the implementation of tools to reduce green-house gas emissions during the creation of agricultural products will lead to a reduction in the tax burden on their investment activities.

Conclusions. Thus, to increase the effectiveness of attracting foreign investment in agribusiness on the basis of ESG integration, structural reforms are urgently needed to improve the business climate for private investment in the agricultural sector of the economy. However, the agricultural sector of the global economy faces more costly regulatory processes, complicated access to credit, weak protection of investors and property rights. In addition, access to information necessary to solve complex problems of inequality of fiscal, monetary and debt policies causes investment imbalances for domestic and foreign investors. Determining the complexity of the situation in which most countries find themselves, one should not focus on security issues or geopolitical problems. At the first stage of developing priority areas for minimizing investment imbalances in agribusiness and the economy as a whole, it is necessary to take into account their impact on global trends, taking into account long-term socio-economic and investment-oriented development. It should be emphasized that the central element of limiting investment imbalances in agribusiness should be the interaction of international and domestic scenarios of investment attractiveness of agricultural sectors, which require an optimal model of attracting foreign investment to balance the financial system of individual agribusiness entities in regional groups, forecast inertial macroeconomic growth indicators in states, reduce external and public debt, and halt the economic crisis as a whole.

References:

1. Alfaro L. K. (2008). Why doesn't capital from rich to poor countries? An empirical investigation. *The review of economics and statistics*, 347–368.
2. Amosha O. I., Bilopolskyi M. H., Mykytenko V. V. (2018). Structural transformations of the economy: world experience, institutions, strategies for Ukraine. Kyiv: Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine. (in Ukrainian)
3. Bernanke B. (2005). The global saving glut and the US current account deficit. Available at: <http://ederalreserve.gov/boarddocs/speeches/2005/200503102/>
4. Borio C., White W. (2004). Whither monetary and financial stability? The implication of evolving policy regimes. *BIS Working Papers*, 9(147), 113.
5. Burlai T. V. (2014). The system of detection and correction of macroeconomic imbalances of the European Union and adaptation to the conditions of Ukraine. *Bulletin of the Institute of Economics and Forecasting*, 4(16), 17–23. (in Ukrainian)
6. Cheung C., Furceri D., Rusticelli E. (2010). Structural and cyclical factors behind current account balances. Paris: Organization for economic cooperation and development (OECD).
7. Chinn M., Prasad E. (2003). Medium-term determinants of current accounts in industrial and developing countries: an empirical exploration. *Journal of international economics*, 59(1), 47–76.
8. Dunning J. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham: Addison-Wesley.
9. Gourinchas P., Rey H. (2014). External Adjustment, Global Imbalances and Valuation Effects. *Handbook of International Economics*, 1(4), 585–645.
10. Graham E., Krugman P. (1989). Foreign Direct Investment in the United States. Institute for International Economics. Washington, D. C. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6435.1991.tb01777.x>.
11. Investments in foreign economic activity. (2023). State Statistics of Ukraine. Available at: <http://economywatch.com/economicstatistics/Ukraine/Investment> (in Ukrainian)
12. Ivanyuk V. A., Bogdanov D. D. (2013). Global trends in financial markets and their susceptibility to crisis phenomena. *Basic Research*, 6(4), 949–952 (in Ukrainian)
13. Kaminsky G., Lizondo S., Reinhart C. (1998). Leading Indicators of Currency Crises. *IMF Staff Papers*. 45(1). Available at: <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/6981/1/leading-indicators.pdf>.
14. Kojima K., Ozawa T. (1984). Micro- and Macroeconomic model of direct foreign investment, Toward a Synthesis. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 26(2), 135–145.
15. Mendoza E., Quadrini V., Rios-Rull J. (2009). Financial integration, financial deepness and global imbalances. *Journal of Political Economy*, 117(3), 371–410.

16. Mollerstrom J. (2010). The source of the global trade imbalances: Saving glut or asset price bubbles? URL: <https://voxeu.org/article/source-global-trade-imbalances>
17. Swan A. S., Murphy J. F. (2000). Cases and Materials on the Regulation of International Business and Economic. New York: LexisNexis.
18. UNCTAD. World Investment Report. (2021). Investment and the digital economy. New York and Geneva: United Nations. Available at: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021_en.pdf
19. UNCTAD. World Investment Report. (2023). Investment and the digital economy. New York and Geneva: United Nations. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023_en.pdf
20. Working together to promote global recovery. (2023). International Monetary Fund. Available at: https://imf.org/external/russian/pubs/ft/ar/2023/pdf/ar12_rus.pdf.
21. Chernyavskiy N., Gutarevych N., Khmelivska N. (2024). ESG as a tool for achieving sustainable development and strategic business goals. Available at: <https://sk.ua/uk/esg-jak-instrument-dosjagnennja-stalogo-rozvitku-ta-strategichnih-cilej-biznesu/> (in Ukrainian)

Список використаних джерел:

1. Alfaro L. K. Why doesn't capital from rich to poor countries? An empirical investigation. The review of economics and statistics. 2008. P. 347–368.
2. Амоша О. І., Білопольський М. Г., Микитенко В. В. Структурні трансформації економіки: світовий досвід, інституції, стратегії для України. Київ : Інститут економіки промисловості Національної академії наук України. 2018, 277 с.
3. Bernanke B. The global saving glut and the US current account deficit. 2025. URL: <http://www.federalreserve.gov/boarddocs/speeches/2005/200503102/>
4. Borio C., White W. Whither monetary and financial stability? The implication of evolving policy regimes. *BIS Working Papers*. 2004. Vol. 9(147). P. 113.
5. Бурлай Т. В. Система виявлення та корекції макроекономічних дисбалансів Європейського Союзу та адаптація до умов України. *Бюлетень Інституту економіки та прогнозування*. 2014. № 4(16). С. 17–23.
6. Cheung C., Furceri D., Rusticelli E. Structural and cyclical factors behind current account balances. Paris: Organization for economic cooperation and development (OECD). 2010, 174 p.
7. Chinn M., Prasad E. Medium-term determinants of current accounts in industrial and developing countries: an empirical exploration. *Journal of international economics*. 2003. Vol. 59(1). P. 47–76.
8. Dunning J. Multinational Enterprises and the Global Economy. Wokingham: Addison-Wesley, 1993. 122 p.
9. Gourinchas P., Rey H. External Adjustment, Global Imbalances and Valuation Effects. *Handbook of International Economics*. 2014. Vol. 1(4). P. 585–645.
10. Graham E., Krugman P. Foreign Direct Investment in the United States. Institute for International Economics. Washington, D.C. 1989. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6435.1991.tb01777.x>
11. Інвестиції у зовнішньоекономічну діяльність. Державна статистика України. 2023. URL: <http://economywatch.com/economicstatistics/Ukraine/Investment>
12. Іванюк В. А., Богданов Д. Д. Глобальні тенденції на фінансових ринках та їхня схильність до кризових явищ. *Фундаментальні дослідження*. 2013. № 6(4). С. 949–952.
13. Kaminsky G., Lizondo S., Reinhart C. Leading Indicators of Currency Crises. IMF Staff Papers. 1998. Vol. 45(1). URL: <http://mpr.ub.uni-muenchen.de/6981/1/leading-indicators.pdf>
14. Kojima K., Ozawa T. Micro- and Macroeconomic model of direct foreign investment, Toward a Synthesis. *Hitotsubashi Journal of Economics*. 1984. Vol. 26(2). P. 135–145.
15. Mendoza E., Quadri V., Rios-Rull J. Financial integration, financial deepness and global imbalances. *Journal of Political Economy*. 2009. Vol. 117(3). P. 371–410.
16. Mollerstrom J. The source of the global trade imbalances: Saving glut or asset price bubbles? URL: <https://voxeu.org/article/source-global-trade-imbalances>
17. Swan A. S., Murphy J. F. Cases and Materials on the Regulation of International Business and Economic. New York: LexisNexis. 2000, 197 p.
18. UNCTAD. World Investment Report. Investment and the digital economy. New York and Geneva: United Nations. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021_en.pdf
19. UNCTAD. World Investment Report. Investment and the digital economy. New York and Geneva: United Nations. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023_en.pdf (дата звернення 17.03.2025).
20. Working together to promote global recovery. International Monetary Fund. URL: https://www.imf.org/external/russian/pubs/ft/ar/2023/pdf/ar12_rus.pdf
21. Чернявський Н., Гутаревич Н., Хмельовська Н. ESG як інструмент досягнення сталого розвитку та стратегічних цілей бізнесу. URL: <https://sk.ua/uk/esg-jak-instrument-dosjagnennja-stalogo-rozvitku-ta-strategichnih-cilej-biznesu/>

Трусова Н. В., д.е.н., професор
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
trusova_natalya5@ukr.net
ORCID: 0000-0001-9773-4534

ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В АГРОБІЗНЕС НА ЗАСАДАХ ESG-ІНТЕГРАЦІЇ

Анотація. У статті досліджуються умови залучення іноземних інвестицій в агробізнес на основі ESG-інтеграції. Обґрунтовано амбівалентний зв'язок між інвестиційним дисбалансом агробізнесу та потоками прямих іноземних інвестицій, що на основі моніторингу динаміки показників потенційно небезпечних детермінант дає змогу кількісно прогнозувати наслідки їх виникнення для розробки ESG-інтеграційних заходів, спрямованих на формування інвестиційного середовища агробізнесу в Україні. Визначено інвестиційні дисбаланси в агробізнесі, які є існуючими та потенційними зі зростанням загрози економічної кризи. Визначено процедуру оцінки інвестиційних дисбалансів у внутрішній та зовнішньоекономічній діяльності суб'єктів агробізнесу світу, а також їх регіональних груп, що реалізують процес інвестиційно-орієнтованого розвитку. Наведено показники інвестиційних дисбалансів країн-членів ЄС. Проаналізовано динаміку надходження іноземних інвестицій за регіонами світу. Визначено пріоритетні сектори агробізнесу з точки зору залучення іноземних інвестицій з усього світу. Наведено обсяг прямих іноземних інвестицій з країн світу в аграрний сектор та визначено структуру їх перерозподілу між видами економічної діяльності суб'єктів агробізнесу. Запропоновано геостратегічну матрицю залучення іноземних інвестицій з країн світу суб'єктами агробізнесу. Визначено інтегральний індекс інвестиційної привабливості (регуляторних обмежень на іноземні інвестиції) за видами економічної діяльності суб'єктів агробізнесу між регіональними групами країн Східної та Західної Європи, Азії, Близького Сходу та Перської затоки, Латинської Америки та Карибського басейну, Північної Америки. Запропоновано форми та інструменти стимулювання інвестиційної активності в країнах світу. Визначено вплив інвестиційних дисбалансів на обсяги залучення іноземних інвестицій в агробізнес між регіонами світу. Для підвищення ефективності залучення іноземних інвестицій в агробізнес на основі ESG-інтеграції терміново необхідні структурні реформи для покращення бізнес-клімату для приватних інвестицій в аграрний сектор економіки.

Ключові слова: іноземні інвестиції, інвестиційні дисбаланси, інвестиційна система країн світу, інвестиційна діяльність, інвестиційна привабливість, агробізнес, ESG-інтеграція.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-8>

UDC 338.43:351.863

*Trusova N. V., Doctor of Economics, Professor
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
trusova_natalya5@ukr.net
ORCID: 0000-0001-9773-4534*

*Utechenko D. M., PhD in Economics, Associate Professor
Bila Tserkva National Agrarian University
dashautechenko@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1162-0083*

*Byba V. A., PhD in Economics, Associate Professor
Bila Tserkva National Agrarian University
vbiba584@ukr.net
ORCID: 0000-0002-9157-3191*

PARADIGM OF RISK MANAGEMENT AND AGRICULTURAL ADMINISTRATION IN THE ECONOMIC ACTIVITIES OF ENTERPRISES

Abstract. *The article considers the paradigm of risk management and agricultural administration of productive activities of enterprises, in particular farms, which are one of the most risky types of functioning in the agrarian sector of the economy. To obtain high yields and increase production efficiency, enterprises and farms need to make well-founded and balanced decisions based on highly specialized knowledge and practical experience. The roles of risk management and agricultural administration in the system of the agrarian paradigm are identified. The study was conducted using logical and structural analysis, theoretical modeling, specification, formalization and interpretation of theoretical information. In the course of studying the current state of agricultural production in the productive activities of enterprises, in particular farms, the infrastructure and information support of agricultural producers were determined. It was determined that effective risk management and agricultural administration in the sphere of productive activities of enterprises are a basic prerequisite for intensification of productivity and competitiveness of small producers. Priority vectors of risk management and agricultural administration are highlighted. The specifics of the process of managing the productivity of enterprises, and in particular farms, with the involvement of agricultural administration are studied and further prospects for its development are outlined. The main measures for optimizing the situation in the studied sector of agricultural production are proposed. The practical significance of the research results is considered in the possibility of their application in the process of developing relevant programs that allow increasing the effectiveness of risk management in the productive activities of enterprises of small forms of management, increasing the indicators of the production process and the competitiveness of products, as well as the formation of a stable and effective system of agricultural administration in Ukraine. It was established that the development of risk management and agricultural administration play a significant role in optimizing the standard of living of the population in rural areas.*

Keywords: *strategic risk management, monitoring, forecasting, competitiveness, profitability, agricultural administration.*

JEL code classification: E22, Q13, Q16, Q55

Statement of the problem. Destructive processes in the agricultural sector of Ukraine and world practice convincingly shows that risk management and agricultural administration are one of the most effective mechanisms for solving problems in the agricultural sector, for which the term “agricultural advisory activities” is often used in Ukraine. A short history of the practical implementation of such activities in Ukraine in new economic conditions requires the implementation of the paradigm of the development of risk management and agricultural administration accumulated in world practice, which is aimed at increasing the productivity of enterprises, and, in particular, farms, through the use of effective management tools.

Analysis of recent research and publications. Many studies by modern researchers are devoted to the essence of risk management and agricultural administration. Thus, O. Svitovy [26] and

O. Berbenets [2] define agricultural administration as a process whose purpose is to generate useful information on optimizing the productive activities of enterprises. N. Mazur and A. Nikolashin [19] argue that agricultural administration is the use of information to form optimal decisions by a business entity and create prerequisites for their implementation in the context of producing competitiveness and increasing the efficiency of the production process.

Considering the essence of consulting, V. Zbarsky and M. Talavirya [31] decompose it into specific vectors that include the goal, means of risk management and communication between participants in agricultural administration. At the same time, G. Pruntseva [22] emphasizes that the duty of an agricultural advisor is to act for the good of the partnership, while the business entity retains full independence in making decisions and responsibility for the consequences of their implementation.

The general problems of risk management of productive activities of agribusiness enterprises are considered quite thoroughly in the studies of modern researchers C. Li [17] and M. Masud [18]. Individual issues of increasing the productivity and competitiveness of farming formations are reflected in the works of E. Mohamed et al. [20]. However, the problems associated with the analysis of the algorithm for the successful and productive functioning of enterprises, and, in particular, farm formations and their effective agricultural administration using the opportunities to increase the production process and competitiveness, remain insufficiently researched today and require further scientific understanding.

Formation of the objectives of the article. The purpose of the study is to consider the paradigm of risk management and agricultural administration to study the possibilities of tools for managing the productive activities of enterprises to stimulate their functioning in Ukraine.

Summary of the main material. The problem of risk management and agricultural administration in the agricultural sector is multidimensional. It combines legal, technological, environmental, social and economic aspects. Researchers O. Klenin and M. Bilopolsky [13] include in the content of economic aspects the features of the concept of agricultural administration as consulting in the system of agrarian transformations and the prospects for the formation of a market economy. Today, the agricultural sector of Ukraine is undergoing a process of destruction of the productivity of business entities, which is largely due to the instability of the economy and a decrease in production volumes. Modern researchers T. Grober and O. Grober [7] see the essence of the impact of negative factors in the fact that many enterprises in the agricultural sector of the economy, and, in particular, farms, develop without synergy with market laws, in conditions of insufficient material and technical base of production, in the absence of the possibility of using innovative technological solutions and established economic ties. In addition, today there is a phenomenon of disproportion in the economic processes of enterprises, which is due to the liberalization of prices, the weakening of state regulation, the strengthening of inflationary processes, the complication of credit policy, and together with disproportionate phenomena – the redistribution of responsibility for overcoming them [30].

The dynamics of economic relations and the reorientation of agriculture with the priority of private ownership have led to a significant development of enterprises, and, in particular, farms [2]. Ensuring their effective functioning, increasing labor productivity and economic efficiency requires solving a whole range of problems related to increasing competitiveness, implementing the latest effective risk management tools and developing a set of relevant agricultural administration measures that could mitigate adaptation processes in conditions of increased competition. Ultimately, the market economy forms the main goal of agricultural administration of enterprises in the agrarian sector of the economy – increasing profitability, which is directly related to the growth of active development of productive activities of business entities, in particular, determined by indicators of economic activity [13].

Agricultural administration is a process that arises as a result of the interaction of three systems: a consultant, an agricultural sector enterprise-client and the external environment [20]. At the same time, the concept of agricultural administration is a set of all means of production and personnel directly involved in the formation of certain decisions and programs, that is, in the process of producing a consulting product. It is worth emphasizing the integrity of agricultural administration as a consulting process, since it is influenced by external factors – economic, social, political, natural and climatic affect the process [16].

The practice of agricultural administration of the productive activities of enterprises in the agricultural sector of Ukraine indicates the need to develop and implement appropriate individual risk management methods, functions, organizational structure and management system as a prerequisite for effective management of the competitiveness of enterprises.

In real conditions, it is considered advisable to form the concept of strategic risk management and agricultural administration by the productive activities of enterprises of the agricultural sector of the economy, which are aimed at improving their functioning, ensuring the orientation of the production process to demand and current market needs, cultivating effective relationships between labor, financial and information resources, stimulating the desire to obtain optimal results with minimizing costs. In particular, effective risk management involves flexibility, adaptability and regular revision of the goals and programs of agricultural administration depending on market conditions. In addition, the basic prerequisite for successful optimization of the risk management system in the agricultural sector is the use of modern innovative capabilities for programming, modeling and forecasting agricultural production.

The main components of ensuring the development strategy of risk management and agricultural administration of productive activities of enterprises of the agricultural sector of the economy are as follows: technical and technological, which involves the analysis of information, the implementation of the latest innovative strategies, technologies and concepts; legislative and scientific, which involves understanding the legislative framework of Ukraine and the ability to predict possible legislative changes, research foreign experience, develop and implement strategic innovations; motivated labor potential of regional development, awareness of local needs, communication between agricultural enterprises and authorities.

It is obvious that agricultural administration services are an important element of the risk management system of enterprises in the agricultural sector of the economy. The results of agricultural administration serve as the basis for developing a set of measures that, with minimal costs, bypassing the restructuring of the organizational structure of the enterprise, allow significantly increasing the productivity and efficiency of the production process, increasing the competitiveness of products and the efficiency of their functioning, and, therefore, can be used as an effective tool for reducing costs per unit of production. In developed countries, the process of providing agricultural administration services is an effective tool as part of the algorithm for risk management of the productivity of the agricultural segment, in particular, small-scale enterprises [8].

Recently, a number of effective formats of consulting operations in agricultural administration have been formed, aimed at solving existing problems and creating favorable conditions for the effective development of enterprises [11].

Today, it is obvious that services in agricultural administration and in the context of modern challenges of globalization should perform risk management to increase the productivity of business entities, provided that they perform the relevant functions of minimizing risks with highly competitive and export markets, promoting the ecological development of rural areas and establishing a closed production cycle in them, intensive use of financial results and development of active innovation processes in the production turnover, improving information activities, creating innovative infrastructure facilities [3; 21; 28; 27].

The main components of the innovative sector in the field of risk management and agricultural administration of the productive activities of enterprises in the agricultural sector of the economy should be advisory centers, united into a single system and an extensive network close to agricultural producers [1; 4; 6]. Today, in Ukraine, the functions of agricultural administration are performed by specialized consulting organizations operating at the regional and district levels. There is a primary need to assess the effectiveness of their activities, on the basis of which, as a rule, budget financing and their further development strategies are formed to increase the effectiveness of risk management at enterprises of the agricultural sector of the economy [23; 10].

The effectiveness of a specific risk management method in agricultural administration of productive activities of enterprises of the agricultural sector of the economy depends on a combination of factors,

which should include the flexibility and adaptability of the client to changes, the qualification of the consultant and the type of problem being solved for economic entities, and in particular, for small farm enterprises.

The agricultural production sector is one of the main sectors of the economy of Ukraine and has significant resource potential with the prospect of successful development. Agricultural enterprises, and in particular small farms, are now positioned as full-fledged entities of the agricultural sector of the economy. Their form of productive activity has significant advantages over larger forms of production. These include ease of entry into the market, increased adaptability in productive economic activity due to the scale of production and rapid response to the dynamics of market conditions [29]. Farms have evident advantages along with other agricultural entities: savings on on-farm transportation, management costs, and an interest in improving operational efficiency. Successful further development of the farm segment requires optimization of the methodological base and practical measures to increase their competitiveness and profitability [14].

It is noteworthy that one of the prerequisites for practical improvement of agricultural production efficiency indicators is the economic effect of reducing the initial cost of production, which, in turn, requires improving the cost risk management system. At the same time, the qualifications of managers in medium-sized enterprises of the agricultural sector of the economy and in small forms of entrepreneurship, for the most part, do not allow effectively solving tasks of such a plan, which makes it necessary to use the services of agricultural administration. This state of affairs is mainly due to the low level of awareness of enterprises about the advantages and benefits of agricultural administration services. The vast majority of agricultural managers are not confident in the appropriate level of confidentiality of information about their commercial activities. However, it is important to understand that agricultural administration can contribute to a significant improvement in risk management at enterprises and their economic benefits, in particular, the introduction of innovative approaches and technologies in the production cycle [25].

Agricultural administration in the agrarian economy is determined by the institutional ability of the state to unite the efforts of agricultural enterprises to maintain their share in the market, and, mainly, through the levers of market influence. The socio-economic significance of enterprises in the agrarian economy, on the one hand, determines the need to increase their competitiveness and ensure food security of the country as a whole; on the other hand, requires constant diagnostics of business risks. Business risks ensure the disappearance of outdated forms and methods of management, but, at the same time, they destroy the viability of the economic system of enterprises, which is not ready to counteract the destabilizing factors of the macro- and microenvironment. Business risks have a special impact on the unification of agricultural enterprises, since the influence of cyclical fluctuations in the economy leads to a crisis of instability of agricultural business. Accordingly, the combined influence of macro- and microenvironmental factors enhances the chaotic nature of the reproduction of agricultural production, which requires risk-oriented management in the economic system of combined enterprises. Modernization of the risk management process of agricultural enterprises is the main priority of state authorities and local governments, which take into account in their activities the influential levers of administration for effective counteraction to both internal risks and risks of the global integration system, which has an uncertain environment of threats to agricultural production. Unfortunately, this trend cannot be accurately predicted and reliably assessed even with the presence of a significant array of indicators and risk management tools and their introduction into agricultural administration [8].

Meanwhile, risk management tools in diagnosing threats and uncertainties in the economic activity of agricultural producers are the levers that restore sustainable development in conditions of an uncertain macro- and microenvironment, and take into account the complexity of the process of administering the structural components of the agricultural market on the way to developing new scenarios for financing economic activity, liquidating debt and preserving the resource potential of enterprises. Unforeseen difficulties in forming additional resources in economic activity provoke a dangerous situation of not obtaining a high result, which requires enterprises to immediately

implement criteria for stabilizing the resource potential and its constituent components in order to strengthen their competitive positions in the world market. Limited use of integrated scenarios for stabilizing economic activity through risk management tools, in conditions of an unstable political situation and martial law in the country, a high level of tax burden on income and profits, annual jumps in raw material prices weaken the own investment capabilities of enterprises [9]. Among these, the negative limitations of their active development, against the background of the constant growth of the cost of credit resources for long-term financing of economic activity, is the annual weakening of the regulatory policy of the agricultural sector. This negatively affects the introduction of innovative technologies into agricultural production and increases the level of uncertainty of the future, in the context of the emergence of additional risks of indirect action, leveling the economic interests of small and medium-sized enterprises among large agribusiness and weakening the principles of adaptive management with double benefit [3; 29].

An in-depth comprehensive understanding of multifactorial risk as an element of managing economic relations in business processes contains an effective component – economic losses that threaten the competitiveness of economic entities with corresponding consequences for the economy. For any variety of factors, the effective value of risk is in the plane of activity of small agricultural businesses. Risk is a probabilistic category, which means a change in the parameters of the economic system of farms under the dynamic influence of external and internal factors of development. In our opinion, a large number of risk derivatives, including “risk of reduced yields”, “risk of increased business costs”, “risk of loss of profitability”, “risk of loss of business activity”, “insolvency risk”, are just factors that cause the probability of aggregate risk. They need to be integrated into a single systematic assessment, as the diversity of risks is confusing and distances from ensuring a stable level of farm competitiveness.

Risk, as “the deviation of a parameter of the economic system from a given target value by an amount not exceeding the allowable deviation of this parameter” [29], allows, on the one hand, to realize the economic interests of farms, and on the other hand – to identify their threat competitiveness [13]. From the standpoint of the implementation of the integrated value, macro- and micro-environment of multifactor risk in the system of competitiveness protection is associated with the problems of adequate resource management and ensuring the economic needs of farms in the future [9]. In our opinion, the division of risks into “pure” and “speculative” is quite fair. The latter can be understood as the risk of shortfall in excess profits in order to further increase its cash. Instead, farms are mostly exposed to “pure” risks: long production and financial cycle, dependence on natural and climatic conditions, the level of development of market infrastructure, price parity with related industries (resource sphere). Moreover, direct economic losses mean the cutting of production volumes to form a stable material base.

Conclusions. As a result of the study, it became possible to analyze the multifactor paradigm of risk management and agricultural administration of productive activities of enterprises in the system of agrarian transformations. During the study, it was established that the development of risk management and agricultural administration play a significant role in increasing agricultural productivity, strengthening food security and optimizing the standard of living of the population in rural areas. It was determined that risk management and agricultural administration provide effective support to rural producers who can quickly respond to new challenges, including transformations in the global food and agricultural system, the growing importance of food safety standards, increased competition in agribusiness, degradation of the natural resource base and climate change. It is proved that the state should play a leading role in the development of agriculture and its information provision regarding risk management and agricultural administration. In addition, their respective functions should be innovative production, control of the impact of agricultural production on the environment and regulation of food quality and safety standards. It is established that the implementation of these goals is possible thanks to the agricultural administration and risk management service to support and accompany the productive activities of enterprises and in particular farms. It is noted that strategic and operational risk management and the development of effective agricultural administration in the agricultural sector should be positioned as integral components of strategic management.

References:

1. Agnolucci P., Rapti C., Alexander P., de Lipsis V., Holland R., Eigenbrod, F., Ekins P. (2020). Impacts of rising temperatures and farm management practices on global yields of 18 crops. *Nature Food*, 1, 562–571.
2. Berbenets O. (2022). Global trends of the management consulting development. *Investments: Practice and Experience*, 12, 38–43. (in Ukrainian)
3. Cheng D., Yao Y., Liu R., Li X., Guan B., Yu F. (2023). Precision agriculture management based on a surrogate model assisted multiobjective algorithmic framework. *Scientific Reports*, 13, 1142.
4. Emirhüseyinoğlu G., Ryan S. (2022). Farm management optimization under uncertainty with impacts on water quality and economic risk. *IJSE Transactions*, 54, 1143–1160.
5. Goncharova M. (2015). Managerial consulting in Ukraine: Key problems, trends and development perspectives. *Actual Problems of the Economy*, 2(164), 136–141. (in Ukrainian)
6. Griffin T., Gammon S. (2020). A brief history of farm management. *Journal of ASFMRA*, 20, 6–17.
7. Grober T., Grober O. (2020). Improving the efficiency of farm management using modern digital technologies. *E3S Web of Conferences*, 175, 13003.
8. Horikhovskyi M. (2018). *Strategic management of the competitiveness of farms*. Kamianets-Podilskyi: Podilskyi State Agrarian and Technical University. Available at: <http://surl.li/lulpl> (in Ukrainian)
9. Hu X., Sun L., Zhou Y., Ruan J. (2020). Review of operational management in intelligent agriculture based on the Internet of Things. *Frontiers of Engineering Management*, 7, 309–322.
10. Junior C.H., Oliveira T., Yanaze M. (2019). The adoption stages (evaluation, adoption, and routinisation) of ERP systems with business analytics functionality in the context of farms. *Computers and Electronics in Agriculture*, 156, 334–348.
11. Karpenko O. (2018). Perspectives of consulting activity development in Ukraine based on European experience. *Black Sea Economic Studies*, 27, 54–58.
12. Kernecker M., Knierim A., Wurbs A., Kraus T., Borges F. (2019). Experience versus expectation: farmers' perceptions of smart farming technologies for cropping systems across Europe. *Precision Agriculture*, 21, 34–50.
13. Klenin O., Bilopolskyi M. (2017). Strategic consulting in the enterprise development management system: retrospect and prospects. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1, 134–165. (in Ukrainian)
14. Knierim A., Kernecker M., Erdle K., Kraus T., Borges F., Wurbs A. (2019). Smart farming technology innovations – Insights and reflections from the German smart-AKIS hub. *NJAS – Wageningen Journal of Life Sciences*, 90–91(1).
15. Kovalska K. V. (2014). Features and trends in the market of consulting services in Ukraine. *Efficient Economy*, 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3156> (in Ukrainian)
16. Latif N., Mushoddad N., Azmai N. (2020). Agriculture management strategies using simple logistic growth model. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 596, 012076.
17. Li C., Hunt D., Koenig K., Smukler S., Bittman S. (2021). Integrated farm management systems to improve nutrient management using semi-virtual Farmlets: Agronomic responses. *Environmental Research Communications*, 3, 075009.
18. Masud M., Akhtar R., Mamun A.A., Uddin S., Siyu L., Yang Q. (2022). Modelling the sustainable agriculture management adaptation practices: Using adaptive capacity as a mediator. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 963465.
19. Mazur N., Nikolashyn A. (2021). Consulting services market of Ukraine and the world in the conditions of change. *Economy and Society*, 24. (in Ukrainian)
20. Mohamed E., Belal A., Abd-Elmabod S., El-Shirbeny M., Gad A., Zahran M. (2021). Smart farming for improving agricultural management. *The Egyptian Journal of Remote Sensing and Space Science*, 24(3), 971–981.
21. Panitz R., Glückler J. (2020). Network stability in organizational flux: The case of in-house management consulting. *Social Networks*, 61, 170–180.
22. Pruntseva G. (2020). The methodological framework for the assessment of food security system. *Economy and the State*, 6, 151–154. (in Ukrainian)
23. Randall N.P., James K.L. (2012). The effectiveness of integrated farm management, organic farming and agri-environment schemes for conserving biodiversity in temperate Europe – A systematic map. *Environmental Evidence*, 1, 4.
24. Reddy M., Reshma R., Kumar S., Krithika S., Manokaran S. (2021). Improving the efficiency of farm management using advanced software technology: Agriculture technology. *SPAST Abstracts*, 1(1). Available at: <https://spast.org/techrep/article/view/919>
25. Romero-Padilla A., Santoyo-Cortés V.H., Márquez-Berber S.R., Ayala-Garay A.V., Altamirano-Cárdenas J.R. (2022). Farm management succession by heritage. A Central Mexico case study. *Agronomía Colombiana*, 39(2), 282–292.
26. Svitovyi O. (2022). Management advice on improving expenses management in the field of crop production of agricultural enterprises. *Scientific Perspectives*, 7(25), 294–304.
27. Van Rossem A. (2021). Assessment and selection of management consultants: A comparative cognitive study between small- and large-scale companies. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(1), 100673.
28. Väre M., Mattila T., Rikkinen P., Hirvonen M., Rautiainen R. (2021). Farmers' perceptions of farm management practices and development plans on organic farms in Finland. *Organic Agriculture*, 11, 457–467.
29. Weir R., Hadrich J., Bonanno A., Jablonski B. (2023). Beginning farmer status and financial performance differentials. *Agricultural Finance Review*. DOI: <https://doi.org/10.1108/AFR-05-2023-0054>.
30. Williams C., van Triest S. (2023). Understanding performance in professional services for innovation intermediation: Technology consultants vs. management consultants. *Technovation*, 126, 102824.

31. Zbarskyi V., Talavirya M. (2023). *Land use of Ukraine based on intensification*. Kyiv: National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine. Available at: <https://dglb.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/884668af-ca38-4a6a-90a5-51db47ef01b9/content>.

Список використаних джерел:

1. Agnolucci P., Rapti C., Alexander P., de Lipsis V., Holland R., Eigenbrod F., Ekins P. Impacts of rising temperatures and farm management practices on global yields of 18 crops. *Nature Food*. 2020. Vol. 1. P. 562–571.
2. Бербенєць О. Глобальні тенденції розвитку управлінського консалтингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 12. С. 38–43.
3. Cheng D., Yao Y., Liu R., Li X., Guan B., Yu F. Precision agriculture management based on a surrogate model assisted multiobjective algorithmic framework. *Scientific Reports*. 2023. Vol. 13. P. 1142.
4. Emirhüseyinoğlu G., Ryan S. (2022). Farm management optimization under uncertainty with impacts on water quality and economic risk. *IIE Transactions*. 2022. Vol. 54. P. 1143–1160.
5. Гончарова М. Управлінський консалтинг в Україні: ключові проблеми, тенденції та перспективи розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2(164). С. 136–141.
6. Griffin T., Gammon S. A brief history of farm management. *Journal of ASFMRA*. 2020. Vol. 20. P. 6–17.
7. Grober T., Grober O. Improving the efficiency of farm management using modern digital technologies. *E3S Web of Conferences*. 2020. Vol. 175. P. 13003.
8. Горіховський М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. Кам'янець-Подільський: Подільський державний аграрно-технічний університет, 2018. URL: <http://surl.li/lulpl> (дата звернення 17.03.2025).
9. Hu X., Sun L., Zhou Y., Ruan J. Review of operational management in intelligent agriculture based on the Internet of Things. *Frontiers of Engineering Management*. 2020. Vol. 7. P. 309–322.
10. Junior C.H., Oliveira T., Yanaze M. The adoption stages (evaluation, adoption, and routinisation) of ERP systems with business analytics functionality in the context of farms. *Computers and Electronics in Agriculture*. 2019. Vol. 156. P. 334–348.
11. Karpenko O. Perspectives of consulting activity development in Ukraine based on European experience. *Black Sea Economic Studies*. 2018. Vol. 27. P. 54–58.
12. Kernecker M., Knierim A., Wurbs A., Kraus T., Borges F. Experience versus expectation: farmers' perceptions of smart farming technologies for cropping systems across Europe. *Precision Agriculture*. 2019. Vol. 21. P. 34–50.
13. Кленін О., Білопольський М. Стратегічний консалтинг у системі управління розвитком підприємства: ретроспектива та перспективи. *Вісник економічної науки України*. 2017. №1. С. 134–165.
14. Knierim A., Kernecker M., Erdle K., Kraus T., Borges F., Wurbs A. Smart farming technology innovations – Insights and reflections from the German smart-AKIS hub. *NJAS – Wageningen Journal of Life Sciences*, 2019. Vol. 90–91(1). P. 1028.
15. Ковальська К. В. Особливості та тенденції ринку консалтингових послуг в Україні. *Ефективна економіка*, 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3156>
16. Latif N., Mushoddad N., Azmai N. Agriculture management strategies using simple logistic growth model. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2020. Vol. 596. P. 012076.
17. Li C., Hunt D., Koenig K., Smukler S., Bittman S. Integrated farm management systems to improve nutrient management using semi-virtual Farmlets: Agronomic responses. *Environmental Research Communications*. 2021. Vol. 3. P. 075009.
18. Masud M., Akhtar R., Mamun A.A., Uddin S., Siyu L., Yang Q. Modelling the sustainable agriculture management adaptation practices: Using adaptive capacity as a mediator. *Frontiers in Environmental Science*. 2022. Vol. 10. P. 963465.
19. Мазур Н., Ніколашин А. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-15>
20. Mohamed E., Belal A., Abd-Elmabod S., El-Shirbeny M., Gad A., Zahran M. Smart farming for improving agricultural management. *The Egyptian Journal of Remote Sensing and Space Science*. 2021. Vol. 24(3). P. 971–981.
21. Panitz R., Glückler J. Network stability in organizational flux: The case of in-house management consulting. *Social Networks*. 2020. Vol. 61. P. 170–180.
22. Прунцева Г. Методологічна основа для оцінки системи продовольчої безпеки. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 151–154.
23. Randall N. P., James K. L. The effectiveness of integrated farm management, organic farming and agri-environment schemes for conserving biodiversity in temperate Europe – A systematic map. *Environmental Evidence*. 2012. Vol. 1. P. 4.
24. Reddy M., Reshma R., Kumar S., Krithika S., Manokaran S. Improving the efficiency of farm management using advanced software technology: Agriculture technology. *SPAST Abstracts*. 2021. Vol. 1(1). URL: <https://spast.org/techrep/article/view/919>
25. Romero-Padilla A., Santoyo-Cortés V. H., Márquez-Berber S. R., Ayala-Garay A. V., Altamirano-Cárdenas J. R. Farm management succession by heritage. A Central Mexico case study. *Agronomía Colombiana*. 2022. Vol. 39(2). P. 282–292.
26. Svitovyi O. Management advice on improving expenses management in the field of crop production of agricultural enterprises. *Scientific Perspectives*. 2022. Vol. 7(25). P. 294–304.
27. Van Rossem A. Assessment and selection of management consultants: A comparative cognitive study between small- and large-scale companies. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2021. Vol. 27(1). P. 100673.

28. Väre M., Mattila T., Rikkinen P., Hirvonen M., Rautiainen R. Farmers' perceptions of farm management practices and development plans on organic farms in Finland. *Organic Agriculture*. 2021. Vol. 11. P. 457–467.
29. Weir R., Hadrich J., Bonanno A., Jablonski B. Beginning farmer status and financial performance differentials. *Agricultural Finance Review*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1108/AFR-05-2023-0054>
30. Williams C., van Triest S. Understanding performance in professional services for innovation intermediation: Technology consultants vs. management consultants. *Technovation*. 2023. Vol. 126. P. 102824.
31. Збарський В., Талавіря М. Землекористування України на основі інтенсифікації. Київ: Національний університет біоресурсів і природокористування України. 2023. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/884668af-ca38-4a6a-90a5-51db47ef01b9/content>

Трусова Н. В., д.е.н., професор
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
trusova_natalya5@ukr.net
ORCID: 0000-0001-9773-4534

Утеченко Д. М., доктор філософії з економіки, доцент
Білоцерківський національний аграрний університет
dashautechenko@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1162-0083

Биба В. А., кандидат економічних наук, доцент
Білоцерківський національний аграрний університет
vbiba584@ukr.net
ORCID: 0000-0002-9157-3191

ПАРАДИГМА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті розглядається парадигма управління ризиками та сільськогосподарського адміністрування виробничої діяльності підприємств, зокрема фермерських господарств, які є одним із найбільш ризикованих видів функціонування в аграрному секторі економіки. Для отримання високих врожаїв та підвищення ефективності виробництва підприємствам та фермерським господарствам необхідно приймати обґрунтовані та зважені рішення, засновані на вузькоспеціалізованих знаннях та практичному досвіді. Визначено ролі управління ризиками та сільськогосподарського адміністрування в системі аграрної парадигми. Дослідження проводилося з використанням логічного та структурного аналізу, теоретичного моделювання, специфікації, формалізації та інтерпретації теоретичної інформації. У процесі вивчення сучасного стану сільськогосподарського виробництва у виробничій діяльності підприємств, зокрема фермерських господарств, було визначено інфраструктуру та інформаційне забезпечення сільськогосподарських виробників. Було визначено, що ефективне управління ризиками та сільськогосподарське адміністрування у сфері виробничої діяльності підприємств є базовою передумовою інтенсифікації продуктивності та конкурентоспроможності малих виробників. Виділено пріоритетні вектори управління ризиками та сільськогосподарського адміністрування. Досліджено специфіку процесу управління продуктивністю підприємств, зокрема фермерських господарств, за участю сільськогосподарського адміністрування та окреслено подальші перспективи його розвитку. Запропоновано основні заходи щодо оптимізації ситуації в досліджуваному секторі сільськогосподарського виробництва. Практичне значення результатів дослідження розглядається в можливості їх застосування в процесі розробки відповідних програм, що дозволяють підвищити ефективність управління ризиками у виробничій діяльності підприємств малих форм господарювання, збільшити показники виробничого процесу та конкурентоспроможність продукції, а також сформувати стабільну та ефективну систему сільськогосподарського адміністрування в Україні. Встановлено, що розвиток управління ризиками та сільськогосподарського адміністрування відіграють значну роль в оптимізації рівня життя населення у сільській місцевості.

Ключові слова: природоохоронна територія, стратегічний ризик-менеджмент, моніторинг, прогнозування, конкурентоспроможність, рентабельність, сільськогосподарське адміністрування.

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-9>

УДК 657.01: 339.56

Лагутін С. С., аспірант

Київський кооперативний інститут бізнесу і права

serg.lahutin@ukr.net

ORCID: 0009-0004-7341-7031

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОБЛІКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У науковій статті здійснено огляд підходів до обліку зовнішньоекономічної діяльності в розрізі його методології. Проведено дослідження засад методології бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності в контексті цифровізації. Встановлені виклики та проблеми бухгалтерського обліку, пов'язані з зовнішньоекономічною діяльністю: неузгодженість законодавчих актів з бухгалтерського обліку між країнами, проблеми валютного обігу, розподіл транспортних витрат, складність проведення інвентаризації через віддаленість складів та тривалі терміни доставки. Автором розроблений алгоритм застосування методологічних інструментів обліку ЗЕД, який може стати основою для розробки засобів програмного забезпечення підприємств – суб'єктів ЗЕД. Це сприятиме зростанню точності і оперативності обліку, дозволить частково вирішити проблему обліку віддалених активів.

Ключові слова: бухгалтерський облік, методологія, зовнішньоекономічна діяльність, цифровізація, елементи методу бухгалтерського обліку.

JEL code classification: M40, F50

Постановка проблеми. Розвиток глобалізації зумовлює посилення і розширення міжнародних економічних зв'язків. У світі зростають обсяги міжнародної торгівлі, інвестицій, експортованих та імпортованих послуг. Це створює нові виклики й загострює існуючі проблеми бухгалтерського обліку, такі як неузгодженість законодавчих актів з бухгалтерського обліку між країнами, проблеми валютного обігу, розподіл транспортних витрат, складність проведення інвентаризації через віддаленість складів та тривалі терміни доставки. Для їх розв'язання потрібні дослідження на базовому методологічному рівні. Тому тема статті має надзвичайну актуальність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання методології обліку досліджувалося і трансформувалося від початків виникнення бухгалтерської науки. Сучасний погляд на методологію обліку, зокрема, зовнішньоекономічної діяльності, сформовано у працях ряду українських та зарубіжних науковців.

М. С. Пушкар розуміє поняття методології бухгалтерського обліку максимально широко, відносячи до неї всеохоплюючі знання про понятійний апарат бухгалтерського обліку, його концепцію, внутрішню структуру, а також історичний розвиток [11].

Н. М. Малюга зосереджується на двох аспектах методології бухгалтерського обліку: з одного боку облік як наука, яка використовує загальнонаукові методи пізнання дійсності через предмет бухгалтерського обліку, а з іншого – практика обліку використовує спеціальні методи для вивчення об'єктів обліку [6].

Є. Б. Кіш розглядає методологію бухгалтерського обліку як складову загальної методології економічної науки, а в ширшому контексті – як складову наук про інституційні та суспільні перетворення, яка характеризується властивими їй формами та об'єктами [4].

Методологію бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності вивчає В. Ю. Гордолов. У своїй монографії він відзначає, що сучасна наукова дискусія щодо методології бух-

галтерського обліку орієнтована на гармонізацію та уніфікацію національної системи обліку з міжнародними стандартами фінансової звітності з метою покращення рівня рівень правового забезпечення облікового відображення операцій зовнішньоекономічної діяльності [2, С. 176]. Формулюючи методологію обліку ЗЕД науковець використовує функціональний підхід диференціюючи зовнішньоекономічні операції за їх видами [2, С. 186].

Попри значну увагу науковців і значний обсяг публікацій на обрану тему з'являються нові виклики, які потребують ґрунтовних наукових досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження засад методології бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності в контексті цифровізації.

Виклад основного матеріалу. У наукових працях [1; 2; 4–6; 11] автори вибудовують трирівневу структуру: методологія – методика – метод. Узагальнено методологію визначають як вчення про метод. В контексті обліку зовнішньоекономічної діяльності її можна визначити як систему методів, способів, прийомів та інструментів бухгалтерського обліку, які дають змогу розкрити операції і процеси зовнішньоекономічної діяльності підприємства відповідно до принципів бухгалтерського обліку і забезпечити усі зацікавлені сторони відповідною вимогам економічною інформацією. Методологія обліку ЗЕД ґрунтується на принципах бухгалтерського обліку, вимогах до економічної інформації та підпорядкована головній меті обліку – задоволення інформаційних потреб зацікавлених сторін шляхом створення простору економічної інформації про зовнішньоекономічну діяльність, який в сучасній перспективі стає цифровим.

Методика наукового дослідження обліку зовнішньоекономічної діяльності ґрунтується на загальнонаукових методах і виступає набором способів, інструментів, підходів для встановлення універсальних закономірностей в обліку ЗЕД і напрямів їх розвитку [5]. Методика обліку зовнішньоекономічної діяльності має прикладну спрямованість, і може бути визначена як сукупність методів обробки економічної інформації щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Категорія «метод» має подвійне трактування: у науці та теоретичних дослідженнях його визначають як спосіб пізнання явищ у природі і суспільному житті; у прикладному вимірі його визначають як спосіб, прийом виконання певних дій [6]. В обліку ЗЕД методом є способи обробки економічної інформації про здійснені зовнішньоекономічні операції, її узагальнення і систематизація з метою надання релевантної інформації усім зацікавленим сторонам.

До загальнонаукових методів обліку належать діалектичний метод, методи: спостереження, вимірювання, ідентифікація, аналогія, моделювання, абстрагування, конкретизація, класифікація, групування, узагальнення, аналізу і синтезу, історичний. Для розкриття в обліку підприємства інформації про його активи, зобов'язання і капітал, а також операції із ними розроблено емпіричний метод бухгалтерського обліку. Традиційно до елементів методу бухгалтерського обліку відносять: баланс і звітність, рахунки і подвійний запис, документація і інвентаризація, оцінка і калькуляція. Жоден із вказаних елементів не може самостійно забезпечити виконання завдань обліку. Повне висвітлення інформації про зовнішньоекономічну діяльність забезпечується лише із використанням кожного із пов'язаних елементів, які доповнюють одне одного [5].

Для цілей бухгалтерського обліку процес зовнішньоекономічної діяльності поділяється на окремі господарські операції, кожна із яких оформлюється документом. Документування ЗЕД починається із оформлення договірних документів. Для цього укладається договір, контракт або приймається публічна оферта. Договірний документ може бути складено як в паперовому, так і в електронному форматі. Законодавство [10] дозволяє провадити ЗЕД без укладання договірних документів. У такому разі підтвердженням договірних відносин виступає складений належним чином і оплачений інвойс. В ньому повинні бути зазначені реквізити сторін, що дають змогу їх ідентифікувати, вказані суть і обсяги операції.

До розрахункових документів належать інвойси (рахунок-фактура), платіжні доручення, чеки, акредитиви, тощо. В обліку факт здійснення зовнішньоекономічної операції відображується на підставі накладних, актів виконаних робіт, ТТН, коносаменту та інших супровідних документів. У всіх супровідних документах зазначається код Українського класифікатора

товарів зовнішньоекономічної діяльності, який розроблений на основі Гармонізованої системи опису та кодування товарів Всесвітньої митної організації.

При перетині кордону на товари, транспортні засоби складається вантажно-митна декларація, подаються платіжні документи, які підтверджують сплату мита, акцизів за їх наявності. Щодо окремих видів товарів можуть вимагатися дозвільні документи, такі як ліцензії на торгівлю, сертифікати якості, свідоцтва затвердженого зразка. Відповідно до міжнародної практики вантажі підлягають страхуванню від транспортних ризиків, що оформлюється договором страхування, страховим полісом [13].

Ключовим елементом методу бухгалтерського обліку є оцінка. Вибір одного з різних способів оцінки впливає на усі показники обліку, зокрема, фінансові результати, а, отже, і на прийняття управлінських рішень. Тому їй приділяється велика увага в наукових працях і законодавчому регулюванні. Специфічною особливістю зовнішньоекономічної діяльності є використання різних валют в господарських операціях. Тому виникає проблема оцінки монетарних статей балансу, які виражені в іноземній валюті. Ці питання регулюються МСБО 21 «Вплив змін валютних курсів» та гармонізованим із ним НП(С)БО 21 із такою ж назвою [7, 8]. Застосування положень вказаних стандартів є ключовою умовою включення господарства країни до системи міжнародної торгівлі. Вони встановлюють єдині правила відображення операцій у різних валютах, що сприяє погодженості обліку, взаєморозумінню сторін та створюють умови для міждержавного контролю зовнішньоекономічної діяльності.

Відповідно до даних стандартів валюта, у якій будуть проводитися операції фіксується в договорах і розрахункових документах. Але у накопичувальних бухгалтерських документах і звітності суми перераховуються у валюту, в якій складається звітність, на виконання принципу «єдиного грошового вимірника». Для перерахунку підприємства використовують курс валют, який встановлює Національний банк України на початок дня, коли відбулася господарська операція.

Крім того, кожного разу на дату балансу необхідно проводити переоцінку монетарних статей у іноземній валюті за поточним курсом. Різниця оцінок на дату операції та на дату балансу списується на доходи або витрати періоду. До монетарних статей балансу належать ті, на яких обліковуються грошові кошти, їх еквіваленти, а також ті, за якими існує зобов'язання сторін сплатити встановлену суму коштів [7].

Усі зібрані документи накопичуються протягом звітного періоду, а їх дані переносяться до реєстрів синтетичного, аналітичного обліку за відповідними бухгалтерськими рахунками, які ведуться з використанням подвійного запису. Проста бухгалтерія може використовуватися лише обмеженою кількістю мікропідприємств. Кожне підприємство розробляє власний робочий план рахунків на основі затверджених законодавчо Плану рахунків та Інструкції про його використання. Якщо розглянути План рахунків бухгалтерського обліку [3], то можемо помітити, що він недостатньо адаптований до ведення зовнішньоекономічної діяльності. Для рахунків, які стосуються обліку коштів, кредитів, розрахунків та обліку курсових різниць, передбачені відповідні субрахунки. Однак для відображення інвестиційної діяльності, витрат на експорт, страхування транспортних ризиків у міжнародних перевезеннях окремі рахунки не передбачені. У практиці підприємств ЗЕД транспортування товарів може займати тривалий час, отже є потреба відображати товари в дорозі. Отже, існує потреба доповнити План рахунків бухгалтерського обліку субрахунками, які стосуються зовнішньоекономічної діяльності.

Порядок аналітичного обліку підприємства, зайняті в ЗЕД, визначають самостійно, відкриваючи аналітичні рахунки в розрізі видів і найменувань продукції, контрагентів ЗЕД, країн, напрямів співробітництва, видів іноземної валюти, умов ІНКОТЕРМС тощо.

Калькуляції використовують в бухгалтерському обліку для встановлення собівартості одиниці продукції, товарів, послуг. Специфічною для обліку ЗЕД є калькуляція транспортних витрат для доставки товарів. Вона базується на умовах міжнародних комерційних термінів Інкотермс [12]. З облікової точки зору суть Інкотермс полягає у розподілі між покупцем і продавцем витрат на транспортування товарів у міжнародній торгівлі. Вони дозволяють однозначно встановити момент переходу всіх ризиків і вигод від володіння товаром, тобто, момент

списання товару у продавця і визнання доходу від продажу і визнання товару в обліку покупця. Продавець калькулює витрати від свого складу до визначеної за правилами точки, а покупець – від визначеної точки і до свого складу. Остання редакція термінів опублікована у 2020 і містить 11 умов, поділених на дві групи (табл. 1).

Застосування умов Інкотермс дає змогу точно розподілити зобов'язання сторін у ході поставок товарів, щоб уникнути плутанини. Хоча Інкотермс допомагає зменшити ризики, пов'язані з доставкою товарів між продавцем і покупцем, вони є лише частиною всього експортного контракту. Ціна, спосіб оплати, передача права власності, порушення умов договору та відповідальність за продукцію повинні регламентуватися в контракті. Також Інкотермс не має переваги над діючими в кожній окремій країні законами.

Після узагальнення і систематизації бухгалтерської інформації встановлене проведення інвентаризації. Її найчастіше сприймають як метод фактичного контролю наявності господарських засобів і розрахунків. Серед науковців існують сумніви щодо доречності віднесення інвентаризації до елементів методу бухгалтерського обліку [1]. Однак, у першу чергу, інвентаризація як елемент методу бухгалтерського обліку покликана забезпечити відповідність задокументованих даних і фактичного стану підприємства. Тобто вона виступає зворотним зв'язком між обліком і діяльністю підприємства. Проводиться інвентаризація перед складанням річної звітності, щоб підтвердити і гарантувати достовірність і надійність бухгалтерської інформації, яка буде представлена у звітності [9].

Проблемним питанням проведення інвентаризації активів, зобов'язань та розрахунків, які стосуються зовнішньоекономічної діяльності, є просторова віддаленість її об'єктів. Матеріальні цінності можуть знаходитися на складах як в Україні, так і на закордонних. Товари в дорозі можуть перебувати тривалий час, тому бути недоступними для інвентаризації. Інвентаризація розрахун-

Таблиця 1

**Калькулювання витрат на транспортування товарів
у операціях зовнішньоекономічної діяльності за умовами Інкотермс**

Умова	Розшифрування умови	Точка переходу власності від продавця до покупця	Калькулювання транспортних витрат у продавця	Калькулювання транспортних витрат у покупця
Перша група для усіх видів транспорту				
EXW	Ex Works	Франко-завод	–	$B = H + T + M + P + C$
FCA	Free Carrier	Франко-перевізник	$B = H$	$B = T + M + P + C$
CPT	Carriage Paid To	Перевезення оплачене до	$B = H + T_1$	$B = T_2 + M + P + C$
CIP	Carriage and Insurance Paid to	Перевезення та страхування оплачене до	$B = H + T_1 + C$	$B = T_2 + M + P$
DAP	Delivered At Place	Поставка в місці	$B = H + T + C$	$B = M + P$
DPU	Delivered At Place Unloaded	Поставка в місці з розвантаженням	$B = H + T + P + C$	$B = M$
DDP	Delivered Duty Paid	Поставка зі сплатою мита	$B = H + T + M + P + C$	–
Друга група для морського транспорту				
FAS	Free Alongside Ship	Франко вздовж борту судна	$B = H + T_1$	$B = H_K + \Phi + M + P + T_2 + C$
FOB	Free On Board	Франко-борт	$B = H + T_1 + H_K$	$B = \Phi + M + P_K + T_2 + C$
CFR	Cost and Freight	Вартість і фрахт	$B = H + T_1 + H_K + \Phi$	$B = M + P_K + T_2 + C$
CIF	Cost, Insurance and Freight	Вартість, страхування і фрахт	$B = H + T_1 + H_K + \Phi + C$	$B = M + P_K + T_2$

* Примітка: H – витрати на навантаження (H_K – навантаження на борт корабля), T – витрати на транспортування (T_1, T_2 – оплата витрат на першого, другого перевізника), M – розмитнення, P – розвантаження, C – страхування, Φ – фрахт.

Джерело: побудовано автором на основі [12]

ків ЗЕД утруднюється використанням кількох видів валют, різницею в термінології і методології обчислення облікових показників. Ці випадки не регламентовані в нормативних актах з бухгалтерського обліку і щоразу на практиці вимагають від підприємців та облікового персоналу високого рівня кваліфікації, обізнаності із законодавством України та країни діяльності контрагента, а також їх облікової практики. У кожному окремому підприємстві напрацьовується своя практика вирішення таких проблем інвентаризації. Закріплюється вона в обліковій політиці підприємства.

Усі дані синтетичного та аналітичного обліку після проведення інвентаризації узагальнюються у звітності. У Звіті про фінансовий стан (балансі) розкривається інформація про кошти, які зайняті в зовнішньоекономічній діяльності – товари, іноземна валюта, цінні папери, інвестиції в іноземні підприємства, дебіторська заборгованість закордонних контрагентів; а також про пасиви – вкладені кошти іноземних інвесторів, кредиторська заборгованість перед контрагентами, фінансовими установами, заборгованість з оплати праці залучених іноземних фахівців, зобов'язання з податків і платежів.

У Звіті про фінансові результати відображається дохід від зовнішньоекономічної діяльності та витрати на неї, у підсумку визначаються фінансові результати зовнішньоекономічної діяльності. У Примітках до річної фінансової звітності наведені показники розкриваються детальніше. Зокрема, наводиться інформація про суми курсових різниць, включених до доходів або витрат, до складу додаткового капіталу. У разі змін характеру діяльності наводяться причини таких змін, їх вплив на власний капітал та фінансовий результат.

Крім загальнообов'язкових форм звітності суб'єкти ЗЕД подають спеціальні звіти до Державної служби статистики та податкової служби, зокрема: звіт про експорт (імпорт) послуг (форма №9-ЗЕЗ); звіт про іноземні інвестиції в Україну (форма №10-ЗЕЗ); звіт про інвестиції з України в економіку країн світу (форма №13-ЗЕЗ); звіт про взаєморозрахунки з нерезидентами (ф. №1-Б).

Ключовою «точкою росту» бухгалтерського обліку ЗЕД є цифровізація і застосування елементів штучного інтелекту. Тому узагальнення розглянутих нами засад методології обліку зовнішньоекономічної діяльності сформулюємо у вигляді алгоритму, за яким застосовується методологія обліку зовнішньоекономічної діяльності (рис. 1).

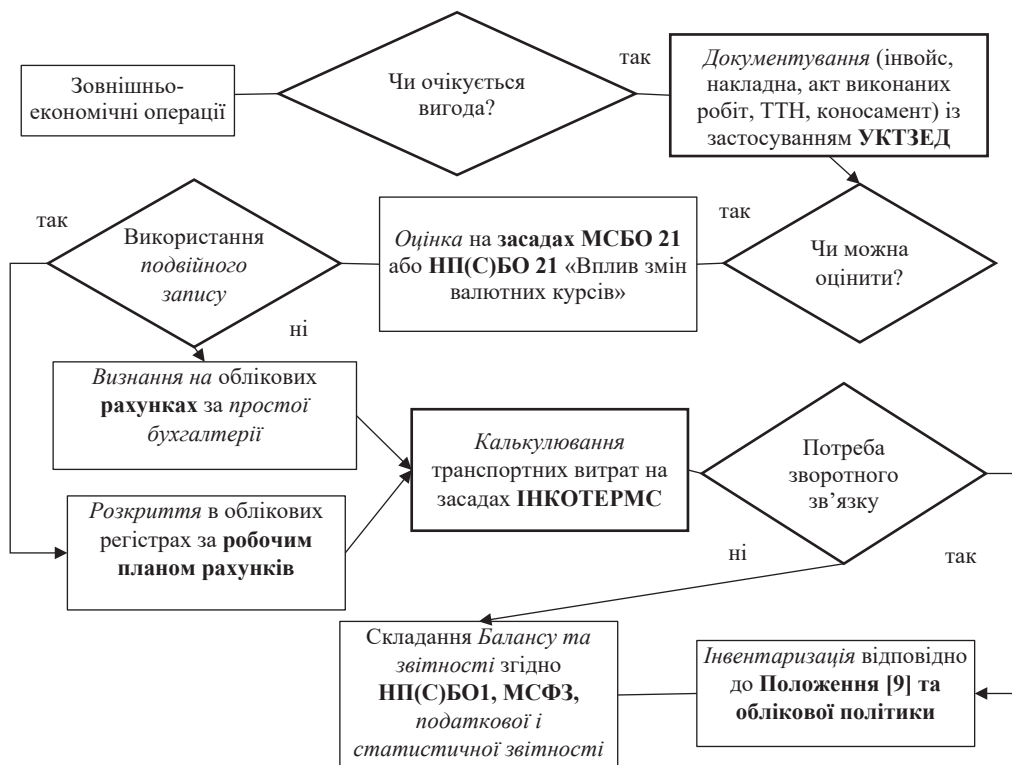


Рис. 1. Алгоритм застосування методології бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: сформовано автором

Подана у вигляді алгоритму методологія обліку ЗЕД може стати основою для розробки інструментів програмного забезпечення підприємств – суб'єктів ЗЕД. Це сприятиме зростанню точності і оперативності обліку, дозволить частково вирішити проблему обліку віддалених активів через надання доступу до них цифровими засобами.

Висновки. Невирішеними залишаються встановлені нами методологічні проблеми обліку ЗЕД:

- Різниця у термінології та методиці обчислення облікових показників за законодавством різних країн ускладнює визнання в обліку підприємства активів та їх оцінки, зазначених у первинних документах;
- Використання різних видів валют і коливання валютних курсів може ускладнювати облік. Відображення курсових різниць сприяє нарахуванню «віртуальних» доходів і витрат, отримання яких має недостатній рівень вірогідності;
- У Плані рахунків бухгалтерського обліку не передбачені деякі рахунки, необхідні для ЗЕД, зокрема, рахунки обліку інвестиційної діяльності, товарів у дорозі із тривалими термінами доставки, розрахунків з іноземними контрагентами, доходів від експорту;
- Інвентаризація активів, капіталу і зобов'язань зовнішньоекономічної діяльності також ускладнюється через різницю регулювань обліку у різних країнах, що може викликати різниці у визнанні та оцінці об'єктів обліку.

Ці проблемні питання потребують подальших досліджень науковців та широкої фахової дискусії.

Список використаних джерел:

1. Бардаш С. Онтологічна верифікація обґрунтованості віднесення інвентаризації до методу бухгалтерського обліку. Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія: міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (Тернопіль, 28 травня 2021 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2021. С. 40–43.
2. Гордополов В. Ю. Розвиток теорії та методології бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємств: монографія. Житомир : Вид. О. О. Євєніук, 2019. 392 с.
3. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій; затв. наказом Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (дата звернення: 11.04.2025).
4. Кіш Є. Б. Генезис наукової інтерпретації «методологія бухгалтерського обліку». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 43. С. 60–65.
5. Корягін М. В. Побудова методології бухгалтерського обліку. *Економіка і держава*. 2018. №7. С. 27–31.
6. Малюга Н. М. Бухгалтерський облік в Україні: теорія й методологія, перспективи розвитку: монографія. Житомир : ЖДТУ, 2005. 548 с.
7. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 21 «Вплив змін валютних курсів»: виданий IASB від 01.01.2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_022#Text (дата звернення: 21.04.2025).
8. Національне положення (стандарту) бухгалтерського обліку 21 «Вплив змін валютних курсів», затв. Наказом Міністерства фінансів України від 10.08.2000 № 193. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0515-00#Text> (дата звернення: 12.04.2025).
9. Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань, затв. Наказом Міністерства фінансів України від 02.09.2014 № 879. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text> (дата звернення: 21.04.2025).
10. Про застосування рахунків-фактур (інвойсів): лист Міністерства фінансів України від 24.03.2023 № 41010-06-5/7983. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/рахунок-фактура_\(інвойс\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/рахунок-фактура_(інвойс).pdf) (дата звернення: 09.04.2025).
11. Пушкар М.С. Філософія обліку: монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2002. 156 с
12. Терміни ІНКОТЕРМС® 2020 видані Міжнародною торговою палатою. URL: <https://incoterms2020.com.ua/termini-inkoterms-2020/> (дата звернення: 11.04.2025).
13. Чан-Хі О. С. Страхування ризиків у зовнішньоекономічній діяльності. *Економіка, фінанси і управління в XXI столітті: аналіз тенденцій та перспективи розвитку: Міжнар. наук.-практ. конф. (Буковель–Київ, 20–23 березня 2017)*. Київ: Фінансово-економічна наукова рада, 2017. Т 1. С. 88–91.

References:

1. Bardash S. (2021) Ontologichna veryfikatsiia obgruntovanosti vidnesennia inventoryzatsii do metodu bukhgalterskoho obliku [Ontological verification of the validity of the assignment of inventory to the accounting method]. *Oblik, opodatkuvannia i kontrol: teoriia ta metodolohiia: mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konf. (Ternopil, May, 28th, 2021)*. Ternopil: ZUNU, pp. 40–43.
2. Hordopolov V. Yu. (2019) Rozvytok teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv: monohrafiia [Development of the theory and methodology of accounting for foreign economic activity of enterprises: monograph]. Zhytomyr: Vydavets O. O. Yeveniuk, 392 p.

3. *Instruktsiia pro zastosuvannia Planu rakhunkiv bukhhalterskoho obliku aktyviv, kapitalu, zoboviazan i hospodarskykh operatsii pidpriemstv i orhanizatsii*; [Instructions on the application of the Chart of Accounts for accounting of assets, capital, liabilities and economic operations of enterprises and organizations] zatv. nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 30.11.1999 № 291. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (accessed April 11, 2025).
4. Kish Ye. B. (2022) Henezys naukovoï interpretatsii “metodolohiia bukhhalterskoho obliku” [Genesis of scientific interpretation of “accounting methodology”]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. International Economic Relations and World Economy*, vol. 43, pp. 60–65.
5. Koriahin M. V. (2018) Pobudova metodolohii bukhhalterskoho obliku [Construction of accounting methodology]. *Ekonomika i derzhava – Economy and State*, vol. 7, pp. 27–31.
6. Maliuha N. M. (2005) Bukhhalterskyi oblik v Ukraini: teoriia y metodolohiia, perspektyvy rozvytku: monohrafiia [Accounting in Ukraine: theory and methodology, development prospects: monograph]. Zhytomyr : ZhDTU, 548 p.
7. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 21 “Vplyv zmin valiutnykh kursiv” [International Accounting Standard 21 “The Effects of Changes in Exchange Rates”]: vydanyi IASB vid 01.01.2012. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_022#Text (accessed April 21, 2025).
8. Natsionalne polozhennia (standartu) bukhhalterskoho obliku 21 “Vplyv zmin valiutnykh kursiv” [National Accounting Regulation (Standard) 21 “The Effects of Changes in Exchange Rates”], zatv. Nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 10.08.2000 № 193. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0515-00#Text> (accessed April 12, 2025).
9. Polozhennia pro inventaryzatsiiu aktyviv ta zoboviazan [Regulation on Inventory of Assets and Liabilities], zatv. Nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 02.09.2014 № 879. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text> (accessed April 21, 2025). (in Ukrainian)
10. Pro zastosuvannia rakhunkiv-faktur (invoisiv) [On the use of invoices]: lyst Ministerstva finansiv Ukrainy vid 24.03.2023 №41010-06-5/7983. Available at: [https://mof.gov.ua/storage/files/rakhunok-faktura_\(invois\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/rakhunok-faktura_(invois).pdf) (accessed April 09, 2025).
11. Pushkar M. S. (2002) Filosofiia obliku : monohrafiia [Accounting Philosophy: monograph]. Ternopil : Kart-blansh, 156 p.
12. Terminy INKOTERMS® 2020 [INCOTERMS® 2020 Terms]. vydani Mizhnarodnoiu torhovoïu palatou. Available at: <https://incoterms2020.com.ua/termini-inkoterms-2020/> (accessed April 11, 2025).
13. Chan-Khi O. S. (2017) Strakhuvannia ryzykiv u zovnishnoekonomichnii diialnosti [Risk Insurance in Foreign Economic Activities]. *Ekonomika, finansy i upravlinnia v XXI stolitti: analiz tendentsii ta perspektyvy rozvytku*: Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Bukovel-Kyiv, March 20th – 23rd, 2017). Kyiv: Finansovo-ekonomichna naukova rada, vol. 1, pp. 88–91.

Lahutin S. S., Postgraduate Student
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law
serg.lahutin@ukr.net
ORCID: 0009-0004-7341-7031

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ACCOUNTING OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES

Abstract. The scientific article reviews existing approaches to accounting for foreign economic activity in terms of its methodology. The fundamental researches of Ukrainian scientists in the field of accounting was analysed on the methodology of accounting in general and accounting for foreign economic activity in particular. The principles of the methodology for accounting are researched for foreign economic activity in the context of digitalization. General scientific and specific methods used in accounting are identified. The elements of the accounting method and the features of their application are described for accounting of foreign economic activity. The regulatory acts and the principles established by them are determined, on which is based the application of each element of the accounting method in foreign economic activity. Modern challenges and problems of accounting are identified related to foreign economic activity: non-convergence of legislative acts on accounting between countries, problems of currency turnover, allocation of transport costs, complexity of inventory due to remote warehouses and long delivery terms. In the author's opinion, the solution to the problems posed is possible only in the methodological plane. Based on the analysis of methodological approaches to accounting for foreign economic activity and accounting practices, the author proposed a number of measures and improvements that will eliminate the identified problems. The key means of developing accounting for foreign economic activity and solving many existing problems is the implementing of digital tools into practice, as well as scientific theoretical and methodological justification and providing for their use. The author has developed an algorithm for applying methodological means for accounting for foreign economic activity, which can become the basis for developing software tools for enterprises – subjects of foreign economic activity. This will contribute to increasing the accuracy and efficiency of accounting, and will partially solve the problem of accounting for remote assets.

Keywords: accounting, methodology, foreign economic activity, digitalization, elements of the accounting method.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-10>

УДК 657:004.8

*Реслер М. В., д.е.н., професор кафедри
обліку і оподаткування та маркетингу
Мукачівський державний університет
marynaresler@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3787-9472*

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

Анотація. Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) в бізнес-процеси ініціювала трансформаційні зміни в багатьох сферах, включаючи управлінський облік. У цій статті розглядається вплив ШІ на систему управлінського обліку з акцентом на його наслідки для операційної ефективності, якості прийняття управлінських рішень та еволюції ролі управлінського бухгалтера. ШІ дозволяє автоматизувати рутинні завдання, використовувати прогностичні моделі планування, виявляти бізнес-сценаріїв, оптимізувати кошторисний контроль та вчасно розпізнавати фінансові ризики. Через огляд сучасних технологій, зокрема машинного навчання, роботизованої автоматизації (RPA), обробки природної мови (NLP) та інтелектуальної аналітики, у цьому дослідженні висвітлюються як практичні переваги, так виклики, пов'язані з впровадженням ШІ в управлінський облік. Зокрема, розглядаються аспекти ефективності використання ШІ для оперативного аналізу даних, зниження людських помилок, покращення внутрішнього контролю та вдосконалення стратегічного менеджменту. У статті також досліджується подвійна природа інтеграції ШІ: з одного боку, він сприяє цифровій оптимізації, підвищує адаптивність управлінських систем, зменшує розрахунки, а з іншого – викликає ризики етичного характеру, пов'язані з автоматизованими процесами прийняття рішень, прозорістю алгоритмів і збереженням персональних даних. Особлива увага приділяється питанням перепідготовки кадрів, зміні кваліфікаційних вимог та перегляду ролі управлінського бухгалтера як аналітика інформації, адаптованого до цифрового середовища. Метою дослідження є формування збалансованого погляду на наслідки впровадження ШІ в системи управлінського обліку, що є актуальним як для теоретичних досліджень, так і для реальних практик підприємств. Досвід та аналіз, подані в статті, можуть стати основою для розробки нових стандартів обліку, професійної етики, цифрових стратегій і трансформації бухгалтерської освіти.

Ключові слова: штучний інтелект, управлінський облік, бізнес-процеси, прийняття рішень, аналіз, технології.

JEL code classification: M41

Постановка проблеми. Управлінський облік традиційно зосереджувався на зборі, аналізі та звітності фінансової інформації для підтримки прийняття внутрішніх рішень. Однак поява технологій штучного інтелекту, таких як машинне навчання, обробка природної мови та роботизована автоматизація процесів, відкрила нові можливості, які значно розширюють функціональність бухгалтерських систем. Застосування методів штучного інтелекту в управлінському обліку – явище поки не розповсюджене. Враховуючи те, що управлінська звітність становить конфіденційну інформацію, розробка інструментів на базі штучного інтелекту та їх практичне впровадження здійснюються в закритому захищеному просторі, щоб не втратити конкурентні переваги.

Поширення штучного інтелекту в усі сфери діяльності формує питання про те, як ці технології можуть оптимізувати процеси управлінського обліку, забезпечуючи більшу точність, оперативність та своєчасність аналізу інформації.

Проблема полягає у виокремленні конкретних технологій ШІ, що можуть бути впроваджені в систему управлінського обліку для досягнення оптимального результату, підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах мінливого економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На сьогодні питання використання штучного інтелекту в управлінському обліку не отримало значної уваги в працях вітчизняних вчених. Зокрема, технології штучного інтелекту (ШІ) в управлінському обліку та можливості їх використання роз-

кривають Хоча Н.В., Тенюх З.І., Пелех У.В. [1]. Ляхович Г.І. та Вакун О.В. досліджують способи підвищення ефективності управлінського обліку за допомогою ІІІ [2]. Сучасні аспекти застосування ІІІ в управлінському обліку розглядають Правдюк М.В. та Філіпов Р.В. [3]. Вербівська Л.В. відмічає можливості використання ІІІ в управлінні конкурентоспроможністю [4].

В працях Кондратюк О.М., Руденко О.В., Чернобровкіної А.Є. приділяють увагу можливостям використання ІІІ в аудиті [5]. Лемішовська О.С. та Мазур І.Р. систематизують основні тенденції розвитку ІІІ в бухгалтерському обліку та аудиті [6].

Серед іноземних науковців варто виділити праці Nielsen S., який досліджував застосування алгоритмів машинного навчання в управлінському обліку [7]. Вплив ІІІ на систему управлінського обліку розглядали Corazza G. та Zanin F. [8]. Li Z. and Zheng L. проаналізували вплив ІІІ на бухгалтерський облік загалом [9]. Mirzaey M., Jamshidi M.B. та Hojatrouy Y. звернули увагу на застосування нейронних мереж в інформаційній системі управлінського обліку [10]. Для кращого розуміння суті ІІІ, а саме його складових таких як машинне навчання та нейронні мережі було розглянуто Samelson S. [11].

Не менш важливими є дослідження та досвід практиків у сфері бухгалтерського обліку та аудиту.

Boillet J. розглядав чинники, які потрібно враховувати при впровадженні ІІІ [12]. Deloitte демонструє власні проекти із застосуванням ІІІ в різних сферах діяльності [13]. Про перспективи та загрози використання ІІІ для бухгалтерів та аудиторів знаходимо огляди, подані МАСБА [14].

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є виокремлення основних технологій штучного інтелекту й переваг та недоліків їх використання в управлінському обліку.

Виклад основного матеріалу. Управлінський облік традиційно передбачає збір, обробку та інтерпретацію фінансових і нефінансових даних для підтримки прийняття внутрішніх рішень. З появою штучного інтелекту ці процеси стають все більш автоматизованими, керованими даними та прогнозованими. Цей технологічний зсув підвищує точність і релевантність облікової інформації та дозволяє застосовувати її більш динамічно і стратегічно.

Штучний інтелект в управлінському обліку ґрунтується на кількох ключових технологіях:

1. Машинне навчання. Дозволяє системам навчатися на історичних даних, щоб робити прогнози та класифікації без явного програмування.
2. Роботизована автоматизація процесів. Автоматизує рутинні та засновані на правилах бухгалтерські завдання.
3. Обробка природної мови. Полегшує інтерпретацію неструктурованих даних, таких як контракти або електронні листи, покращуючи якісний аналіз.

Ці технології в сукупності підвищують точність, швидкість і масштабованість процесів управлінського обліку [4].

Штучний інтелект докорінно змінює традиційні бухгалтерські завдання:

Системи штучного інтелекту можуть інтегрувати дані з різних джерел у режимі реального часу, зменшуючи кількість помилок і ручну роботу. Також, предиктивна аналітика підвищує точність прогнозів, виявляючи тенденції та аномалії в історичних даних. ІІІ забезпечує безперервний моніторинг ключових показників ефективності, що дозволяє вчасно втручатися. Такі вдосконалення сприяють переходу від описової до прескриптивної аналітики у сфері бухгалтерського обліку.

Розширені аналітичні можливості, які надає штучний інтелект, сприяють прийняттю більш обґрунтованих рішень. Інструменти штучного інтелекту забезпечують аналіз сценаріїв і моделювання «що було б, якби», що дозволяє менеджерам оцінити потенційні результати стратегічного вибору. Крім того, візуалізація даних у реальному часі сприяє швидкому прийняттю рішень і підтримує динамічний розподіл ресурсів.

Розглядаючи варіанти застосування штучного інтелекту в управлінському обліку, варто зауважити, що його застосування залежить від можливостей ІІІ або конкретних потреб управлінського обліку, рис.1.

На рис. 1. Наведено основні шляхи, через які ІІІ трансформує управлінський облік.

Штучний інтелект виступає центральним рушієм змін, він живить і підтримує кілька ключових функціональних областей в системі управлінського обліку, демонструючи свій фундамен-

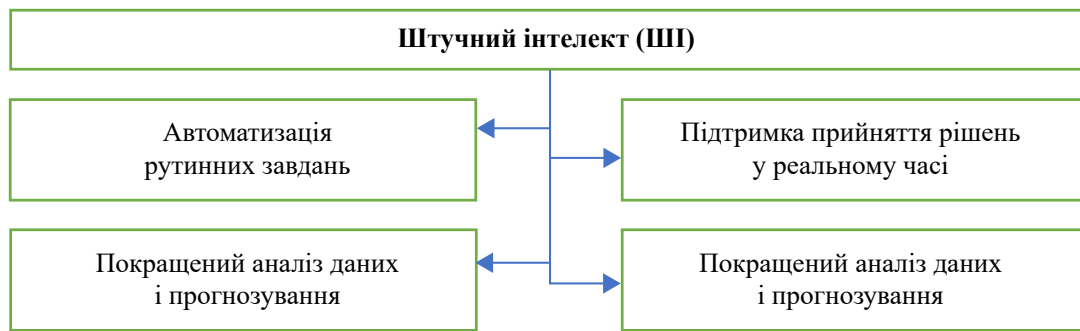


Рис. 1. Вплив штучного інтелекту на систему управлінського обліку

Джерело: власна розробка

тальний вплив. Штучний інтелект в першу чергу сприяє автоматизації повторюваних завдань, таких як введення даних, обробка транзакцій і створення стандартної звітності. Це зменшує кількість ручних помилок, підвищує швидкість і вивільняє людські ресурси для більш аналітичної роботи. Це звісно, значно підвищує операційну ефективність та призводить до зменшення витрат, а також, безпосередньо веде до підтримки прийняття рішень в режимі реального часу. Завдяки автоматизації та безперервній обробці даних штучний інтелект забезпечує своєчасне та обґрунтоване прийняття управлінських рішень. Менеджери отримують доступ до актуальної інформації, що дозволяє швидше реагувати на динаміку бізнесу та підвищить гнучкість і покращить реакцію на операційні зміни.

ШІ також трансформує аналіз даних, використовуючи машинне навчання для виявлення тенденцій, прогнозного моделювання та планування сценаріїв. Завдяки такому аналізу, отримуємо більш точне бюджетування та прогнозування [14].

Завдяки автоматизації та розширеній аналітиці управлінські бухгалтери зміщують акцент з традиційного підрахунку цифр на стратегічних радників. Вони інтерпретують дані, отримані за допомогою штучного інтелекту, підтримують прийняття рішень і сприяють довгостроковому плануванню.

Це призведе до наслідків, які призведуть до змін професійних навичок – більше уваги приділяється аналітичному мисленню, грамотності в роботі з даними та комунікації.

З огляду на вище зазначене, ефективно відображає двосторонню трансформацію: операційну (автоматизація, що веде до підтримки в режимі реального часу) і стратегічну (аналітика, що веде до еволюції ролей). Вона демонструє, що штучний інтелект є не просто інструментом підвищення ефективності, а каталізатором переосмислення цінності та функцій управлінського обліку в сучасних організаціях.

У міру того, як штучний інтелект бере на себе відповідальність за рутинні завдання, роль управлінського бухгалтера змінюється в бік стратегічного партнерства. Така трансформація ролі вимагає ширшого набору навичок, зокрема

- Інтерпретація та візуалізація даних
- Донесення складних висновків до неспеціалістів
- Етичні міркування при впровадженні штучного інтелекту

Отже, освітні програми та програми професійного розвитку повинні адаптуватися, щоб забезпечити бухгалтерів цими компетенціями.

Незважаючи на свої переваги, інтеграція штучного інтелекту в управлінський облік пов'язана з низкою проблем:

- Безпека та конфіденційність даних: агрегація великих обсягів конфіденційних даних збільшує ризик їх витоку.
- Прозорість моделі: багато моделей штучного інтелекту працюють як «чорні скриньки», що ускладнює перевірку та аудит результатів.
- Витрати на впровадження: високі початкові інвестиції та складнощі інтеграції можуть перешкоджати впровадженню, особливо серед малих і середніх підприємств.

Вирішення цих проблем має важливе значення для реалізації повного потенціалу штучного інтелекту в системах бухгалтерського обліку.

Висновки. Штучний інтелект має глибокий і багатогранний вплив на системи управлінського обліку. Він розширює можливості обробки даних, покращує процес прийняття рішень і переосмислює роль бухгалтера в сучасній організації. Завдяки використанню алгоритмів машинного навчання та інтелектуальної аналітики, управлінський облік переходить від суто описової функції до прогностичної та рекомендаційної. Це забезпечує керівництву підприємств більш точну та своєчасну інформацію для прийняття стратегічних рішень.

Водночас інтеграція ШІ не позбавлена викликів. Успішне впровадження штучного інтелекту у сферу управлінського обліку вимагає глибокої трансформації організаційної культури, наявності кваліфікованих кадрів та інвестицій у цифрову інфраструктуру. Крім того, постають серйозні етичні питання – від захисту персональних даних до прозорості алгоритмів ухвалення рішень. Також зростає потреба у нових формах контролю та аудиту, які дозволяють перевіряти точність і відповідність результатів, згенерованих ШІ.

На цьому етапі важливо не лише впроваджувати інноваційні технології, але й забезпечити їх раціональне використання в межах чітко визначених правових і професійних стандартів. Майбутні дослідження мають бути зосереджені на лонгїтюдних підходах, які оцінюють довгостроковий вплив ШІ на ефективність управлінських рішень, зміну ролі бухгалтера, а також економічну результативність підприємств. Тільки так можна сформувати збалансовану та етично відповідальну модель використання штучного інтелекту в обліково-аналітичній практиці.

Список використаних джерел:

1. Хоча Н.В., Тенюх З.І., Пелех У.В. Технології штучного інтелекту в управлінському обліку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 39. С. 12–19. URL: <https://zenodo.org/records/10033293>
2. Ляхович Г.І., Вакун О.В. Використання штучного інтелекту для підвищення ефективності системи управлінського обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2023. Вип. 3 (56). С. 28–33
3. Правдюк М.В., Філіпов Р.В. Сучасні аспекти застосування штучного інтелекту в управлінському обліку. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 2 (30). С. 415–427. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/9392/9445>
4. Вербівська Л.В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 10. С. 1–6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-06/2023-10-04-06>
5. Кондратюк О. М., Руденко О. В., Чернобровкіна А. Є. Можливості та перспективи використання штучного інтелекту в аудиті. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. С. 1–7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8520>
6. Лемішовська О.С., Мазур І.Р. Особливості штучного інтелекту в бухгалтерському обліку та аудиті. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2022. Р. 1–13 URL: https://inter-nauka.com/uploads/public/1670502_7265649.pdf
7. Nielsen S. Economics Working. 2020. Р. 1–31. URL: https://www.wp20_09.pdf
8. Corazza G., Zanin F. Impact of Artificial Intelligence on Managerial Accounting Systems. *Handbook of Research on IT Applications for Strategic Competitive Advantage and Decision Making*. 2020. Р. 17–35. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3351-2.ch002>
9. Li Z., Zheng L. The Impact of Artificial Intelligence on Accounting. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*. 2018. Vol. 181. Р. 813–816.
10. Mirzaey M., Jamshidi M.B., Hojatpour Y. Applications of artificial neural networks in information system of management accounting. *International Journal of Mechatronics, Electrical and Computer Technology*. 2017. Vol. 7(25). Р. 3523–3530.
11. Samelson St. MACHINE LEARNING The Absolute Complete Beginner's Guide to Learn and Understand Machine Learning, Middletown DE, 2019. Р. 120.
12. Boillet J. Why AI is both a risk and a way to manage risk. Офіційний блог компанії Ernst&Young. URL: https://ey.com/en_tr/assurance/why-ai-is-both-a-risk-and-a-way-to-manage-risk
13. Artificial Intelligence projects from Deloitte Practical cases of applied AI. Офіційний блог компанії «Делойт». URL: <https://ai-hungary.com/files/content/dam/deloitte/nl/documents/innovatie/deloitte-nl-innovatie-artificial-intelligence-16-practical-cases.pdf>
14. Технології штучного інтелекту – нові перспективи чи загроза для професії аудитора. Офіційний сайт Міжнародної академії сертифікації бухгалтерів і аудиторів. URL: https://www.masba.edu.ua/uk/blog_detail/tehnologii-shtuchnogo-intelektu-novi-perspektivi-chi-zagroza-dlya-profesii-auditora

References:

1. Khocha N. V., Teniukh Z. I., Pelekh U. V. (2023) Tekhnolohii shtuchnoho intelektu v upravlinskomu obliku [Artificial intelligence technologies in management accounting]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, vol. 39, pp. 12–19.
2. Liakhovych H. I., Vakun O. V. (2023) Vykorystannia shtuchnoho intelektu dlia pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinskoho obliku [Using artificial intelligence to increase the efficiency of the management accounting system]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu. Zakhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet*, vol. 3 (56), pp. 28–33.
3. Pravdiuk M. V., Filipov R. V. (2024) Suchasni aspekty zastosuvannia shtuchnoho intelektu v upravlinskomu obliku [Modern aspects of the application of artificial intelligence in management accounting]. *Nauka i tekhnika sohodni*, No. 2 (30), pp. 415–427.
4. Verbivska L. V. (2023) Zastosuvannia instrumentiv shtuchnoho intelektu pry upravlinni konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Application of artificial intelligence tools in managing the competitiveness of an enterprise]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, No. 10, pp. 1–6. Available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-06/2023-10-04-06>
5. Kondratiuk O. M., Rudenko O. V., Chernobrovkina A. Ye. (2021) Mozhlyvosti ta perspektyvy vykorystannia shtuchnoho intelektu v audyti [Possibilities and prospects for using artificial intelligence in auditing]. *Efektivna ekonomika*, No. 1, pp. 1–7. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8520>
6. Lemishovska O. S., Mazur I. R. (2022) Features of artificial intelligence in accounting and auditing. *International Scientific Journal "Internauka. Series: "Economic Sciences"*, pp. 1–13. Available at: https://www.inter-nauka.com/uploads/public/167050272_65649.pdf
7. Nielsen S. (2020). Economics Working. P. 1–31. Available at: https://www.wp20_09.pdf
8. Corazza G., Zanin F. (2020) Impact of Artificial Intelligence on Managerial Accounting Systems. Handbook of Research on IT Applications for Strategic Competitive Advantage and Decision Making, pp. 17–35. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3351-2.ch002>
9. Li Z. and Zheng L. (2018) The Impact of Artificial Intelligence on Accounting. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, vol. 181, pp. 813–816.
10. Mirzaey M., Jamshidi, M. B., & Hojatpour, Y. (2017). Applications of artificial neural networks in information system of management accounting. *International Journal of Mechatronics, Electrical and Computer Technology*, vol. 7(25), pp. 3523–3530.
11. Samelson S. (2019) MACHINE LEARNING The Absolute Complete Beginner's Guide to Learn and Understand Machine Learning, Middletown DE, p. 120
12. Boillet J. *Why AI is both a risk and a way to manage risk*. Official blog of Ernst&Young. Available at: https://ey.com/en_tr/assurance/why-ai-is-both-a-risk-and-a-way-to-manage-risk
13. *Artificial Intelligence projects from Deloitte Practical cases of applied AI*. Official blog of "Deloitte": Available at: <https://ai-hungary.com/files/content/dam/deloitte/nl/documents/innovatie/deloitte-nl-innovatie-artificial-intelligence-16-practical-cases.pdf>
14. *Tekhnolohii shtuchnoho intelektu – novi perspektyvy chy zahroza dlia profesii audytora* [Artificial intelligence technologies – new prospects or a threat to the auditing profession]. Ofitsiinyi sait Mizhnarodnoi akademii sertyfikatsii bukhhalteriv i audytoriv. Available at: https://www.masba.edu.ua/uk/blog_detail/teh-nologii-shtuchnogo-intelektu-novi-perspektivi-chi-zagro-za-dlya-profesii-auditora

Resler M. V., Doctor of Economics,
Professor Department of Accounting and Taxation and Marketing
Mukachevo State University
marynaresler@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3787-9472

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM

Abstract. The integration of artificial intelligence (AI) into business processes has initiated transformational changes across many fields, including management accounting. This article examines the impact of AI on the management accounting system, with a focus on its implications for operational efficiency, the quality of managerial decision-making, and the evolving role of the management accountant. AI enables the automation of routine tasks, the use of predictive planning models, the identification of business scenarios, the optimization of budget control, and the timely detection of financial risks. Through a review of modern technologies—particularly machine learning, robotic process automation (RPA),

natural language processing (NLP), and intelligent analytics – this study highlights both the practical advantages and the challenges associated with implementing AI in management accounting. In particular, the article explores the effectiveness of AI in real-time data analysis, the reduction of human error, the improvement of internal control systems, and the enhancement of strategic management. The dual nature of AI integration is also addressed: on one hand, AI facilitates digital optimization, increases the adaptability of management systems, and reduces manual calculations; on the other hand, it introduces ethical concerns related to automated decision-making, algorithmic transparency, and data privacy. Special attention is given to issues of workforce retraining, changing qualification requirements, and the redefinition of the management accountant's role as an information analyst suited to the digital environment. The purpose of this study is to provide a balanced perspective on the implications of AI implementation in management accounting systems, relevant to both theoretical research and real-world business practices. The experience and analysis presented in the article may serve as a foundation for the development of new accounting standards, professional ethics frameworks, digital strategies, and the transformation of accounting education.

Keywords: *artificial intelligence, management accounting, business processes, decision-making, analysis, technologies.*

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-11>

УДК 336.71(477):[339.37:330.341.1]

*Шльончак В. В., к.е.н.,
старший фінансовий аналітик
EcoDigital AG
vasilevs353@gmail.com
ORCID: 0009-0002-6867-627X*

МОДЕЛЬ ГНУЧКОЇ АЛОКАЦІЇ АКТИВІВ У БАНКІВСЬКИХ ІНВЕСТИЦІЯХ: ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТОРГОВИХ ЦИКЛІВ І РИНКОВИХ ОЧІКУВАНЬ

Анотація. В умовах фінансової турбулентності та підвищеної чутливості інвестиційного середовища до зовнішніх шоків підвищення ефективності інвестиційної діяльності банку набуває особливої ваги. Традиційні підходи до формування портфеля, орієнтовані лише на співвідношення ризику й доходності, виявляються недостатніми в умовах зростаючої волатильності ринку. Запропоновано адаптивну модель оптимізації портфеля з урахуванням інерційної природи цін, лагів між торговими фазами, еластичності попиту та поведінкових чинників. Проведене моделювання торгових циклів доводить, що збільшення попиту в першому циклі спричиняє зростання ціни в другому, зростання пропозиції в третьому та її зниження в четвертому. Модель забезпечує гнучке розміщення активів, знижує витрати на формування портфеля та підвищує стійкість до ринкових флуктуацій.

Ключові слова: цінова інерція, еластичність попиту і пропозиції, поведінкові чинники, адаптивна модель, торгові цикли.

JEL code classification: G11

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої турбулентності фінансових ринків та зростаючої чутливості інвестиційного середовища до екзогенних шоків, формування ефективного банківського інвестиційного портфеля потребує інтегрованого підходу, що враховує не лише класичні показники доходності та ризик, але й параметри цінової волатильності. Ринкова капіталізація цінних паперів формується під впливом дисбалансу між попитом і пропозицією, які, у свою чергу, модифікуються відповідно до поведінкових очікувань суб'єктів ринку. Посилення купівельної активності спричиняє зростання ринкової вартості, активізуючи пропозицію, тоді як її надлишок або дефіцит у наступних торгових фазах ініціює протилежну цінову динаміку.

Цінова інерція, обумовлена часовими лагами між фазами ринкової активності, формує економічне підґрунтя для стратегічного таймінгу операцій інституційного інвестора. Водночас класичні моделі портфельної оптимізації виявляють обмежену здатність до адаптації, оскільки здебільшого не враховують часову структуру попиту та її кумулятивний вплив на динаміку ринкових котирувань. За цих умов набуває особливої значущості розробка інвестиційної моделі, яка б дозволила здійснювати оптимізацію вартості портфеля з урахуванням прогностичних властивостей цінових флуктуацій, забезпечуючи одночасне зниження ризику нестабільності та підвищення довгострокової результативності інвестиційної діяльності банку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання оцінювання ефективності інвестиційної діяльності банків широко досліджувалося як у вітчизняній, так і в міжнародній науковій літературі. Практичні аспекти інвестиційної банківської діяльності були предметом вивчення зарубіжних дослідників, таких як Н. Апергіс [4], А. Дамодаран [5], А. Гілберт [6], Е. Брак [7], Р. Джімбореан [7] та Ф. Хейс [6]. Вітчизняні науковці, зокрема В. Андрійчук [8], А. Криклій [9], Л. Мороз [10], О. Безродна [11] та Б. Луців [12] зробили вагомий внесок у розробку теоретичних засад інвестиційної банківської діяльності, надали практичні рекомендації щодо її ефективної реалізації та запропонували стратегії управління інвестиційними ризиками. Незважаючи на ґрунтовні напрацювання в галузі оцінювання ефективності банківської інвестиційної діяльності, недостатньо висвітленими залишаються питання впливу інституційного інвестора на цінову динаміку ринку в межах кількох торгових циклів. Обмеженість класичних моделей у врахуванні лагової реакції пропозиції та ефекту цінової інерції ускладнює прогнозування вартості формування портфеля. Також малодослідженою є можливість використання поведінкових очікувань та мультиплікативного ефекту попиту в процесі оптимізації алокації активів. У цьому контексті потребує подальшого дослідження питання розробки моделі оптимального розподілу цінних паперів з урахуванням цінової інерції, еластичності попиту і пропозиції, а також поведінкових чинників, що формують ринкову динаміку в межах кількох торгових циклів.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є формування науково обґрунтованої моделі оптимального розподілу цінних паперів у структурі інвестиційного портфеля банку в умовах одиничної еластичності попиту та пропозиції. Основна увага зосереджена на виявленні закономірностей цінової інерції між торговими циклами та інтеграції поведінкових факторів у процес стратегічного таймінгу інвестування для підвищення ефективності розміщення капіталу та зниження ринкових витрат.

Задля досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

1. Розробити методологічні засади оцінювання динаміки попиту, пропозиції та цін на ринку цінних паперів із урахуванням поведінкових факторів.
2. Обґрунтувати механізми впливу інституційного інвестора на зміну ринкової рівноваги в межах послідовних торгових циклів.
3. Побудувати адаптивну модель оптимізації структури інвестиційного портфеля з урахуванням ефекту багатofакторного мультиплікатора.
4. Провести емпіричну перевірку ефективності розробленої моделі на основі симуляції інвестиційної діяльності банку.

Застосування результатів дослідження дозволяє удосконалити стратегічне управління інвестиційною діяльністю банку з урахуванням динаміки ринку, цінової волатильності та адаптивної алокації активів між торговими циклами.

Виклад основного матеріалу. Завдяки циклічній природі ринку цінних паперів банк може реалізовувати інвестиційні стратегії як у межах одного торгового циклу, так і через послідовне входження на ринок у кількох циклах. Вплив банку як інституційного інвестора на ринкові умови формується через створення додаткового попиту на цінні папери, що змінює баланс між попитом і пропозицією. Це, у свою чергу, впливає на динаміку ціни у наступних циклах. Зростання ціни стимулює пропозицію, яка, з лагом у часі, веде до надлишку на ринку та зниження вартості цінних паперів у подальшому періоді [9, 10, 11, 13].

Розглянемо дію описаного ефекту на прикладі. Апробація дії розглянутого механізму здійснюватиметься на основі операцій з цінними паперами емітента “Dominion Energy”. Результати діяльності банку на ринку інвестиційних активів представлено в таблиці 1.

В таблиці представлено вплив, який чинить банк на показники ціни та пропозиції, генеруючи попит на інвестиційні активи. Графічне представлення зміни умов ринку внаслідок впливу діяльності банку представлено на рисунках 1 та 2.

Проведений аналіз підтверджує існування стійкого причинно-наслідкового зв'язку між обсягом попиту на цінні папери, який формує банк у першому торговому циклі, та рівнем

Таблиця 1

Вплив діяльності банку на зміну умов інвестиційного ринку

Показник	1 цикл	2 цикл	3 цикл	4 цикл
Попит інших учасників ринку, шт.	30,000	30,000	30,000	30,000
Попит банку, шт.	6,000	0	0	9,000
Загальний попит на ринку, шт.	36,000	30,000	30,000	39,000
Пропозиція, шт.	30,000	30,000	36,000	30,000
Перевищення попиту над пропозицією, %	20.00%	0.00%	-16.67%	30.00%
Баланс на ринку, (співвідношення)	1.2х	1.0х	0.83х	1.3х
Ціна, USD	71.9	86.28	71.9	59.9
Приріст ціни, %	-	20.00%	0	-16.67%

Джерело: розроблено автором на основі джерела [3]

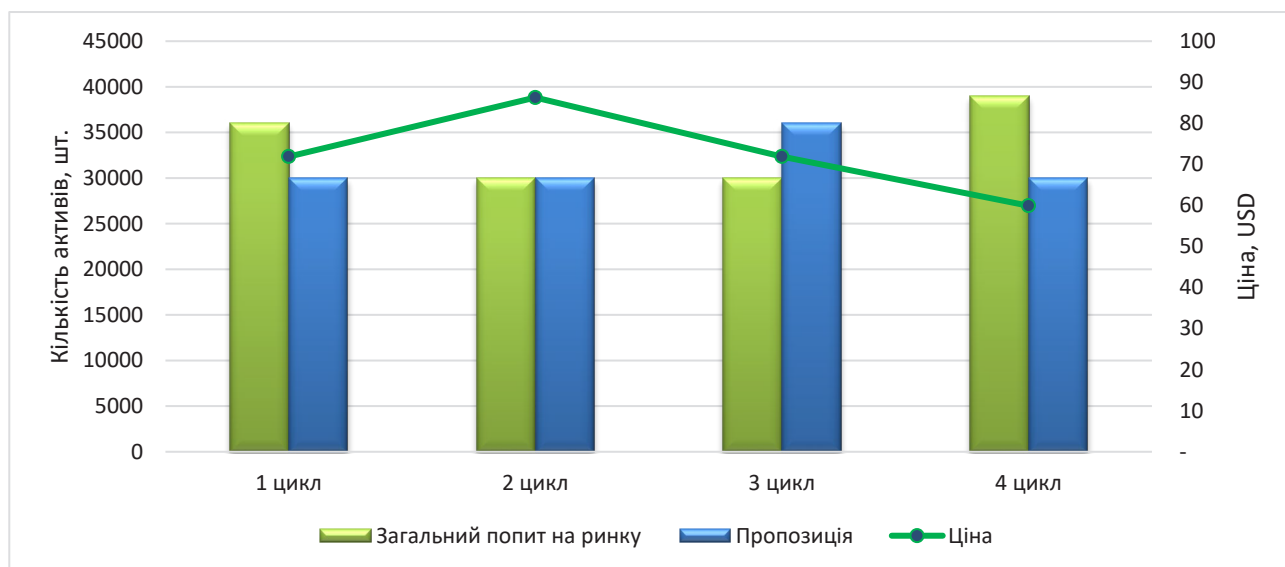


Рис. 1. Динаміка ціни на активи та рівня попиту та пропозиції на інвестиційному ринку

Джерело: розроблено автором

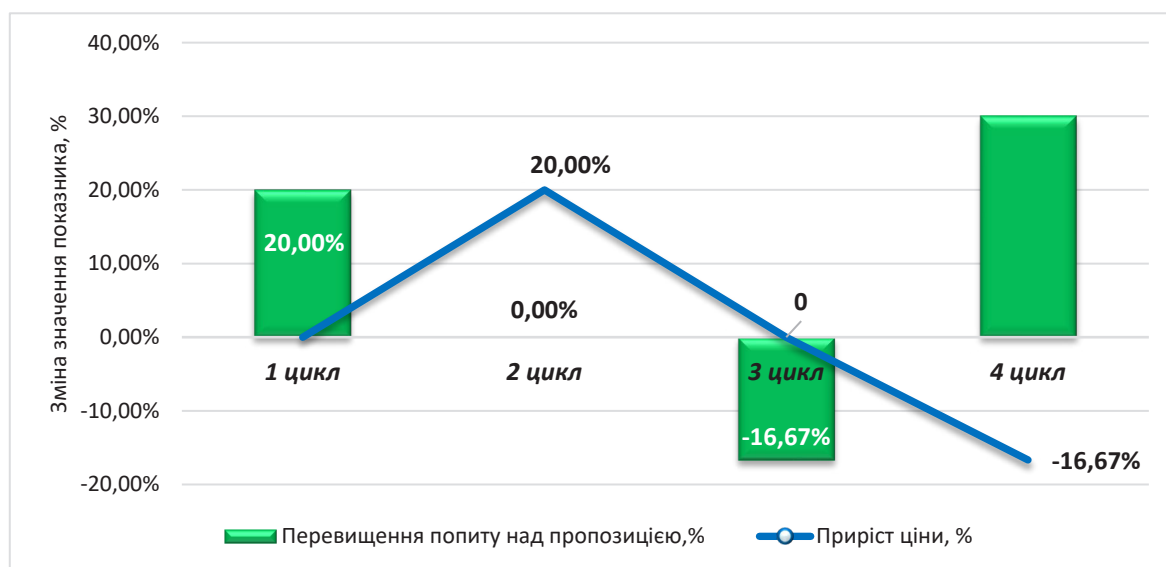


Рис. 2. Залежність ціни на активи від рівня балансу між попитом та пропозицією на інвестиційному ринку

Джерело: розроблено автором

зниження їхньої ціни в четвертому циклі. Зокрема, згенерований банком попит у розмірі 20% від загального обсягу ринку призвів до пропорційного зростання ціни на 20% у другому циклі. Внаслідок цього в третьому циклі обсяг пропозиції активів також зріс на 20%, що зумовило зміну співвідношення між попитом і пропозицією до рівня 0.83х. У свою чергу, цей дисбаланс викликав зниження ціни на цінні папери в четвертому циклі на 16.67%, до рівня 59.9 дол. США за одиницю.

Виявлений ефект часових лагів демонструє, що зміни у співвідношенні попиту і пропозиції впливають на динаміку ціни з відставанням в один торговий цикл. Така сама закономірність простежується у взаємозв'язку між зростанням ціни та змінами обсягів пропозиції.

Отже, банк може скористатися перевагами ринкової динаміки шляхом створення додаткового попиту на цінні папери у першому циклі з метою придбання їх за нижчою ціною в четвертому циклі. Водночас надмірна концентрація інвестицій у першому циклі обмежить можливість отримання вигоди від зниження ціни в майбутньому, тоді як недостатній обсяг придбаних активів призведе до слабого ефекту впливу на ринкову ціну. Вирішення оптимізаційної задачі щодо розподілу інвестиційних ресурсів між торговими циклами є ключовим фактором підвищення ефективності формування портфеля цінних паперів банку.

У процесі формування оптимізаційної моделі для мінімізації вартості інвестиційного портфеля банку враховується взаємозалежність між обсягами купівлі цінних паперів у першому та четвертому торгових циклах і відповідними ринковими цінами. Вихідне економічне рівняння відображає функціональний зв'язок між результатом (вартість портфеля) та сукупністю змінних, зокрема ціновими параметрами, попитом і пропозицією на ринку цінних паперів. Статистичний аналіз цих змінних дозволяє структурувати модель, здатну реагувати на динамічні зміни ринку.

Серед ключових факторів, які формують невизначеність інвестиційної діяльності, визначальну роль відіграють волатильність попиту, пропозиції та ринкової ціни активів. Оскільки ці елементи взаємопов'язані, будь-яке відхилення одного з них впливає на загальну ринкову рівновагу, що особливо важливо в контексті купівлі-продажу цінних паперів. Ціноутворення демонструє затриману реакцію на зміну балансу між попитом та пропозицією, що ускладнює прогнозування цінової динаміки та збільшує рівень ринкової волатильності.

У моделі передбачається обмеженість ресурсів як з боку інвестора (грошовий капітал), так і з боку продавця (кількість цінних паперів в обігу). Умови торгових циклів істотно впливають на ефективність розподілу інвестицій: надмірна активність у першому циклі призводить до підвищення початкової вартості портфеля, тоді як надто обмежена участь – до недостатнього впливу на подальшу динаміку ціни. Цінові очікування інших учасників ринку залишаються інертними до коливань, що посилює роль банку як чинника цінового імпульсу в короткостроковій перспективі.

Таким чином, ефективність формування інвестиційного портфеля залежить від здатності банку збалансувати обсяг придбаних цінних паперів у рамках різних циклів із урахуванням взаємозв'язку між попитом, пропозицією та ціною. Запропонована модель відображає вплив суб'єктної активності в умовах нестабільності та базується на принципах циклічності, еластичності ціни та обмеженості ринкових ресурсів. Її застосування є доцільним у межах інвестиційної діяльності з цінними паперами, зважаючи як на їхню ринкову природу, так і на актуальність завдань розвитку фондового ринку України.

З метою підтвердження практичної цінності запропонованого підходу до формування ефективного інвестиційного портфеля банку буде здійснено його апробацію на основі історичних ринкових даних. Для забезпечення об'єктивності результатів емпіричного аналізу обрано часовий інтервал 2017–2019 років, який характеризується відносною макроекономічною стабільністю, помірною ринковою волатильністю та відсутністю значних екстраординарних потрясінь.

Виключення періоду після 2020 року зумовлене високим рівнем викривлень на фінансових ринках, спричинених пандемією COVID-19, повномасштабною війною рф проти України та

глобальною енергетичною і геополітичною нестабільністю. Вказані фактори негативно вплинули на основні параметри оцінки ефективності інвестиційної діяльності, зокрема:

- адекватність ринкового ціноутворення, що була порушена через розрив між очікуваною і фактичною премією за ризик;
- стабільність вартості капіталу та рівня ризику, яка знизилась внаслідок зростання вартості залучення фінансування;
- прогнозованість дивідендної політики, яка втратила системність під впливом високої ринкової невизначеності.

Для покращення точності аналізу використано процедури нормалізації та стандартизації статистичних даних, що дозволило мінімізувати залишковий вплив ринкових коливань.

З метою верифікації ефективності запропонованого підходу до формування інвестиційного портфеля банку здійснено його апробацію на основі даних за 2017–2019 роки. У межах емпіричного дослідження було сконструйовано умовний Банк-еталон, параметри якого визначено на основі медіанних значень фінансових показників банківської системи України станом на 30.06.2017 р. (на основі джерела [1]). Такий підхід забезпечує представлення банку як узагальненого зразка на рівні системно важливого інституту.

У 2017 році середньозважена дохідність кредитно-інвестиційного портфеля Банку-еталону становила 7,2%. При цьому 85% активів портфеля формувалися за рахунок низькодохідних фінансових інструментів загальним обсягом 220,8 млн грн із середньою ставкою доходу 5,1%, тоді як залишкові 15% активів демонстрували прибутковість на рівні 19,5%, що перевищувала середньоринковий орієнтир очікуваної дохідності на той період (розраховано автором на основі джерела [1] та [2]). Отже, доцільним є перегляд виключно структури низькоефективної частки в обсязі 85%, тоді як високодохідна частина портфеля не потребує корекції.

Для підвищення результативності інвестиційної стратегії запропоновано реінвестувати малоефективну частину портфеля (еквівалент 8,3 млн дол. США) з використанням моделі диверсифікованого розміщення активів. Структура нового портфеля орієнтована на реплікацію ринкового індексу S&P 500, який виступає бенчмарком для диверсифікованого ринкового середовища. До складу портфеля включено ліквідні корпоративні цінні папери з високими дивідендними ставками та мінімальним рівнем кореляції цінних коливань, що дозволяє знизити сукупний ризик. Така алокація сприяє формуванню ефективно диверсифікованого активного портфеля з високою ринковою капіталізацією. Характеристика ринку та операцій з формування портфеля Банку-еталону представлена в таблиці 2.

Аналіз біржової активності засвідчив, що середній обсяг щоденного обігу цінних паперів обраних емітентів становить 80,8 млн дол. США. У межах одного торгового дня реалізується 195 циклів зі зміною котирувань кожні 2 хвилини. Один цикл передбачає реалізацію близько 414,5 тис. цінних паперів загальною вартістю 16,6 млн дол. США. З урахуванням обсягу інвес-

Таблиця 2

**Показники біржового ринку та параметри формування
інвестиційного портфеля Банку-еталону**

Параметр	Значення
Денний обсяг продажу ЦП на ринку, тис.	80,836
Кількість торгових циклів	195
Кількість продажу ЦП за один торговий цикл, тис.	414,5
Загальна вартість ЦП проданих за один торговий цикл, тис.	16,602
Загальна сума для формування портфеля ЦП, USD, тис.	8,301
Частка ЦП, включених до портфеля протягом торгового циклу	50.00%
Максимальна кількість ЦП включена до портфеля, тис.	207,3
Кількість пакетів ЦП	20
Ціна одного пакета ЦП, USD, тис.	415
Кількість ЦП в одному пакеті	10,364
Середньозважена ціна одного ЦП в портфелі, USD	40

Джерело: розраховано автором на основі джерела [3]

тованого капіталу Банку-еталону, передбачено придбання 50% від кількості активів, що реалізуються протягом одного циклу. Частка кожного емітента визначається як 50% від обсягу його присутності в ринковому обігу в межах відповідного циклу. Такий механізм забезпечує синхронізацію попиту з ринковою ліквідністю та пропорційне зростання позицій у портфелі при нарощуванні його загального обсягу. Характеристика портфеля представлена в таблиці 3.

Таблиця 3

Характеристика сформованого портфеля цінних паперів Банку-еталону

Компанія	Обсяг ЦП проданих за торговий цикл, тис.	Кількість придбаних ЦП, тис.	Ціна за ЦП, USD	Дивідендна ставка, %	Інвестиції, тис. USD	Дивіденди, тис. USD
Altria Group	35.0	17.5	62.1	4.61	1,085	50.0
PPL Corporation	18.1	9.0	30.2	5.44	272	14.8
Dominion Energy	11.9	6.0	71.9	4.67	429	20.0
Ford motors	189.7	94.8	9.6	7.46	906	67.6
Williams	32.6	16.3	28.5	4.79	464	22.2
Texas Instruments	23.5	11.8	104.9	2.36	1,233	29.1
Haynes	0.3	0.1	34.7	2.53	5	0.1
Barnes & Noble	4.6	2.3	5.7	11.65	13	1.5
Dean foods	7.4	3.7	7.6	4.81	28	1.3
Becton Dickinson	4.4	2.2	259.8	1.15	571	6.6
American Tower Corp.	6.7	3.3	147.4	2.15	492	10.6
CSX Corporation	20.4	10.2	74.1	1.20	757	9.1
Mondelez International	25.9	12.9	43.5	2.37	562	13.3
The Charles Schwab	22.3	11.2	50.6	1.02	565	5.8
Honeywell International	11.9	6.0	154.1	1.93	919	17.7
Загальна сума	414.5	207.3			8,301	269.8

Джерело: розраховано автором на основі джерела [3] та таблиці 2.

Оптимізація розподілу активів у межах першого та четвертого торгових циклів ґрунтується на формуванні пропорційних інвестиційних лотів, що становлять 5% від максимально доступного обсягу. Запропонована методика реалізується через низку етапів: визначення коефіцієнтів розподілу для перших двох циклів; оцінка приросту попиту в другому циклі; обчислення дисконтного коефіцієнта для четвертого циклу; моделювання оптимального обсягу попиту інвестора у відповідних циклах; розрахунок параметра зміни кількості фінансових інструментів « $\Delta n_{ин}$ ».

Таким чином, застосування моделі оптимального розподілу активів дозволяє підвищити ефективність інвестиційної діяльності банку шляхом збалансованого управління ризиком, дохідністю та ліквідністю фінансового портфеля.

У межах моделювання циклічного формування інвестиційного портфеля Банку-еталону враховано вплив змін ринкового попиту з боку інших інвесторів. Передбачається, що попит і пропозиція підпорядковуються закону одиничної еластичності, тобто $\Delta P = \Delta AD$. Характеристика розширеної моделі попиту та пропозиції на інвестиційному ринку представлена в таблиці 4.

Таблиця 4

Характеристика розширеної моделі попиту та пропозиції на цінні папери на інвестиційному ринку

Показник	Характеристика
Рівень попиту (D)	$D = D_b + D_m$, D_m – еластичний
Пропозиція (S)	еластична
Ціна (P)	еластична

Джерело: розроблено автором

Запропонована модель демонструє, що зростання цін активів на ринку в одному циклі зумовлює зниження попиту в наступному, з лагом в один торговий цикл. У такому разі посилюється ефект реалізації механізму розподілу, оскільки ціна в четвертому циклі залежить від попиту в третьому та першому циклах, формуючи «подвійний економічний ефект». Крім того, модель враховує волатильність пропозиції відповідно до коливань цін.

Формалізацію динаміки попиту протягом чотирьох торгових циклів здійснено за допомогою системи рівнянь:

$$n_{\text{ун}} n = n_{\text{ун}} n(i) + n_{\text{ун}} n(D), \quad (1.1)$$

$$n_{\text{ун}} 1(D) = \frac{n_{\text{ун}} 0}{\frac{P_0}{P_0}} = n_{\text{ун}} 0, \quad (1.2)$$

$$n_{\text{ун}} 2(D) = \frac{n_{\text{ун}} 0}{\frac{P_1}{P_0}} = n_{\text{ун}} 0, P_1 = P_0 \quad (1.3)$$

$$n_{\text{ун}} 3(D) = \frac{n_{\text{ун}} 0(D)}{K_1}, K_1 = P_1 / P_0 \quad (1.4)$$

$$n_{\text{ун}} 4(D) = \frac{n_{\text{ун}} 0(D)}{K_2}, K_2 = P_2 / P_1 \quad (1.5)$$

де $n_{\text{ун}} n$ – загальний рівень попиту протягом n -го циклу; $n_{\text{ун}} n(i)$ – рівень попиту банку протягом n -го циклу; $n_{\text{ун}} n(D)$ – рівень попиту інших інвесторів на ринку протягом n -го циклу; K_n – баланс попиту та пропозиції на ринку протягом n -го циклу; P_n – ціна на цінні папери на ринку протягом n -го циклу.

Отже, величина ефекту зумовлюється не лише обсягом цінних паперів придбаних банком, але і ефектом зміни попиту серед інших інвесторів, які оперують на ринку. Приклад дії моделі з врахуванням динаміки рівня попиту інших учасників ринку представлено в таблиці 5.

Окрім впливу, який чинить банк на показники ціни та пропозиції, в таблиці описано залежність рівня попиту інших учасників ринку від діяльності банку. Графічне представлення зміни умов ринку внаслідок впливу діяльності банку представлено на рисунках 4 та 5.

На підставі розрахунків встановлено, що в першому торговому циклі банк сформував 50,4% загального попиту, що зумовило відповідну зміну ринкової рівноваги. Унаслідок цього в дру-

Таблиця 5

**Вплив діяльності Банку-еталону на зміну умов інвестиційного ринку
з врахуванням попиту інших учасників ринку**

Показник	1 цикл	2 цикл	3 цикл	4 цикл
Попит інших учасників ринку	11900	11900	7911	11900
Попит банку	6000	0	0	6000
Загальний попит на ринку	17900	11900	7911	17900
Пропозиція	11900	11900	17900	11900
Перевищення попиту над пропозицією, %	50.42	0.00	-55.8	50.42
Баланс на ринку	1.50	1.00	0.44	1.50
Ціна	71.9	108.15	71.9	31.78
Приріст ціни, %	-	50.42	0	-55.80
Приріст попиту, %	0.00	0.00	-50.42	0.00

Джерело: розроблено автором

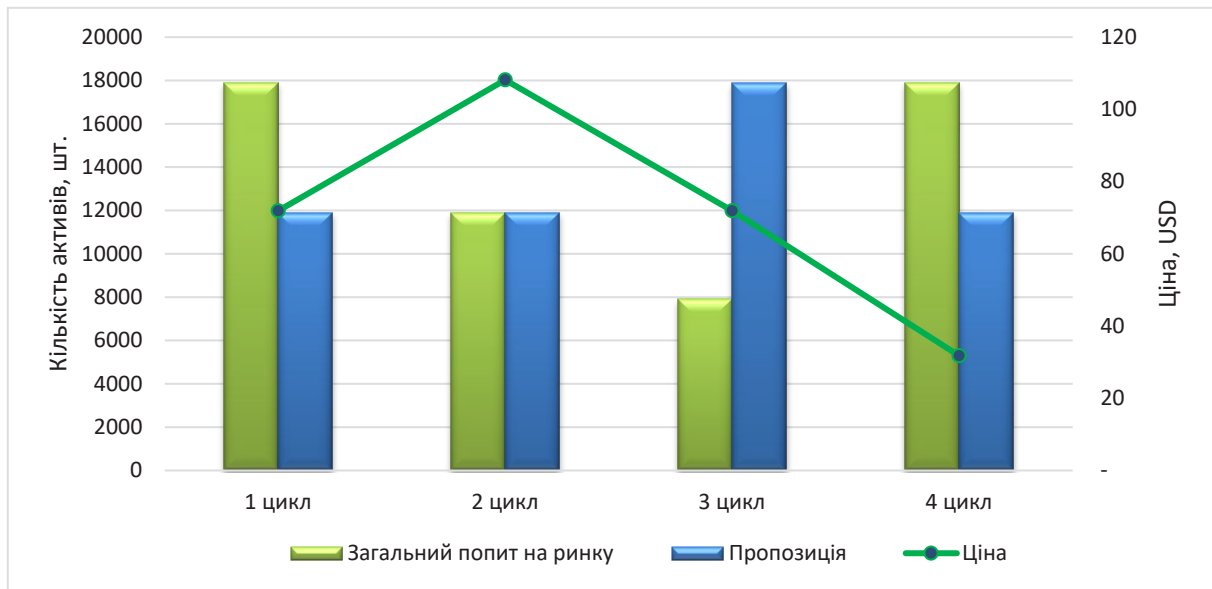


Рис. 4. Динаміка ціни на активи та рівня попиту та пропозиції на інвестиційному ринку
Джерело: розроблено автором

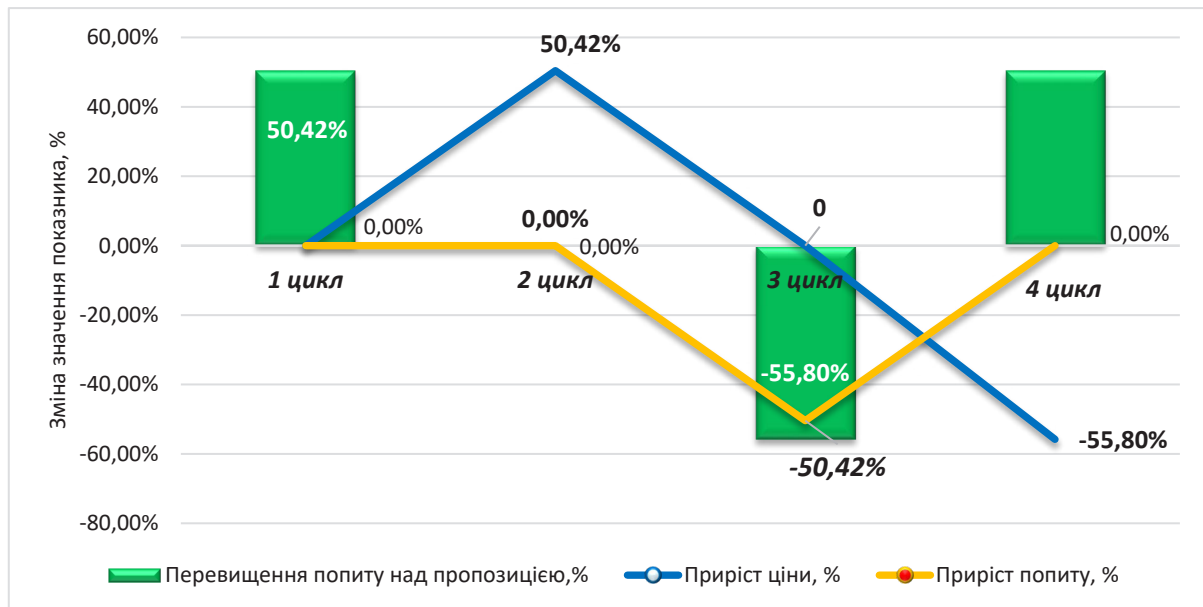


Рис. 5. Залежність ціни на активи від рівня балансу між попитом та пропозицією на інвестиційному ринку

Джерело: розроблено автором

гому циклі ціна активів зросла на 50,4%, а рівень пропозиції збільшився відповідно. Водночас у третьому циклі попит з боку інших учасників ринку зменшився на 50,4%, що спричинило зниження співвідношення попиту й пропозиції до 0,44. У результаті в четвертому циклі ринкова ціна активів знизилася на 55,8% – до 31,78 дол. США за актив.

Таким чином, отримані результати емпірично підтверджують наявність лагової залежності між змінами попиту та ціновими коливаннями, а також свідчать про те, що навіть часткове ринкове втручання з боку великого інвестора може спричинити суттєві структурні зрушення в динаміці активів. Це підкреслює необхідність урахування поведінкових реакцій інших учасників ринку під час розроблення інвестиційних стратегій банку.

Розрахунок оптимального сценарію розподілу цінних паперів здійснено на основі емпіричного моделювання в середовищі MS Excel (табл. 6).

Таблиця 6

**Розрахунок оптимального сценарію купівлі цінних паперів для Банку-еталону
за умови впливу фактора реакції інших інвесторів**

n_1 , тис.	n_4 , тис.	Загальний попит цикл I, тис.	K_2	Загальний попит III цикл, тис.	Загальний попит цикл IV, тис.	Пропозиція 3 цикл, тис.	K_4	P_1 , тис. USD	P_4 , тис. USD	Pp_1 , тис. USD	Pp_4 , тис. USD	Pp_t , тис. USD	Ефект, тис. USD
–	207	207.3	1	207.3	414.5	207.3	1.0	40	40.0	–	8,301	8,301	0
10	197	217.6	1.1	197.4	404.2	217.6	0.9	40	36.3	415	7,153	7,568	733
21	187	228.0	1.1	188.4	393.8	228.0	0.8	40	33.1	830	6,174	7,004	1,297
31	176	238.4	1.2	180.2	383.5	238.4	0.8	40	30.3	1,245	5,335	6,580	1,721
41	166	248.7	1.2	172.7	373.1	248.7	0.7	40	27.8	1,660	4,612	6,272	2,029
52	155	259.1	1.3	165.8	362.7	259.1	0.6	40	25.6	2,075	3,984	6,060	2,241
62	145	269.5	1.3	159.4	352.4	269.5	0.6	40	23.7	2,490	3,438	5,929	2,372
73	135	279.8	1.4	153.5	342.0	279.8	0.5	40	22.0	2,905	2,961	5,866	2,435
83	124	290.2	1.4	148.1	331.6	290.2	0.5	40	20.4	3,320	2,541	5,862	2,439
93	114	300.5	1.5	142.9	321.3	300.5	0.5	40	19.0	3,735	2,172	5,907	2,394
104	104	310.9	1.5	138.2	310.9	310.9	0.4	40	17.8	4,151	1,845	5,995	2,306
114	93	321.3	1.6	133.7	300.5	321.3	0.4	40	16.7	4,566	1,555	6,120	2,181
124	83	331.6	1.6	129.5	290.2	331.6	0.4	40	15.6	4,981	1,297	6,278	2,023
135	73	342.0	1.7	125.6	279.8	342.0	0.4	40	14.7	5,396	1,067	6,463	1,838
145	62	352.4	1.7	121.9	269.5	352.4	0.3	40	13.9	5,811	862	6,672	1,629
155	52	362.7	1.8	118.4	259.1	362.7	0.3	40	13.1	6,226	678	6,903	1,398
166	41	373.1	1.8	115.2	248.7	373.1	0.3	40	12.4	6,641	512	7,153	1,148
176	31	383.5	1.9	112.0	238.4	383.5	0.3	40	11.7	7,056	364	7,420	881
187	21	393.8	1.9	109.1	228.0	393.8	0.3	40	11.1	7,471	230	7,701	600
197	10	404.2	2.0	106.3	217.6	404.2	0.3	40	10.5	7,886	109	7,995	306
207	–	414.5	2.0	103.6	207.3	414.5	0.3	40	10.0	8,301	–	8,301	0

де « n_1 , n_4 » – кількість придбаних цінних паперів протягом першого та четвертого циклів; «Загальний попит цикл I» – рівень загального попиту на ринку, який вимірюється як попит інвестора + сталий рівень попиту на ринку; «Пропозиція III цикл» – рівень загальної пропозиції, який визначається відповідно до ціни на ринку; « P_1 , P_4 » – ціна цінного паперу протягом першого та четвертого циклів; « Pp_1 , Pp_4 » – вартість портфеля цінних паперів протягом першого та четвертого циклів; Pp_t – загальна вартість сформованого портфеля цінних паперів; «Ефект, тис. грн» – ефект від застосування підходу.

Джерело: розраховано автором

Апробація моделі оптимального розподілу цінних паперів здійснювалася із використанням симульованого інвестиційного портфеля з урахуванням поведінкових змін попиту на ринку. Максимального економічного ефекту в розмірі 2,439 тис. дол. США було досягнуто за умови придбання 83 тис. цінних паперів у першому циклі та 124 тис. у другому. Залежність величини ефекту від ціни в четвертому циклі представлено на рисунку 6.

Подальший аналіз засвідчив, що зниження попиту інших учасників у третьому циклі зумовлює падіння ринкової ціни в четвертому циклі, що підвищує ефективність розподілу. Водночас, починаючи з восьмого циклу, подальше скорочення попиту призводить до перевищення втрат над позитивним ефектом від зниження ціни.

Оптимальне співвідношення було досягнуто у дев'ятому сценарії за умов купівлі 8 лотів цінних паперів у першому циклі та 12 у другому. Динаміка ринку свідчить про те, що збільшення обсягів купівлі активів спричиняє ріст як цін, так і обсягів пропозиції, однак ефективність управління портфелем знижується за незмінного попиту з боку інших інвесторів. Зафіксовано часову лагову реакцію: пропозиція змінюється з відставанням в один цикл, а відновлення ринкової ціни триває два цикли.

Запропонована модель формування портфеля передбачає гнучку комбінацію обсягів придбання цінних паперів у кількох торгових циклах, орієнтуючись на динаміку цін, попиту та пропозиції. Установлено, що зі зростанням коефіцієнта розподілу ціна в четвертому циклі

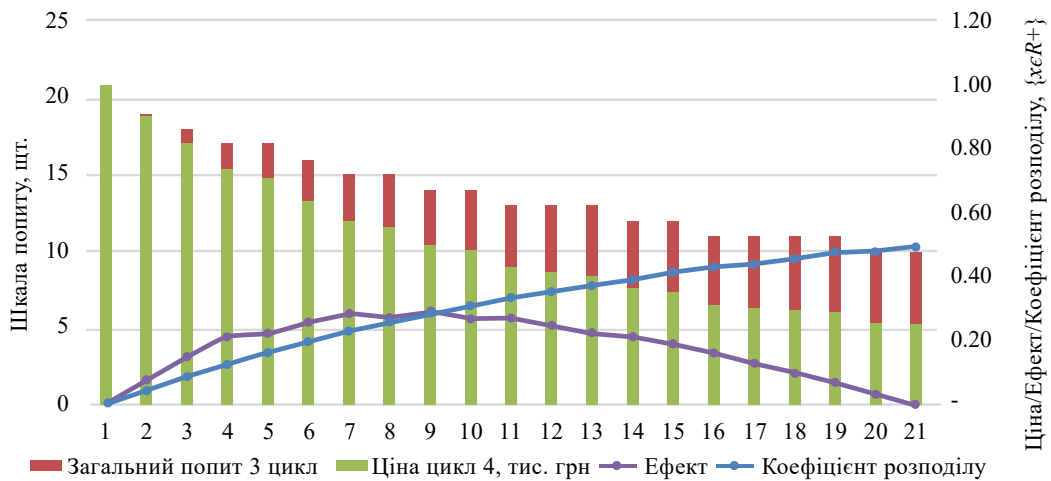


Рис. 6. Залежність ефекту оптимального розподілу від коефіцієнта розподілу та ціни
Джерело: розроблено автором

знижується до 31,78 дол. США, що підтверджує стабільний взаємозв'язок між інвестиційною активністю банку, структурою попиту та процесами ціноутворення на фінансовому ринку.

Висновки. У межах дослідження обґрунтовано науково-практичну доцільність застосування моделі оптимального розподілу цінних паперів у процесі формування інвестиційного портфеля банку за умов одиничної еластичності попиту та пропозиції. Доведено, що інституційний інвестор, діючи в межах кількох торгових циклів, здатен впливати на ринкову динаміку, зумовлюючи цінові флуктуації, які можуть бути використані для мінімізації вартості портфеля. Результати емпіричного моделювання показали, що створення додаткового попиту в першому циклі спричиняє зростання ціни в наступному, збільшення пропозиції з лагом у часі та відповідне зниження ціни в четвертому циклі. За умови купівлі 83 тис. паперів у першому циклі та 124 тис. у четвертому, досягнуто максимального економічного ефекту в 2,439 тис. дол. США за ціни в четвертому циклі на рівні 31,78 дол. США.

Інтеграція поведінкових реакцій ринку в алгоритм оптимізації дозволяє адаптувати інвестиційні стратегії до динаміки попиту, пропозиції та ринкової ціни. З урахуванням еластичності цінового балансу, формування пропорційних інвестиційних лотів із гнучкою алокацією активів між циклами забезпечує зростання ефективності розміщення капіталу. Встановлено, що підвищення обсягу попиту банку на старті торгів посилює реакцію ціни у наступних циклах, утворюючи ефект багатофакторного мультиплікатора в оцінці вартості портфеля.

Практична цінність проведеного дослідження полягає у створенні адаптивної моделі, яка дозволяє банку стратегічно планувати етапність інвестування та прогнозувати ринкові зміни з метою мінімізації витрат на придбання цінних паперів. Застосування моделі сприяє підвищенню результативності інвестиційної діяльності банку за рахунок раціоналізації структури портфеля, зниження ринкового ризику та формування стабільного грошового потоку.

Доцільним є подальше вдосконалення моделі з урахуванням змін еластичності попиту та пропозиції в умовах кризових коливань, а також інтеграції факторів інформаційної асиметрії.

Список використаних джерел:

1. Основні показники діяльності банків України. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> (дата звернення: 07.04.2025).
2. Kroll Recommended U.S. Equity Risk Premium (ERP) and Corresponding Risk-free Rates (Rf): January 2008–Present. The official website of Kroll. Cost of Capital Resource Center. 15.04.2025. URL: https://media-cdn.kroll.com/jssmedia/cost-of-capital/kroll-us-erp-rf-table-2025.pdf?_ga=2.116083265.698932308.1744912751-61528726.1744912744.
3. Stock summary. Nasdaq Stock Market. Market-activity: stocks: quotes. URL: <https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks> (дата звернення: 17.04.2025).
4. Apergis N., Alevizopoulou E. Bank Efficiency: Evidence from a Panel of European Banks. *PANOECONOMICUS*. 2011. вип. 3. С. 329–341. URL: https://www.researchgate.net/publication/227360673_Bank_Efficiency_Evidence_from_a_Panel_of_European_Banks (дата звернення: 07.04.2025).

5. Damodaran, A. *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. 3rd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2012. 954 p.
6. Hays F. H., De Lurgio S. A., Grant A. H. Efficiency Ratios and Community Bank Performance. *Journal of Finance and Accountancy*. 2009. Т. 1, вип. 1. С. 1–15. URL: <https://www.aabri.com/manuscripts/09227.pdf> (дата звернення: 07.04.2025).
7. Brack E., Jimborean R. The Cost-Efficiency of French Banks. *Bankers, Markets & Investors*. 2010. вип. 105. С. 21–38. URL: https://estellebrack.com/wp-content/uploads/2009/10/201003_bmi105_brackjimborean.pdf (дата звернення: 10.04.2025).
8. Андрійчук В. Г. Суть ефективності як економічної категорії. Київ : КНЕУ, 2002. 624 с.
9. Криклій О. А., Маслак Н. Г., Пожар О. М. Банківський менеджмент: питання теорії та практики: монографія. Суми : УАБС НБУ, 2011. 152 с.
10. Мороз Л. В. Банківські ризики та їх вплив на діяльність банківських установ. *Науковий вісник НЛТУ України*. Львів, 2011. вип. 2118. С. 221–228.
11. Безродна О. С. Ієрархічна класифікація банківських стратегій. *Економіка і організація управління*. 2012. № 1. С. 128–136.
12. Луців Б., Заславська О. Оцінка ризиків кредитно-інвестиційної діяльності комерційних банків. *Світ фінансів*. 2013. вип. 1. С. 18–28.

References:

1. Natsionalnyi bank Ukrainy (n.d.). Osnovni pokaznyky diialnosti bankiv Ukrainy [Key performance indicators of Ukrainian banks]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> (accessed: April 7, 2025).
2. Kroll, LLC. (2025, April 15) Kroll Recommended U.S. Equity Risk Premium (ERP) and Corresponding Risk-free Rates (Rf): January 2008-Present. Cost of Capital Resource Center. Available at: <https://media-cdn.kroll.com/jssmedia/cost-of-capital/kroll-us-erp-rf-table-2025.pdf> (accessed: April 15, 2025).
3. Nasdaq, Inc. (n.d.). Stock summary. Nasdaq Stock Market. Available at: <https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks> (accessed: April 17, 2025).
4. Apergis N. & Alevizopoulou E. (2011). Bank Efficiency: Evidence from a Panel of European Banks. *Panoeconomicus*, vol. 3, pp. 329–341. Available at: https://www.researchgate.net/publication/227360673_Bank_Efficiency_Evidence_from_a_Panel_of_European_Banks (accessed: April 7, 2025).
5. Damodaran, A. (2012). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset* (3rd ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 954 p.
6. Hays F. H., De Lurgio S. A., & Grant A. H. (2009). Efficiency Ratios and Community Bank Performance. *Journal of Finance and Accountancy*, vol. 1(1), pp. 1–15. Available at: <https://www.aabri.com/manuscripts/09227.pdf> (accessed: April 7, 2025).
7. Brack E. & Jimborean R. (2010). The Cost-Efficiency of French Banks. *Bankers, Markets & Investors*, vol. 105, pp. 21–38. Available at: https://estellebrack.com/wp-content/uploads/2009/10/201003_bmi105_brackjimborean.pdf (accessed: April 10, 2025).
8. Bezrodna O. S. (2012). Ієрархічна класифікація банківських стратегій [Hierarchical classification of banking strategies]. *Економіка і організація управління – Economics and Management Organization*, vol. 1, pp. 128–136.
9. Lutsiv B. & Zaslavska O. (2013). Оцінка ризиків кредитно-інвестиційної діяльності комерційних банків [Risk assessment of credit and investment activities of commercial banks]. *Світ фінансів – World of Finance*, vol. 1, pp. 18–28.
10. Klioba H. L. (2016). Банківська інвестиційна діяльність на ринку цінних паперів [Bank investment activity in the securities market]. *Економічна наука – Economic Science*, vol. 6, pp. 20–24.
11. Bezrodna O. S. (2012). Ієрархічна класифікація банківських стратегій [Hierarchical classification of banking strategies]. *Економіка і організація управління – Economics and Management Organization*, vol. 1, pp. 128–136.
12. Lutsiv B. & Zaslavska O. (2013). Оцінка ризиків кредитно-інвестиційної діяльності комерційних банків [Risk assessment of credit and investment activities of commercial banks]. *Світ фінансів – World of Finance*, vol. 1, pp. 18–28.

Shlonchak V. V., Ph.D. in Economics, Senior Financial Analyst

EcoDigital AG

vasilevs353@gmail.com

ORCID: 0009-0002-6867-627X

STRATEGIC ASSET ALLOCATION IN BANKING: EMPIRICAL INSIGHTS INTO DEMAND ELASTICITY AND PRICE LAG STRUCTURES

Abstract. Amid escalating turbulence in financial markets and increasing sensitivity of the investment environment to exogenous shocks, enhancing the efficiency of banks' investment activities has become particularly critical. Conventional portfolio construction approaches primarily focused on risk and return are found to be insufficient in the context of

heightened market volatility driven by fluctuations in demand, supply, and investor expectations. The inertial nature of prices, induced by temporal lags between phases of market activity, necessitates a revision of existing strategic investment models. This study applies a structural-functional framework, empirical modeling techniques, lag structure analysis, and behavioral finance models to investigate investment performance across four trading cycles. A simulation of banking investment behavior was conducted with a focus on the interdependencies among demand dynamics, supply adjustments, and price evolution. An adaptive model for optimizing portfolio structure was developed, incorporating the multiplicative effects of demand on subsequent market pricing. The findings reveal that a bank-induced increase in demand during the first trading cycle leads to a price surge in the second, triggers supply growth in the third, and ultimately causes a price decline in the fourth cycle. Under the scenario of purchasing 83,000 securities in the first cycle and 124,000 in the fourth, the bank achieved an economic gain of USD 2,439 at a market price of \$31.78 in the final cycle. The proposed model facilitates flexible asset allocation and enables cost minimization in portfolio formation. The research confirms that banking investment efficiency significantly improves when behavioral market factors, temporal demand structure, and price inertia are properly accounted for. An institutional investor is shown to be capable of influencing market dynamics and leveraging them for strategic portfolio optimization. The practical value of the model lies in its adaptability to market fluctuations, thereby enhancing the resilience and performance of bank investments.

Keywords: *price inertia, demand and supply elasticity, behavioral factors, adaptive model, multiplicative effect, trading cycles.*

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-12>

УДК 005.8

*Козут І. В., старший викладач
кафедри управління проектами
Національний університет «Львівська політехніка»
iryna.v.kohut@lpnu.ua
ORCID: 0000-0002-9263-2181*

РОЛЬ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖЕРА В ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Анотація. У статті розглядаються особливості проектно-орієнтованих організацій та місце проектного менеджера в їх структурі. Здійснено огляд сучасних наукових підходів до визначення поняття проектно-орієнтованої організації, проаналізовано ключові характеристики таких підприємств. Особливу увагу приділено ролі менеджера проекту як критично важливого елемента успіху проектів і конкурентоспроможності компанії. У контексті сучасних викликів обґрунтовано доцільність використання моделі зрілості управління проектами (РМММ) Г. Керцнера для аналізу трансформації ролі проектного менеджера на різних етапах розвитку організації. Результати дослідження дозволяють уточнити визначення проектно-орієнтованої організації та окреслити траєкторії розвитку потенціалу проектного менеджера.

Ключові слова: проектно-орієнтовані організації, мотивація проектних менеджерів, організаційна зрілість, Project Management Maturity Model, роль проектного менеджера.

JEL code classification: M12, O32

Постановка проблеми. У сучасному світі постійних змін та нестабільності особливо актуальним є питання пов'язані проектним менеджментом та успішністю проектів у проектно-орієнтованих організацій (ПОО). Сьогодні в таких компанії проекти використовуються, як інструмент досягнення стратегічних цілей діяльності. Успішне виконання проекту визначається низкою факторів таких, як процеси, методології, етапи розвитку проектного управління. Незважаючи на велику кількість праць у цьому напрямку питання пов'язані з роллю менеджера проекту та його впливу на розвиток процесів проектного менеджменту потребує вивчення. Визначення його місця у цьому процесі залишається не розкритим особливо в проектно-орієнтованих організаціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У напрямку вивчення теми пов'язаної особливостями проектно-орієнтованих підприємств та їх ознаками працюють такі українські науковці, як Козаков В.В. [1], Чайковська І. І. [2], Бушуєв С. Д. та Морозов В.В. [3] На їх думку цим організаціям притаманні постійні зміни через вплив середовища.

В працях іноземних авторів таких, як І. Хювері [4], Г. Г. Гемюнден та інш. [5], П. Лехнер [6] багато уваги присвячено опису особливостям роботи організаційним структурам та розвитку проектного управління. Саме в їх працях ми можемо побачити згадки про особливу роль людських ресурсів та роль менеджерів проектів, як одну із ознак успішного ведення проектів.

Про тренди з акцентом на людський потенціал у проектному менеджменті згадується у праці Тарасюка Г. М. [7]. Багато уваги до успіху проектів в проектно-орієнтованих компаній приділено в статтях практиків, але попри таку вагу серед наукового середовища все ще бракує структурованості та праць щодо окремого місця в управлінських процесах особливо в українських компаніях.

Формулювання цілей статті. Основною метою статті є структурувати поняття проєктно-орієнтованої організації та виокремити місце проєктного менеджера у таких компаніях. Для досягнення результатів дослідження сформовано основні завдання:

- Проаналізувати існуючі поняття;
- Визначити основні характеристики проєктно-орієнтованих організацій;
- Визначити тренди проєктного менеджменту та траєкторії;
- Виокремити місце проєктного менеджера.

Виклад основного матеріалу. Перш ніж розглянути роль проєктних менеджерів, а саме їх вплив на успіх та на результати проєктів розглянемо, що саме науковці та дослідники розуміють під поняттям проєктно-орієнтованою організацією.

У своїх працях В.В. Козаков та О.М. Козакова [8] дають визначення проєктно-орієнтованої організації, як структури, що постійно та активно розвивається і змінюється відповідно до соціальних тенденцій. На думку автора проєкти є рушійною силою розвитку інновацій в компаніях, які є актуальними відповідно до зовнішніх викликів. На успішність проєктів в таких організаціях впливає багато чинників таких, як керівник проєкту, команда та інші зацікавлені особи, які залучаються в проєкт.

Рассел Д. Арчібальд [9] трактує проєктно-орієнтовану організацію, як ту в якій основна діяльність побудовану навколо виконання проєктів. Він до таких організацій відносить компанії, що працюють у сферах консалтингу, будівництва, дизайну, реклами тощо.

Проєктно-орієнтована організація відзначається активним використанням методів проєктного управління та інновацій, де знання слугують ключовим джерелом конкурентних переваг. У таких структурах менеджер проєкту має повноваження визначати пріоритети та керувати командою, залученою до реалізації проєкту, що зазначено у праці Сумець О. М. [10].

І. Хювері зазначає, що ефективне управління проєктами в ПОО часто включає матричні та проєктні організаційні структури, які є важливими для управління ефективністю в проєктами бо підтримують динамічний і тимчасовий характер проєктної роботи. Проєктно-орієнтована організація – це компанія, де менеджер проєкту має право визначати пріоритети та керувати командою, яка працює над реалізацією проєкту у цьому визначені ми бачимо, що ключовими в проєкті є менеджер, що задіяний в керуванні командою.

В працях Г.Г. Гемюндена, П. Лехнера проєктно-орієнтована організація описана, як та що має цінності спрямовані на підприємництво, характеризується гнучкими структурами у центрі яких стоять людські ресурси. На думку авторів саме ці елементи впливають на успіх компаній в яких реалізуються проєкти.

Цінність цих досліджень у тому що в них згадується ефективність проєктних менеджерів та лідерство, як один із важливий елементів досягнення успіху в організаціях досліджуваного типу. Крім того, це одне з дуже рідкісних досліджень, яке пропонує практичну модель оцінки ефективності керівників проєктів у проєктно-орієнтованих організаціях, що підтверджує інтерес науки та практики до особи менеджера, як важливого елемента в успіху, як проєктів так і проєктно-орієнтованої організації.

Значний внесок в визначення поняття проєктно-орієнтована організація зробила Чайковська І. І., яка не лише дослідила хронологію досліджень в цій сфері, а і удосконалила саме поняття відповідно до викликів до організацій в умовах INDUSTRY 4.0. У праці визначено, що проєктно-орієнтоване підприємство 4.0 – це компанія, яка, окрім операційної діяльності, активно реалізує проєкти та перебуває у постійному процесі трансформації. Основною характеристикою таких організацій є матрична структура управління та розвинена система управління знаннями, що охоплює як технологічні, так і соціальні аспекти.

Проведені дослідження поняття проєктно-орієнтована організація змінювалось в процесі розвитку самого проєктного менеджмента, як науки так і під впливом змін середовища в якому перебувають організації.

В таблиці 1. виокремлено характеристики, які притаманні для ПОО та згруповано відповідно до проведеного огляду джерел та думок авторів.

Таблиця 1.

Ключові характеристики проєктно-орієнтованих організацій в науковому середовищі

Ключова характеристика	Опис змісту характеристики	Автори
1. Динамічність та адаптивність	ПОО постійно змінюються відповідно до соціальних та ринкових викликів.	Козаков В.В. Козакова О.М. Чайковська І.І.
2. Центральна роль проєктів	Основна діяльність будується навколо виконання проєктів у різних сферах (консалтинг, будівництво, дизайн, реклама тощо).	Рассел Д. Арчібальд
3. Наявність гнучкої організаційної структури	Використання матричних і командних структур для підвищення ефективності управління.	І. Хювері
4. Ключова роль менеджера проєкту	Менеджер визначає пріоритети, керує командою та впливає на успіх проєктів. На успіх впливають людські ресурси.	Г. Г. Гемюнден П. Лехнер
5. Орієнтація на інновації та підприємництво	Організація розвивається відповідно до соціально-економічних змін, впроваджуючи інноваційні рішення.	Г. Г. Гемюнден П. Лехнер
6. Збалансованість інтеграції та децентралізації	Важливий аспект функціонування, який визначає ефективність управління.	Чайковська І.І.
7. Управління знаннями та технологіями	Конкурентною перевагою ПОО є розвинена система управління знаннями, що охоплює технологічні та соціальні аспекти	Чайковська І.І. Тарасюк Г.М.
8. Лідерство, як фактор успіху	Дослідження вказують на важливість лідерських якостей для ефективного управління проєктами.	Г. Г. Гемюнден П. Лехнер Бошуєв С.Д. Морозов В.В.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [1–10]

На основі спостережень можна побачити, як поступово розширюються параметри досліджень у даному напрямку від того, що проєктно-орієнтована організація визначається, як організація в якій робиться акцент на структурних, процесних та технологічних аспектах до організації для якої важливо цінності, культура та управління знаннями через проєктно-орієнтоване управління.

Проєктно-орієнтовані організації зазнають підвищених ризиків через унікальність і складність проєктів. Динамічні зміни в бізнес-середовищі змушують їх шукати нові підходи та інструменти для підвищення ефективності управління проєктами, адаптуючись до сучасних тенденцій і викликів. Згідно з аналітичними дослідженнями та прогнозами провідних агентств і галузевих об'єднань, ключові тренди та виклики, що визначатимуть розвиток проєктно-орієнтованих організацій, матимуть значний вплив на всі бізнес-структури.

– Зростаючий попит на інструменти для планування та розподілу ресурсів у різних сферах і галузях сприятиме активному розвитку програмних продуктів.

– Великі підприємства, які збільшуватимуть інвестиції в проєктне управління, стануть ключовими драйверами розвитку сучасних проєктних методологій.

– Відповідно до досліджень PMI, організації, які не зможуть ефективно інтегрувати методи та інструменти управління проєктами, зіткнуться з високими ризиками нераціонального використання ресурсів.

– Використання гібридних методологій стане важливим чинником підвищення якості продуктів і покращення результатів реалізації проєктів.

– Попит на кваліфікованих керівників і менеджерів проєктів зростатиме, особливо на фахівців, здатних ефективно управляти командами та забезпечувати успішне виконання проєктів [11].

Ці виклики та тенденції визначатимуть напрями розвитку, як наукових досліджень, так і самих організацій.

Проте залишається недостатньо дослідженим людський чинник, зокрема роль менеджера проєкту, який є ключовою ланкою між стратегією, знаннями та інноваціями. Його якості, які можна розвивати і через нього впливати на команди, успіх проєкту та на результати, які прагнуть досягнути підприємства в відповідно до сучасних тенденцій та викликів.

Таким чином, дослідження потенціалу менеджера проєкту є важливим доповненням до існуючих концепцій проєктно-орієнтованих підприємств.

Відповідно до проведених досліджень трактувань поняття проєктно-орієнтована організація можемо дати удосконалене визначення що буде містити в собі попередні напрацювання та нові елементи, які включають вже виклики та тренди сучасного середовища компаній.

Отже, проєктно-орієнтована організація – це компанія (підприємство), діяльність якої побудована навколо реалізації проєктів та адаптації до змін через управління знаннями, інноваціями та гнучкими організаційними структурами. Вона функціонує в умовах постійної трансформації, використовуючи матричні, або проєктні методи управління. Ключову роль у таких організаціях відіграє менеджер проєкту, чий потенціал визначає ефективність роботи команди, успішність проєктів та конкурентоспроможність організації в цілому.

У сучасному проєктному середовищі рівень зрілості організації безпосередньо впливає на ефективність управління проєктами та роль проєктного менеджера. Для аналізу цього процесу існує низка моделей, які допомагають визначити етапи розвитку управлінських практик та компетенцій. Однією з найпоширеніших є Project Management Maturity Model (PMMM), розроблена Г. Керцнером [12, 13]. Вона акцентує увагу на поетапному вдосконаленні управлінських процесів, що робить її ефективним інструментом для аналізу трансформації ролі проєктного менеджера відповідно до рівня зрілості організації [14].

Обрання PMMM для дослідження ролі проєктного менеджера обґрунтоване її чіткою структурою та фокусом на практичному застосуванні. Вона забезпечує градацію рівнів розвитку управління проєктами, дозволяє простежити динаміку змін компетенцій, а також має зв'язок із стратегічним управлінням. Завдяки цьому модель Г. Керцнера дозволяє не лише описати поточну роль проєктного менеджера в організації, а й визначити необхідні кроки для її подальшого розвитку, що робить її релевантною для сучасного бізнес-середовища.

Розглянемо детальніше окремі аргументи, які спонукають спрямувати наше дослідження в напрямок потенціалу проєктних менеджерів.

Модель Project Management Maturity Model, PMMM спрямована на поступове вдосконалення практик управління проєктами, що безпосередньо пов'язано з еволюцією ролі проєктного менеджера на кожному рівні зрілості.

Вона відображає чітку градацію зрілості організації. П'ять рівнів розвитку управління проєктами, що дає можливість простежити, як змінюються вимоги до компетенцій та обов'язків проєктного менеджера зі зростанням рівня зрілості організації.

PMMM широко використовується у реальних компаніях для діагностики та покращення управління проєктами, що робить її релевантною для аналізу ролі менеджера в контексті сучасного бізнес-середовища.

Завдяки структурованому підходу модель дозволяє нам адаптувати компетенції проєктного менеджера відповідно до рівня зрілості організації, що дає можливість формувати поетапний розвиток лідерських, аналітичних і управлінських навичок.

На вищих рівнях зрілості модель рис. 1. демонструє, як проєктний менеджер перетворюється з виконавця операційних завдань на стратегічного лідера, що сприяє довгостроковій ефективності організації.

Таким чином, PMMM є оптимальним вибором для нашого дослідження, оскільки вона не лише описує еволюцію управління проєктами, а й чітко визначає трансформацію ролі проєктного менеджера в процесі розвитку організації, яку ми можемо спрогнозувати відповідно до спостережень.

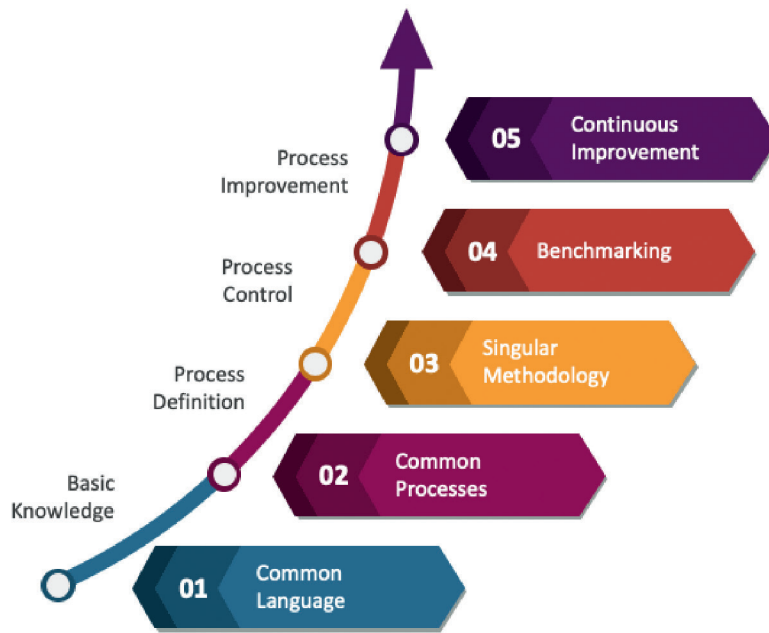


Рис. 1. Модель Project Management Maturity Model

Джерело: [16]

Розглянувши модель розвитку організації за обраною моделлю ми можемо припустити, що кожен рівень буде мати відповідний рівень проявлення професіоналізму проєктного менеджера.

Висновки. За результатами проведеного дослідження було виокремлено характеристики проєктно-орієнтованих організацій, що допомогло зрозуміти, що вони є доволі динамічними та здатні адаптовуватися до змін швидше ніж організації іншого типу. На їх розвиток впливає розвиток інновацій, знань та методологій управління проєктами.

Проаналізовані підходи різних науковців та дослідників було виявлено що підходи до розуміння ПОО змінюються та еволюціонують в часі від простих процесів до цінностей, культури та управління знаннями. Менеджер проєкту є важливою частиною реалізації проєктів в таких організаціях. Він не просто виконавець, а лідер, мотиватор команди, що впливає через проєкт на реалізацію стратегії організації.

Модель Project Management Maturity Model (PMMM) Г. Керцнера обґрунтовано використана в дослідженні як інструмент оцінки еволюції ПОО та трансформації ролі проєктного менеджера. Вона дозволяє чітко простежити залежність між рівнем зрілості організації та професійною зрілістю менеджера.

Зі зростанням рівня зрілості організації змінюється й функціональна роль менеджера проєкту та його місце в ПОО: від операційного виконавця до стратегічного партнера керівництва, що впливає на формування бачення, розвиток командної взаємодії та довгострокову стійкість компанії.

Попри зростання інтересу до людського чинника в науці та практиці управління проєктами, досі недостатньо структурованих досліджень щодо потенціалу та професійного розвитку проєктного менеджера в українських ПОО. Це відкриває перспективи для подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел:

1. Козаков В. В. Інноваційна система управління бізнес-процесами проєктно-орієнтованої організації соціального спрямування. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6. С. 136–142. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=econrch_2014_6_21 (дата звернення 22.05.2025).
2. Чайковська І. І. Сутність проєктно-орієнтованого підприємства в умовах INDUSTRY 4.0. *Економічний простір*. 2021. № 167. С. 88–93. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/838> (дата звернення: 09.05.2025).

3. Бушуєв С.Д., Морозов В.В. Динамічне лідерство в управлінні проектами: монографія. Київ: Видавництво «Українська асоціація управління проектами», 2000. 312 с.
4. Irja Hyväri. Project management effectiveness in project-oriented business organizations. *International Journal of Project Management*. 2006. Volume 24, Issue 3. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786305000955> (дата звернення: 22.05.2025).
5. Hans Georg Gemuenden. Patrick Lehner, Alexander Kock The project-oriented organization and its contribution to innovation. *International Journal of Project Management*. 2017. Volume 36(1). URL: https://researchgate.net/publication/319672638_The_project-oriented_organization_and_its_contribution_to_innovation (дата звернення: 22.05.2025).
6. Thomas G. Lechler. An alternative taxonomy of project management structures: Linking project management structures and project success. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2010. Volume 57. P. 198–210. URL: <https://researchwith.stevens.edu/en/publications/an-alternative-taxonomy-of-project-management-structures-linking-> (дата звернення: 22.05.2025).
7. Тарасюк Г. М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. №4(106), С. 26–32. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/294871> (дата звернення: 09.05.2025).
8. Козакова О. М. Інноваційна система управління бізнес-процесами проєктноорієнтованої організації соціального спрямування. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6(16). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No6/136-142.pdf> (дата звернення: 09.05.2025).
9. Project management for business professionals / edited by Joan Knutson. New York: John Wiley & Sons, Inc, 2001. 625 p.
10. Сумець О. М. Проєктно-орієнтоване управління організацією : навч. посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2022. 167 с.
11. Project Management Software Market Size, Share & Trends Analysis Report By Component, By Solution, By Services, By Enterprise Size, By Deployment, By End-use, By Region, And Segment Forecasts, 2023–2030. California at Grand View Research. 2022. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/project-management-software-market-report#> (дата звернення: 22.05.2025).
12. Ботенко Л, Лезіна А. Забезпечення зрілості управління проєктами: методичні підходи та практична реалізація. *Economic Analysis*. 2020. № 1. С. 22–37
13. Модель зрілості управління проєктами Керцнера (KPM3). веб-сайт. URL: <https://mbaknol.com/project-management/kerzner-project-management-maturity-model-kpm3/> (дата звернення: 22.05.2025).
14. PMI's organizational project management maturity model. веб-сайт. URL: <https://pmi.org/learning/library/pmi-organizational-maturity-model-7666> (дата звернення: 22.05.2025).
15. Elisa Fabbro, Stefano Tonchia. Project management maturity models. *Journalmodernpm*. 2021. Volume 08 num. 03 p. 31–35.
16. Project Management Maturity Model. веб-сайт. URL: <https://www.collidu.com/presentation-project-management-maturity-model> (дата звернення: 22.05.2025).

References:

1. Kozakov V. V. (2014) Innovatsiina systema upravlinnia biznes-protseamy proektno-orientovanoi orhanizatsii sotsialnoho spryamuvannia. [Innovative business process management system for a project-oriented social organization] *Ekonomika: realii chasu – Economics: realities of the time*, no 6, pp. 136–142. Available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILE&S21STR=econrch_2014_6_21 (accessed May 22, 2025).
2. Chaikovska I. I. (2021) Sutnist proektno-orientovanoho pidpriemstva v umovakh INDUSTRY 4.0. [The essence of a project-oriented enterprise in the conditions of INDUSTRY 4.0.] *Ekonomichniy prostir – Economic space*, no. 167, pp. 88–93. Available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/838> (accessed May 22, 2025)
3. Bushuiev S.D., Morozov V.V. (2000) Dynamichne liderstvo v upravlinni proektamy: monohrafiia. [Dynamic leadership in project management: monograph.] Kyiv: Vydavnytstvo “Ukrainska asotsiatsiia upravlinnia proektamy”, 312 pp. (in Ukrainian)
4. Irja Hyväri. (2006) Project management effectiveness in project-oriented business organizations. *International Journal of Project Management*, vol. 24, Issue 3. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786305000955> 838 (accessed May 22, 2025)
5. Hans Georg Gemuenden. Patrick Lehner, Alexander Kock (2017) The project-oriented organization and its contribution to innovation. *International Journal of Project Management*, vol. 36(1). Available at: https://www.researchgate.net/publication/319672638_The_project-oriented_organization_and_its_contribution_to_innovation (accessed May 22, 2025)
6. Thomas G. Lechler. (2010) An alternative taxonomy of project management structures: Linking project management structures and project success. *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 57. p. 198–210. Available at: <https://researchwith.stevens.edu/en/publications/an-alternative-taxonomy-of-project-management-structures-linking-> (accessed May 22, 2025).
7. Tarasiuk H. M. (2024) Rozvytok proiektnoho menedzhmentu: osnovni metodolohii ta trendy. [Development of project management: basic methodologies and trends.] *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics*,

management and administration, no. 106, pp. 26–32. Available at: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/294871> (accessed May 09, 2025).

8. O. M. Kozakova. (2014) Innovatsiina systema upravlinnia biznes-protsesamy proektnoorientovanoi orhanizatsii sotsialnoho spriamuvannia. [Innovative business process management system for a project-oriented organization of social support.] *Ekonomika: realii chasu – Economics: real time*, no 6. Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No6/136-142> (accessed May 09, 2025).

9. Joan Knutson (ed) (2010) Project management for business professionals. [New York]. John Wiley & Sons, 625 p.

10. Sumets O. M. (2022) *Proektno-orientovane upravlinnia orhanizatsiiei : navch. posibnyk*. [Project-oriented management of organizations: possible]. Kyiv : Universytet ekonomiky ta prava “KROK”, 167 p. (in Ukrainian)

11. Project Management Software Market Size, Share & Trends Analysis Report By Component, By Solution, By Services, By Enterprise Size, By Deployment, By End-use, By Region, And Segment Forecasts, 2023–2030. Available at: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/project-management-software-market-report#> (accessed May 22, 2025).

12. Botenko L, Lezina A. (2020) Zabezpechennia zrilosti upravlinnia proektamy: metodychni pidkhody ta praktychna realizatsiia. [Ensuring project management maturity: methodological approaches and practical implementation] *Economic Analysis – Economic analysis*, no. 1, pp. 22–37.

13. Model zrilosti upravlinnia proektamy Kertsnera (KPM3). [Kerzner Project Management Maturity Model (KPM3).] Available at: <https://www.mbaknol.com/project-management/kerzner-project-management-maturity-model-kpm3/> (accessed May 22, 2025).

14. PMIs organizational project management maturity model. Available at: <https://www.pmi.org/learning/library/pmi-organizational-maturity-model-7666> (accessed May 22, 2025).

15. Elisa Fabbro, Stefano Tonchia. (2021) Project management maturity models. *Journalmodernpm*, vol., 08 no. 03, pp. 31–35.

16. Project Management Maturity Model. Available at: <https://www.collidu.com/presentation-project-management-maturity-model> (accessed May 22, 2025).

*Kohut I. V., Senior Lecturer of the Department of Project Management
National University “Lviv Polytechnic”*

iryna.v.kohut@lpnu.ua

ORCID: 0000-0002-9263-2181

THE ROLE OF THE PROJECT MANAGER IN PROJECT-ORIENTED

Abstract. This paper investigates the distinctive features of project-oriented organizations (POOs) and the evolving role of project managers within them. The findings indicate that POOs are dynamic and better equipped to adapt to change compared to traditional organizations. Their development is largely driven by innovation, knowledge management, and project management methodologies. Analysis of various academic perspectives demonstrates that the understanding of project-oriented organizations has evolved over time from being viewed as a set of processes to encompassing organizational values, culture, and knowledge sharing. Within these organizations, the project manager plays a central role – not merely as an executor but as a leader and team motivator who contributes strategically to organizational growth and transformation. The Project Management Maturity Model (PMMM) developed by Harold Kerzner was employed as a framework to analyze the evolution of project-oriented organizations and the transformation of the project manager's role. This model clearly illustrates the correlation between the maturity level of the organization and the professional maturity of the project manager. As organizations mature, the project manager's responsibilities shift from operational tasks to strategic influence, including vision development, team integration, and ensuring long-term sustainability. Despite increased interest in the human factor in project management practice and theory, there remains a lack of structured research on the potential and professional development of project managers in Ukrainian project-oriented organizations. This presents opportunities for future academic inquiry and practical improvement of project management approaches. Thus, an enhanced understanding of project-oriented organizations and the recognition of the project manager's role as an integrator of knowledge, strategies, and team efforts is crucial for the successful operation of modern companies in an unstable environment. This highlights the need for more structured research into the professional development of project managers in Ukraine, especially considering their influence on organizational resilience and long-term success.

Keywords: project-oriented organizations, motivation of project managers, organizational maturity, Project Management Maturity Model, role of the project manager.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-13>

УДК [658+339.9]:355.018

Савіцький А. В., д.е.н., доцент

Відокремлений структурний підрозділ

«Хмельницький політехнічний фаховий коледж

Національного університету «Львівська політехніка»

andrewsavitsky@ukr.net

ORCID: 0000-0002-2265-4270

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЗЕД ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті досліджено підхід до визначення пріоритетних напрямів розвитку ЗЕД виробничого підприємства в умовах воєнного стану. Актуалізовано стратегічні орієнтири забезпечення доступу продукції вітчизняних підприємств до нових ринків. На прикладі аналізу поточного стану ринкового середовища на внутрішньому ринку, географічної структури на зовнішньому, витрат на виробництво експортної продукції та обсягів її реалізації, обґрунтовано переваги та недоліки діяльності окремого суб'єкта ЗЕД. Встановлено перешкоди здійснення ЗЕД під впливом воєнного стану та виникнення трансформаційних обставин в економіці на міжнародному рівні. Запропоновано схему компонування складових та елементів системи управління підприємством у розрізі пріоритетних напрямів розвитку ЗЕД в умовах воєнного стану, у якій виділено три основні складові: створення науково-інноваційної структури досліджень; проекти та роботи у сфері розробок та досліджень; науково-технічна інтеграція в зовнішньоекономічний простір.

Ключові слова: виробниче підприємство, зовнішньоекономічна діяльність, воєнний стан, управління, обсяги виробництва, постачальники, витрати на експорт, матеріально-технічна база, інтеграція, пріоритетні напрями розвитку

JEL code classification: O40

Постановка проблеми. На сьогодні, за умов воєнного стану та виникнення дисбалансів економічної системи України, для сучасних виробничих підприємств постало безліч важливих питань, пов'язаних із подальшим розвитком: як у тактичному, так і стратегічному аспектах. Головним чином, підприємства – суб'єкти ЗЕД, змушені самостійно досліджувати та адаптуватись до нових вимог ринків, знаходити потенційно вигідних партнерів та інвесторів. Під впливом ринкових трансформацій, окремі напрями розвитку виробничих підприємств перестають бути результативним, інші – потребують ретельного планування та адміністрування на засадах впровадження продуктів науково-технічного прогресу, зміни технологій продукування і започаткування інноваційних програм. З метою вирішення цих проблем, для менеджменту підприємств необхідно вирішити значну кількість аналітичних та системних завдань управління. Виходячи з цього, тематика, яка обрана для дослідження є актуальною та своєчасною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми, які пов'язані із дослідженням здійснення зовнішньоекономічної діяльності виробничих підприємств України за умов воєнного стану, їх аспекти менеджменту та стратегічні орієнтири розвитку знайшли відображення в роботах таких вчених, дослідників та економістів, як: Барішполь С. Ю. [1], Зеліч В. В. [3], Мирончук В. М., Матвеев М. Є., Голомша Н. Є. [4], Савків У. С., Сидор Г. В., Тимків А. О. [5], Салій Є. Ю., Салій О. О. [6], Скрипник С. В., Процевят О. С., Воронова О. В. [7], Alsharari N. M. [8], Kazunobu H. [9], Kryvovyazyuk I., Vakhovych I., Kaminska I., Dorosh V. [10], Wang K., Tao W. [11].

Проте, невирішеними частинами загальної проблеми, які досліджуються у статті залишається обґрунтування підходу до виокремлення пріоритетних напрямів розвитку ЗЕД підприємства за умов воєнного стану на основі аналізу ринкової ситуації, обсягів виробництва і реалізації, витрат на експорт, постачальників сировини та можливостей виробництва.

Формулювання цілей статті. Головними цілями статті є формування підходу до виокремлення складових та елементів системи управління підприємством у розрізі пріоритетних напрямів розвитку ЗЕД, яка за умов воєнного стану, дасть змогу активізувати його інтеграцію в зовнішньоекономічний простір.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні, в часи циклічних дисбалансів економіки країни, воєнного стану та зростанні ризиків через низький рівень безпечності виробництва за умов ракетних ударів по адміністративній території та енергетиці зокрема, для українських підприємств промислової продукції, все дедалі актуальним стає питання про забезпечення впевненості у подальших періодах продукування, контрактних зобов'язаннях та замовленнях. Через те, все більша кількість вітчизняних виробників, прагне сконцентрувати свою увагу на налагодженні співробітництва із закордонними торговельними партнерами, а особливо в той час, коли внутрішній ринок характеризується спадним попитом і не може забезпечити прибутковість.

Виходячи з цього, на думку автора, ЗЕД є важливою складовою частиною стратегії розвитку сучасних підприємств, оскільки дозволяє забезпечити доступ до нових ринків, збільшити обсяги продажу продукції та отримати нові конкурентні переваги. Тип паче, саме стабільна і висока продуктивність виробництва здатна створити позитивне фінансове та бізнес-середовище для економіки України, залучити інвесторів, пришвидшити її інтеграцію в структури європейських сегментів збуту.

Для здійснення подальших досліджень, прийнято вважати за потрібне, звернути увагу на діяльності окремого промислового суб'єкта господарювання, який функціонує на ринку виробництва стрейч плівки, проте з метою збереження комерційної таємниці, зазначати його офіційну назву не будемо. Вся інша представлена інформація буде достовірною.

Не зважаючи на бурхливі зміни економічного середовища під час воєнного стану, ринок стрейч плівки є досить розвинутим в Україні та представлений виробниками з різних областей. Цей вид продукції залишається актуальним для будь-якого процесу відтворення, може бути використаний як під час повсякденного користування у побуті, так і провадження господарської діяльності. Тип паче, за умов бурхливого розвитку міжнародної торгівлі, стрейч плівка, на постійній основі використовується при пакуванні, транспортуванні та зберіганні товарів і вантажів. Також, стрейч плівка є важливою для використання і в інших галузях та секторах суспільного відтворення, переважно, таких як харчова, легка, хімічна промисловості та інші.

Якщо звернути увагу на досліджуване підприємство, то у своїй діяльності воно займається виробництвом трьох видів стрейч плівки (у дужках вказана частка на українському ринку):

- пакувальна стрейч плівка для пакування різноманітної продукції (65%);
- пакувальна стрейч-худ плівка для упакування палет (40%);
- багатошарова бар'єрна плівка, яка застосовується для здійснення пакування харчових продуктів (включаючи смакові добавки), медичних засобів, обладнання та інструментарію, різні предмети санітарії та гігієни, продукції парфумерно-косметичної промисловості (85%) [2].

Високотехнологічне обладнання та використання якісної сировини створюють умови для виробництва продукції високої якості. Всі етапи виробництва полімерних плівок є автоматизованими, обладнані сучасним обладнанням та програмним забезпеченням, що створює умови для підтримання стабільності технологічного процесу. Політика у сфері якості та безпеки продукції є частиною загальної стратегії розвитку та основою для функціонування та вдосконалення систем менеджменту якості та безпеки продукції згідно вимог стандарту ISO 9001 та схеми сертифікації FSSC 22000.

Досліджуваний суб'єкт господарювання володіє значною часткою ринку на території України, а також має налагоджені та перевірені зовнішньоекономічні зв'язки з багатьма компаніями в різних країнах світу. Споживачами продукції є майже всі провідні підприємства України та багато підприємств Європи, Прибалтики, Середньої Азії та інші.

Щодо внутрішніх поставок по Україні, то 52% каналів розподілу підприємства зосереджено у Хмельницькій області, 22% – Одеській області, 11% – у Львівській області, 9% – у Дніпропе-

тровській області, 9% – Київській області. В зазначених областях, канали розподілу представлені філіалами [2].

Надалі, з метою обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку ЗЕД за умов воєнного стану на прикладі охарактеризованого виробника, необхідно проаналізувати його географічну структуру експорту та імпорту. Ключові тенденції слід виділити наступні:

1) У 2021 році підприємство активно експортувало продукцію до багатьох країн світу, що забезпечувало стабільне зростання обсягів експорту. У 2022 році обсяги експорту дещо знизилися через початок війни в Україні (загальний темп приросту – 84,5%), що спричинило порушення логістичних ланцюгів та зменшення попиту на міжнародних ринках.

2) У 2024 році підприємство змогло частково відновити обсяги експорту (загальний темп приросту – 112,14%), що свідчить про адаптацію до нових умов ринку та налагодження нових каналів збуту. Упродовж цього періоду найбільшими ринками збуту були: Польща, Литва, Німеччина, Швеція та Республіка Молдова. Експорт до цих країн забезпечив значну частку доходів на основі зміцнення торговельних відносин із відповідними контрагентами.

3) Найбільше зростання обсягів експорту у 2024 році було зафіксовано до Польщі та Литви (28,63% та 5,27% у загальній йструктурі). Значне зниження обсягів експорту спостерігалось до російської федерації, що пов'язано з політичними та економічними санкціями.

Надалі, на авторське бачення, доцільно, звернути увагу на витратну складову здійснення виробництва продукції на експорт, оскільки вони є невід'ємною частиною ЗЕД підприємства. Переважно, такі витрати стосуються підготовки продукції до відправлення, транспортування, митного оформлення та вартості інших операцій, необхідних для доставки товару на міжнародні ринки. Врахування цих витрат є важливим для точного визначення рентабельності експортних операцій та загальної ефективності ЗЕД.

Згідно табл. 1, слід зазначити, що показники витрат на виробництво стрейч плівки та бар'єрної плівки (за 2022–2024 рр.) дозволяють охарактеризувати основні статті витрат та їхній вплив на подальші перспективи отримання прибутку від реалізації продукції закордон. Також, у таблиці наведено відсоткове співвідношення витрат, що дає змогу, краще зрозуміти їх структуру. Основною статтею витрат для обох видів продукції є сировина, яка складає 70,46–74,94 % від загаль-

Таблиця 1

Витрати на виробництво експортної продукції упродовж 2022–2024 рр.

Стаття витрат	2022	2023	2024	Структура, %
Витрати на стретч-плівку, тис.грн.				
Сировина	395908,41	323268,19	323351,08	70,46
Адміністративні витрати	7623,99	5938,69	8455,64	1,49
Збутові витрати	7932,03	6178,63	1222,56	1,04
Фінансові витрати	26799,48	20875,36	34439,76	5,55
Загально-виробничі витрати	23257,02	181159,76	35303,84	16,20
Витрати на оплату праці	3157,41	40191,08	4443,84	3,23
Амортизація	1078,14	899,8	1172,68	0,21
Тара	7855,02	8218,17	10801,00	1,82
Разом	473611,5	586729,68	419190,4	100
Витрати на бар'єрну плівку, тис.грн.				
Сировина	21937,34	26104,78	2569,75	74,94
Адміністративні витрати	32,18	486,69	453,28	1,44
Збутові витрати	343,53	54,17	506,82	1,34
Фінансові витрати	1179,8	1322,1	1231,36	5,53
Загально-виробничі витрати	1315,13	2004,23	2327,09	8,36
Витрати на оплату праці	530,91	923,55	838,75	3,40
Амортизація	492,74	616,98	760,23	2,77
Тара	353,94	525,01	624,6	2,23
Разом	26185,57	32037,51	9311,88	100

Джерело: розраховано та сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

ного значення, що свідчить про високу залежність виробництва експортної продукції від вартості сировини. Фінансові витрати та загально-виробничі витрати, також, фіксують значну частку загальних витрат, що потребує ефективного управління та оптимізації. Адміністративні та збутові статті, хоча й мають, відносно, невелику частку в загальних витратах, залишаються важливими для підтримки ефективної діяльності підприємства, менеджменту бізнес-процесів та функції організування зокрема. Амортизація та витрати на оплату праці є незначними у відсотковому співвідношенні, але становлять невід’ємну складову оновлення технологічної інфраструктури, забезпечення стабільності та мотивації.

В загальному, аналіз витрат на виробництво стрейч плівки та бар’єрної плівки за період 2022–2024 рр. дозволяє підкреслити відносну стійкість у виробництві двох видів продукції. Проте, при цьому, оптимізація витрат на сировину і матеріали, управління фінансовими та виробничими витратами для підвищення загальної рентабельності підприємства, залишається у полі зору та повинно бути покладено на фінансову службу організації, як в процесі планування, виконання нормативів, так і реалізації функції контролювання.

У період воєнного стану (2022–2024 рр.), аналізоване підприємство активно адаптується до змін на міжнародному ринку, знаходить нові ринки збуту та оптимізує експортні операції, що підтверджує статистика обсягів виробництва та реалізації продукції (табл. 2).

Згідно табл.2, важливо підсумувати:

1) У 2022 р. виробництво стрейч плівки зменшилось на 22,11% у порівнянні з 2021 р., в той час коли в 2023–2024 рр. цей показник зростає на 7,37%. Щодо обсягів продукування бар’єрної плівки – за період 2021–2024 рр. відбувається зростання на 34,08%.

2) У 2022 р. обсяги реалізації стрейч плівки зменшились на 28,16% у порівнянні з 2021 р., в той час коли в 2023–2024 рр. цей показник зростає на 5,47%. Щодо обсягів реалізації бар’єрної плівки – упродовж 2021–2024 рр. фіксується зростання на 27,12%.

Також, слід додати, що коливання обсягів виробництва і реалізації продукції за 2021–2024 рр. були спричинені комплексом зовнішніх та внутрішніх факторів. Військовий стан в Україні суттєво вплинув на виробничу діяльність підприємства, адже порушились логістичні ланцюги, зменшився попит та виникли проблеми з експортом. Проте, підприємство змогло адаптуватись до нових умов, що дозволило частково відновити обсяги виробництва та реалізації продукції у 2023–2024 рр. На думку автора, для забезпечення зростаючих показників виробництва і реалізації у подальших періодах, менеджменту підприємства важливо працювати над вдосконаленням окремих стадій виробничих процесів, оптимізувати використання ресурсів та розробити адаптивні стратегії управління.

У цьому напрямі, вагомим залишається питання про забезпечення конкурентоспроможності продукції, яка залежить від забезпечення високоякісними матеріалами та сировиною, що переважно, імпортується з-за кордону, оскільки вони або не виготовляються в Україні, або їхня вартість на вітчизняному ринку є достатньо високою (по причині їх імпорту та перепродажу на внутрішньому ринку). Основними постачальниками сировини і матеріалів для досліджуваного підприємства є: компанії “Exxon Mobil” та “Dow Europe” (США), які забезпечують високоякісні полімери. Саудівська компанія “Sabic” постачає поліетилен та поліпропілен, а словацька “Slovnaft” забезпечує підприємство нафтохімічними продуктами. Польська компанія

Таблиця 2

Обсяги виробництва та реалізації продукції за період 2021–2024 рр.

Вид продукції/ роки	Стрейч плівка, т		Бар’єрна плівка, т	
	Виробництво	Реалізація	Виробництво	Реалізація
2021	30804,0	29957,0	884,0	887,0
2022	23994,67	23374,45	1041,77	1024,65
2023	24688,0	23686,24	1059,92	1045,31
2024	25765	24653,2	1185,3	1127,52
Темпи зростання, %	83,64	82,3	134,08	127,12

Джерело: розраховано та сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

“Grupa Azot” постачає спеціальні хімікати, необхідні для окремих стадій виробничого процесу, а австрійська “Borealis” – полімерні матеріали.

Як бачимо, співпраця з іноземними постачальниками дозволяє підприємству підтримувати високі стандарти якості продукції, що випускається, і відповідно залишатися конкурентоспроможним як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Також, своєчасним варіантом зменшення витрат на виробництво експортної продукції є постачання давальницької сировини, що свідчить про гнучкість організації виробничих процесів і як вже було виділено нами раніше, вказує на застосування адаптивного підходу в стратегічному управлінні та оптимізації постачання необхідних ресурсів.

Аналізуючи географічну структуру імпорту сировини та матеріалів досліджуваного підприємства за 2022–2024 рр., підсумуємо наступне: найбільші країни-постачальники у 2022–2024 рр. є: Сінгапур (27,31–29,08%), Нідерланди (17,01–24,08%), Швейцарія (10,24–16,11%), Німеччина (7,48–11,64%), Словаччина (11,39–12,41%), Польща (0,6–4,08%); країни-постачальники, з якими налагоджено співпрацю тільки у 2024 р.: Китай (1,18%), Литва (2,26%), Латвія (0,18%), Італія (0,02%), Велика Британія (0,01%); країни-постачальники, з якими припинено партнерство у 2022 р. (їх частка незначна): Російська Федерація, Республіка Білорусь, Єгипет, Ізраїль, Індія, Румунія, Словенія.

Виходячи з цього, помітно, що імпорتنі поставки сировини і матеріалів є достатньо верифікованими. Це дає змогу підсумувати, що менеджмент підприємства приділяє значну увагу формуванню бази альтернативного пошуку комплектуючих для виробництва продукції на експорт, оскільки їх витратна складова є динамічною в умовах впливу зовнішнього середовища, зміни цінової політики країн-експортерів, тарифних коливань і курсових різниць. Через те, це є важливим елементом зменшення витрат на продукування не перевищуючи суму передбачених обігових коштів за планом. В додаток, такий підхід сприяє розвитку і поглибленню зовнішньоторговельних зв'язків, партнерству, взаємодопомозі, а для адміністрації підприємства та відповідальних за цикл виробництва осіб – впевненості у виконанні умов контрактних зобов'язань. Крім того, розуміння динаміки імпорту оптимізує закупівельну діяльність та вказує на можливість виникнення ризиків у роботі з постачальниками.

Проте, не дивлячись на ряд здобутків та переваг, які можуть демонструвати сучасні промислові підприємства-експортери, під час воєнного стану існує ряд загроз та перешкод у здійснення їх ЗЕД. Ключовими з них, виділимо наступні:

- порушення логістичних ланцюгів;
- зростання вартості транспортування та страхування вантажів;
- втрата доступу до окремих ринків та зменшення завантаженості виробничих процесів;
- ризики санкцій або обмежень, які діють вибірково, але впливають на діяльність виробників країн з нестабільною економічною системою (зміни в тарифній політиці на глобальному рівні);
- технологічний розрив в порівнянні із передовими підприємствами розвинутих країн;
- посилення конкуренції на цільових сегментах ринків збуту.

На авторське бачення, для вирішення цих питань, в менеджменті підприємства – суб'єкта ЗЕД, необхідно приділити більше уваги організації дослідницької та науково-інноваційної видів робіт, поглибленню науково-технічної інтеграції в зовнішньоекономічний простір і якісного позиціонування у порівнянні з конкурентними аналогами.

На рис. 1, на прикладі діяльності досліджуваного підприємства, наведено складові та елементи системи управління його ЗЕД, зображено логічність постановки робіт та проєктів, виділено зворотній зв'язок, який сигналізує про ефективність досягнення результатів.

Висновки. Отже, виходячи із проведених досліджень, обґрунтувань і пропозицій, зазначимо, що найбільш пріоритетні напрями розвитку ЗЕД виробничого підприємства повинні бути посилені здійсненням деталізованого аналізу показників обсягів виробництва, реалізації, витрат на продукування, сировину та матеріали, а також врахуванням тенденцій збутової політики, що складається на цільових сегментах ринків збуту. Важливою системою для сти-



Рис. 1. Складові та елементи системи управління підприємством у розрізі пріоритетних напрямів розвитку ЗЕД в умовах воєнного стану

Джерело: запропоновано та складено автором

мулювання цих процесів є продуманий менеджмент деталей бізнес операцій, пов'язаних із плануванням, підготовкою, організацією та безпосередньо здійсненням ЗЕД.

Визначною сферою, яка запускає процес розвитку ЗЕД підприємства та його адаптацію до умов зовнішнього середовища, а у випадку вітчизняних виробників – до умов воєнного стану, є сфера досліджень і розробок нових видів продукції, що пропонується, їх удосконалення та підвищення конкурентоспроможності. В цьому випадку, своєчасним є створення належної інфраструктури матеріально-технічної бази для проведення лабораторних досліджень та управління інноваційною діяльністю у співробітництві із українськими і міжнародними партнерами. Це дасть змогу створити та синтезувати нові матеріали, збільшити відсоток екологіч-

ності виробів, розширити асортимент за рахунок нових продуктів, приймати участь в інкубаційних програмах розвитку, долучитись до старапів.

Як результат, такий підхід дозволить створити належне забезпечення кокурентних переваг на ринку і полегшить пристосування до зміни тарифної політики на глобалізованому рівні, адже, її динаміка порушує безліч ланцюгових поставок, як ресурсів, так і готових виробів та для багатьох постачальників з різних країн світу примножує ризики ЗЕД по причині зростання вартості виробництва і реалізації, яка була заявлена у попередньо зроблених планах.

Список використаних джерел:

1. Баришполь С. Ю. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. В. 48. С. 7–13. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/48_2023ua/3.pdf (дата звернення: 20.01.2025).
2. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.01.2025).
3. Зеліч В. В. Особливості регулювання та контролю зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. В. 5(05). С. 93–97. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/65946> (дата звернення: 10.02.2025).
4. МIRONCHUK V. M., MATVEEV M. YE., HOLOMISHA N. YE. Митні процедури забезпечення зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. В. 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1386/1336> (дата звернення: 25.01.2025).
5. САВКІВ У. С., СИДОР Г. В., ТИМКІВ А. О. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. 2022. № 2(26). С. 79–88. URL: <https://www.eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/509/362> (дата звернення: 10.02.2025).
6. САЛІЙ Є. Ю., САЛІЙ О. О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень. Проблеми розвитку економіки*. 2023. № 3(14). С. 58–71. URL: <https://jrn.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1286/1190> (дата звернення: 20.01.2025).
7. СКРИПНИК С. В., ПРОЦЕВЯТ О. С., ВОРОНОВА О. В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. В. 38. URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/8088/> (дата звернення: 20.01.2025).
8. Alsharari N. M. The interplay of strategic management accounting, business strategy and organizational change: as influenced by a configurational theory. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 2024. Vol. 20 № 1. Pp. 153–176. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jaoc-09-2021-0130/full/html> (дата звернення: 10.02.2025).
9. Kazunobu H. Exports to the US and Imports from China during the US-China Tariff War: Evidence from Regional Trade Data in Vietnam. *KDI Journal of Economic Policy*. 2024. Vol. 46. № 3. Pp. 49–66. URL: <https://koreascience.kr/article/JAKO202428243237348.pdf> (дата звернення: 10.02.2025).
10. Kryvovyazyuk I., Vakhovych I., Kaminska I., Dorosh V. Managerial Innovations in Methodology of Solving Export-Import Activity Problems and Ensuring International Corporations Business Excellence. *Quality – Access to Success*. 2020. Vol. 21, № 178. Pp. 50–55. URL: <https://philpapers.org/rec/KRYMII-2> (дата звернення: 10.02.2025).
11. Wang K., Tao W. Exploring the complementarity between product exports and foreign technology imports for innovation in emerging economic firms. *European Journal of Marketing*. 2019. Vol. 53 № 2. Pp. 224–256. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ejm-10-2017-0683/full/html> (дата звернення: 10.02.2025).

References:

1. Baryshpol S. Yu. (2023). Osoblyvosti rehulivannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti Ukrainy v umovakh viiny. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 48. S. 7–13. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/48_2023ua/3.pdf (accessed: 20.01.2025). (in Ukrainian)
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofitsiyni sait. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed: 20.01.2025). (in Ukrainian)
3. Zelich V. V. (2023). Osoblyvosti rehulivannia ta kontroliu zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. Vol. 5(05). S. 93–97. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/65946> (accessed: 10.02.2025) (in Ukrainian)
4. Myronchuk V. M., Matveiev M. Ye., Holomsha N. Ye. (2022). Mytni protsedury zabezpechennia zovnishnoekonomichnoi diialnosti ukrainy v umovakh viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 39. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1386/1336> (accessed: 25.01.2025). (in Ukrainian)
5. Savkiv U. S., Sydor H. V., Tymkiv A. O. (2022). Upravlinnia ryzykamy zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv v umovakh viiny. *Naukovyi visnyk IFNTUNH*. № 2(26). S. 79–88. Available at: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/509/362> (accessed: 10.02.2025). (in Ukrainian)
6. Salii Ye. Yu., Salii O. O. (2023). Zminy u zovnishnoekonomichnii diialnosti Ukrainy v umovakh viiny. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen. Problemy rozvytku ekonomiky*. № 3(14). S. 58–71. Available at: <https://jrn.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1286/1190> (accessed: 20.01.2025) (in Ukrainian)

7. Skrypnyk S. V., Protsevat O. S., Voronova O. V. (2022). Osoblyvosti rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 38. Available at: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/8088/> (accessed: 20.01.2025) (in Ukrainian)
8. Alsharari N. M. (2024). The interplay of strategic management accounting, business strategy and organizational change: as influenced by a configurational theory. *Journal of Accounting & Organizational Change*. Vol. 20 № 1. Pp. 153–176. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jaoc-09-2021-0130/full/html> (accessed: 10.02.2025).
9. Kazunobu H. (2024). Exports to the US and Imports from China during the US-China Tariff War: Evidence from Regional Trade Data in Vietnam. *KDI Journal of Economic Policy*. Vol. 46. № 3. Pp. 49–66. Available at: <https://koreascience.kr/article/JAKO202428243237348.pdf> (accessed: 10.02.2025).
10. Kryvovyzyuk I., Vakhovych I., Kaminska I., Dorosh V. (2020). Managerial Innovations in Methodology of Solving Export-Import Activity Problems and Ensuring International Corporations Business Excellence. *Quality – Access to Success*. Vol. 21, № 178. Pp. 50–55. Available at: <https://philpapers.org/rec/KRYMII-2> (accessed: 10.02.2025).
11. Wang K., Tao W. (2019). Exploring the complementarity between product exports and foreign technology imports for innovation in emerging economic firms. *European Journal of Marketing*. Vol. 53 № 2. Pp. 224–256. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ejm-10-2017-0683/full/html> (accessed: 10.02.2025).

*Savitskyi A. V., Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor
Separate structural unit “Khmelnyskyi Polytechnic Professional College
by Lviv Polytechnic National University”
andrewsavitskyi@ukr.net
ORCID: 0000-0002-2265-4270*

PRIORITY DIRECTIONS OF FOREIGN ACTIVITY DEVELOPMENT OF A MANUFACTURING ENTERPRISE UNDER WAR STATE

Abstract. The article researches the approach of determining the priority directions of foreign activity development of a manufacturing enterprise under war state in Ukraine. The strategic guidelines for ensuring access of national enterprises' products to new markets has been updated. Using the example of analyzing the current state of national market environment, selection, the export geographical structure in the foreign market, the costs of producing export products and the volumes of its sales, the advantages and disadvantages of the activities of an individual foreign economic entity have been substantiated. According to the analysis: the different kind of costs have been described and interpreted from the side of managing foreign trade activity; the main ways of adaptation to the demands of external market in order to increase the production volumes have been emphasized. The dependence between resources usage and making competitive advantages of export products abroad through the cost unit reduction have been characterized. Also, it was underlined the importance of quality of raw material and finding different ways of its import. Obstacles to foreign activity making under the influence of war state in Ukraine and the emergence of transformational circumstances in the economy at the international level have been identified. As a result, a scheme for arranging the components and elements of enterprise's management system in terms of priority directions of foreign activity development under war state in Ukraine has been proposed. The starting component deals with creation of scientific and innovative research structure based on the enlargement of raw material base by means of a proper laboratory for researches creation, innovative centers consulting and start-ups activation. The second one deals with maintaining projects and work in the field of development and research of new raw materials synthesis and new products, its testing and implementing into the open. The third component aimed on taking part in international projects of researches in order to carry out scientific and technical integration into the foreign economic space.

Keywords: manufacturing enterprise, foreign economic activity, war state, management, production volumes, suppliers, export costs, material and technical base, integration, priority directions of development.

МАРКЕТИНГ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-14>

УДК [004.77+316.472+339.542+658.6]:366.542

*Венгерова О. В., к.е.н., доцент
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
olena.venherova@tsatu.edu.ua
ORCID: 0009-0004-3048-4226*

РОЛЬ КОМПЛАЄНСУ Й АНТИКРИЗОВОГО PR У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Анотація. У статті досліджено роль комплаєнсу як інструменту запобігання кризовим явищам у соціальних мережах. Проаналізовано актуальні приклади порушення комплаєнсу відомими брендами, зокрема Balenciaga та Delta Airlines, та їхні наслідки. Встановлено, що порушення комплаєнсу може призвести до суттєвої кризи та втрати прибутків компанії. Підкреслено необхідність швидкого реагування у разі виникнення кризи у соціальних мережах за допомогою проведення заходів антикризового PR. Визначено ключові переваги дотримання комплаєнсу у SMM та запропоновано ефективні антикризові PR-стратегії, адаптовані до цифрового середовища: використання мікроінфлюенсерів, гейміфікація вибачень, ChatGPT-боти, таргетинг, прозора комунікація через Stories. Результати дослідження підкреслюють важливість етичного та правового регулювання цифрового контенту задля збереження репутації бренду та довіри споживачів.

Ключові слова: комплаєнс, антикризовий PR, SMM, соціальні мережі, кризові ситуації, контент, рекламна кампанія.

JEL code classification: D83, M14, M31

Постановка проблеми. У сучасному цифровому середовищі соціальні мережі стали ключовим інструментом комунікації між брендами та споживачами. Проте зростаюча публічність цих платформ створює нові виклики у сфері дотримання комплаєнсу та управління кризовими ситуаціями. Порушення етичних, правових чи корпоративних норм у соціальних мережах може швидко перетворитися на масштабну репутаційну кризу. У зв'язку з цим актуальним стає вивчення ролі комплаєнсу як запобіжного інструменту кризових явищ у SMM та визначення ефективних заходів антикризового PR.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняних наукових публікаціях мало уваги приділяється розгляду ролі комплаєнсу при просуванні товарів і послуг в соціальних мережах. При цьому досить багато публікацій стосуються антикризового PR та проблем управління репутаційним ризиком компаній. Так, у статті Л. Пашко, В. Мироненко розглядається антикризовий PR як фактор формування та захисту іміджу суб'єкта PR-діяльності. Науковці виділяють три умови успішної маркетингової комунікації у разі виникнення кризи: наявність плану подолання кризи; формування антикризової команди; визначення відповідальної особи на період розв'язання кризової ситуації [4, с. 190].

С. Фіялка у своїй статті піднімає актуальне питання етичності маркетингових комунікацій в період дії воєнного стану. Вона наголошує, що використання атрибутів та символів війни для комерційних цілей має бути доречним і не порушувати етичних норм [5, с. 105].

У статті вчених А. Ясніковські, А. Росохатої та А. Реви досліджуються соціальні мережі в аспекті антикризового маркетингу на окремих територіях в період воєнного стану в Україні. Автори розглядають роль соціальних мереж в кризових умовах [10, с. 227].

О. Данкєєва та Л. Закревська визначили фактори впливу на ефективність антикризових PR-кампаній. До основних чинників, які виділили науковці належать наступні: характер кризи; швидкість реакції суб'єкта на виникнення кризи; чітко визначені ролі та відповідальність членів антикризової команди; вибір комунікаційних каналів, розуміння настроїв в суспільстві [2, с. 3003].

У роботах закордонних вчених при розгляді антикризового PR приділяється багато уваги значенню соціальних мереж в поширенні інформації. Так, власник та засновник американської компанії 5WPR Р. Тороссян підкреслює, що соціальні мережі дають змогу кризовим ситуаціям поширюватися зі швидкістю світла за допомогою одного твіту, репосту вірального відео або оманливого заголовка [12].

Британська науковиця К. Біамонт, навпаки, стверджує, що соціальні мережі допомагають поширювати інформацію в процесі вирішення кризових ситуацій. Вона зазначає, що 72% організацій використовують соціальні мережі для комунікації або збору інформації під час деструктивних інцидентів [8].

Нігерійський вчений К. Бабатунде, вивчаючи роль соціальних мереж в антикризових комунікаціях, вказує, що довіра споживачів до соціальних мереж є набагато вищою, ніж до традиційних ЗМІ [7].

Проведений аналіз досліджень і публікацій вітчизняних та закордонних науковців показав, що проблема використання соціальних мереж при розв'язанні кризових ситуацій є надзвичайно актуальною. Незважаючи на велику кількість праць присвячених антикризовому PR, невідомим питанням лишається визначення ролі комплаєнсу як запобіжного інструменту кризових явищ у SMM.

Формулювання цілей статті. Мета статті є визначити роль комплаєнсу як запобіжного інструменту кризових явищ у SMM. З метою досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити сутність комплаєнсу та встановити роль комплаєнсу в SMM;
- розглянути приклади випадків кризових ситуацій у соціальних мережах;
- запропонувати заходи антикризового PR у разі порушення комплаєнсу в соціальних мережах.

Виклад основного матеріалу. Спочатку розглянемо, що означає саме поняття «комплаєнс». Отже, у широкому розумінні, комплаєнс – це сукупність внутрішніх політик, процедур, контролюючих механізмів і дій, які забезпечують відповідність діяльності компанії або її співробітників чинному законодавству, етичним нормам, вимогам регуляторів та корпоративним стандартам [1]. У цій статті ми розглядатимемо комплаєнс в SMM, тобто більш вузький аспект цього поняття.

Як стверджує К. Мілаццо, комплаєнс у SMM означає, що маркетинговий контент певної компанії в соціальних мережах відповідає правилам і нормам, встановленим урядом [11]. Це охоплює нормативні вимоги, встановлені для окремих галузей, зокрема фінансового сектору, а також правила, що гарантують захист прав споживачів. Як і при використанні будь-яких інших каналів взаємодії з клієнтами, маркетологам, які працюють у соціальних мережах, необхідно добре орієнтуватися в цих нормах і забезпечувати їхнє дотримання в рамках комплаєнсових зобов'язань.

У Європі соціальні мережі підпадають під ті самі правила, що й інші канали цифрової комунікації, зокрема вебсайти, електронна пошта, кол-центри та месенджери. Наприклад, на них поширюється дія норм UDAAP (Unfair, Deceptive or Abusive Acts and Practices – недобросовісні, оманливі або зловживальні дії). Для фінансового сектора ці вимоги доповнюються регуляторними актами Бюро фінансового захисту споживачів (CFPB), Федеральної торгової комісії (FTC), Управлінням фінансового нагляду (FINRA), а також нормативами державних та галузевих наглядових органів [11].

З огляду на стрімке зростання впливу соціальних платформ, особливого значення набувають правила щодо достовірної реклами. Відповідно до європейського законодавства, рекламні

матеріали мають бути правдивими й не повинні вводити споживачів в оману – незалежно від платформи розміщення.

FTC розробила спеціальний посібник для інфлюенсерів, який містить рекомендації щодо прозорого розкриття суттєвих зв'язків між брендами й особами, які їх рекламують. У 2019 році комісія презентувала версію під назвою “Disclosure 101 for Social Media Influencers”, де детально викладено вимоги до маркування комерційного контенту в соцмережах [9]. Ключові вимоги до розміщення реклами в соціальних мережах є наступними:

- будь-які зв'язки (фінансові, трудові, особисті чи родинні) з брендом мають бути розкриті;
- рекламні пости та відео мають використовувати чітку та однозначну мову з використанням хештегів (#sponsored, #ad);
- споживачі мають одразу бачити, що це рекламна інформація [9].

У той же час, директор з комплаєнсу та етики компанії «Київстар» Т. Кирик зазначає, що трендом у 2025 році стає збільшення використання ІІІ для контролю за дотриманням комплаєнсу у різних сферах, у тому числі й у соціальних мережах [3]. Таким чином, стає зрозумілим, що комплаєнс у соціальних мережах відіграє провідну роль і його дотримання суттєво впливає на розвиток бізнесу.

Визначившись з сутністю та роллю комплаєнсу пропонуємо розглянути кілька реальних випадків кризових ситуацій у соціальних мережах. Так, у листопаді 2022р. бренд Balenciaga опинився в центрі гучного скандалу після запуску нової рекламної кампанії, яка викликала шквал критики та негативної реакції. У фотосесії брали участь діти, які тримали м'які іграшки – ведмедиків, що були стилізовані під атрибути BDSM. Це викликало серйозне обурення у громадськості. Користувачі соцмереж активно засудили кампанію, звинувативши бренд у неприйнятному контенті та сексуалізації дітей [6].

Наслідки не забарилися: Balenciaga втратила понад 100 тисяч підписників в Instagram, вибула з десятки найпопулярніших брендів за версією Lyst Index і зазнала зниження продажів.

У липні 2024 року авіаперевізник Delta Airlines опинився в центрі скандалу в соціальних мережах через ситуацію, пов'язану з елементами уніформи екіпажу. Дві бортпровідниці з'явилися на робочому місці з невеликими значками із зображенням палестинського прапора, прикріпленими до форми. Один із користувачів соцмереж опублікував фото з підписом, у якому прирівняв ці значки до символіки ХАМАС, і звернувся до авіакомпанії з питанням, як мають реагувати пасажирів. SMM-відділ Delta відповів коментарем, що вони «також були б стривожені», що лише посилювало хвилю обурення [6]. У результаті компанію звинуватили в антипалестинських настроях і упередженості, а в мережі з'явилися заклики бойкотувати Delta.

Ми навели лише два приклади кризових ситуацій, які сталися у соціальних мережах через недотримання компаніями комплаєнсу, але, звичайно, таких випадків дуже багато і в Україні, і поза її межами. Порушення норм комплаєнсу призводить до таких наслідків:

- відмова в запуску рекламної кампанії або блокування оголошень через порушення правил рекламної політики;
- скарги та негативні реакції з боку користувачів;
- втрата як потенційної, так і наявної клієнтської бази;
- зниження шансів на залучення інвесторів;
- репутаційні втрати та падіння довіри до бренду чи продукту;
- скорочення обсягів продажів і зростання кількості повернень коштів;
- фінансові санкції, штрафи та інші заходи з боку регуляторних інстанцій.

Дотримання комплаєнсу дає низку переваг, зокрема підвищує довіру з боку клієнтів та інвесторів, допомагає зайняти вигідну позицію серед конкурентів, зміцнює репутацію, забезпечує лояльність клієнтів. Але що робити, якщо вимоги комплаєнсу недотримані? У такому випадку слід застосовувати інструменти антикризового PR. При цьому стандартні дії, які прийнято використовувати при кризових ситуаціях у реальному житті, в цьому випадку не підійдуть. У випадку виникнення кризової ситуації у соціальних мережах, на нашу думку, доцільно вжити наступні заходи:

1. Необхідно запустити контрнарративну кампанію через нано- та мікроінфлюенсерів. У даному випадку замість звичної заяви бренду, використовується мережа мікроінфлюенсерів, які щиро (і з відповідним маркуванням реклами!) розповідають про власний позитивний досвід взаємодії з брендом. Мікроінфлюенсери мають вищий рівень довіри, ніж бренд, і їхнє автентичне повідомлення частково «глушить» негатив у стрічці.

2. Можна використати гейміфікацію для вибачення. Для цього слід створити інтерактивний формат у TikTok або Instagram Reels, де користувачі можуть ділитися креативними ідеями, як бренд має виправити ситуацію. Наприклад, бренд порушив правила реклами – люди пропонують меми, слогани або «перевиховують» бренд через сторітелінг.

3. Доцільним буде використання ChatGPT або AI-бота для пояснення ситуації в реальному часі. Для цього можна застосувати у Telegram або Facebook Messenger AI-бота, який відповідає на запитання користувачів, надає пояснення, розповідає про зроблені кроки, посилається на нормативні документи, пояснює, чому це сталося, і які зміни будуть впроваджені. Застосування ботів дасть змогу зменшити навантаження на PR-відділ та створить враження прозорості і відкритості.

4. Можна вдаватися до алгоритмічного витіснення негативу через підвищення позитивного контенту. Це передбачає аналіз контенту з негативними реакціями та запуск таргетованих рекламних кампаній з емоційно позитивним та прозорим контентом. Метою є перехоплення ключових хештегів і зміщення тону обговорень.

5. Використання прозорої «живої історії» бренду у Stories або Highlight. В цих історіях мають бути відео від реальних співробітників, фото з процесу змін, робота з експертами. Платформи люблять живий, нефільтрований контент, і це викликає людське співчуття, особливо якщо є щирість.

6. У деяких особливих випадках варто залучити зовнішнього етичного аудитора або юриста. Це дозволяє зняти підозри у «вибілюванні» і перекладає фокус із бренду на експертну оцінку.

7. Якщо критика щодо діяльності бренду йде з соціальної мережі TikTok, то бренд може у формі дуету відповісти на відео з поясненням або навіть з гумором. Це створює діалог, а не односторонню заяву, і дозволяє бренду підкреслити свою соціальну відповідальність, що дуже важливо для покоління Z.

8. Деякі кризи у соціальних мережах виникають саме через необізнаність у комплаєнсі. У цьому випадку доцільним буде після такої кризи розробити серію освітніх постів про комплаєнс. Це репутаційний ресурс на майбутнє, за допомогою якого бренд з «порушника» може перетворитися на лідера думки у сфері етики.

Висновки. Таким чином, можна зробити висновки, що роль комплаєнсу у просуванні товарів та послуг за допомогою SMM є надзвичайно важливою. На жаль, випадки порушення комплаєнсу є непоодинокими і стосуються як світових, так і вітчизняних брендів. При порушенні комплаєнсу необхідно, перш за все, визнати помилку і розуміти як її виправити. Ігнорування проблеми може призвести до падіння продажів, відтоку клієнтів і втрати частини прибутку. У статті запропоновано ряд заходів антикризового PR, що спрямовані на розв'язання проблеми недотримання комплаєнсу в соціальних мережах.

Список використаних джерел:

1. Анісімова А. Для чого компаніям комплаєнс і хто має його впроваджувати? URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/220806_dlya-chogo-kompanyam-komplans--khto-ma-yogo-vprovadzhuvat/ (дата звернення 11.03.2025).
2. Данкеєва О., Закревська Л. Фактори впливу на ефективність антикризових PR-кампаній. *Path of Science*. 2025. Vol. 11, № 1. Р. 3001–3009.
3. Кирик Т. Глобальні тренди у сфері етики, комплаєнсу та регулювання, пов'язані з використанням штучного інтелекту. URL: <https://pravo.ua/hlobalni-trendy-u-sferi-etyky-komplaiens-ta-rehuliuivanni-pov-iazani-iz-vykorystanniam-shtuchnoho-intelektu/> (дата звернення 11.03.2025).
4. Пашко Л. О., Мироненко В. В. Антикризовий PR як фактор формування та захисту іміджу суб'єкта PR-діяльності. *Масова комунікація у глобальному та національному вимірах*. 2018. Вип. 10. С. 188–192.
5. Фіялка С. Етичні проблеми маркетингових комунікацій в Україні під час війни. *Україна у просторі соціальних комунікацій: суспільство, медіа, рефлексії війни* : матеріали міжнар. наук-практ. конф., м. Київ, 27–28 лют. 2023 р. Київ, 2023. С. 104–107.

6. Social Media Crisis Examples to Learn From in 2025. URL: <https://www.talkwalker.com/blog/social-media-crisis-examples> (дата звернення 11.03.2025).
7. Babatunde K.A. Public Relations and Social Media for Effective Crisis Communication Management. *Jurnal Bina Praja*. 2022. No. 14(3). P. 543–553.
8. Beaumont C. The Role of Social Media in Managing a PR Crisis. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/role-social-media-managing-pr-crisis-claire-beaumont/> (дата звернення 11.03.2025).
9. Disclosure 101 for Social Media Influencers. URL: https://www.ftc.gov/system/files/documents/plain-language/1001a-influencer-guide-508_1.pdf (дата звернення 11.03.2025).
10. Jasnikowski A., Rosokhata A.S., Reva A.S. Propaganda and PR in social networks as an element of anti-crisis marketing of certain territories. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 2(81). С. 223–232.
11. Milazzo C. What is Social Media Compliance? URL: <https://performline.com/blog-post/what-is-social-media-compliance/> (дата звернення 11.03.2025).
12. Torossian R. The Crucial Role of Crisis Public Relations in the Digital Age. URL: <https://ronntorossian.medium.com/the-crucial-role-of-crisis-public-relations-in-the-digital-age-13596ebe9e4c> (дата звернення 11.03.2025).

References:

1. Anisimova A. (2023). Dlia choho kompaniiam komplaiens i khto maie yoho vprovadzhuvaty? [Why companies need compliance and who should implement it?] Available at: https://jurliga.ligazakon.net/analytcs/220806_dlya-chogo-kompanyam-komplans-khto-ma-yogo-vprovadzhuvati (in Ukrainian)
2. Dankiiieva O. & Zakrevska L. (2025). Faktory vplyvu na efektyvnist antykryzovykh PR-kampanii [Factors influencing the effectiveness of anti-crisis Pr-campaigns]. *Path of Science*, 11(1), 3001–3009 (in Ukrainian)
3. Kyryk T. (2025). Hlobalni trendy u sferi etyky, komplaiens ta rehuluvannia, pov'iazani iz vykorystanniam shtuchnoho intelektu [Global trends in ethics, compliance and regulation related to the use of artificial intelligence]. Available at: <https://pravo.ua/hlobalni-trendy-u-sferi-etyky-komplaiens-ta-rehuluvanni-pov-iazani-iz-vykorystanniam-shtuchnoho-intelektu/> (in Ukrainian)
4. Pashko L. O. & Myronenko V. V. (2018). Antykryzovi PR yak faktor formuvannia ta zakhystu imidzhu sub'ekta PR-diialnosti [Anti-crisis PR as a factor in the formation and protection of the image of the subject of PR activity]. *Masova komunikatsiia u hlobalnomu ta natsionalnomu vymirakh*, 10, 188–192 (in Ukrainian)
5. Fiiiialka S. (2023). Etychni problemy marketynhovykh komunikatsii v Ukraini pid chas viiny [Ethical issues of marketing communications in Ukraine during the war]. In *Ukraina u prostori sotsialnykh komunikatsii: suspilstvo, media, refleksii viiny*, 104–107 (in Ukrainian)
6. Social media crisis examples to learn from in 2025. Available at: <https://www.talkwalker.com/blog/social-media-crisis-examples>
7. Babatunde K. A. (2022). Public relations and social media for effective crisis communication management. *Jurnal Bina Praja*, 14(3), 543–553.
8. Beaumont C. (2023). The role of social media in managing a PR crisis. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/role-social-media-managing-pr-crisis-claire-beaumont/>
9. U.S. Federal Trade Commission. (2019). Disclosure 101 for social media influencers. Available at: https://ftc.gov/system/files/documents/plain-language/1001a-influencer-guide-508_1.pdf
10. Jasnikowski A., Rosokhata A. S. & Reva A. S. (2022). Propaganda and PR in social networks as an element of anti-crisis marketing of certain territories. *Visnyk KhNTU*, 2(81), 223–232.
11. Milazzo C. (2019). What is social media compliance? Available at: <https://performline.com/blog-post/what-is-social-media-compliance/>
12. Torossian R. (2025). The crucial role of crisis public relations in the digital age. Available at: <https://ronntorossian.medium.com/the-crucial-role-of-crisis-public-relations-in-the-digital-age-13596ebe9e4c>

Venherova O. V., Ph.D. in Economics, Associate Professor
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
olena.venherova@tsatu.edu.ua
ORCID: 0009-0004-3048-4226

THE ROLE OF COMPLIANCE AND ANTI-CRISIS PR IN SOCIAL NETWORKS

Abstract. This article explores the role of compliance as a preventive mechanism against crisis phenomena in social media marketing (SMM). In today's digital landscape, brands operate in an environment where any ethical or legal misstep on social platforms can rapidly escalate into reputational damage. The paper provides a comprehensive analysis

of compliance in the context of SMM, including legal and ethical requirements for online communication. It examines sector-specific regulations, such as FTC guidelines and UDAAP standards, and highlights the increasing global trend toward regulatory oversight of digital marketing content. Compliance is interpreted not only as a set of obligations but as a strategic advantage that fosters trust, transparency, and long-term customer loyalty. The article analyzes high-profile cases of compliance failure in social media, such as the Balenciaga scandal involving inappropriate advertising visuals and Delta Airlines' PR crisis related to employee expression on political symbols. These examples demonstrate how lack of proper compliance monitoring in digital environments can escalate quickly, resulting in massive public criticism, customer boycotts, and financial loss. Based on this, the study proposes a set of innovative anti-crisis PR strategies tailored to the social media context. These include influencer-based counter-narratives, gamified apology campaigns, AI-driven real-time communication bots, algorithmic suppression of negative content, transparent storytelling via Stories/Highlights, and educational posts on compliance. Special attention is paid to crisis management tactics that go beyond traditional corporate responses and instead use the unique affordances of social platforms to rebuild trust. The findings emphasize that proactive compliance and adaptive PR tools are essential for safeguarding brand integrity in a fast-paced and hyper-transparent online environment. This study highlights the urgency of integrating compliance into digital communication strategies and recognizes social media as a double-edged tool both a source of risk and a channel for reputation recovery. It concludes that effective compliance management, coupled with agile and transparent PR response systems, is a prerequisite for sustainable brand development in the age of digital consumer empowerment.

Keywords: *compliance, anti-crisis PR, SMM, social media, crisis situations, content, advertising campaign.*

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-15>

УДК 658.8:338.439.63

Семенда О. В., к.е.н., доцент,

доцент кафедри маркетингу

Уманський національний університет

olga-semenda@ukr.net

ORCID: 0000-0002-6690-645X

Корман І. І., к.е.н., доцент,

доцент кафедри маркетингу

Уманський національний університет

irynakorman@gmail.com

ORCID: 0000-0003-1743-1213

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ СОНЯШНИКОВОЇ ОЛІЇ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Анотація. У статті здійснено всебічне наукове дослідження сучасного стану, динаміки та перспектив розвитку ринку соняшникової олії в Україні в умовах геополітичної нестабільності. На основі комплексного аналізу репрезентативних статистичних даних та експертних оцінок детерміновано ключові тенденції виробництва та експорту, трансформації логістичних ланцюгів, модифікації географії збуту та адаптації маркетингових стратегій вітчизняних виробників. Проведено глибинний аналіз факторів впливу на функціонування галузі у середньостроковій перспективі. Сформульовано науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на ринку соняшникової олії в контексті сучасних викликів та можливостей. Аргументовано необхідність диверсифікації експортних напрямків, імплементації цифрових технологій у маркетингові процеси та інтенсифікації розвитку нішевих сегментів продукції в умовах актуальної геополітичної турбулентності.

Ключові слова: соняшникова олія, експорт, маркетингові стратегії, геополітична нестабільність, аграрний ринок, конкурентоспроможність, логістика, диверсифікація, споживач, цифровий маркетинг.

JEL code classification: F14, L66, M31, Q13, Q17

Постановка проблеми. Україна традиційно посідає провідні позиції на світовому ринку соняшникової олії, утримуючи близько 42% частки світового експорту у 2023/24 маркетинговому році [1]. Цей сектор має стратегічне значення для національної економіки, забезпечуючи значні валютні надходження та створюючи додану вартість у аграрному секторі. Проте, з 2022 року галузь функціонує в умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною війною: блокування морських портів, руйнування виробничої інфраструктури, скорочення посівних площ та експортні обмеження з боку окремих країн-партнерів.

У цьому контексті набуває особливої актуальності комплексне маркетингове дослідження ринку соняшникової олії для формування науково обґрунтованих стратегій адаптації галузі до нових геополітичних реалій та забезпечення її конкурентоспроможності. Своєчасна ідентифікація трансформаційних процесів у структурі попиту та пропозиції, логістичних маршрутах, споживчих уподобаннях та конкурентному середовищі дозволить виробникам та експортерам оптимізувати маркетингові стратегії та зберегти лідерські позиції України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблематики функціонування агропродовольчих ринків в умовах геополітичної нестабільності активізувалося через зростаючі виклики, пов'язані з економічними ризиками та торговими війнами. Геополітичні фактори значно впливають на стійкість агропродовольчих ринків, адже вони підвищують волатильність на фінансових ринках і змінюють шаблони міжнародної торгівлі. Дослідження В. Мороза [2], О. Яценко [3], Б. Буркицького та В. Лисюка [4] показують, що геополітична нестабільність

може призводити до коливань цін на сировину та продуктів харчування, затримуючи постачання і збільшуючи витрати на виробництво.

Важливість функціонування агропродовольчих ринків підкреслюється не тільки з економічної точки зору, а й з огляду на соціальні аспекти. Конфлікти та політичні кризи можуть стати причинами соціальної напруги, зростання цін на основні продукти харчування та загострення продовольчої безпеки. Внаслідок цього, науковці Н. Прокопенко [5], Т. Орехова, Ю. Іщук [6] досліджували такі ризики та визначали можливі стратегії для їх пом'якшення.

Теоретичні засади маркетингового аналізу аграрного ринку та адаптивних стратегій функціонування підприємств в умовах ризику та невизначеності стала предметом активного наукового інтересу М. Багорки, І. Абрамович [7], М. Ігнатенко, Л. Леваєва, А. Астаф'єва, О. Розовик [8], І. Белкіна [9]. Роль структурно-функціонального, інституційного та маркетингового підходів у вивченні ринкових трансформацій, особливо за умов кризового впливу зовнішніх факторів підкреслюють дослідники І. Бойчук [10], В. Стадник, В. Йохна, В. Любка [11], В. Стамат, М. Брильова [12].

У праці А. Бобровицького, О. Борділовської, В. Колосова, І. Ус, Г. Широкого [13] досліджено особливості трансформації експортної політики та конкурентного середовища у зв'язку з повномасштабним вторгненням, що вплинуло на логістику, ціноутворення та структуру операторів ринку. Водночас акцент зроблено переважно на економічні показники без глибокої розробки маркетингових стратегій адаптації.

У низці аналітичних звітів міжнародних організацій, зокрема Oil World [14], USDA FAS [15–16] та FAO [17], Latifundist [18], АПК Інформ [19] систематизовано інформацію щодо глобальних трендів виробництва, експорту та цінової кон'юнктури ринку рослинних олій, включно із соняшниковою. Ці джерела є базисом для формування порівняльного аналізу позицій України на світовому ринку та ідентифікації викликів, спричинених геополітичними подіями.

Незважаючи на наявність вагомого масиву досліджень, окремі аспекти залишаються недостатньо висвітленими. Таким чином, дана стаття спрямована на комплексне дослідження, яке поєднує аналіз статистичних даних, сучасних маркетингових тенденцій, логістичних трансформацій і споживчих трендів, з метою формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення стійкості та ефективності маркетингової діяльності українських виробників соняшnikової олії в умовах геополітичної нестабільності.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає у комплексному аналізі сучасного стану та перспектив розвитку ринку соняшnikової олії України в умовах геополітичної нестабільності з подальшою розробкою рекомендацій щодо адаптації маркетингових стратегій виробників для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності галузі.

Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: систематизувати теоретико-методологічні засади дослідження агропродовольчих ринків в умовах геополітичної нестабільності; ідентифікувати та кількісно оцінити ключові параметри функціонування ринку соняшnikової олії в Україні; проаналізувати структурні трансформації в географії експорту та логістичних ланцюгах постачання української соняшnikової олії; визначити вплив геополітичних факторів на конкурентоспроможність вітчизняних виробників; дослідити еволюцію споживчих трендів та маркетингових каналів збуту в умовах кризи; розробити рекомендації щодо адаптації маркетингових стратегій українських підприємств до нових ринкових умов.

Виклад основного матеріалу. Теоретичний фундамент маркетингових досліджень агропродовольчих ринків ґрунтується на синтезі класичних теорій ринкової економіки, концепцій маркетингу та специфіки аграрного виробництва. Аналіз наукових праць [20–22] дозволяє виокремити три ключові підходи до дослідження агропродовольчих ринків:

- структурно-функціональний підхід – розглядає ринок як систему взаємопов'язаних елементів та функцій;
- інституційний підхід – фокусується на аналізі формальних та неформальних інститутів, які визначають правила взаємодії суб'єктів ринку;
- маркетинговий підхід – зосереджується на дослідженні споживчої поведінки, сегментації ринку, позиціонуванні продукції та комплексі маркетингових інструментів.

В умовах геополітичної нестабільності особливої актуальності набуває адаптивний підхід, що передбачає дослідження механізмів пристосування ринкових суб'єктів до мінливих зовнішніх умов та здатності ринкової системи зберігати функціональність в умовах дестабілізуючих впливів.

Ринок соняшникової олії як об'єкт наукового дослідження характеризується низкою особливостей, що зумовлюють специфіку його функціонування: висока експортна орієнтованість, сезонність виробництва та заготівлі сировини при відносно рівномірному споживанні протягом року, залежність від агрокліматичних умов та врожайності соняшнику, високий рівень концентрації виробництва, значний вплив державного регулювання, залежність від світових цін та стану глобального ринку.

Аналіз статистичних даних за період 2019–2024 рр. засвідчує суттєві трансформації у виробничо-експортній діяльності ринку соняшникової олії України (табл. 1).

Аналіз виробництва соняшникової олії в Україні у 2019–2024 рр. засвідчує значні коливання. Пікового рівня (7,4 млн т) досягнуто у 2019/20 МР, після чого відбулося зниження до 4,6 млн т у 2021/22 МР (-37,8%). Основними чинниками спаду стали скорочення посівних площ, зниження врожайності через несприятливі погодні умови, а також наслідки повномасштабного вторгнення у 2022 році, зокрема порушення логістики та виробничих процесів.

На основі проведеного аналізу можна розробити ключові інтегральні показники розвитку ринку соняшникової олії України (табл. 2)

Порівняльний аналіз функціонування ринку соняшникової олії України у 2019/20 та 2023/24 МР свідчить про часткове відновлення після глибокої кризи. Обсяги виробництва та експорту у 2023/24 МР наблизились до докризових рівнів, відстаючи на 8,1% та 6,0% відповідно. Вартісний обсяг експорту зріс на 6,3%, що пояснюється зростанням світових цін у попередні періоди.

Галузь продемонструвала зростання експортної орієнтації (до 92,6%) та скорочення внутрішнього споживання на 28,6%, що свідчить про переорієнтацію на зовнішні ринки. Виробництво після скорочення на 37,8% у 2019–2022 рр. відновилося на 47,8% у 2022–2024 рр., однак не досягло рівня 2019/20 МР. Експортна динаміка є подібною: після падіння на 32,8% відбулося зростання на 40%, що свідчить про поступове подолання логістичних обмежень.

Стабільна частка експорту (в середньому 92,8%) підтверджує критичну залежність галузі від зовнішніх ринків. Цінова динаміка була волатильною: після зростання з 716 до 1489 дол./т (2019–2022 рр.) відбулося зниження до 810 дол./т у 2023/24 МР (-45,6%). Попри це, ціна залишилася на 13,1% вищою за докризову, хоча тенденція до її зниження несе ризики для валютної виручки.

Пікового значення вартість експорту досягла у 2022/23 МР – 7,2 млрд дол. (+50% до 2019/20 МР), проте у 2023/24 МР зменшилася до 5,1 млрд дол., залишаючись вищою за докри-

Таблиця 1

Динаміка виробництва та експорту соняшникової олії в Україні

Показник	2019/20 МР	2020/21 МР	2021/22 МР	2022/23 МР	2023/24 МР
Виробництво, млн т	7,4	5,9	4,6	6,0	6,8
Експорт, млн т	6,7	5,3	4,5	5,6	6,3
Частка експорту у виробництві, %	90,5	89,8	97,8	93,3	92,6
Вартість експорту, млрд дол.	4,8	6,4	6,7	7,2	5,1

Джерело: складено за даними [14–19]

Таблиця 2

Інтегральна оцінка показників розвитку ринку соняшникової олії

Показник	2019/20 МР	2023/24 МР	Динаміка
Обсяг виробництва, млн т	7,4	6,8	-8,1%
Обсяг експорту, млн т	6,7	6,3	-6,0%
Частка експорту, %	90,5	92,6	+2,1 пункту.
Внутрішнє споживання, млн т	0,7	0,5	-28,6%
Середня експортна ціна, дол./т	716	810	+13,1%
Вартість експорту, млрд дол.	4,8	5,1	+6,3%

Джерело: розраховано авторами

зову на 6,3%. Це свідчить про високу адаптивність ринку, який, попри кризу, зберіг експортний потенціал і забезпечував валютні надходження.

Отже, комплексний аналіз ринку соняшникової олії України за період 2019–2024 рр. засвідчує високу стійкість галузі до зовнішніх потрясінь та її значний потенціал до подальшого розвитку за умови покращення як внутрішніх, так і зовнішньоекономічних факторів.

Геополітична нестабільність суттєво вплинула на географічну структуру експорту української соняшникової олії. У докризовий період (2019–2021 рр.) географічна структура експорту української соняшникової олії мала такі характеристики (табл. 3):

Докризова структура експорту соняшникової олії з України характеризувалася високою концентрацією на обмеженій кількості ринків. Понад 50% поставок припадало на Індію, Китай та Нідерланди, що свідчить про значну залежність від ключових торговельних партнерів. Домінував азіяський напрям, зокрема Індія як найбільший світовий імпортер, а також Китай із стабільним попитом.

ЄС, зокрема Нідерланди, відігравав роль логістичного хабу для подальшого розподілу продукції в межах союзу, забезпечуючи стабільність і гнучкість поставок. Африканський регіон, хоча й займав незначну частку, демонстрував позитивну динаміку та потенціал для розширення.

Попри ці напрями, загальна диверсифікація експортних потоків залишалася мінімальною. Така концентрація на обмеженій кількості країн-імпортерів створювала ризики для стабільності зовнішньої торгівлі, особливо в умовах глобальних або регіональних кризових явищ.

Після початку повномасштабної війни географія експорту соняшникової олії з України зазнала істотних змін, зумовлених новими геополітичними та логістичними умовами. У 2021/2022 МР значно зросла частка експорту до ЄС (до 40–45%) через блокаду портів і переорієнтацію на сухопутні маршрути. Водночас активізувалася переробка українського насіння в країнах ЄС, що посилює інтеграцію до європейського ринку.

У 2022–2024 рр. відбулося поступове відновлення експорту в Азію завдяки «зерновому коридору» та використанню альтернативних портів Румунії, Болгарії і Туреччини. Попит на ринках Азії, зумовлений дефіцитом рослинних олій, сприяв зростанню поставок. Африканський напрямок також відновився після скорочення у 2021/2022 МР, зумовленого логістичними обмеженнями.

Відзначається тенденція до диверсифікації: кількість країн-імпортерів зросла, а частка Індії в експорті знизилася. Україна активно виходить на ринки Південно-Східної Азії та Латинської Америки.

Відбулося переформатування основних імпортерів: зросло значення ОАЕ, Саудівської Аравії, Туреччини як регіональних хабів і реекспортерів, а також Румунії, Польщі та Болгарії як транзитно-переробних центрів [23].

Таблиця 3

Географічна структура експорту української соняшникової олії, 2019–2021 рр.

Регіон	Частка в експорті (2019/20 МР)	Ключові країни-імпортери
Азія	55–60%	Індія, Китай, Іран
ЄС	25–30%	Нідерланди, Іспанія, Італія
Африка	10–15%	Єгипет, Алжир, Туреччина
Інші	3–5%	Близький Схід, Америка

Джерело: складено за даними [14–19]

Таблиця 4

Трансформації під впливом військової агресії (2022–2024 рр.)

Регіон	2021/22 МР	2022/23 МР	2023/24 МР	Зміна окремого докризового періоду
Азія	40–45%	45–50%	50–55%	-5...10
ЄС	40–45%	35–40%	30–35%	+5...10
Африка	8–10%	10–12%	12–15%	стабільно
Інші	5–8%	5–7%	5–7%	+2...3

Джерело: складено за даними [14–19]

Основні етапи трансформації логістичних ланцюгів постачання соняшникової олії з України в умовах зовнішньополітичних та економічних викликів узагальнено в таблиці 5. Представлені дані ілюструють еволюцію логістичної інфраструктури, зміну домінуючих транспортних маршрутів та адаптаційні заходи, здійснені для забезпечення стабільності експортних операцій у період 2019–2024 рр.

У 2019–2021 рр. експортна логістика соняшникової олії з України відзначалася стабільністю завдяки домінуванню морських перевезень через порти Чорного й Азовського морів. Це забезпечувало низькі витрати, проте відсутність маршрутною диверсифікації підвищувала вразливість до зовнішніх шоків. Початок війни у 2022 році призвів до блокування морських шляхів, що спричинило перенаправлення експорту на залізничні та автомобільні маршрути, підвищення витрат і зниження обсягів перевезень. Часткове відновлення морської інфраструктури стало можливим завдяки «зерновому коридору», а з вересня 2023 року – завдяки ініціативі України зі створення власного морського маршруту під захистом ЗСУ. Це посилює використання Дунайських та західноєвропейських напрямів.

У підсумку, у 2019–2024 рр. логістика експорту соняшникової олії в Україні трансформувалася з централізованої морської моделі у гнучку диверсифіковану мережу, здатну функціонувати в умовах високої турбулентності. Для розуміння цих змін необхідний аналіз ключових індикаторів, що відображають адаптаційні можливості галузі.

Таблиця 5

**Трансформації в логістичних ланцюгах постачання соняшникової олії
з України (2019–2024 рр.)**

Період / Етап	Характеристика логістичної моделі	Основні логістичні маршрути	Структура перевезень	Особливості та зміни
Докризова модель (2019–2021 рр.)	Висока ефективність, стабільність, морські перевезення домінують	Порти Чорного моря (Одеса, Чорноморськ – до 80%), Азовського моря (Маріуполь, Бердянськ – до 20%), Дунайські – до 5%	Морські – 95–97%, залізничні – 2–3%, автомобільні – 1–2%	Мінімальна диверсифікація, низька собівартість (15–20 дол./т), відсутність альтернативних інвестицій
Етап 1: Кризова адаптація (02–06.2022)	Різне скорочення експорту через блокаду портів	Дунайські порти (Ізмаїл, Рені), сухопутні шляхи до ЄС	Морські – 5–10%, залізничні – 60–65%, автомобільні – 25–30%	Зниження експорту на 70–80%, зростання витрат (до 80–100 дол./т), перевантаження на кордонах
Етап 2: Часткове відновлення (07.2022–08.2023)	Відновлення морських перевезень через запуск «зернового коридору», розвиток мультимодальних маршрутів	Порти Одеси, Чорноморська, Дунайські порти, маршрути через Польщу, Румунію, Балтію	Морські – 65–70%, залізничні – 20–25%, автомобільні – 10–15%	Модернізація портів, поява альтернатив, активне використання мультимодальних перевезень
Етап 3: Новий формат логістики (09.2023–2024)	Власний морський коридор під захистом ЗСУ та страхування; масштабна диверсифікація маршрутів	Порти Одеси, Румунії, Польщі, країн Балтії, річковий транспорт (Дунай, внутрішні води ЄС)	Морські (Одеса) – 60–65%, порти ЄС і Туреччини – 15–20%, залізничні – 10–15%, автотранспорт – 5–10%	Розвиток інфраструктури: нові елеватори, «сухі порти», залізничні переходи, відновлення річкових перевезень

Джерело: складено авторами

Таблиця 6

Ключові індикатори трансформації логістики

Індикатор	2019/20 МР	2021/22 МР	2023/24 МР	Динаміка
Середня вартість логістики, дол./т	15–20	80–100	35–45	↑ 2–2,5 рази
Середній час доставки до кінцевого споживача, днів	15–20	40–60	25–35	↑ 50–70%
Кількість активних експортних маршрутів	8–10	15–20	25–30	↑ 3 рази
Частка мультимодальних перевезень, %	5–10	60–70	30–40	↑ 3–4 рази
Середній розмір експортної партії, тис. т	25–60	3–5	15–25	↓ 2–2,5 рази

Джерело: розраховано авторами

Адаптація України до нових умов зовнішньої торгівлі соняшниковою олією супроводжувалася зростанням логістичних витрат до 15–20%, що знизило маржинальність та конкурентоспроможність продукції. Водночас відбувається переорієнтація на експорт продукції з вищим ступенем переробки. Очікується збереження диверсифікованих маршрутів, що потребує інвестицій у логістичну інфраструктуру. Ці зміни формують основу для стійкої та конкурентоспроможної моделі експорту.

В умовах геополітичної нестабільності відбулися певні трансформації у структурі операторів ринку соняшникової олії України. Аналіз ринкової концентрації демонструє посилення позицій великих агрохолдингів, що мають вертикально інтегровані структури та більшу стійкість до кризових явищ (табл. 7).

Після 2022 року структура ринку соняшникової олії в Україні зазнала змін: вітчизняні компанії посилили свої позиції, тоді як міжнародні корпорації скоротили присутність. Найбільше зростання частки продемонстрували МХП (+7,4 в.п.), ViOil (+3,1 в.п.), Oliyur (+4,5 в.п.) та Дельта Вілмар (+3,7 в.п.) завдяки інвестиціям у логістичну інфраструктуру. Водночас міжнародні гравці, такі як Bunge, Allseeds, ADM та Cargill, скоротили обсяги діяльності, зменшуючи загальну частку іноземного капіталу. Kernel залишилася лідером ринку, втративши лише 0,2 в.п., що свідчить про стійкість її бізнес-моделі. Попри виклики, українська олієпереробна галузь зберегла конкурентоспроможність і ключову роль на світовому ринку.

У 2019–2025 рр. ринок соняшникової олії в Україні трансформувався під впливом зміни споживчих пріоритетів. Зросла популярність продукції, орієнтованої на здорове харчування, екологічність та етичне виробництво. Виробники адаптувалися до попиту на нерафіновані, преміальні та функціональні олії, а також на зручні формати упаковок.

У короткостроковій перспективі виробникам рекомендується розширювати асортимент функціональних олій, впроваджувати еко-ініціативи та посилювати цифрову присутність.

Таблиця 7

Частки ринку основних виробників соняшникової олії в Україні, %

Виробник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р. (прогноз)	Динаміка 2019–2025 рр.
Kernel	23,5	24,2	24,8	22,1	21,5	22,8	23,3	-0,2
Bunge	12,7	13,1	14,5	9,8	7,2	6,5	6,1	-6,6
Миронівський хлібопродукт (МХП)	8,4	8,9	9,3	11,5	13,7	15,1	15,8	+7,4
ViOil	7,9	8,3	8,5	7,2	9,1	10,3	11,0	+3,1
Oliyur	5,2	5,5	5,8	6,4	8,2	9,3	9,7	+4,5
Allseeds	6,8	7,2	7,5	5,3	4,1	3,8	3,5	-3,3
Дельта Вілмар	6,1	6,3	6,5	7,8	8,9	9,5	9,8	+3,7
Оптімусагро	4,8	4,9	5,1	3,2	2,8	2,5	2,1	-2,7
ADM	5,5	5,8	6,0	4,2	3,7	3,4	3,2	-2,3
Каргілл	4,2	4,5	4,7	3,8	2,9	2,7	2,4	-1,8
Інші	14,9	11,3	7,3	18,7	17,9	14,1	13,1	-1,8

Джерело: складено за даними [14–19]

Середньостроково – акцентувати увагу на сталому виробництві та інтеграції в оздоровчі екосистеми, а в довгостроковій – трансформувати бізнес у провайдера комплексних рішень для здорового харчування. Маркетингові стратегії зміщуються в бік персоналізації, прозорості, освітнього контенту та екологічних інновацій в упаковці. Дистрибуція орієнтується на омні-канальні моделі та прямі продажі споживачам, водночас зростає значення ESG-стандартів як конкурентної переваги.

Українські виробники соняшникової олії мають забезпечити гнучкість маркетингових стратегій, швидко реагуючи на зміни ринку, логістичні ризики та геополітичні чинники. Ефективна адаптація можлива завдяки впровадженню цифрових аналітичних інструментів, автоматизації процесів і персоналізації клієнтського досвіду. Стратегічними пріоритетами залишаються споживча орієнтація, сталий розвиток та інновації.

Висновки. Ринок соняшникової олії в Україні зазнав значних змін під впливом геополітичної нестабільності, що вимагало адаптації логістики, експорту та маркетингових стратегій. Попри кризові виклики, галузь відновлює виробництво та диверсифікує географію експорту, підвищуючи стійкість до ризиків. Українські виробники зміцнюють позиції через інфраструктурний розвиток та цифрові рішення, тоді як міжнародні компанії скорочують присутність. Споживчі тренди зміщуються у бік здорового харчування, екологічності та функціональності, стимулюючи орієнтацію на спеціалізовані продукти та преміальні бренди. Для посилення конкурентоспроможності потрібна диверсифікація ринків, цифровізація, інвестиції у сталий розвиток та ціннісно-орієнтована комунікація.

Список використаних джерел:

1. Купрєєва С. Україна vs росія. Протистояння на ринку соняшникової олії продовжується. 2024. URL: <https://ukragroconsult.com/news/ukrayina-vs-rosiya-protystoyannya-na-rynku-sonyashnykovoyi-oliyi-prodovzhuyetsya/>
2. Мороз В.В. Фінансові ринки та інвестиційні стратегії в умовах геополітичної нестабільності. *Actual Problems in Economics*. 2024. № 278. С.40–46. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-278-40-46>
3. Яценко О. Глобалізаційні детермінанти розвитку сировинних ринків. *Міжнародна економічна політика*. 2013. № 2(19). С. 66–100. URL: <https://journals.urau.ua/jiep/article/view/27761>
4. Буркинський Б., Лисюк В. Інфраструктурне забезпечення функціонування ринків агропродовольчої продукції у критичний для економіки країни період. *Food Industry Economics*. 2024. № 16(1). С. 3–12. DOI: <https://doi.org/10.15673/fe.v16i1.2886>
5. Прокопенко Н. Моделювання впливу невизначеності на аграрний сектор: науково-методичні основи та сценарії розвитку. *Innovation and Sustainability*, 2024. № 4. С. 103–111. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.103.111>
6. Орехова Т., Іщук Ю. Ризики та виклики глобального ринку агропродовольчої продукції. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. № 320(4). С. 119–124. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-17>
7. Багорка М., Абрамович І. Удосконалення маркетингових конкурентних стратегій аграрного підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 65–72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-8>
8. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Астаф'єв А.О., Розовик О.Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *Агросвіт*. 2024. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.7.23>
9. Белкін І.В. Маркетинговий аналіз конкурентного середовища сільськогосподарського підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 5(33). С. 685–695. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-685-695](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-685-695)
10. Бойчук І.В. Планування в маркетинговій діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №5. С.25–28. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-274-5-25-28>
11. Стадник В., Йохна В., Любка В. Методологія інституційного підходу в процесах формування інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем. *InterConf*. 2023. С. 5–53. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.03.2023.004>
12. Стамат В.М., Брильова М.О. Формування маркетингової стратегії вітчизняних підприємств в умовах кризи. *Актуальні проблеми фінансів, економіки, обліку і менеджменту: теорія і практика : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції*. Кропивницький : Центр фінансово-економічних наукових досліджень. 2024. С. 45–47.
13. Бобровицький А., Борділовська О., Колосова В., Ус І., Широкий Г. Агресія РФ проти України як загроза глобальній продовольчій безпеці: аналіт. доп. Київ: НІСД, 2024. 80 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.10>
14. Oil World. 2025. URL: <https://www.oilworld.biz/p/sunflowerseed-products#sunflowerseed-products>
15. USDA. 2025. URL: <https://www.fas.usda.gov/data/oilseeds-world-markets-and-trade-12102024>

16. Oilseeds: World Markets and Trade. 2025. URL: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/oilseeds.pdf>
17. FAO. 2025. URL: <https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en>
18. Latifundist. 2025. URL: <https://latifundist.com/market-review>
19. АПК Інформ. 2025. URL: <https://www.apk-inform.com/uk>
20. Хахула Б.В. Теоретико-методичні підходи до дослідження ринку агропродовольчої продукції. *Агросвіт*. 2018. № 19. С. 55–60. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2018.19.55>
21. Пчелянська Г.О. Маркетингові підходи до формування агропродовольчого ринку. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 202–208. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-202-208>
22. Самойлик Ю.В., Жайворон Д.С. Агропродовольчий ринок: етапи та сучасні тенденції розвитку. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 3(75). С. 114–121. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-15>
23. Цимбалюк І. Експорт товару з України: тенденції за секторами. 2025. URL: <https://rates.fm/ua-uk/expert-opinion/eksport-tovaru-z-ukrayini-tendenciyi-za-sektorami/>
24. Войчук А. Головні гастрономічні тренди 2025 року: від здорового харчування до ШІ. URL: <https://klopotenko.com/golovni-gastronomichni-trendy-2025-roku-vid-zdorovogo-harchuvannya-do-shi/>

References:

1. Kuprieieva S. (2024). Ukraina vs rosiia. Protystoiannia na rynku soniashnykovoi olii prodovzhuietsia [Ukraine vs. Russia. The confrontation in the sunflower oil market continues]. Available at: <https://ukragroconsult.com/news/ukrayina-vs-rosiya-protystoiannia-na-rynku-sonyashnykovoyi-oliyi-prodovzhuyetysya/>
2. Moroz V. V. (2024). Finansovi rynky ta investytsiini stratehii v umovakh heopolitychnoi nestabilnosti [Financial markets and investment strategies in conditions of geopolitical instability]. *Actual Problems in Economics – Actual Problems in Economics*, no. 278, pp. 40–46. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-278-40-46>
3. Iatsenko O. (2013). Hlobalizatsiini determinanty rozvytku syrovynnykh rynkiv [Globalization determinants of the development of commodity markets]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka – International Economic Policy*, no. 2(19), pp. 66–100. Available at: <https://journals.urau.ua/jiep/article/view/27761>
4. Burkynskiy B. & Lysyuk V. (2024). Infrastrukturne zabezpechennia funktsionuvannia rynkiv ahroprodovolchoi produktsii u krytychnyi dlia ekonomiky krainy period [Infrastructural support for the functioning of agri-food markets in a critical period for the country's economy]. *Food Industry Economics – Food Industry Economics*, no. 16(1), pp. 3–12. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v16i1.2886>
5. Prokopenko N. (2024). Modeliuvannia vplyvu nevyznachenosti na ahraryi sektor: naukovo-metodychni osnovy ta stsenarii rozvytku [Modeling the impact of uncertainty on the agricultural sector: scientific and methodological foundations and development scenarios]. *Innovation and Sustainability – Innovation and Sustainability*, no. 4, pp. 103–111. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.103.111>
6. Oriekhova T. & Ishchuk Yu. (2023). Ryzyky ta vyklyky hlobalnoho rynku ahroprodovolchoi produktsii [Risks and challenges of the global agri-food market]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no. 320(4), pp. 119–124. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-17>
7. Bahorka M. & Abramovych I. (2024). Udoskonalennia marketynhovykh konkurentnykh stratehii ahrarynoho pidpriemstva [Improving marketing competitive strategies of an agricultural enterprise]. *Staliy rozvytok ekonomiky – Sustainable development of the economy*, no. 1(48), pp. 65–72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-8>
8. Ihnatenko M. M., Levaieva L. Iu., Astaf'iev A. O. & Rozovyk O. H. (2024). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu ahrarykh pidpriemstv v umovakh viiny [Managing the competitiveness of agricultural enterprises in wartime]. *Ahrosvit – Agrosvit*, no. 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.7.23>
9. Bielkin I. V. (2024). Marketynhovi analiz konkurentnoho seredovyscha silskohospodarskoho pidpriemstv [Marketing analysis of the competitive environment of an agricultural enterprise.] *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii – Scientific innovations and advanced technologies*, no. 5(33), pp. 685–695. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-685-695](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-685-695)
10. Boichuk I. V. (2019). Planuvannia v marketynhovii diialnosti pidpriemstva [Planning in the marketing activities of an enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, no. 5, pp. 25–28. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-274-5-25-28>
11. Stadnyk V., Yokhna V. & Liubka V. (2023). Metodolohiia instytutsiinoho pidkhodu v protsesakh formuvannia innovatsiino-oriento-vanykh sotsialno-ekonomichnykh system [Methodology of the institutional approach in the processes of forming innovation-oriented socio-economic systems]. *InterConf*, pp. 35–53. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.03.2023.004>
12. Stamat V. M. & Brylova M. O. (2024). Formuvannia marketynhovoї stratehii vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh kryzy [Formation of marketing strategy of domestic enterprises in times of crisis]. *Aktualni problemy finansiv, ekonomiky, obliku i menedzhmentu: teoriia i praktyka : zbirnyk tez dopovidei Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Current problems of finance, economics, accounting and management: theory and practice: collection of abstracts of reports of the International Scientific and Practical Conference*. Kropyvnytskyi: Tsentr finansovo-ekonomichnykh naukovykh doslidzhen, pp. 45–47.

13. Bobrovyskyi A., Bordilovska O., Kolosova V., Us I., Shyrokyi H. (2024) Ahresiia RF proty Ukrainy yak zahroza hlobalnii prodovolchii bezpetsi [Aggression of the Russian Federation against Ukraine as a threat to global food security] analytical supplement. Kyiv: NISD, 80 p. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.10>
14. Oil World (2025). Available at: <https://www.oilworld.biz/p/sunflowerseed-products#sunflowerseed-products>
15. USDA (2025). Available at: <https://www.fas.usda.gov/data/oilseeds-world-markets-and-trade-12102024>
16. Oilseeds: World Markets and Trade (2025). Available at: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/oilseeds.pdf>
17. FAO (2025). Available at: <https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en>
18. Latifundist (2025). Available at: <https://latifundist.com/market-review>
19. APK Inform (2025). Available at: <https://www.apk-inform.com/uk>
20. Khakhula, B.V. (2018). Teoretyko-metodychni pidkhody do doslidzhennia rynku ahroprodovolchoi produktsii. [Theoretical and methodological approaches to researching the agri-food market]. *Ahrosvit – Agrosvit*, no. 19, pp. 55–60. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2018.19.55>
21. Pchelianska H. O. (2019). Marketynhovi pidkhody do formuvannia ahroprodovolchoho rynku [Marketing approaches to the formation of the agri-food market]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 2, pp. 202–208. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-202-208>
22. Samoilyk Yu. V. & Zhaivoron D. S. (2024). Ahroprodovolchyi rynek: etapy ta suchasni tendentsii rozvytku [Agro-food market: stages and current trends of development]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, no. 3(75), pp. 114–121. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-15>
23. Tsymbaliuk I. (2025) Eksport tovaru z Ukrainy: tendentsii za sektoramy [Export of goods from Ukraine: trends by sectors]. Available at: <https://rates.fm/ua-uk/expert-opinion/eksport-tovaru-z-ukrayini-tendenciyi-za-sektorami/>
24. Voichuk A. (2025). Holovni hastronomichni trendy 2025 roku: vid zdorovoho kharchuvannia do ShI [Main gastronomic trends of 2025: from healthy eating to AI]. Available at: <https://klopotenko.com/golovni-gastronomichni-trendy-2025-roku-vid-zdorovogo-harchuvannya-do-shi/>

Semenda O. V., PhD in Economics, Docent,
Associate Professor at the Department of Marketing
Uman National University
olga-semenda@ukr.net

ORCID: 0000-0002-6690-645X

Korman I. I., PhD in Economics, Docent,
Associate Professor of the Department of Marketing
Uman National University
irynakorman@gmail.com

ORCID: 0000-0003-1743-1213

TRENDS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE SUNFLOWER OIL MARKET IN THE CONTEXT OF GEOPOLITICAL INSTABILITY

Abstract. The article presents a systematic analysis of the sunflower oil market in Ukraine in the context of prolonged geopolitical instability that has arisen as a result of full-scale military aggression. A comprehensive study of transformational changes in the structure of production, logistics chains, export geography and marketing approaches of Ukrainian producers is carried out. The relevance of studying this topic both in terms of national economic security and in the context of maintaining Ukraine's position in the global agri-food market is substantiated. The key factors of influence of external shocks on the functioning of the sunflower oil market, including logistical constraints, changes in demand in foreign markets, lower yields and the dynamics of world prices, are revealed. The specifics of structural-functional, institutional and marketing approaches to market analysis are described. Particular attention is paid to the adaptation of logistics routes, in particular, the transition from a centralised maritime model to a diversified multimodal infrastructure that ensures export stability in wartime. The author analyses the dynamics of production, exports, average logistics cost and geographical structure of sales for the period 2019–2024. The article highlights the evolution of marketing strategies in response to changing consumer demands: growing demand for eco-friendly, functional and premium products, personalisation of communications, increasing importance of digital channels and introduction of smart packaging. The article identifies the strengthening of the market position of national producers, in particular companies with vertically integrated structures, against the background of a decrease in the share of international capital. New strategic vectors of the industry development are identified: focus on sustainable production, expansion of the range of functional oils,

ESG-orientation, development of omnichannel distribution systems and direct interaction with consumers. The study provides sound scientific recommendations for increasing the adaptability and competitiveness of Ukrainian sunflower oil producers in the face of global turbulence, with a focus on the development of logistics infrastructure, digitalisation of marketing and niche specialisation of products. Strategic guidelines are proposed that envisage a transition to a consumer-oriented business model that combines innovation, sustainable development and high flexibility in response to environmental challenges.

Keywords: *sunflower oil, export, marketing strategies, geopolitical instability, agricultural market, competitiveness, logistics, diversification, consumer, digital marketing.*

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-16>

УДК 334.722

Завадських Г. М., к.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

hanna.zavadskykh@tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-3240-3870

Тебенко В. М., к.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

vita.tebenko@tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-0459-2555

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В КОНТЕКСТІ ВОЄННОГО СТАНУ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. У статті розглянуто феномен соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану як важливого інноваційного інструменту для подолання гострих соціальних викликів та досягнення Цілей сталого розвитку. Проаналізовано унікальну роль соціальних підприємств у підтримці вразливих груп населення, відновленні інфраструктури та створенні робочих місць в умовах обмежених державних ресурсів. Досліджено інноваційні підходи, що застосовуються соціальними підприємствами, та їхній внесок у сталий розвиток. Окрему увагу приділено аналізу ризиків та можливостей соціального підприємництва в умовах війни за допомогою SWOT-аналізу. Зроблено висновок про стратегічну важливість підтримки соціального підприємництва для післявоєнного відновлення та сталого розвитку України.

Ключові слова: соціальне підприємництво, воєнний стан, економічна нестабільність, сталий розвиток, громада, ефективність, соціальна місія, інновації, ризики, соціальний вплив.

JEL code classification: L31

Постановка проблеми. Соціальне підприємництво в Україні в період війни стало не просто альтернативною формою бізнесу, а критично важливим інструментом для подолання найгостріших соціальних викликів. У контексті воєнного стану, коли ресурси держави обмежені, а гуманітарні та економічні потреби населення стрімко зростають, саме соціальні підприємства беруть на себе частину відповідальності за підтримку суспільства.

Їхня унікальність полягає у поєднанні економічної діяльності з чітким соціальним фокусом – замість орієнтації на прибуток, такі підприємства прагнуть змінити суспільство на краще. У цей надзвичайно складний період вони активно долучаються до:

- підтримки ветеранів, переселенців та постраждалих громад;
- відновлення зруйнованої інфраструктури;
- створення робочих місць для вразливих груп населення;
- реалізації освітніх і культурних ініціатив;
- інтеграції людей у трудовий ринок;
- боротьби з бідністю та безробіттям.

Соціальне підприємництво стає відповіддю на низький рівень матеріального забезпечення, масове безробіття та зростаючу соціальну вразливість. Це інноваційний інструмент, здатний

мобілізувати внутрішні ресурси суспільства для вирішення нагальних проблем без повної залежності від державного фінансування або зовнішньої допомоги.

Актуальність дослідження проблематики розвитку соціального підприємництва обумовлена зростаючими соціальними викликами, які постають перед українським суспільством у період війни. Соціальне підприємство, поєднуючи економічну діяльність із вирішенням суспільно важливих проблем, виступає ефективним інструментом підтримки вразливих категорій населення, реінтеграції ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та розвитку місцевих громад. В умовах обмежених державних ресурсів воно стає джерелом інноваційних підходів до надання соціальних послуг. Такий підхід сприятиме формуванню дієвої політики підтримки соціальних ініціатив у кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку соціального підприємництва як інструменту вирішення соціально-економічних проблем сьогодення викликає зростаючий інтерес у наукових колах. Особливу увагу дослідники приділяють впровадженню інновацій у соціальну підприємницьку діяльність, оскільки саме інноваційні підходи забезпечують її ефективність, сталість і соціальний вплив. Серед вітчизняних науковців, які зробили вагомий внесок у вивчення цього явища, можна відзначити О. Дороніну, Л. Капранову, А. Каспрук, які досліджують базові аспекти розвитку соціального підприємництва; В.С. Неклюдова, Ю.С. Ключеву, З.І. Галушку, А.А. Свинчука, А.О. Корнецького, М.А. Гончарову, Н.Є. Гусак, А.А. Туманову, К.В. Смаглій, Е.В. Ветрову – авторів численних праць, присвячених розвитку соціального підприємництва. Серед зарубіжних дослідників варто виділити J. Dees, D. Bornstein, J. Defourny, M. Nyssens – основоположників концептуального апарату соціального підприємництва; B. Drayton (Ashoka), J. Robinson, K. Hockerts, A. Peredo, M. McLean, S. Osberg, які наголошують на необхідності інноваційних стратегій у підприємстві з соціальною місією.

Разом з тим, тема розвитку соціального підприємництва та його впливу на розв’язання соціально-економічних проблем, зокрема в період воєнних дій, досі не отримала належної наукової уваги, що визначає її актуальність для дослідницької діяльності. Вивчення цього питання дозволяє краще усвідомити засади суспільної стійкості в умовах кризи.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розкриття та обґрунтування значення соціального підприємництва як інноваційної форми ведення бізнесу, що поєднує економічну ефективність із вирішенням соціальних та екологічних проблем, сприяючи сталому розвитку суспільства.

Виклад основного матеріалу. Соціальне підприємство слід розглядати як феномен, тісно пов’язаний з потребою у специфічних інноваціях, спрямованих на розв’язання стратегічно важливих проблем людства. При цьому соціальний підприємець характеризується здатністю до отримання відкладеної вигоди, яка має некомерційний, суспільно орієнтований характер, а її позитивний ефект стає надбанням соціуму в цілому. Соціальні підприємці виступають як новатори, що залучають інноваційні ідеї та різноманітні ресурси для ефективного реагування на нагальні соціальні проблеми. Їхня діяльність продукує стійкі позитивні соціальні трансформації, охоплюючи такі галузі, як освіта, охорона навколишнього середовища, боротьба з бідністю та захист прав людини.

В Україні становлення соціального підприємництва розпочалося у 2000-х роках як реакція на соціальні наслідки економічної трансформації 1990-х років. Перші ініціативи переважно реалізовувалися громадськими організаціями шляхом створення майстерень, закладів громадського харчування та освітніх центрів, спрямованих на підтримку соціально вразливих груп населення. За активної міжнародної підтримки міжнародних організацій концепція соціального підприємництва в Україні почала набирати популярність на початку 2000-х років [5]. Помітна активізація руху соціального підприємництва в Україні спостерігалася після 2014 року. Відбулося зростання кількості соціальних ініціатив, а також започатковано програми підтримки з боку міжнародних фондів, держави та бізнесу. Значну роль у цьому процесі відіграли такі проекти, як “Social Business in UA” та «Український соціальний венчурний фонд». На сучасному етапі соціальне підприємство в Україні являє собою динамічну сферу з численними успішними практичними кейсами у галузях екології, освіти, інклюзії та підтримки ветеранів.

Систематизованим інформаційним ресурсом, що містить дані про 150 соціальних підприємств України є Каталог соціальних підприємств України 2016–2017 рр. [8]. Даний каталог є другим виданням, що значно розширило охоплення порівняно з першим Каталогом 2013 року, який містив інформацію про 41 соціальне підприємство.

Процес відбору соціальних підприємств до Каталогу відбувався шляхом анкетування протягом періоду з жовтня 2016 року по травень 2017 року. Інформація про збір даних поширювалася через широкий спектр каналів, включаючи: соціальні мережі: Соціальне підприємництво, WNISEF, Соціальний консалтинг ПАРАГРАФ, Український форум благодійників, British Council, сторінки окремих соціальних підприємств; інтернет-платформи/сайти: ГУРТ, Громадський простір, NGO Marketplace, Платформа, Портал СП, Велика ідея, Українська соціальна академія, Соціальний консалтинг ПАРАГРАФ, Національна Асамблея людей з інвалідністю України, Новини Полтави, Тижневик ЕХО, Центр суспільно привабливого підприємництва, Портал «Компас», Рада підприємців при КМУ; особисті звернення: до близько 600 підприємств, щодо яких існувало припущення про їхню соціальну спрямованість.

Для включення до Каталогу, зацікавлені соціальні підприємці мали заповнити онлайн-анкету на платформі Google Forms. Загалом було отримано 167 анкет, з яких для Каталогу було відібрано 150 анкет. Критеріями відбору для включення до Каталогу були наступні:

- Підприємство є організацією (незалежно від організаційно-правової форми).
- Підприємство вирішує соціальні та/чи екологічні проблеми.
- Підприємство відповідає хоча б одному з наступних додаткових критеріїв: працевлаштування вразливих груп населення (ветерани АТО, ВПО, люди з інвалідністю, мешканці сільської місцевості та ін.); спрямування частини або всього прибутку від діяльності на підтримку статутної діяльності громадських організацій (ГО), благодійних організацій (БО) чи благодійних фондів (БФ); виділення частини або всього прибутку на фінансування окремих видів послуг для соціально вразливих груп населення / підтримки соціальних, культурних чи спортивних заходів, проєктів.

Таким чином, Каталог 2016–2017 рр. містить інформацію виключно про ті соціальні підприємства, які добровільно надали про себе дані та відповідали встановленим критеріям відбору. За відсутності офіційної статистики щодо соціального розвитку соціального підприємництва в Україні, цей ресурс може бути цінним джерелом інформації для дослідження розвитку соціального підприємництва в Україні у зазначений період. Цінну інформацію та підтримку для розвитку цієї сфери містить сайт socialbusiness.in.ua [19].

Соціальне підприємництво, завдяки своїй спрямованості на вирішення соціальних проблем через підприємницьку діяльність та сприяння партнерству, виступає важливим механізмом для реалізації цілей сталого розвитку територіальних громад в контексті їхньої євроінтеграційної перспективи. Сталий розвиток в євроінтеграційному контексті передбачає партнерство між громадою, підприємництвом та органами місцевого самоврядування. Соціальне підприємництво за своєю суттю часто будується на співпраці та залученні різних зацікавлених сторін для вирішення соціальних проблем. Ключовою метою сталого розвитку є задоволення потреб населення та громади як у поточному часі, так і в майбутньому. Соціальні підприємства орієнтовані на вирішення конкретних соціальних проблем та задоволення потреб вразливих груп населення, сприяючи таким чином соціальній складовій сталого розвитку [3]. Євроінтеграція передбачає впровадження європейських стандартів і норм у різних сферах, включаючи соціальну політику та економічний розвиток. Соціальне підприємництво, як модель, що поєднує економічну діяльність із соціальною місією, відповідає європейським тенденціям та підходам до сталого розвитку. Соціальне підприємництво, на відміну від традиційного бізнесу, часто має довгострокову соціальну мету, що узгоджується з принципами сталого розвитку, орієнтованими на майбутні покоління.

Соціальне підприємництво відіграє ключову роль у досягненні Цілей сталого розвитку, оскільки воно поєднує підприємницький підхід із прагненням вирішувати конкретні соціальні та екологічні проблеми. Соціальне підприємництво тісно пов'язане з Цілями сталого розвитку

ООН (Sustainable Development Goals, SDGs), які охоплюють глобальні виклики: бідність, нерівність, клімат, освіту, охорону здоров'я тощо. соціальне підприємництво – це інструмент досягнення ЦСР, оскільки об'єднує прибутковість з позитивним соціальним і екологічним впливом.

Розглянемо, яким чином соціальне підприємництво опосередковано чи безпосередньо сприяє реалізації окремих Цілей сталого розвитку, з урахуванням їхньої специфіки та пріоритетів.

ЦСР 1: Подолання бідності: соціальні підприємства створюють робочі місця для соціально вразливих груп (людей з інвалідністю, ВПО, багатодітних матерів); прибуток часто реінвестується в громаду.

ЦСР 4: Якісна освіта: освітні соціальні бізнеси: безкоштовні курси, інклюзивні програми, профорієнтація для молоді; навчання підприємництву як засіб самозайнятості.

ЦСР 5: Гендерна рівність: Підтримка жіночого підприємництва; робота з темами насильства, дискримінації, економічної участі жінок.

ЦСР 8: Гідна праця та економічне зростання: створення інклюзивного робочого середовища; підтримка місцевої економіки; формування ринку відповідального бізнесу.

ЦСР 10: Зменшення нерівності: забезпечення можливостей для тих, хто має обмежений доступ до освіти, праці, ресурсів; підприємства стають «мостом» між соціальними верствами.

ЦСР 11: Сталий розвиток міст і громад: послуги для громади (екосервіси, освітні платформи, інклюзивні кав'ярні); залучення місцевих ресурсів і людей.

ЦСР 12: Відповідальне споживання і виробництво: багато соціальних підприємств впроваджують еко-продукцію, ресайклінг, zero waste; навчають споживачів етичному вибору.

Таким чином, соціальне підприємництво – це практичний інструмент досягнення ЦСР, що дозволяє вирішувати соціальні проблеми через ефективні, прибуткові й інноваційні бізнес-моделі.

Один із провідних теоретиків соціального підприємництва Грегорі Діз [13], виділяв кілька ключових ознак соціального підприємства, які тісно пов'язані з інноваційною природою цього явища:

1. Соціальна місія як основна мета – у центрі діяльності соціального підприємства стоїть прагнення до позитивних суспільних змін, а не отримання прибутку. Це створює передумови для пошуку нових підходів і нестандартних рішень соціальних проблем.

2. Інноваційність – соціальні підприємці, за Дізом, є «агентами змін у соціальному секторі». Вони впроваджують інновації, які можуть включати нові моделі послуг, продукти, організаційні структури чи механізми фінансування для вирішення соціальних проблем більш ефективно, ніж традиційні підходи.

3. Проактивність і готовність до ризику – соціальні підприємці діють ініціативно та часто в умовах невизначеності, впроваджуючи новаторські ідеї, які ще не мають підтвердженої ефективності, що є типовою рисою інноваційної діяльності.

4. Стійке створення соціальної цінності – на відміну від одноразових акцій або благодійних заходів, соціальне підприємництво прагне до довготривалих змін через сталі інноваційні рішення.

Таким чином, інноваційність є не лише рисою, а й фундаментом соціального підприємництва в концепції Діза, адже саме через впровадження нових ідей та моделей воно здатне вирішувати складні соціальні виклики ефективніше за традиційні форми діяльності. Такий підхід до ведення бізнесу відкриває важливу сторону соціального підприємництва – розроблення і впровадження інновацій, які можуть в подальшому використовуватися за рамками діяльності конкретного соціального підприємства.

Йозеф Шумпетер, класик теорії інновацій, виділив п'ять основних видів інновацій, які, на його думку, є рушіями економічного розвитку [15]. Варто зазначити, що соціальні підприємства активно реалізують усі п'ять видів інновацій, визначених Й. Шумпетером: вони розробляють нові продукти для задоволення соціальних потреб, впроваджують інноваційні методи виробництва, освоюють нові ринки – зокрема серед вразливих груп, використовують альтернативні джерела ресурсів і створюють нові організаційні моделі, що поєднують прибуткову діяльність із соціальною місією.

Так, українське соціальне підприємство “Re-leaf PAPER” розробило та запатентувало технологію виробництва паперу з опалого листя. Це принципово новий вид паперу, який є екологічно чистішою альтернативою традиційному паперу з деревини. Важливим є екологічний вплив – Зменшення вирубки лісів, утилізація органічних відходів (опалого листя), зниження викидів CO₂ у процесі виробництва порівняно з традиційним папером. Команда спільного британсько-кенійського соціального підприємства “GravityLight” створили гравітаційний ліхтар, який генерує світло за рахунок повільного опускання наповненого піском або водою мішка. Це принципово новий спосіб освітлення, що не потребує батарейок чи електромережі. Інноваційність винаходу полягає в наданні безпечного та екологічно чистого джерела світла для домогосподарств, які не мають доступу до електроенергії або змушені використовувати дорогі та шкідливі газові лампи. Обидва ці підприємства демонструють, як соціальна місія може бути рушійною силою для інноваційного мислення та створення принципово нових товарів, які одночасно вирішують соціальні та екологічні проблеми.

Вітчизняне соціальне підприємство Майстерня «ТАКО ТРЕБА», що займається виробництвом шкіряних виробів (сумок, аксесуарів), впровадила інклюзивний метод виробництва, залучаючи до роботи людей з інвалідністю, зокрема з ментальними порушеннями. Їхній метод полягає у створенні спеціально адаптованих робочих процесів, розбитих на прості та зрозумілі операції, з індивідуальним підходом до навчання та підтримки кожного працівника. Соціальний вплив, що генерується підприємством полягає в забезпеченні гідної праці та соціалізації для людей, які часто мають обмежені можливості працевлаштування, наданні працівникам можливості здобувати нові навички та відчувати себе цінними членами суспільства, а також демонстрації потенціалу людей з інвалідністю та сприяння більш інклюзивному суспільству.

Соціальне підприємство Нідерландів “Fairphone” розробило модульний та етичний метод виробництва смартфонів. Їхня інновація полягає не в абсолютно новій технології складання електроніки, а в принципово іншому підході до ланцюжка постачання та життєвого циклу продукту: ретельному відборі постачальників, які дотримуються справедливих умов праці та екологічних стандартів, зокрема щодо видобутку корисних копалин: прозорості ланцюжка постачання: “Fairphone” прагне до максимальної прозорості щодо походження матеріалів та умов виробництва. А соціальний вплив реалізується в просуванні справедливої праці та відповідального використання ресурсів у глобальній електронній промисловості, зменшенні електронних відходів шляхом подовження терміну служби пристроїв та полегшення ремонту, спонуканні споживачів до більш усвідомленого вибору та підтримки етичного виробництва.

Українське соціальне підприємство “SenSe Hub”, проєкт громадської організації «Відчуй», фактично створив ринок інклюзивних освітніх та культурних заходів для людей з порушеннями слуху. До їхньої появи в Україні не існувало системної пропозиції якісних, адаптованих заходів (лекцій, екскурсій, майстер-класів) із залученням перекладачів жестової мови та у врахуванням особливостей сприйняття інформації людьми з вадами слуху. Соціальний вплив, що поширює підприємство в забезпеченні рівного доступу до освіти, культури та інформації для людей з порушеннями слуху, наданні нових можливостей для навчання, розвитку та соціалізації цієї групи населення., приверненні уваги суспільства до потреб людей з порушеннями слуху та популяризація жестової мови.

Кенійські соціальні підприємці з команди “M-Pesa” запустили мобільний оператор Safaricom у Кенії, фактично створивши ринок мобільних грошових переказів та платежів для населення, яке раніше не мало доступу до традиційних банківських послуг. Їхня інновація полягала у використанні базової технології SMS для здійснення фінансових транзакцій через мобільні телефони. Соціальний вплив від їх діяльності полягає в наданні доступу до фінансових послуг мільйонам людей, які раніше були виключені з офіційної фінансової системи, сприянні розвитку малого бізнесу, полегшення грошових переказів між містами та селами, підвищення безпеки транзакцій. Важливо зазначити, що “M-Pesa” не конкурувала з існуючими банками, а створила абсолютно новий ринок фінансових послуг, орієнтований на небанківське населення, використовуючи інноваційний підхід на основі мобільних технологій. Ця модель згодом була успішно впроваджена в багатьох інших країнах, демонструючи її революційний характер.

Соціальне підприємство “UYAVA” у Львові займається виготовленням екологічних меблів та декору. Їхньою інновацією є розробка та використання переробленого пластику як нової сировини для виробництва стільниць, елементів декору та інших виробів. Вони збирають пластикові відходи (наприклад, кришечки від пляшок) і переробляють їх на кольорові та міцні матеріали, які потім використовуються у їхньому виробництві. Соціальний та екологічний вплив підприємства проявляється в перетворенні відходів, які забруднюють довкілля, на цінну сировину, а також зниженні потреби у використанні первинних ресурсів. “UYAVA” не просто використовує перероблений пластик, вони розробили власну технологію його переробки та інтегрували цей матеріал у свій виробничий процес, забезпечуючи себе унікальною та екологічною сировиною для розвитку свого підприємства.

Британське соціальне підприємство “Biohm” розробляє будівельні матеріали на основі міцелію (грибниці) та органічних відходів. Їхньою ключовою інновацією є розробка технологій, які дозволяють «вироснути» будівельні панелі та ізоляційні матеріали з грибниці та побічних продуктів сільського господарства. Ці матеріали є біорозкладними, мають низький вуглецевий слід та потенційно можуть замінити традиційні будівельні матеріали. Соціальний та екологічний вплив підприємства полягає в створенні екологічно чистих та біорозкладних будівельних матеріалів і перетворенні органічних відходів на цінний ресурс. “Biohm” розробляють власні технології для їхнього виробництва та планують використовувати їх у будівельних проєктах, створюючи для себе новий ринок та забезпечуючи стабільне постачання екологічно чистих матеріалів для свого зростання як соціального підприємства, що просуває стале будівництво.

Соціальне підприємство «Львівська освітня фундація» (ЛОФ) є унікальним прикладом в Україні завдяки своїй гібридній організаційній структурі, що поєднує ознаки благодійної організації та соціального підприємства. ЛОФ реалізує свої освітні проєкти (курси, тренінги, менторство) як через грантові кошти та благодійні внески, так і через надання платних послуг для бізнесу та приватних осіб. Прибуток від комерційної діяльності реінвестується у розвиток соціальних освітніх ініціатив фундації. Соціальний вплив проявляється в сталості фінансування: диверсифікації джерел фінансування забезпечує більшу фінансову стабільність для реалізації соціально важливих проєктів., можливості залучати ширшу аудиторію через платні послуги, тим самим збільшуючи свій соціальний вплив.

Іспанське соціальне підприємство “Mondragon Corporation” є одним з найбільших та найуспішніших прикладів кооперативної організаційної структури у світі. Це федерація автономних та незалежних робітничих кооперативів, що охоплює різні сектори економіки (промисловість, фінанси, роздрібна торгівля, освіта, дослідження). Ключовими елементами їхньої інноваційної структури є: власність працівників (працівники є власниками та членами кооперативів, беруть участь в управлінні та розподілі прибутків); демократичне управління (рішення приймаються на основі голосування членів кооперативу); соціальна спрямованість (пріоритет віддається створенню робочих місць, соціальній справедливості та розвитку місцевих громад). Соціальний вплив підприємства – це створення стабільних та якісних робочих місць, активна участь у соціальному та економічному розвитку місцевих громад.

Ці приклади демонструють, як інновації можуть бути ключовим інструментом для реалізації соціальної місії, посилюючи вплив підприємств на сталий розвиток.

Інноваційність соціального підприємництва пов’язана з нетрадиційністю підходу до визначення і способів реалізації господарських цілей. Також слід мати на увазі те, що діяльність в соціальному підприємстві пов’язана із неекономічними мотивами, а носії соціального підприємництва демонструють альтруїстичну поведінку [4].

Соціальне підприємництво, поєднуючи соціальну місію з бізнес-діяльністю, за своєю суттю несе в собі низку специфічних ризиків, які набувають особливої гостроти в умовах воєнного стану. Ці ризики тісно переплітаються з інноваційним характером соціальних підприємств, адже пошук нових рішень для складних соціальних проблем неминуче пов’язаний з невизначеністю та можливістю невдачі. Основні групи ризиків, притаманні соціальному підприємству, представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Ризики соціального підприємництва під час війни в Україні

Групи ризиків соціального підприємництва	Безпекові ризики	Економічні ризики
	Загроза життю та здоров'ю працівників	Інфляція та зростання вартості ресурсів
	Тимчасове або постійне переміщення працівників через загострення бойових дій	Зниження купівельної спроможності населення
	Ускладнений доступ до певних регіонів (наприклад, окуповані або прифронтові території)	Нестабільність курсу валют, що впливає на імпорт/експорт. Ускладнений доступ до банківського фінансування або кредитів
	Фінансові ризики	Соціальні ризики
	Непередбачуваність надходжень (особливо при грантовому фінансуванні)	Високий рівень емоційного вигорання працівників
	Затримки у виплатах від партнерів або донорів	Зниження довіри до бізнесу у кризових ситуаціях
	Висока залежність від донорської підтримки	Зростання потреб населення, які перевищують можливості підприємства
	Відсутність фінансової подушки безпеки	Проблеми з інтеграцією вразливих груп у робочий процес
	Операційні ризики	Юридичні та регуляторні ризики
	Обмежений доступ до електроенергії чи інтернету	Зміни в законодавстві, пов'язані з воєнним станом
	Збої в логістиці та транспортуванні	Ускладнення процедури реєстрації, оподаткування чи звітності
	Втрата ключових кадрів через мобілізацію чи евакуацію	Відсутність достатнього державного стимулювання соціального бізнесу
	Перебої з постачанням товарів або сировини	Проблеми із захистом прав власності або прав працівників

Джерело: сформовано автором на основі [3; 6; 7; 9]

Узагальнюючи представлені дані, слід зазначити, що соціальне підприємництво в умовах воєнного стану зіштовхується з комплексом взаємопов'язаних ризиків, які охоплюють безпекову, економічну, фінансову, соціальну, операційну та юридично-регуляторну сфери. Загроза життю та здоров'ю персоналу, поряд із логістичними труднощами та перебоями в енергопостачанні, безпосередньо впливає на операційну стабільність. Економічна нестабільність, зокрема інфляція та зниження купівельної спроможності, ускладнює фінансове планування та залучення коштів. Соціальні аспекти проявляються у вигоранні працівників та зростанні потреб, що перевищують можливості. Законодавчі зміни та складнощі адміністрування додають невизначеності у ведення діяльності. Отже, для забезпечення стійкості соціальних підприємств у цей складний період необхідні комплексні стратегії управління цими різноманітними ризиками.

Зважаючи на багатогранність та взаємопов'язаність ризиків, що постають перед соціальним підприємництвом, особливо в умовах воєнного стану, проведення SWOT-аналізу стає логічно обґрунтованою та вкрай необхідною наступною дією (Табл.2). Цей інструмент стратегічного аналізу дозволить не лише систематизувати виявлені ризики (як загрози та слабкі сторони), але й ідентифікувати потенційні можливості для їхньої мінімізації та сильні сторони, які можуть стати опорою для подолання кризових явищ і забезпечення стійкого розвитку.

Отже, у сучасних умовах війни соціальне підприємництво в Україні демонструє значний потенціал як ефективний механізм реагування на гострі соціальні виклики. Серед його основних сильних сторін – орієнтація на суспільне благо, висока мотивація персоналу, довіра громадськості та можливість залучення міжнародної підтримки. Однак слабкі сторони, зокрема обмежені ресурси, залежність від зовнішнього фінансування та нестабільна безпекова ситуація, створюють серйозні бар'єри для стабільного розвитку. Незважаючи на це, відкриваються нові можливості: зростаючий попит на соціальні послуги, підтримка з боку міжнародних організацій, активізація громадянського суспільства та розвиток нових напрямів діяльності.

Таблиця 2

Результати SWOT-аналізу соціального підприємництва в умовах воєнного часу

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Спрямованість на вирішення соціальних проблем (допомога ВПО, ветеранам, постраждалим)	Обмежені ресурси: фінансові, людські, логістичні
Високий рівень довіри з боку суспільства та міжнародних партнерів	Недостатній досвід ведення бізнесу в умовах кризи
Мотивація працівників та ціннісна орієнтація	Вразливість до змін безпекової ситуації
Можливість залучення грантової підтримки	Залежність від зовнішнього фінансування
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростаюча потреба у соціальних послугах та гуманітарній допомозі	Військові дії: знищення інфраструктури, ризик для життя
Доступ до міжнародних програм підтримки (гранти, навчання, мережі)	Інфляція, економічна нестабільність
Активізація громадянського суспільства	Зниження платоспроможності населення
Можливість розвитку нових напрямів (наприклад, реабілітація, освіта, відновлення)	Конкуренція з великими НУО або державними програмами

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 9; 12]

Водночас загрози, пов'язані з воєнними діями, економічною нестабільністю та конкуренцією, вимагають від соціальних підприємств гнучкості, інноваційності та стратегічного підходу до своєї діяльності. Соціальне підприємництво має перспективи стати ключовим чинником соціально-економічної стабілізації та відновлення країни, за умови належної підтримки, зниження адміністративних бар'єрів і посилення внутрішньої спроможності.

Висновки. Підсумовуючи, варто наголосити на винятковій важливості соціального підприємництва як прогресивного та інноваційного формату ведення бізнесу, здатного ефективно відповідати на гострі соціальні виклики, що особливо загострилися в період воєнного стану. Соціальне підприємництво є важливим інструментом для досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) ООН. Його інноваційні підходи до ведення бізнесу одночасно спрямовані на отримання прибутку та вирішення конкретних соціальних і екологічних проблем, що безпосередньо сприяє прогресу у досягненні багатьох ЦСР, включаючи подолання бідності, забезпечення якісної освіти, сприяння гідній праці та економічному зростанню, зменшення нерівності, а також захист довкілля. Однак, як показав аналіз, соціальне підприємництво стикається зі значним спектром ризиків, що охоплюють безпекову, економічну, фінансову, соціальну, операційну та юридично-регуляторну сфери, які потребують уважного управління. Проведений SWOT-аналіз, у свою чергу, дозволяє не лише ідентифікувати ці загрози та слабкі сторони, але й виявити потенційні можливості для розвитку та сильні сторони, на які можна спиратися для забезпечення стійкості та масштабування соціального впливу в умовах нестабільності. Таким чином, підтримка та розвиток соціального підприємництва, з урахуванням його специфічних ризиків та можливостей, є стратегічно важливим для післявоєнного відновлення та сталого розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Ачкасова О. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № (37). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-40>
2. Богацька Н. Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-4>.
3. Другова О. С. Соціальне підприємництво: шлях до сталого розвитку бізнесу та суспільства. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4(4). С. 945–959
4. Дюк А. А. Соціальне підприємництво як інноваційна форма організації бізнесу. *Modern Economics*. 2019. № 17(2019). С. 86–93. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-14)
5. Завадських Г. М., Тебенко В. М. Практичні аспекти становлення соціального підприємництва в Україні. *БІЗНЕС ІНФОРМ*, 2020. № 11. С. 177–185. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-177-185>
6. Іванова Н., Коваль К., Коваль В. Роль соціального підприємництва в умовах сьогодення України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 3(31). С. 224–234.

7. Ільченко В.М. Інновації як концептуальна основа соціального підприємництва в Україні. *Прийзовський економічний вісник*. 2022. № 1 (30). DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-1-8>
8. Каталог соціальних підприємств України 2016–2017 рр. Київ: Києво-Могилянська академія, 2017. URL: <http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/sotsialnipidpriemstva/katalog>
9. Кифяк В. І., Малиш Л. Б. Соціальне підприємництво: проблеми та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 275–280.
10. Нечепуренко М. О. Концепція соціального підприємництва в контексті вирішення суспільних проблем. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-114>
11. Рудаченко О. О., Коненко, В. В. Соціальне підприємництво як основа сталого розвитку територіальних громад. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024. No. (11). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-13>
12. Смаглій К. Зміни творить кожен із нас: соціальне підприємництво та стратегічна філантропія. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська Академія». 2014. 207 с.
13. ТАКО ТРЕБА. URL: <https://slovnuk.ua/index.php?swrd=%D0%B4%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B8>
14. Dees J. G. The Meaning of “Social Entrepreneurship” / The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. 1998. URL: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf
15. Fairphone. URL: <https://www.fairphone.com/>
16. Mondragon Corporation. URL: <https://www.mondragon-corporation.com/>
17. M-Pesa. URL: <https://www.safaricom.co.ke/main-mpesa/m-pesa-services>
18. Releaf Paper: Releaf Paper. URL: <https://releafbag.com/>
19. Sotsialne pidpriemnytstvo v Ukraini. URL: <https://socialbusiness.in.ua/> (in Ukrainian)
20. Schumpeter J. A. *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (R. Opie, Trans.). Cambridge, MA: Harvard University Press. 1934.
21. SenSe Hub: SenSe Hub. URL: <https://slovnuk.ua/index.php?swrd=%D0%B4%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B8>
22. UYAVA: UYAVA. URL: <https://slovnuk.ua/index.php?swrd=%D0%B4%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B8>

References:

1. Achkasova O. (2022) Rozvytok sotsialnoho pidpriemnytstva v Ukraini v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*. № (37). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-40>
2. Bohatska N. (2023) Perspektyvy rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-4>
3. Druhova O. S. (2024) Sotsialne pidpriemnytstvo: shliakh do staloho rozvytku biznesu ta suspilstva. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*. № 4(4). S. 945–959
4. Diuk A. A. (2019) Sotsialne pidpriemnytstvo yak innovatsiina forma orhanizatsii biznesu. *Modern Economics*. № 17. S. 86–93. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-14)
5. Zavadskykh H. M., Tebenko V. M. (2020) Praktychni aspekty stanovlennia sotsialnoho pidpriemnytstva v Ukraini. *BIZNES INFORM*, № 11. S. 177–185. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-177-185>
6. Ivanova N., Koval K., Koval V. (2022) Rol sotsialnoho pidpriemnytstva v umovakh sohodennia Ukrainy. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. № 3(31). S. 224–234.
7. Ilchenko V. M. (2022) Innovatsii yak kontseptualna osnova sotsialnoho pidpriemnytstva v Ukraini. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*. №1 (30). DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-1-8>
8. Katalog sotsialnykh pidpriemstv Ukrainy 2016–2017 rr. Kyiv: Kyievo-Mohylianska akademiia, (2017). Available at: <http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/sotsialnipidpriemstva/katalog>
9. Kyfiak V. I., Malyshev L. B. (2020) Sotsialne pidpriemnytstvo: problemy ta perspektyvy. *Biznes Inform*. № 5. С. 275–280.
10. Nechipurenko M. O. (2023) Kontseptsiiia sotsialnoho pidpriemnytstva v konteksti vyrishennia suspilnykh problem. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-114>
11. Rudachenko O. O., Konenko, V. V. (2024). Sotsialne pidpriemnytstvo yak osnova staloho rozvytku terytorialnykh hromad. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, (11). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-13>
12. Smahlii K. (2014) Zminy tvoryt kozhen iz nas: sotsialne pidpriemnytstvo ta stratehična filantropiia. Kyiv : Vydavnychiy dim “Kyievo-Mohylianska Akademiia”. 207 s.
13. ТАКО ТРЕБА. Available at: <https://slovnuk.ua/index.php?swrd=%D0%B4%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B8>
14. Dees, J. G. (1998) The Meaning of “Social Entrepreneurship” / The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. Available at: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf
15. Fairphone. Available at: <https://www.fairphone.com/>
16. Mondragon Corporation. Available at: <https://www.mondragon-corporation.com/>

17. M-Pesa. Available at: <https://www.safaricom.co.ke/main-mpesa/m-pesa-services>
18. Releaf Paper: Releaf Paper. Available at: <https://releafbag.com/>
19. Sotsialne pidpriemnytstvo v Ukraini. Available at: <https://socialbusiness.in.ua/>
20. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (R. Opie, Trans.). Cambridge, MA: Harvard University Press.
21. SenSe Hub: SenSe Hub. Available at: <https://slovnkyk.ua/index.php?swrd=%D0%B4%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B8>
22. UYAVA: UYAVA. Available at: <https://slovnkyk.ua/index.php?swrd=%D0%B4%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B8>

*Zavadskykh H. M., Candidate of Sciences (Economics), Docent,
Associate Professor at the Department of Economics and Business
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
hanna.zavadskykh@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-3240-3870*

*Tebenko V. M., Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Business
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
ORCID: 0000-0002-0459-2555*

INNOVATIVE POTENTIAL OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN THE CONTEXT OF MARTIAL STATE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract. *The presented scientific article examines the current and important issues of social entrepreneurship development in Ukraine during the period of unprecedented challenges caused by full-scale martial law. The transformation of social entrepreneurship from an alternative business model to a critically important mechanism for responding to the urgent social needs of society in conditions of limited state resources and the rapid growth of humanitarian and economic problems is analyzed. The unique ability of social enterprises to combine economic activity with a clearly defined social mission aimed at achieving socially beneficial changes, rather than solely maximizing profits, is emphasized. The key areas of activity of social enterprises during wartime were examined in detail, including support for veterans, internally displaced persons and affected communities, participation in the restoration of destroyed infrastructure, creation of inclusive jobs for vulnerable categories of the population, implementation of educational and cultural initiatives. It is argued that social entrepreneurship is an innovative response to such acute socio-economic problems as low material security, mass unemployment, and increasing social vulnerability, mobilizing the internal resources of society to solve them with less dependence on public funding or foreign aid. The relevance of the chosen research topic is substantiated, due to the growing social challenges faced by Ukrainian society during the war. The effectiveness of social entrepreneurship as a tool for supporting vulnerable groups of the population, reintegration of veterans and IDPs, as well as the development of local communities in conditions of limited state resources is emphasized. Its potential as a source of innovative approaches to the provision of social services is emphasized, which will contribute to the formation of an effective policy of supporting social initiatives in crisis conditions.*

Key words: *social entrepreneurship, martial law, economic instability, sustainable development, community, efficiency, social mission, innovation, risks, social impact.*

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-17>

УДК [004.738.5:330.341.1](477)

Шостак Л. В., к.е.н., доцент

Волинський національний університет імені Лесі Українки

lshostak14@gmail.com

ORCID: 0000-0001-8786-9582

Більо І. О., аспірант

Волинський національний університет імені Лесі Українки

bilo.ivan@vnu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-4818-1248

РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз процесу розробки бізнес-моделі цифрової трансформації в контексті економічного та соціального середовища України. Розглянуто ключові виклики, які супроводжують впровадження цифрових технологій у вітчизняних підприємствах, зокрема технічні, організаційні та інституційні бар'єри. Окрему увагу приділено вивченню можливостей, які відкриваються завдяки цифровізації, включаючи підвищення операційної ефективності, розвиток нових продуктів і послуг, а також покращення взаємодії з клієнтами. Запропоновано стратегічні орієнтири, що базуються на системному підході до формування бізнес-моделі, спрямовані на забезпечення гнучкості, інноваційності та адаптивності до мінливих ринкових умов. Викладені рекомендації з управління цифровими змінами, які дозволяють підприємствам України забезпечити сталий розвиток та підвищити конкурентоспроможність у глобальному економічному просторі.

Ключові слова: цифрова трансформація, бізнес-модель, цифрова економіка, стратегічне управління, інновації, Україна, конкурентоспроможність, технологічні виклики.

JEL classification: L26, M15, O32, O33

Постановка проблеми. Цифрова трансформація виступає одним із визначальних чинників підвищення ефективності та конкурентоспроможності сучасних підприємств. В Україні цей процес набирає особливої ваги через потребу оновлення технологічної бази та управлінських практик. Проте, впровадження цифрових інновацій стикається із суттєвими бар'єрами, зокрема низьким рівнем цифрової грамотності, обмеженими фінансовими ресурсами та дефіцитом фахівців із відповідною кваліфікацією. Відсутність адаптованих бізнес-моделей, які б враховували національні особливості та ринкові умови, ускладнює ефективну інтеграцію цифрових технологій у діяльність підприємств. Традиційні бізнес-процеси часто не відповідають вимогам сучасної цифрової економіки, що призводить до ризиків технологічного відставання. Водночас цифровізація відкриває широкі перспективи для оптимізації операційної діяльності, створення інноваційних продуктів і послуг, а також посилення позицій на глобальних ринках. Системне формування бізнес-моделі цифрової трансформації є ключовим фактором забезпечення стійкості та розвитку підприємств у мінливому середовищі. Визначення стратегічних напрямів розвитку у цій сфері сприяє не лише зниженню ризиків, а й формуванню сталих конкурентних переваг. Питання розробки ефективних бізнес-моделей вимагає комплексного підходу з урахуванням соціально-економічних умов України. Отже, актуальність дослідження полягає у пошуку інноваційних рішень, здатних стимулювати сталий економічний розвиток країни в умовах цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі цифрова трансформація розглядається як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств такими вченими, як Анандхі С. Бхарадвадж, Омаром А. Ель Саві, Павлом Павлу та Н. Венкатраманом [1]. У дослідженнях Крістофера Зотта, Рафаеля Аміта і Лоренцо Масса [2] увага зосереджується на важливості розробки адаптивних бізнес-моделей, здатних враховувати

динамічність цифрового середовища. Остервальдер А. [3] пропонує практичні інструменти для створення інноваційних бізнес-моделей, що є основою успішної цифрової трансформації. У своєму дослідженні Майкл Е. Портер та Джеймс Е. Хеппельманн [4] розкривають трансформаційний вплив «розумних» продуктів на ринкову конкуренцію, що вимагає від бізнесу нових моделей управління. Наукові дослідження Ліпич Л. та Волинець І. [5] підтверджують необхідність комплексного підходу до розробки бізнес-моделей, які б враховували національні особливості та глобальні виклики. Водночас недостатня увага приділяється деталізації адаптації цих моделей саме під умови України, що відкриває перспективи для подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Основна мета статті полягає в розробці бізнес-моделі цифрової трансформації, адаптованої до умов українського ринку та світових тенденцій. Дослідження спрямоване на виявлення основних викликів і перспектив, які впливають на процес цифрової трансформації в Україні. Також завданням є визначення ключових стратегічних напрямів для успішного впровадження цифрових технологій у бізнес-середовище. У підсумку стаття пропонує концептуальну модель, що допоможе зміцнити конкурентні позиції та інноваційний потенціал вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу. У світі, де технології змінюють правила гри щодня, готовність до цифрової трансформації – це не просто перевага, а необхідність для кожного бізнесу. Від стартапів до гігантів індустрії, кожен має адаптуватися до нових реалій [6].

У сучасних умовах цифровізація бізнесу в Україні перетворилася з модного тренду на стратегічну необхідність. Вона сприяє розширенню експортного потенціалу через використання електронних торговельних платформ, таких як Prom.ua або Etsy. Цифрово орієнтовані компанії, особливо в сферах FinTech, IoT, електронної комерції та агротехнологій, стають більш привабливими для інвесторів і міжнародних партнерів. Крім того, активне впровадження цифрових рішень сприяє інноваційному розвитку країни та зміцненню її економічного потенціалу.

Оцифрування в Україні відбувається нерівномірно. Регіональні відмінності в інфраструктурі, людському капіталі, інституційній присутності та рівнях безпеки спричинили формування різних «цифрових ландшафтів»: західні та центральні області перетворюються на осередки цифровізації, тоді як східні та південні регіони значно відстають.

Останні дослідження Державної служби статистики України [7] та Світового банку [8] підкреслюють яскраво виражені регіональні диспропорції у впровадженні цифрових технологій. Такі області, як Київська, Львівська, Івано-Франківська та Вінницька, демонструють високі показники цифровізації підприємств – від 78 до 82 балів зі 100. Це стало можливим завдяки поєднанню розвиненої широкосмужової інфраструктури, потужних освітніх екосистем і близькості до ініціатив, підтриманих донорами, зокрема Diia.Business, а також програмами ЄС і USAID. Натомість промислові центри, як-от Дніпропетровська область (61/100), виявляють лише часткову цифрову стійкість, а регіони, що постраждали від бойових дій – зокрема Харківська (49/100), Миколаївська та Одеська області (53/100), – страждають від зруйнованої інфраструктури, обмеженого доступу до інтернету та масової втрати трудових ресурсів.

Існує низка структурних чинників, що зумовлюють ці відмінності. По-перше, наявність та якість інфраструктури – особливо широкосмужового доступу до Інтернету та стабільного електропостачання – є базовими передумовами для впровадження хмарних ERP-систем і цифрових платформ. Урбанізовані райони в центрі й на заході України мають суттєві переваги у зв'язку, у той час як сільські та прифронтові території залишаються малозабезпеченими. По-друге, важливу роль відіграє освітнє середовище. Регіони, в яких функціонують потужні технічні виші (зокрема Львівська політехніка, КПІ ім. Сікорського), демонструють вищу цифрову готовність завдяки збереженню талантів і розвитку стартап-екосистем. По-третє, інтенсивність бойових дій безпосередньо знижує цифрову спроможність сходу та півдня країни через руйнування інфраструктури та масову міграцію кадрів, що унеможливорює навіть базові операції – наприклад, інтеграцію POS-систем чи віддалену роботу [8].

Інституційна присутність та участь донорів також формують регіональний цифровий ландшафт. Захід України, зокрема Львівська та Івано-Франківська області, переважають у донор-

ських ініціативах від USAID, EU4Digital та GIZ. Ці регіони стали пілотними зонами для цифрового менторства, навчання ERP та хмарних сервісів, що посилює їх конкурентні переваги. Водночас південні та східні області часто залишаються поза межами таких програм, що створює замкнене коло недоінвестованості та цифрового відставання. Як наслідок, МСП у цих регіонах стикаються з постійними бар'єрами до доступу до масштабованої ІТ-інфраструктури та можливостей підвищення кваліфікації [9, 10].

Дане дослідження також підтверджує тезу Віалія Г. [11], який наголошував на вирішальному значенні цифрової трансформації для підвищення адаптивності організацій через переконфігурацію їхніх спроможностей і створення нової цінності. Наші результати свідчать про те, що підприємства з вищим рівнем цифрової інтеграції та інноваційної гнучкості демонструють кращі показники у таких сферах, як чутливість до ринку та фінансова стійкість. Це узгоджується з висновками Тіса та ін. [12], які визначили динамічні спроможності як критично важливі для збереження конкурентних переваг у цифровій економіці. Позитивна кореляція між стратегічною узгодженістю та показниками ефективності ще раз підтверджує важливість інтеграції цифрових ініціатив у загальну стратегію підприємства, особливо в умовах турбулентності бізнес-середовища.

Нами виявлена різниця в ефективності цифрової адаптації між галузями. Так, підприємства харчової промисловості продемонстрували вищий рівень цифрової зрілості та операційної стійкості, тоді як підприємства легкої промисловості зіткнулися з більшими труднощами. Цю диспропорцію можна пояснити галузевими обмеженнями цифрової інфраструктури та різним рівнем інвестицій в автоматизацію процесів. На рисунку 1, створеному на основі даних Міністерства цифрової трансформації, представлено порівняльний огляд цифрової зрілості в різних секторах України. Це підкреслює необхідність розробки галузевих стратегій для стимулювання цифрової трансформації.

Одним із ключових результатів є підтвердження того, що цифрова зрілість і стратегічна узгодженість тісно пов'язані з адаптивністю та стійкістю бізнесу. Підприємства, які впровадили цифрові інструменти – такі як хмарні сервіси, аналітика на основі штучного інтелекту та автоматизація процесів – показали вищі бали за індикаторами ефективності діяльності. Ці висновки узгоджуються із глобальними тенденціями, описаними у Звіті Світового банку про цифрову економіку за 2022 рік, у якому підкреслюється важливість цифрової інфраструктури та інноваційного потенціалу як рушіїв продуктивності малих і середніх підприємств [8].

Крім того, порівняльний аналіз галузей в Україні показав, що підприємства легкої промисловості суттєво відстають від харчової промисловості та ІТ-сектору за показниками цифрової зрілості, що переважно пов'язано з високою капіталомісткістю та низьким рівнем технологічної інтеграції. Різниця в індикаторних оцінках підсилює необхідність розробки галузевих політик і стимулюючих інструментів інвестування для активізації цифрової трансформації у відсталих секторах.

Окрім внутрішніх чинників, що впливають на ефективність бізнес-моделі, значний вплив мають зовнішні збурення, такі як логістичні труднощі, міграція робочої сили та регуляторні зміни. Розроблена в межах цього дослідження регресійно-зважена модель враховує фактори, такі як цифрова інфраструктура, компетенції працівників і стратегічна орієнтація. Водночас модель також визнає, що ці внутрішні фактори можуть бути суттєво підірвані зовнішніми збуреннями – проблемою, на яку звертали увагу Гельцер Ф. і Фріцше А. [14] у своєму дослідженні з управління ризиками в контексті Індустрії 4.0. Майбутні ітерації моделі можуть включати коефіцієнти зовнішніх ризиків і макроекономічні індикатори, щоб краще враховувати подібні збурення та підвищити її стійкість.

Варто відмітити, що технологічні тенденції є основою цифрової економіки, яка постійно змінює способи ведення бізнесу. Так, наприклад, Інтернет речей (IoT) з'єднує повсякденні об'єкти з Інтернетом, що дозволяє збирати дані та обмінюватися ними. Завдяки цій технології бізнес може контролювати та управляти активами, оптимізувати ланцюги поставок і створювати новий споживацький сервіс. Штучний інтелект і машинне навчання здійснюють потужну трансформацію галузей, забезпечуючи засоби для поглибленого аналізу даних, прогнозного моделювання та автоматизації [15].

Наприклад, регіональний бенчмаркінговий аналіз, проведений на основі індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) у країнах Центральної та Східної Європи (Рисунок 1), свід-

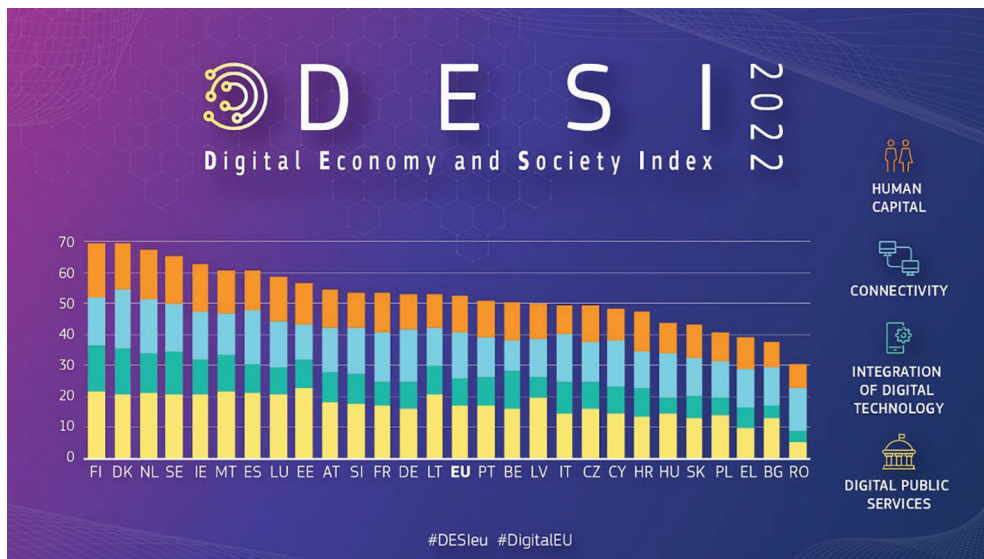


Рис. 1. Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI) у країнах Центральної та Східної Європи (2023)

Джерело: [16]

чить про потенціал застосування цієї системи індикаторів за межами України. Такі країни, як Польща, Румунія та Балтійські держави, демонструють подібні моделі цифровізації та структури підприємств, що відкриває перспективи для ширшого транскордонного використання цієї оціночної рамки.

Інтегруючи технологічні, організаційні та стратегічні компоненти в єдину комплексну рамку, воно забезпечує більш глибоку оцінку ефективності бізнес-моделі, ніж традиційні показники продуктивності. Результати підкреслюють важливість включення технологічних інновацій до самої суті бізнес-моделей, а не розглядання їх як другорядного аспекту [17]. Такий підхід дає змогу підприємствам краще орієнтуватися у викликах цифрової епохи та адаптуватися до швидких змін ринкових умов.

Необхідно відмітити, що підприємства з високим рівнем цифрової зрілості краще здатні інноваційно реагувати на ринкові зміни, підтримуючи таким чином свою конкурентну перевагу. Оскільки галузі по всьому світу продовжують боротися з цифровими викликами, ця рамка надає цінні інсайти для бізнесів, які прагнуть підвищити операційну стійкість і стратегічну гнучкість в умовах зростаючої невизначеності.

Варто зазначити, що ключовими передумовами успішної цифрової трансформації українських підприємств є: адаптивність бізнес-моделі, гнучка організаційна структура, інвестиції в цифрові компетентності персоналу, а також стратегічне бачення керівництва щодо впровадження інноваційних технологій. На основі аналізу вітчизняної та зарубіжної практики запропоновано інтеграційну бізнес-модель цифрової трансформації, що враховує галузеву специфіку, рівень цифрової готовності підприємства та динаміку ринку.

Модель ґрунтується на трьох функціональних блоках:

- 1) технологічний блок – включає впровадження IT-інфраструктури, CRM/ERP систем, хмарних сервісів, інструментів аналітики великих даних та елементів штучного інтелекту;
- 2) організаційно-управлінський блок – охоплює цифрову трансформацію бізнес-процесів, зміну управлінської парадигми, розвиток цифрової культури, системи KPI для оцінки цифрової ефективності;
- 3) ціннісно-орієнтований блок – передбачає формування нових каналів створення цінності для споживачів, використання платформеної економіки, сервісну персоналізацію та залучення клієнтів до копродукції.

Ця модель може бути застосована як у великих компаніях, так і в малому та середньому бізнесі (МСБ), за умови адаптації масштабу та ресурсів. Наприклад, в аграрному секторі, ком-

панія AgriChain розробила цифрову платформу для агроменеджменту, що інтегрує супутникові дані, IoT-датчики та аналітичні сервіси для підвищення ефективності обробки земель. У фінансовому секторі економіки вдалим прикладом є вітчизняний цифровий банк Monobank, де бізнес-модель побудована виключно на мобільному застосунку, без фізичних відділень. У малому бізнесі – це маркетплейси на кшталт Crafta дозволяють локальним підприємцям масштабувати продажі без значних капіталовкладень, за рахунок цифрових платформ.

Доцільність переходу українських підприємств до цифрово-орієнтованих бізнес-моделей, які здатні забезпечити адаптацію до викликів VUCA-середовища, підвищення гнучкості та створення доданої вартості на даний час уже не викликає сумнівів. Застосування інтегрованої ЦТБ-моделі дозволяє не лише покращити операційні показники, а й сформувати нову конкурентну перевагу на цифровому ринку.

Підприємства, які впроваджують цифрові технології, швидше займають лідируючі позиції на ринку. Тому важливо аналізувати, як нові бізнес-моделі формуються під впливом цифрової трансформації, та як це впливає на стратегію підприємств [18].

У контексті триваючих військових дій та соціально-економічної нестабільності, питання цифрової трансформації бізнесу в Україні набуває не лише економічного, а й стратегічного значення. Впровадження інноваційних цифрових моделей дозволяє підприємствам адаптуватися до нових реалій, зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати стійкість у кризових умовах. З огляду на необхідність ефективного переосмислення управлінських рішень та оновлення бізнес-процесів, доцільним є системний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на цифрову трансформацію. У цьому контексті SWOT-аналіз дає змогу комплексно оцінити потенціал та ризики цифровізації, тоді як розроблена схема стратегічних етапів переходу до цифрової бізнес-моделі окреслює можливі траєкторії розвитку бізнесу в умовах невизначеності та післявоєнної відбудови. Важливо також чітко виокремити ключові виклики, можливості та стратегічні орієнтири, які формують нову економічну парадигму в цифровій площині (таблиця 1).

Цифрова трансформація бізнес-моделей в Україні, незважаючи на воєнні виклики, має значний потенціал для забезпечення відновлення та зростання економіки. SWOT-аналіз виявив, що сильними сторонами цифровізації є гнучкість українських підприємств, наявність висококваліфікованих IT-фахівців та інтеграція в глобальні цифрові мережі, тоді як слабкими – інфраструктурна нестійкість і кадрові втрати. Водночас стратегічні можливості пов'язані з активною міжнародною підтримкою, переорієнтацією на зовнішні ринки й упровадженням новітніх технологій, а загрози – із поглибленням кіберризиків і втратами в матеріально-виробничій базі.

Таблиця 1

SWOT-Аналіз цифрової трансформації бізнес-моделей в Україні

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– високий рівень цифрової культури в IT-секторі; – досвід експорту цифрових послуг (наприклад, IT outsourcing); – адаптивність українських підприємств до нових умов; – відкритість до нових цифрових форматів (наприклад, Diia.Business).	– інфраструктурні руйнування через воєнні дії; – висока залежність бізнесу від електропостачання та інтернету; – відтік кадрів за кордон (міграція висококваліфікованих працівників); – обмежений доступ до інвестицій для МСБ у регіонах, наближених до зони бойових дій.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– переорієнтація бізнесу на цифрові експортні моделі; – отримання підтримки від міжнародних фінансових інституцій для цифровізації; – відновлення інфраструктури з урахуванням цифрових стандартів; – розширення e-commerce на закордонні ринки	– нестабільна економічна ситуація, інфляція, девальвація; – кіберзагрози та посилення гібридної війни у цифровому просторі; – втрата ринків через фізичне знищення виробництва та логістичних ланцюгів; – низький рівень правового захисту цифрової власності та стартапів

Джерело: авторська розробка

Запропонована нами схема цифрового переходу окреслює чіткі етапи цифровізації – від адаптації в кризових умовах до інституційного закріплення цифрової економіки в поствоєнний період. Водночас виокремлені стратегічні орієнтири вказують на необхідність комплексної державної політики цифрової безпеки, підтримки інноваційного підприємництва, розвитку людського капіталу та гармонізації цифрових стандартів із європейськими практиками. Отже, цифрова трансформація в умовах війни стає не лише інструментом виживання, а й фундаментом для майбутнього відновлення, модернізації та сталого розвитку українського бізнесу.

У процесі цифрової трансформації бізнес-моделей в Україні підприємства стикаються з низкою системних і зовнішніх бар'єрів, які ускладнюють впровадження інноваційних рішень. Особливо актуальними ці виклики стають в умовах воєнного стану, що посилює невизначеність і підвищує ризики в цифровому середовищі.

Виклики цифрової трансформації бізнес-моделі в Україні:

1) нерівномірний доступ до цифрової інфраструктури, тобто брак високошвидкісного інтернету та технічного забезпечення, особливо в регіонах, гальмує впровадження цифрових рішень серед малих та середніх підприємств;

2) обмежені фінансові ресурси суб'єктів господарювання – висока вартість цифрових технологій та недостатній доступ до інструментів фінансування інновацій (венчурного капіталу, грантів, державних програм) обмежують можливості цифровізації;

3) низький рівень цифрової грамотності та управлінської компетентності проявляється через брак фахівців із цифрових трансформацій, відсутність стратегічного бачення у менеджменту підприємств щодо цифрової трансформації бізнес-моделі;

4) регуляторна нестабільність – часті зміни законодавства, недосконалість нормативно-правового поля щодо цифрових послуг, захисту даних і електронної комерції створюють невизначеність для інвесторів.

5) воєнний стан унеможлиблює функціонування багатьох традиційних бізнес-моделей, частина підприємств втратила активи або втратила доступ до ринку, постійна загроза кіберударів по критичній цифровій інфраструктурі;

6) безпека даних та кіберзагрози – цифровізація бізнесу також підвищує ризик кіберзагроз і загроз для безпеки даних. Бізнеси повинні бути готові до захисту від атак, а також до забезпечення безпеки персональних даних клієнтів [6].

Подолання зазначених викликів потребує комплексного підходу, який включає державну підтримку, розвиток цифрової інфраструктури та зміцнення інституційної спроможності бізнесу. Лише скоординовані дії всіх учасників економічної екосистеми забезпечать сталу цифрову трансформацію вітчизняного підприємництва.

Цифрова трансформація відкриває перед українськими підприємствами широкі перспективи зростання, підвищення операційної ефективності та виходу на міжнародні ринки. Глобальні процеси діджиталізації створюють сприятливі умови для активного впровадження інноваційних рішень у різноманітних секторах економіки. Цифрові платформи, такі як Amazon, Etsy чи eBay, дозволяють українському бізнесу виходити на зовнішні ринки без необхідності значних капіталовкладень у фізичну присутність, що сприяє глобалізації підприємницької діяльності. Інструменти автоматизації, хмарні обчислення, великі дані (Big Data) та штучний інтелект сприяють раціоналізації витрат, оптимізації виробничих і управлінських процесів, а також підвищенню якості ухвалення рішень. Перехід до сервісної економіки на основі цифрових технологій забезпечує формування нової споживчої вартості за рахунок персоналізованих продуктів і послуг, що реалізуються через сучасні моделі типу B2B2C чи D2C. У рамках євроінтеграційних процесів, зокрема Угоди про асоціацію з ЄС, українські компанії отримують доступ до цифрової інфраструктури, фінансових інструментів та програм підтримки, які сприяють зміцненню позицій на європейському ринку. В умовах криз та воєнних загроз цифровізація виступає ключовим чинником підтримки економічної активності, стимулюючи адаптацію бізнесу до нових викликів. Крім того, підприємства можуть скористатися міжнародними програмами цифрової трансформації, грантами від ЄС, США та глобальних фондів, а також долучатися до ініціатив на кшталт “Digital Ukraine”, спрямованих на

формування цифрової економіки майбутнього. Реалізація цього потенціалу потребує стратегічного бачення, довгострокових інвестицій у технологічну інфраструктуру та розвиток цифрових компетенцій, що загалом може стати важливим імпульсом для модернізації національної економіки.

У контексті сучасних викликів цифрова трансформація бізнесу в Україні вимагає чіткого формулювання стратегічних пріоритетів, які мають бути вбудовані у загальнонаціональну політику розвитку. Ефективне впровадження цифрових бізнес-моделей залежить від здатності підприємств швидко реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, адаптуватися до технологічного прогресу та активно впроваджувати інновації. Одним із ключових напрямів є розробка національної стратегії цифрової трансформації, яка поєднує інтереси бізнесу, держави та громадянського суспільства. Особливу увагу слід приділяти інвестуванню в людський капітал – формуванню цифрових компетенцій, навичок та культури серед керівного складу та персоналу підприємств.

Крім того, стратегічні орієнтири мають включати розвиток цифрових екосистем – створення сприятливого середовища для інновацій через технопарки, бізнес-інкубатори та акселератори, які стимулюють появу нових продуктів і моделей. Пріоритетність цифрової безпеки та посилення кіберстійкості виступають важливою умовою для збереження довіри споживачів і партнерів. Водночас необхідно орієнтуватися на цифрову суверенність, підвищення стійкості цифрової інфраструктури та формування кооперативної екосистеми, що об'єднує державу, бізнес та громадські ініціативи. У післявоєнний період саме цифрові інструменти мають стати основою економічного відновлення, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги, інтеграцію у глобальні ланцюги вартості та довгострокове зростання національної економіки.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що цифрова трансформація бізнес-моделей в Україні в умовах сучасних викликів, зокрема повномасштабної війни, виступає не лише чинником адаптації до нестабільного зовнішнього середовища, а й ключовим драйвером довгострокового розвитку підприємств. Ідентифіковано основні бар'єри цифровізації, серед яких суттєві пошкодження інфраструктури, обмеженість інвестиційних ресурсів, кадрові втрати та підвищений рівень загроз у цифровому середовищі. Разом із тим, цифрова економіка створює нові вектори для розширення зовнішньоекономічної активності, автоматизації бізнес-процесів, формування гнучких моделей взаємодії з клієнтами та оптимізації витрат. Проведений SWOT-аналіз дав змогу комплексно охарактеризувати як внутрішні резерви розвитку, так і зовнішні ризики та можливості.

Розроблена авторська схема етапів стратегічної цифрової трансформації відображає послідовність практичних дій підприємств – від початкової цифрової інтеграції до повномасштабної діджиталізації на основі інноваційного розвитку. Ефективна реалізація таких стратегій потребує активної участі держави у створенні сприятливого цифрового середовища, формування стимулюючої нормативно-правової бази та розвитку цифрової інфраструктури. Успішність трансформації також залежить від здатності підприємств до інституційної гнучкості, швидкого засвоєння новітніх технологій та підвищення цифрової грамотності персоналу. Особливий акцент слід зробити на посиленні кіберзахисту, який стає критичним чинником у нових умовах. Отже, цифровізація бізнес-моделей є фундаментальною основою економічного відновлення та модернізації українського підприємництва у посткризовий період.

Список використаних джерел:

1. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37, № 2. P. 471–482. DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
2. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37, № 4. P. 1019–1042. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
3. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley, 2010. URL: <https://strategyzer.com/books/business-model-generation>
4. Porter M. E., Heppelmann J. E. How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92, № 11. P. 64–88. URL: <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>
5. Shostak L., Lypych L., Fedoniuk A., Volynets I., Ulyanytsky A., Morokhova V. Business models of enterprises in the conditions of digital transformation: Global and domestic experience. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*. 2024. P. 243–261. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0027>

6. Цифрова трансформація в бізнесі: ключові аспекти та переваги. URL: <https://surl.lt/voydee>
7. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 16.05.2025).
8. World Bank. Digital diagnostics and economic modernization in Ukraine. 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine> (дата звернення: 16.05.2025).
9. EU4Digital. Supporting digital transformation in the Eastern Partnership countries. 2023. URL: <https://eufordigital.eu/>
10. GIZ Ukraine. Digital Transformation for Ukraine: Supporting business resilience. 2023. URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/302.html>
11. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, № 2. P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
12. Teece D. J., Peteraf M. A., Leih S. Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*. 2016. Vol. 58, № 4. P. 13–35. DOI: <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
13. Індекс цифрової трансформації регіонів України 2023. URL: <https://surl.cc/diomqv>
14. Gölzer P., Fritzsche A. Data-driven operations management: Organisational implications of the digital transformation in industrial practice. *Production Planning & Control*. 2017. Vol. 28, № 16. P. 1332–1343. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1375148>
15. Кузьмук І. Я., Осіпова А. А., Вишнюк В. В. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки. *Академічні візії*. 2024. Вип. 32. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1151>
16. Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI). URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
17. Shostak L., Goi V., Timchenko O., Yastrubetska L., Derhaliuk M. The impact of digital transformation on the economy: Technological innovation and efficiency. *Revista De Gestão E Secretariado*. 2023. Vol. 14, № 10. P. 18074–18094. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a5b91e79-0b28-4696-9a3d-579009d4255a/content>
18. Шостак Л., Бегун С. Особливості та умови формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure80-32>

References:

1. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., & Venkatraman N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*. vol. 37(2), pp. 471–482. DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
2. Zott C., Amit R., & Massa L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*. vol. 37(4), pp. 1019–1042. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
3. Osterwalder A. & Pigneur Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley. <https://strategyzer.com/books/business-model-generation>
4. Porter M. E. & Heppelmann J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*. vol. 92(11), pp. 64–88. Available at: <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>
5. Shostak L., Lypych L., Fedoniuk A., Volynets I., Ulyanytsky A. & Morokhova V. (2024). Business models of enterprises in the conditions of digital transformation: Global and domestic experience. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*. pp. 243–261. DOI: <https://doi.org/10.2478/ceik-2024-0027>
6. Tsyfrova transformatsiia v biznesi: kluchovi aspekty ta perevahy [Digital transformation in business: Key aspects and benefits]. Available at: <https://surl.lt/voydee>
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://ukrstat.gov.ua> (accessed: 16.05.2025).
8. World Bank. (2023). *Digital diagnostics and economic modernization in Ukraine*. Available at: <https://worldbank.org/en/country/ukraine>
9. EU4Digital. (2023). *Supporting digital transformation in the Eastern Partnership countries*. Available at: <https://eufordigital.eu/>
10. GIZ Ukraine. (2023). *Digital Transformation for Ukraine: Supporting business resilience*. Available at: <https://www.giz.de/en/worldwide/302.html>
11. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. vol. 28(2), pp. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
12. Teece D. J., Peteraf M. A. & Leih S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*. vol. 58(4), pp. 13–35. DOI: <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
13. Indeks tsyfrovoi transformatsii rehioniv Ukrainy 2023 [Digital Transformation Index of Ukrainian Regions 2023]. Available at: <https://surl.cc/diomqv>
14. Gölzer P. & Fritzsche A. (2017). Data-driven operations management: Organisational implications of the digital transformation in industrial practice. *Production Planning & Control*. vol. 28(16), pp. 1332–1343. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1375148>
15. Kuzmuk I. Ia., Osipova A. A. & Vyshniuk V. V. (2024). Adaptatsiia biznes-modelei do vymoh tsyfrovoy ekonomiky [Adapting business models to the requirements of the digital economy]. *Akademichni vizii*. vol. 32. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1151>

16. Indeks tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva (DESI) [Digital Economy and Society Index (DESI)]. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
17. Shostak L., Goi V., Timchenko O., Yastrubetska L. & Derhaliuk M. (2023). The impact of digital transformation on the economy: Technological innovation and efficiency. *Revista De Gestão E Secretariado*. vol. 14(10), pp. 18074–18094. Available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a5b91e79-0b28-4696-9a3d-579009d4255a/content>
18. Shostak L. & Behun S. (2024). Osoblyvosti ta umovy formuvannia biznes-modeli pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii ekonomiky [Features and conditions for forming an enterprise business model in the context of digital transformation of the economy]. *Infrastruktura rynku*. no. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct80-32>

Shostak L. V., Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Economics and Trade
Lesya Ukrainka Volyn National University
lshostak14@gmail.com
ORCID: 0000-0001-8786-9582
Bilo I. O., Postgraduate Student
Lesya Ukrainka Volyn National University
bilo.ivan@vnu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-4818-1248

DEVELOPMENT OF A BUSINESS MODEL FOR DIGITAL TRANSFORMATION IN UKRAINE: CHALLENGES, OPPORTUNITIES, AND STRATEGIC GUIDELINES

Abstract. The development of digital transformation business models in Ukraine has become a pivotal element of economic modernization, particularly under the conditions of global instability and military conflict. This article explores the current challenges, opportunities, and strategic priorities for implementing digital business models, offering a structured approach to transition amid turbulent socio-economic conditions. The research highlights that the digital transformation of Ukrainian enterprises is driven by several factors: globalization of markets, the need to reduce operational costs, increased demand for personalized services, and integration into the European digital space. The war in Ukraine has significantly accelerated digitalization, compelling businesses to adopt innovative technological solutions to maintain operations, ensure resilience, and access international markets. The study presents a SWOT analysis of digital transformation processes, identifies core weaknesses such as insufficient infrastructure, limited digital competencies, and cybersecurity risks, while also emphasizing opportunities, including access to EU grant programs, international technological partnerships, and state-backed digital initiatives. A step-by-step scheme of strategic transition to digital business models is proposed, emphasizing investment in human capital, digital innovation ecosystems, and regulatory support. Moreover, strategic orientations are defined, such as the development of a national digitalization strategy, digital sovereignty, and cyber resilience, which are vital for the reconstruction and sustainable development of Ukraine's economy in the post-war period. The paper concludes that a comprehensive, integrated approach to digital transformation can become a cornerstone of Ukraine's economic recovery and long-term competitiveness. Digital tools not only facilitate adaptation and business continuity but also offer mechanisms for rapid integration into global value chains. The transformation of business models under conditions of uncertainty requires coordinated action between the state, private sector, and civil society to create a resilient, innovation-driven economy.

Keywords: digital transformation, business models, Ukraine, strategic development, digital economy, cyber resilience, innovation, globalization, post-war recovery, digitalization.

Вимоги до статей, що друкуються у «Збірнику наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)»

Збірник призначений для фахівців, які цікавляться теоретичними та прикладними проблемами економіки, фінансів і кредиту, обліку і аудиту, менеджменту та маркетингу мікро-, мезо- та макрорівня національної та міжнародної економіки. Збірник надає можливість вченим та здобувачам наукових ступенів провести публічну апробацію, а науковій спільноті – ознайомитися з останніми результатами досліджень теоретичних і прикладних проблем національної та міжнародної економіки.

Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) включений до Переліку наукових фахових видань України, є науковим виданням, в якому можуть бути опубліковані основні результати дисертаційних робіт (наказ МОН № 1328 від 21.12.2015 р.). Відповідно до Порядку формування Переліку наукових фахових видань України (наказ МОН України від 15 січня 2018 року № 32) Збірнику присвоєно категорію «Б», що затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020 № 886.

Збірник виходить 4 рази на рік. Останні дати подання статей:

№ 1 – до 28 лютого; № 2 – до 16 травня; № 3 – до 26 вересня; № 4 – до 14 листопада.

Для участі у формуванні збірника наукових праць необхідно виконати такі дії:

1. Заповнити довідку про автора (посилання).
2. Надіслати статтю, оформлену згідно вказаних вимог на електронну адресу aval@helvetica.ua
3. Увага! У темі листа необхідно обов'язково вказати шифр журналу 8840.
4. Надіслати в електронному вигляді квитанцію про сплату вартості публікації наукової статті. Оплата за публікацію здійснюється після рецензування статті.

Структура статті:

1. **Індекс УДК.**
2. **Прізвище та ініціали автора.**
3. **Відомості про автора** – науковий ступінь, вчене звання, посада та місце роботи автора (повністю без аббревіатур), e-mail, ORCID (обов'язково).
4. **Назва статті** (до десяти слів).
5. **Анотація мовою статті** (700–800 знаків).
6. **Ключові слова** мовою статті (не менше шести слів або словосполучень).
7. **Код JEL Classification.**
8. **Прізвище та ініціали автора (англійською).**
9. **Відомості про автора (англійською)** – науковий ступінь, вчене звання, посада та місце роботи автора (повністю без аббревіатур), e-mail.
10. **Назва статті (англійською).**
11. **Розширена анотація англійською мовою** (від 1800 знаків) містить наступні розділи: постановка завдання, результати дослідження, висновки
12. **Ключові слова (англійською).**
13. **Текст у структурованому вигляді із виділенням наступних елементів:**
 - 13.1 **Постановка проблеми** (постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями);
 - 13.2 **Аналіз останніх досліджень і публікацій** (аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття);
 - 13.3 **Формулювання цілей статті** (постановка завдання);

13.4 Виклад основного матеріалу (виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів);

13.5 Висновки (висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку).

14. Список використаних джерел (мовою оригіналу). Бібліографічний опис літературних джерел оформлюється згідно з ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання»

15. Список використаних джерел в романській абетці (транслітерація) – References, оформлений відповідно до вимог APA (<http://www.apastyle.org>).

16. Вказати назву рубрики, в якій має бути надрукована стаття – відповідає назві однієї з наукових спеціальностей галузі знань «Соціальні та поведінкові науки», «Управління та адміністрування»:

051 – Економіка;

71 – Облік і оподаткування;

72 – Фінанси, банківська справа та страхування;

073 – Менеджмент;

75 – Маркетинг;

76 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

Технічні вимоги до оформлення статті:

- Приймаються статті, написані однією із трьох мов: українською, англійською.
- Назва файлу зі статтею – прізвище автора.
- Формат сторінки – А4.
- Поля з усіх боків – 2 см.
- Всі сторінки мають бути у книжковій орієнтації.
- Обсяг статті – не менше 10 друкованих сторінок.
- Окремі елементи статті:
 - Індекс УДК – Times New Roman, 14, напівжирний, вирівнювання ліворуч, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0 см;
 - Прізвище та відомості про автора (авторів) – Times New Roman, 14, курсив, вирівнювання праворуч, інтервал – 1,5;
 - Порожній рядок;
 - Назва статті – Times New Roman, 14, великими літерами, напівжирний, вирівнювання по центру, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0 см;
 - Порожній рядок;
 - Анотація та ключові слова – Times New Roman, 14, курсив, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25 см;
 - Порожній рядок;
 - Код JEL Classification – Times New Roman, 14, напівжирний, вирівнювання ліворуч, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0 см;
 - Прізвище та відомості про автора (англійською) – Times New Roman, 14, курсив, вирівнювання праворуч, інтервал – 1,5;
 - Порожній рядок;
 - Назва статті (англійською) – Times New Roman, 14, великими літерами, напівжирний, вирівнювання по центру, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0 см;
 - Порожній рядок;
 - Анотація та ключові слова (англійською) – Times New Roman, 14, курсив, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25 см;
 - Порожній рядок;
 - Текст статті – Times New Roman, 14, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25 см, назви підпунктів виділяються напівжирним шрифтом;

- Порожній рядок;
 - Список використаних джерел – Times New Roman, 14, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0,5 см, слова «Список використаних джерел» виділяються напівжирним шрифтом;
 - Порожній рядок;
 - Список використаних джерел (англійською) – References – Times New Roman, 14, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0,5 см;
- Оформлення таблиць:

Таблиця 1

Назва таблиці		

- Оформлення ілюстрацій:



Рис. 1. Назва рисунку

- Формули виконуються за допомогою вбудованого редактора формул MS Word і нумеруються з правого боку:

Формула (1)

- Абзаци позначати тільки клавішею “Enter”, не застосовувати пробіли або табуляцію (клавіша “Tab”).
- Посилання на літературу в тексті необхідно давати в квадратних дужках, наприклад, [3, с. 35; 8, с. 56–59], в яких перша цифра вказує порядковий номер джерела в списку літератури, а друга – відповідну сторінку в цьому джерелі; одне джерело (зі сторінкою) відокремлюється від іншого крапкою з комою.
- Всі статистичні дані мають бути підкріплені посиланнями на джерела.
- Всі цитати мають закінчуватися посиланнями на джерела.
- Кількість джерел у списку літератури повинна складати не менше 10 (з них не менше 4 іноземних).
- Посилання на підручники та науково-популярну літературу не допускаються.
- Назви праць у списку літератури розташовуються в порядку цитування.
- Скорочення слів і словосполучень, окрім загальноприйнятих, не допускається.

Редакція може відхилити статтю, якщо:

- відсутній повний пакет супровідних документів;
- оформлення статті не відповідає зазначеним вище вимогам;
- тематика статті не відповідає профілю видання;
- назва статті не відповідає змісту;
- стаття написана на низькому науковому рівні;
- матеріали повністю або частково публікувались раніше в інших виданнях або подані до розгляду редакціям інших журналів;

- стаття повністю або частково чужа (автор вчинив плагіат);
- порушена в статті проблема втратила актуальність.

Автори несуть відповідальність за точність наведених у статті термінів, прізвищ, даних, цитат, статистичних матеріалів тощо.

Усі матеріали, що надсилаються для публікації, проходять рецензування. Рішення про публікацію статті приймає редколегія.

Рукописи, які відхилила редакційна колегія, авторам не повертаються.

Редакція залишає за собою право скорочувати, правити текст і змінювати назву статті.

Сподіваємося на плідну співпрацю!

*Редакційна колегія
Збірнику наукових праць Таврійського державного
агротехнологічного університету
(економічні науки)*

Для нотаток