

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

National University
«Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

ЕКОНОМІКА І РЕГІОН

№ 1 (96) 2025

ECONOMICS AND REGION

Vol. 1 (96) 2025



www.eir.nupp.edu.ua



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

ЕКОНОМІКА І РЕГІОН

№ 1 (96)
2025



ECONOMICS AND REGION



Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

Березень 2025 р.

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

- ОНИЩЕНКО В.О.** – головний редактор, д.е.н., проф., ректор Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- ЧИЖЕВСЬКА М.Б.** – заступник головного редактора, к.е.н., доц., завідувач кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- СІВІЦЬКА С.П.** – відповідальний секретар, к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- ВАРНАЛІЙ З.С.** – д.е.н., проф., професор кафедри фінансів Київського національного університету імені Т.Г. Шевченка (за згодою);
- ГРИШКО В.В.** – д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту і логістики Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- ДУБИЩЕВ В.П.** – д.е.н., проф., професор кафедри економічної теорії та економічної кібернетики Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- КОЗАЧЕНКО Г.В.** – д.е.н., проф., професор кафедри економічної безпеки та фінансових розслідувань Національної академії внутрішніх справ (за згодою);
- КОМЕЛІНА О.В.** – д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту і логістики Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- КОРГАНШВІЛІ Л.Д.** – д.е.н., проф., керівник центру забезпечення якості та наукової діяльності Міжнародної школи туризму Тбіліського державного університету імені І. Джавахішвілі (за згодою);
- ОНИЩЕНКО С.В.** – д.е.н., проф., директор Навчально-наукового інституту фінансів, економіки, управління та права Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- ПАЛАЩАКОВА ДАНІЕЛЛА** – доктор філософії (PhD), молодший науковий співробітник кафедри економічної теорії Технічного університету у Кошице (Словаччина) (за згодою);
- ПТАЩЕНКО Л.О.** – д.е.н., проф., професор кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- РОЛЬНИК-САДОВСЬКА Є.** – доктор (Dr), асоц. професор, заступник декана з навчальної роботи факультету менеджменту Білостоцької Політехніки, м. Білосток (Польща) (за згодою);
- РЯЩЕНКО Вікторія** – д.е.н., асоц. професор, Університет ISMA (Латвія) (за згодою);
- ХУНЬЄТ Аніца** – д.ф., проф., проректор Університету Північ (Хорватія) (за згодою);
- ЧИЧКАЛО-КОНДРАЦЬКА І.Б.** – д.е.н., проф., завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та туризму Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;
- ШИДЛЮ Джоанна** – доктор філософії (PhD), доцент Білостоцької Політехніки, м. Білосток (Польща) (за згодою);
- ШПІЛЬКО Данута** – доктор філософії (PhD), асистент професора Білостоцької Політехніки, заступник начальника міжнародного відділу логістики та сервісної інженерії, м. Білосток (Польща) (за згодою).

*Журнал «Економіка і регіон»
Внесений до переліку наукових
фахових видань України
(наказ МОН України 1279 від 16.11.2014,
зі змінами згідно наказу № 157 від 09.02.2021).*

Вид видання – науковий журнал.
Концепція журналу базується на багаторічному
науковому, фаховому висвітленні актуальних
проблем економіки України і світу.

*Основні рубрики: економіка та управління
національним господарством; розвиток продуктивних
сил і регіональна економіка; економічна теорія та
історія економічної думки; світове господарство і
міжнародні економічні відносини; економіка та
управління підприємствами (за видами економічної
діяльності); економіка природокористування й охорона
навколишнього середовища; демографія, економіка
праці, соціальна економіка та політика; гроші, фінанси
і кредит; бухгалтерський облік, аналіз та аудит;
статистика; математичні методи, моделі й
інформаційні технології в економіці; економічна
безпека держави та суб'єктів господарювання.*

Видасться з липня 2003 р.
Виходить чотири рази на рік.
Ресстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України
з питань телебачення і радіомовлення
№ 1416 від 25.04.2024 року
Ідентифікатор медіа: R30-04134

Засновник журналу:
Національний університет «Полтавська
політехніка імені Юрія Кондратюка»
Назва, концепція, зміст і дизайн журналу «ЕІР»
є інтелектуальною власністю редакції журналу
«Економіка і регіон» та охороняється законом
про авторські й суміжні права.
При переддрукуванні посилання на журнал
«ЕІР» обов'язкове.
Матеріали друкуються мовою оригіналу.
Відповідальність за точність поданих
даних несуть автори матеріалів,
редакція не завжди поділяє думку авторів.

ISSN 2218-1199 (Print)
ISSN 2414-0538 (Online)

E-mail: econom@nupp.poltava.ua
Сайт журналу: <http://journals.nupp.edu.ua/eir>

Рекомендовано до друку Вченою радою
Національного університету «Полтавська
політехніка імені Юрія Кондратюка
(прот. № 6 від 28.03.2025)
Верстка Л.О. Білик
Коректор англ. О.О. Петях
Коректор укр. Я.І. Вишнякова.
Здано до набору 29.03.2025
Підписано до друку 31.03.2025
Формат 60x80 1/8. Обл.-видавн. арк. 30,92.
Тираж 300 прим. Замовлення № 0425/305.

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

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

- 8 **Бобро Н.С.** Методологічні особливості цифрової трансформації економіки та університетів і їх прикладні завдання
- 14 **Галунець Н.І., Кормишкіна І.В.** Імплементация стратегії сталого розвитку економіки України в умовах післявоєнної відбудови
- 22 **Глуценко А.М.** Аналіз бар'єрів та передумов для впровадження циркулярної економіки в Україні
- 31 **Гулієва Д., Джафарова Р., Біннетов Ю.** Проблеми формування умов економічного розвитку
- 38 **Закревський А.А., Ігнат'єв С.Є.** Економічні аспекти застосування угоди про розподіл продукції під час освоєння українських надр США
- 45 **Ходико Д.І.** Динаміка просторового розподілу податкових надходжень у територіальних громадах деокупованих областей України

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

- 55 **Бабух І.Б.,** Розвиток регіональних економік: теоретичні підходи та стратегія управління
- 62 **Богущ Л.Г.** Регулювання праці та зайнятості в Україні: територіальні аспекти
- 71 **Глух М.І.** Особливості внутрішньої комунікації у сфері зеленого туризму
- 77 **Тарасович Л.В., Яремова М.І.** Маркетингові засади регіонального розвитку: досвід ЄС та імперативи для України
- 88 **Фірман М.А.** Сутність та структура організаційно-економічного механізму забезпечення економічної ефективності нафтогазовидобувних родовищ України

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

- 100 **Биба В.В., Пінчук Н.М., Віт Є.С.** Особливості організації праці на підприємствах в умовах воєнного стану

- 106 **Дударєв І.М., Хвещук О.Ю.** Сертифікація продукції як інструмент розвитку крафтових харчових виробництв
- 114 **Оболенцева Л.В.** Маркетингове дослідження потреб споживачів ресторанних послуг: обґрунтування впровадження концепції “Slow Food”
- 123 **Олійник О.М.** Економічний підхід в системі інжинірингу бізнес-процесів підприємств харчової галузі в умовах цифровізації: основні аспекти та механізми
- 133 **Онкієнко Н.В.** Інтегроване управління проектами в агробудівельному комплексі: аналіз ефективності та стратегії вдосконалення корпоративної ідентичності
- 140 **Стечик Ю.М.** Товарознавчі дослідження натуральної шкіри як складової управління якістю взуттєвими матеріалами
- 147 **Темченко О.А., Зікряч М.С.** Формування маркетингових стратегій промислових підприємств в умовах загострення конкурентної боротьби
- 156 **Топоркова О.А., Ковальчук С.В., Долгушин І.В.** Проектно-орієнтоване управління з використанням інтелектуально-інноваційних рішень
- 164 **Чернух Д.В.** Вплив корпоративної соціальної відповідальності на споживчу поведінку в Україні та світі і умовах війни
- 172 **Ширінов Б.Х.** Роль штучного інтелекту в управлінні персоналом
- 180 **Щербина В.В., Велюнський Д.А., Фомін С.А.** Концептуальні основи впровадження принципів циркулярної економіки у портову логістику

ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

- 188 **Бірюк Д.О.** Стратегічні аспекти розвитку фінансової системи в умовах економічної нестабільності
- 194 **Мирний Н.В.** Блокчейн технології: перспективи використання в аграрному бізнесі
- 204 **Оліфер І.О.** Вплив когнітивних упереджень на прийняття фінансових рішень
- 211 **Скриль В.В., Скриль І.Г.** Інклюзивні інновації як драйвер розвитку страхового ринку України

**БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК,
АНАЛІЗ ТА АУДИТ**

- 221 Дмитренко А.В.** Концептуальна модель до методичних підходів оцінки ефективності спільної діяльності в контексті фінансового контролінгу

**ЕКОНОМІЧНА
БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ
ТА СУБ'ЄКТІВ
ГОСПОДАРЮВАННЯ**

- 228 Бліщук К.М.** Ефективність діяльності органів публічного управління щодо забезпечення економічної безпеки в умовах глобальних викликів та загроз

- 234 Карпенко А.В., Братковська К.О.** Цінність аграції в гарантуванні економічної безпеки підприємств енергетики
- 240 Нянько В.М., Андрушкевич З.М., Нянько В.В.** Цифровізація маркетингової діяльності та її нормативно-правове забезпечення у контексті економічної безпеки підприємств
- 248 Ткаченко А.М., Левченко С.А.** Вектори забезпечення економічної безпеки підприємств енергетики в умовах квантової трансформації
- 255 Кулик В.А.** Управління економічною безпекою бізнесу: концептуальні засади
- 261 Алізада Шахла Ібрагім.** Роль державних програм у розвитку енергетичної інфраструктури

ECONOMICS AND REGION № 1 (96) 2025



EKOONOMIKA I REGION



National University
«Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

March 2025

EDITORIAL BOARD:

- ONYSHCHENKO V.O.** – Editor-in-Chief, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Rector of National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»;
- CHYZHEVSKA M.B.** – Deputy Chief Editor, PhD (Economics), Associate Professor, Head of Economics, Entrepreneurship and Marketing Department of National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»;
- SIVITSKA S.P.** – Executive Secretary, PhD (Economics), Associate Professor, Senior Lecturer at Finance, Banking and Taxation Department of National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»;
- VARNALII Z.S.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor at Finance Department of Kyiv National Taras Shevchenko University (with the consent);
- HRYSKO V.V.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head at Management and Logistics Department of National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»;
- DUBISHCHEV V.P.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor at Economic Theory and Economic Cybernetics Department of National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»;
- KOZACHENKO H.V.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor at Department of Economic Security and Financial Investigations of National Academy of Internal Affairs (with the consent);
- KOMELINA O.V.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of Management and Logistics Department of National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»;
- KORGANASHVILI L.D.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of Quality Assurance and Research Activities Centre of the International Tourism School of Tbilisi State I. Javahishvili University (with the consent);
- ONYSHCHENKO S.V.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Director of the Educational and Research Institute of Finance, Economy, Management and Law National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»;
- PALASHCHAKOVA DANIELLA** – PhD, Research Worker at Economic Theory Department of Technical University in Kosice (Slovakia) (with the consent);
- PTASHCHENKO L.O.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of Finance, Banking and Taxation Department of National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»;
- ROLLNIK-SADOVSKA E.** – Dr, Associate Professor, Vice-Dean for Educational Work of Management Faculty of Bialystok Polytechnic University (Poland) (with the consent);
- RIASHCHENKO VIKTORIA** – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor of ISMA University (Latvia) (with the consent);
- HUNJET ANICA** – PhD, Associate Professor, Vice-Rector for Scientific and Art Work and International Cooperation, University «North» (Croatia) (with consent).
- CHYCHKALO-KONDRATSKA I.B.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of International Economic Relations and Tourism Department of National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»;
- JOANNA SZYDŁO** – Ph.D., Assistant Professor at the Bialystok University of Technology. Coordinator for the Erasmus+ Program, Deputy Editor-in-Chief of the Academy of Management (Poland) (with consent);
- DANUTA SZPILKO** – Ph.D., Assistant Professor at the Bialystok University of Technology. Deputy Head of the International Department of Logistics and Service Engineering (Poland) (with consent).

Journal «Economics and Region» is included into
The register of specialized scientific publications
of Ukraine (MES of Ukraine Departmental
Order No. 1279 of 16.11.2014,
No. 157 of 09.02.2021).

Publication – scientific journal.

Conceptual paradigm of the journal is based on the long-term
scientific and professional treatment of topical problems of the
world and Ukrainian economics.

Main milestones: economics and national economy management; productive
forces development and regional economy; economics theory and economic
thought history; world economy and international economic relations;
economics and business administration; economics of nature management
and environmental protection; demography, labor economics; social
economics and politics; money, finance and credit; accounting, analysis
and audit; mathematic methods, models and information technologies in
economics; economic security of the state and economic entities.

Issued since July, 2003.

Four issues published yearly.

Registration of an entity in the field of print media:
Decision of the National Council of Ukraine
on Television and Radio Broadcasting
No. 1416 of 25.04.2024

Media ID: R30-04134

The journal's founder: National University
«Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic».

The name, conceptual paradigm, content and
design of the journal «Economics and Region»
is the intellectual property of the journal's
Editorial Board and is copyright.

Pass-through copyright.

Printed in the source language. Liability
for the data precision rests with the authors.

The Editorial Board does
not always share the author's opinion.

ISSN 2218-1199 (Print)

ISSN 2414-0538 (Online)

E-mail: econom@nupp.poltava.ua

Official site: <http://journals.nupp.edu.ua/eir>

Recommended for publication by the Academic Board of National
University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»
(No 6 of 28.03.2025)

Computer-assisted makeup by L.O. Bilyk

Proof-reader: O.O. Petiakh

Proof-reader: Ya.I. Vyshniakova.

Sent to the printer's on 29.03.2025.

Signed to print on 31.03.2025

Page size: 60x80 1/8. Published sheets 30,92.

Circulation: 300 copies. Print Order No. 0425/305.

Printed by the Publishing House Helvetica

Inhlezi st. 6/1, Odesa, Ukraine, 65101
Telephones: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: mailbox@helvetica.ua

Certificate of the subject of publishing

DK № 7623 from 22.06.2022

**ECONOMY AND OPERATION
OF NATIONAL ECONOMY**

- 8 Natalia Bobro.** Methodological features of the economy and universities' digital transformation and their applied tasks
- 14 Nataliia Galunets, Olga Gradobitova.** Implementation of the strategy of sustainable development of Ukraine's economy in the context of post-war reconstruction
- 22 Andrii Glushchenko.** Analysis of barriers and prerequisites for the circular economy implementation in Ukraine
- 31 Jahan Guliyeva, Rumell Jafarova, Yusif Binnatov.** The conditions for economic development formation problems
- 38 Andriy Zakrevsky, Stanislav Ignatiev.** Economic aspects of the application of a production sharing agreement during the development of Ukrainian subsoil by the USA
- 45 Dmytro Khodyko.** Dynamics of territorial communities' tax revenue spatial distribution in Ukraine's deoccupied regions

**DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE
POTENTIAL AND REGIONAL
ECONOMY**

- 55 Ilona Babukh.** Development of regional economies: theoretical approaches and management strategy
- 62 Larysa Bogush.** Regulation of labour and employment in Ukraine: territorial aspects
- 71 Marko Hlukh.** Features of internal communication in the sphere of green tourism
- 77 Liudmyla Tarasovych, Maryna Yareмова.** Marketing principles of regional development: EU experience and imperatives for Ukraine
- 88 Myron Firman.** The essence and structure of the organizational and economic mechanism for ensuring the economic efficiency of oil and gas producing fields in Ukraine

**ECONOMY AND ENTERPRISE
MANAGEMENT**

- 100 Volodymyr Byba, Natalia Pinchuk, Yevheniy Vit.** Peculiarities of labor organization at enterprises under martial law

- 106 Igor Dudarev, Oleksandr Khveshchuk.** Product certification as a tool for the development of craft food production
- 114 Larysa Obolentseva.** Marketing research of consumer needs in restaurant services: justification for implementing the "Slow Food" concept
- 123 Oleksandr Oliinyk.** Economic approach in the business process engineering system of food industry enterprises in digitalization conditions: main aspects and mechanisms
- 133 Nadiia Onikiienko.** Integrated project management in the agro-construction complex: efficiency analysis and strategies for improving corporate identity
- 140 Yuriy Stetsyk.** Commodity research on natural leather as a component of quality management of footwear materials
- 147 Oleksandr Temchenko, Marina Zikrach.** Formation of marketing strategies for industrial enterprises in the context of intensified competition
- 156 Olena Toporkova, Yevhenii Kovalchuk, Ivan Dolgushyn.** Project-oriented management using intelligent and innovative decisions
- 164 Diana Chernukh.** The impact of corporate social responsibility on consumer behaviour in Ukraine and globally and in times of war
- 172 Shirinov Bashar Habib oglu.** The role of artificial intelligence in personnel management
- 180 Veronika Shcherbyna, Dmytro Veliunskiy, Serhii Fomin.** Conceptual framework for implementing circular economy principles in port logistics

MONEY, FINANCES AND CREDIT

- 188 Dmytro Byuryuk.** Strategic aspects of the development of the financial system in conditions of economic instability
- 194 Nazar Myrnyi.** Blockchain technologies: prospects for use in the agricultural business
- 204 Ivan Olifer.** The impact of cognitive biases on financial decision-making
- 211 Vitaliia Skryl, Ivan Skryl.** Inclusive innovations as a driver of the development of the insurance market of Ukraine

**ACCOUNTING, ANALYSIS
AND AUDIT**

- 221 Alla Dmytrenko.** Conceptual model for methodological approaches to assessing the effectiveness of joint activities in the context of financial controlling

**ECONOMIC SECURITY
OF THE STATE AND ECONOMIC
ENTITIES**

- 228 Kateryna Blishchuk.** The effectiveness of public administration bodies in ensuring economic security in the face of global challenges and threats

- 234 Andrii Karpenko, Kateryna Bratkovska.** The value of aggregation in ensuring the economic security of energy companies
- 240 Vitalii Nianko, Zinaida Andrushkevych, Valeria Nianko.** Digitalisation of marketing activities and its regulatory and legal support in the context of economic security of enterprises
- 248 Alla Tkachenko, Serhii Levchenko.** Vectors of ensuring economic security of energy enterprises in the context of quantum transformation
- 255 Viktoriya Kulyk.** Management of economic security of business: conceptual foundations
- 261 Alizada Shahla Ibrahim.** The role of state programs in the development of energy infrastructure

ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

UDC 331.5
JEL E24, I20, I25, N3

DOI: 10.26906/EiR.2025.1(96).3741

METHODOLOGICAL FEATURES OF THE ECONOMY AND UNIVERSITIES' DIGITAL TRANSFORMATION AND THEIR APPLIED TASKS

**Natalia Bobro*, Ph.D., Doctor of Philosophy,
Director of the Digital Department European University,
Director of the “NooLab & AI” Scientific Laboratory of the European University,
Private Higher Education Establishment “European University”**

**ORCID 0009-0003-5316-0809*

© Bobro N., 2025

*Стаття отримана редакцією 07.03.2025 р.
The article was received by editorial board on 07.03.2025*

Introduction. In the contemporary era, digitalisation has emerged as a pivotal factor in the progression of economic, social, and educational processes. The transition to digital interaction in various domains of human activity, ranging from household to public administration, exerts a substantial influence on all facets of life. This process holds particular significance for higher education, where digital technologies unveil novel opportunities for education, research, and university management. The initial practical outcomes of the digital transformation of the educational process have already facilitated substantial success in training a new generation of specialists. Nevertheless, the issues of effective utilisation of digital technologies in universities remain inadequately researched. This is particularly evident in pivotal domains such as scientific research, entrepreneurial and translational activities of universities, which necessitate a comprehensive approach to their digital transformation.

The issue of digital transformation in universities represents a significant scientific and practical undertaking, necessitating a re-evaluation of theoretical frameworks and methodological approaches. This necessitates not only the evaluation of universities' digital development levels through the utilisation of specific indicators, but also the identification of novel approaches to university operations in the digital era. In this regard, there is a need to study the main directions and methods of digital transformation, as well as to develop practical recommendations for the effective implementation of digital technologies in higher education.

Analysis of recent research and publications. Research in the field of digital transformation of universities is undergoing rapid development, with particular emphasis on the integration of cutting-edge technologies into the learning process, the enhancement of management systems, and the strategic planning of universities. It is imperative not only to adapt universities to digital changes but also to create new management models that meet the challenges of the digital economy.

In particular, the use of digital technologies in higher education is the focus of the research of L. A. Leiva, M. Matera, and J. Schöning, who concentrate on interactive technologies and mobile platforms as significant tools for enhancing access to learning materials and their integration into the educational process [1; 2]. Their research emphasises the role of human-computer interaction in providing an effective learning environment that meets modern requirements.

S. M. Yahodzynskyi and O. S. Karpliuk also emphasise the significance of digital interactive technologies in their works, observing that their implementation has the potential to substantially enhance the quality of education. They posit that such technologies facilitate individualised learning, a crucial aspect for contemporary students, and empower universities to develop more flexible and adaptive educational programmes [4; 5].

Research conducted by O. V. Sklyarenko, S.M. Yahodzynskyi, O. Y. Nikolayevskyi, and A. V. Nevzorov considers digital interactive technologies to be an integral part of the modern educational process, with the consequence that critical thinking in students is developed and the process of acquiring knowledge is improved [6]. The necessity of introducing the latest technologies that enable universities to maintain a high quality of education and meet the requirements of the modern labour market is emphasised by the authors.

O. O. Khomenko, M. V. Paustovska, and I. A. Onyshchuk have indicated the impact of interactive technologies on the development of higher education students, which contributes to increasing their involvement in the learning process and developing the necessary competencies for future professional activities [7]. The authors emphasise the pivotal role of interactive technologies in enhancing student motivation and optimising the learning process.

Strategic management is a pivotal component of the digital transformation of universities, ensuring their sustainability and competitiveness in the contemporary economic landscape. In particular, the article "Strategic Management Models for Digital Universities in the New Economy" states that for the effective management of digital universities, it is necessary to take into account various aspects, such as innovation potential and economic development models, which are important for adapting to modern economic conditions [8].

Recent research highlights the significance of incorporating digital technologies into the educational process, management activities, and development strategy of universities. The necessity for a comprehensive approach to digital transformation is emphasised, with the objective of ensuring a high level of quality education and enabling universities to maintain competitiveness on the global stage.

The **aim of the research** is to analyse the processes of digital transformation of universities, in particular, to identify the main directions and methods of introducing digital technologies into the educational process, as well as to develop practical recommendations for the effective integration of these technologies into the development strategy of universities.

The main material of the study. Contemporary research demonstrates that digitalisation has the capacity to instigate the emergence of a novel social order [9, p. 40]. The transformation of traditional economic relations is attributable to the idiosyncrasies of intellectual labour, which serves as the foundation for the innovation process. Digital technologies have the capacity to both accommodate these changes and establish new economic relations. This is particularly evident in the increasing share of intellectual labour in the gross domestic product, accelerated innovation development, and the global utilisation of digital products and networks, which gradually reveal the initial contours of a new socio-economic order.

The fundamental characteristic of a contemporary market economy is the presence of private property rights over economic goods, which serves as the underlying foundation for its operation. The generation and exchange of economic goods through the transfer of property rights constitutes the pivotal mechanism of this economic system. The formalisation of intellectual property rights through mechanisms such as patents and licensing facilitates the integration of knowledge into the economic landscape. The implementation of innovations in specific sectors of the real economy is instrumental in ensuring the development of society. In light of these considerations, the predominant economic agents, notably substantial enterprises and transnational corporations, are vigorously endeavouring to formalise property rights over novel knowledge and to regulate economic development processes in accordance with their interests. Statistical evidence indicates that European transnational corporations allocate up to 80% of the total research and development expenses in the industrial sector to this end, while in the United States, the figure stands at 74% [10].

However, according to the logic of the socio-economic analysis of the innovation process, transnational corporations will be able to remain the main owners of new knowledge only until a certain stage of development of the new social order. The basis of this order, predicated on digital technologies, is a form of ownership that cannot be owned by individual large corporations. This is collective ownership of the common knowledge resource that arises from the innovative activities and scientific achievements of society.

It is evident that knowledge is a commodity which, when consumed, does not result in its diminution; rather, it contributes to its augmentation, alongside the escalation in demand. Consequently, the restriction of access to knowledge through mechanisms of private property does not align with economic rationality. Instead, it is crucial

to promote its consumption, as this contributes to the augmentation of the social productive power of knowledge. Digital technologies have been shown to significantly accelerate this process, facilitating access to information from any multilingual source through digital translators, for example, without the need to know foreign languages.

In the contemporary context, the establishment of precise property rights, encompassing intellectual property, has become imperative in the context of traditional market relations. This paradigm shift is characterised by the advent of the digital economy and the concomitant transformation of economic relations. The traditional market system is being rendered obsolete by these developments, which are concomitant with the emergence of a new collective ownership of knowledge that supersedes private property. It is evident that knowledge represents the primary driving force, specifically universal knowledge, which can be regarded as a shared resource. The restriction of knowledge to the exclusive domain of an individual or a large corporation is an ineffective solution. These are nascent outlines of a new social order, not so much a technological as a social order, but they are already beginning to appear.

It is evident that established categories such as competition, capital, value, added value, productive forces and industrial relations are undergoing a process of re-evaluation. The scientific literature is already endeavouring to describe the future possible format and mechanism of economic relations within the new social order of the digital economy. Researchers have posited the notion of organising economic relations not through traditional market transactions but in the transactional field of interaction of all participants in the innovation process [11, p. 110]. Concurrently, it can be hypothesised that such transactional fields of interaction will be established with the assistance of digital technologies, when it becomes feasible to integrate the knowledge of all participants in the innovation process into a unified resource that is utilised, and to produce, exchange and distribute economic goods with the aid of a unified information and collective resource, within the context of collective ownership relations.

In many higher education institutions, the processes of digitalisation and the introduction of digital technologies have already proven their effectiveness, but to achieve higher rates of development, fundamental changes characterised by digital transformation are needed.

The digital transformation of education can be defined as the process of integrating digital technologies into educational activities. This is accompanied by radical changes in the processes, technologies, culture, methods, and principles of educational organisations.

The necessity to expedite the digital transformation of educational organisations is attributable to the threat of the deleterious impact of global competition in the higher education market [12, p. 720]. The advent of digital technologies, distance learning, proctoring, and other such innovations has effectively mitigated the physical distance between a university and its student body. The advent of digital technologies has effectively transcended geographical boundaries, enabling the pursuit of higher education from the comfort of one's own home, with comparable levels of success to studying in the host country [13;14]. It can thus be concluded that the geographical location of a university is now considered to be of equal importance. The quality of the content and, consequently, the educational process, the breadth and depth of the material offered for study, and the possibility of choosing an individual educational trajectory are certainly paramount.

The notion of a “digital university” can be defined as a set of regulatory and technological requirements that will be imposed on the organisation of the digital space of higher education institutions. In essence, a digital university can be defined as a set of technological and regulatory requirements for the university's digital environment.

In contradistinction to a conventional university, a digital university functions on the basis of big data, with extensive automation of economic, financial, and administrative activities, the implementation of electronic services that operate in a single window mode, and digital resources that facilitate the collaborative execution of research projects with scientists from other organisations and even countries [15;16]. The utilisation of electronic systems in the organisation of educational processes ensures the direct transfer of information, for example, in the form of online lectures, whilst also facilitating the monitoring of new knowledge acquisition. The analysis of diverse data, including academic performance and student interests, will facilitate the creation of a customized educational trajectory.

The proliferation of information has given rise to a concomitant demand for learning formats that facilitate collaboration between humans and artificial intelligence. In essence, the customisation of artificial intelligence for specific tasks enables the provision of intelligent systems that provide prompt advice and information support in decision-making.

It is important to emphasise that the digital transformation of education is not just about providing technological support for the educational environment. Digital transformation of education is a whole range of activities. Today, there are no old methods of teaching such as educator-student or educator-classroom. Today, education must become personalised through digitalisation and digital transformation. It is evident that by observing the learning process and the manner in which a student assimilates content, and by meticulously analysing the student's digital footprint, it becomes possible to ascertain which sections and disciplines the student has mastered with proficiency and which ones require further attention. On this basis, the educational process and/or content can be expeditiously adapted, and adequate recommendations can be provided. Consequently, the system will be capable of providing continuous support to a student throughout their entire academic journey. This enables the system to predict the learning outcomes and final marks of a student.

Digitalisation also makes it possible to predict the final outcome of a student's education. Digital footprints make it possible to see and predict the characteristics of each student.

From a theoretical and methodological standpoint, it is imperative to provide institutional support for the digital transformation of universities. A comprehensive and balanced development of all sectors of the economy and the higher education ecosystem is necessary. Digital technologies should be applied to effective processes of interaction between universities and enterprises, the investment sphere and innovation infrastructure, the labour market, and the innovation market. This implies a transition to a new scientific, technical, and social order in which digital technologies will dominate.

Conclusions. The findings of the research project indicated that the integration of digital technologies has a substantial impact on the structure and mechanisms of the educational process, as well as the management activities of higher education institutions. Specifically, the transition to digital learning has been demonstrated to contribute to increasing the efficiency of knowledge acquisition and adapting curricula to modern requirements. Digitalisation has led to a substantial expansion in the availability of educational materials, thereby overcoming geographical constraints and facilitating equitable access to education. This development has not only enhanced the quality of education but also bolstered its global competitiveness.

However, in order to ensure maximum effect of digital transformation, it is necessary to implement a comprehensive approach that includes the adaptation of not only educational but also management, scientific, and infrastructure processes of university activities. The provision of institutional support for digitalisation, in conjunction with the formulation of explicit strategies and models for the integration of digital technologies into all domains of university operations, constitutes the foundation for ensuring their sustainable development. In order to ensure the competitiveness of universities in today's globalised environment, it is essential that comprehensive support and systematic implementation of digital tools is provided.

REFERENCES:

1. Leiva, L. A., Matera, M., & Schöning, J. (2023). PACMHCI V7, MHCI, September 2023 Editorial. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 7(MHCI), Article No. 191, 1–2. <https://doi.org/10.1145/3604238>
2. Komninos, A., Santoro, C., Gavalas, D., Schöning, J., Matera, M., & Leiva, L. A. (2023). Proceedings of the 25th International Conference on Mobile Human-Computer Interaction, *Companion, MobileHCI 2023, Athens, Greece*.
3. Soroko, D., Savino, G. L., & Gray, N. (2018). How can AI earn trust of system administrators in the IT-security domain? *Conference acronym 'XX*, Woodstock, NY.
4. Yahodzynskiy, S. M. (2015). *Global information networks in socio-cultural perspective*: Monograph. Kyiv: Ahrar Media Hrup.
5. Karpliuk, S. O. (2019). Features of digitalization of the educational process in higher education. In Information and digital educational space of Ukraine: Transformational processes and development prospects (pp. 188–197). *Materials of the methodological seminar of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine*.
6. Sklyarenko, O. V., Yahodzynskiy, S. M., Nikolayevskiy, O. Y., & Nevzorov, A. V. (2024). Digital interactive technologies of learning as an integral part of the modern educational process. *Innovative Pedagogy*, no. 68 (2), pp. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2024/68.2.51>
7. Khomenko, O. O., Paustovska, M. V., & Onyshchuk, I. A. (2024). The impact of interactive technologies on the learning process and the development of higher education applicants. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, no. 5(33), pp. 1222–1231. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-1222-1231](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-1222-1231)
8. Bobro, N. (2024). Strategic management models for digital universities in the new economy. *International Journal of Economics and Business Administration*, no. 12(3), pp. 3–11. DOI: <https://doi.org/10.35808/ijeba/850>
9. Dushchenko, O. (2021). The current state of digital transformation in education. *Physics and Mathematics Education*, no. 28(2), pp. 40–45. DOI: <https://doi.org/10.31110/2413-1571-2021-028-2-007> (accessed December 1, 2024).

10. Kozhyna, A. (2022). Reducing poverty, inequality, and social exclusion in European countries. *Economics and Management of The National Economy, The Crisis of National Models of Economic System*, pp. 29–32. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-269-2-7>
11. Williamson, B., Eynon, R., & Potter, J. (2020). Pandemic politics, pedagogies and practices: Digital technologies and distance education during the coronavirus emergency. *Learning, Media and Technology*, no. 45 (2), pp. 107–114. DOI: <https://doi.org/10.1080/17439884.2020.1761641>
12. Verina, N., & Titko, J. (2019). Digital transformation: Conceptual framework. In *Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering* (pp. 719–727). DOI: <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.073>
13. Kubiv, S. I., Bobro, N. S., Lopushnyak, G. S., Lenher, Y. I., & Kozhyna, A. (2020). Innovative potential in European countries: Analytical and legal aspects. *International Journal of Economics and Business Administration*, no. 8 (2), pp. 250–264. DOI: <https://doi.org/10.35808/ijeba/457>
14. Lopushnyak, H. N., Chala, O., & Poplavska, O. (2021). Socio-economic determinants of the ecosystem of sustainable development of Ukraine. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*, pp. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/915/1/012019>
15. Kaku, M. (2019). *10 robots, artificial intelligence, and the future of work. In Environmental Health and the US Federal System: Sustainably Managing Health Hazards* (p. 254).
16. Bobro, N. (2024). Digital technologies in the context of economic systems development. *International Journal of Economics and Business Administration*, no. 12 (2), pp. 64–70. DOI: <https://doi.org/10.35808/ijeba/842>

UDC 331.5

JEL E24, I20, I25, N3

Natalia Bobro, Ph.D., Doctor of Philosophy, Director of the Digital Department European University, Director of the “NooLab & AI” Scientific Laboratory of the European University, Private Higher Education Establishment “European University”. **Methodological features of the economy and universities' digital transformation and their applied tasks.**

The article analyses methodological approaches to the digital transformation of the economy and universities, in particular, the role of digital technologies in the development of the educational process and management activities of higher education institutions. It is determined that digitalisation is a key factor that affects economic, social and educational processes, which allows universities to provide a high level of training in the context of globalisation and the digital economy. The article discusses in detail the areas of digital transformation of universities, including the introduction of mobile platforms, interactive technologies and distance learning, which significantly improve access to educational materials and facilitate individualised learning. The paper also examines the challenges and opportunities faced by universities in the course of digitalisation, in particular the need to adapt curricula, management processes and research activities to new requirements. It determines the importance of strategic management in the context of digital transformation, which allows universities to effectively respond to the challenges of contemporary times and ensure their sustainable development.

Keywords: digital transformation, universities, digital technologies, digital university, digitalisation.

УДК 331.5

JEL E24, I20, I25, N3

Бобро Наталія Сергіївна, кандидат економічних наук, доктор філософії, директор Діджитал Департаменту Європейського університету, керівник наукової лабораторії “NooLab & AI” Європейського університету, Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет». **Методологічні особливості цифрової трансформації економіки та університетів і їх прикладні завдання.**

Стаття присвячена методологічним особливостям цифрової трансформації економіки та університетів, зокрема дослідженню процесів, пов'язаних з адаптацією закладів вищої освіти до цифрових технологій. Визначено, що цифровізація є одним із ключових факторів, що формують розвиток економічних, соціальних та освітніх процесів. Зокрема, цей процес є особливо актуальним для вищої освіти, де цифрові технології відкривають нові можливості для навчання, досліджень та управління університетами. Зазначається, що діджиталізація дозволяє університетам значно підвищити ефективність навчального процесу, сприяючи кращій підготовці фахівців, здатних працювати в умовах глобальної економіки, де цифрові технології відіграють домінуючу роль. У статті також розглянуто сучасний стан впровадження цифрових технологій в університетах, зокрема, технологій мобільних платформ, інтерактивних методів навчання, які значно покращують доступ до навчальних матеріалів та дозволяють інтегрувати їх у навчальний процес. Водночас зазначається, що використання таких технологій сприяє індивідуалізації навчання та адаптації освітніх програм до сучасних вимог студентів, а також дозволяє створювати більш гнучкі та адаптивні навчальні плани. Констатується, що перехід до цифрових форм управління дозволяє створити ефективну структуру організації наукової, освітньої та адміністративної діяльності, що сприяє вдосконаленню внутрішніх процесів та полегшує вза-

ємодію із зовнішніми стейкхолдерами. Водночас зазначено, що для забезпечення ефективності цифрової трансформації необхідно застосовувати нові методи стратегічного управління, які передбачають розробку та реалізацію довгострокових планів розвитку закладів вищої освіти з урахуванням використання цифрових технологій. Дослідження підтвердило, що діджиталізація змінює структуру освітнього процесу, сприяючи підвищенню якості освіти, зокрема шляхом адаптації освітніх програм до нових вимог та створення більш персоналізованих траєкторій навчання для студентів. Важливим аспектом є використання новітніх технологій для підвищення рівня управлінської ефективності університетів, зокрема через автоматизацію процесів та запровадження електронних сервісів для взаємодії зі стейкхолдерами. Висновки статті підтверджують важливість інтеграції цифрових технологій в усі аспекти діяльності університетів, що дозволяє не тільки підвищити ефективність навчального процесу, а й забезпечити конкурентоспроможність університетів у глобалізованому середовищі. Для цього необхідно впроваджувати комплексний підхід до цифровізації, що включає адаптацію освітніх, управлінських та наукових процесів університетів, а також створення відповідної інституційної підтримки для забезпечення сталого розвитку вищої освіти.

Ключові слова: цифрова трансформація, університети, цифрові технології, цифровий університет, діджиталізація.

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Галунець Наталія Іванівна*, старший викладач кафедри
публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки
Кормишкіна Ірина Валеріївна**, доктор філософії,
здобувач вищої освіти
Миколаївський національний аграрний університет

*ORCID 0000-0001-7709-9238

*ORCID 0000-0001-5924-2387

© Галунець Н.І., 2025

© Кормишкіна І.В., 2025

Стаття отримана редакцією 12.03.2025 р.

The article was received by editorial board on 12.03.2025

Вступ. Сталий розвиток економіки є ключовим чинником забезпечення довгострокового зростання та конкурентоспроможності держави в умовах глобальних викликів. Україна, як країна з європейським вектором інтеграції, впроваджує принципи сталого розвитку, спрямовані на баланс між економічним зростанням, соціальним добробутом та екологічною безпекою. Сучасні виклики, пов'язані з наслідками воєнних дій, потребують перегляду економічної стратегії з акцентом на відновлення та модернізацію основних секторів. Особливу роль відіграє розвиток відновлюваної енергетики, екологічно чистого виробництва та цифрової економіки, що сприятиме формуванню інноваційної моделі розвитку. Важливим аспектом є залучення міжнародних інвестицій, ефективне використання фінансових ресурсів та адаптація світового досвіду до національних реалій. Враховуючи стратегічну мету європейської інтеграції України, необхідним є впровадження нових механізмів управління сталим розвитком, що відповідатимуть міжнародним стандартам. Тому актуальність дослідження зумовлена необхідністю визначення ефективних шляхів імплементації принципів сталого розвитку для забезпечення економічної стабільності та післявоєнного відновлення України.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Українські науковці активно вивчають різні аспекти економічного відновлення країни в післявоєнний період. Так, Войтович Л. та Федик М. наголошують, що стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції є комплексною та вкрай важливою ініціативою, яка передбачає одночасне впровадження кількох взаємопов'язаних напрямків. На думку вчених, основна увага приділяється відновленню промислового потенціалу, модернізації критично важливої інфраструктури та розвитку інноваційних секторів економіки [1]. Натомість Орел Ю., Прочан А. та Нестеренко О. зазначають, що ефективне відновлення економіки України потребує системного підходу, який охоплює реформування виробничої структури, залучення інвестицій та стимулювання розвитку високотехнологічних галузей. У дослідженні вчених акцентується на тому, що успішна післявоєнна відбудова залежить від впровадження оптимальних стратегій та рішень, здатних забезпечити довгострокову економічну стабільність і сталий розвиток країни [2]. Зі свого боку, Булик О. зазначає, що завдяки стратегічному плануванню Україна має можливість трансформувати наявні виклики у перспективи розвитку. Одним із ключових напрямів післявоєнного відновлення є підвищення продуктивності праці, що може стати основою для модернізації економіки та державного управління [3]. Поряд з тим, Янчук А. підкреслює, що стратегія економічного відновлення після війни повинна забезпечити нормативно-правові, інституційні та організаційні умови для сталого розвитку економіки України у довгостроковій перспективі [4, с. 87]. Водночас Дашко І. та Михайліченко Л.

наголошують, що стратегія післявоєнного розвитку України передбачає низку ключових завдань, спрямованих на відновлення та зміцнення економічного потенціалу країни. Зокрема, пріоритетним напрямом є стимулювання економічного зростання шляхом впровадження інноваційних проєктів державного значення [5, с. 14].

Підсумовуючи вищезазначене, слід зауважити, що розкриття практичних засад імплементації стратегії сталого розвитку економіки України в умовах післявоєнної відбудови потребує глибшого наукового аналізу.

Метою наукової статті є аналіз процесу впровадження стратегії сталого розвитку економіки України в контексті післявоєнної відбудови.

Основний матеріал і результати. Післявоєнне відновлення економіки України вимагає комплексного підходу, який поєднає інституційні реформи, технологічні інновації та екологічну стійкість. Важливим завданням є створення ефективної моделі економічного розвитку, яка забезпечить адаптацію до сучасних глобальних викликів і сприятиме інтеграції в європейський економічний простір. У цьому контексті особливу увагу слід приділити формуванню сприятливого інвестиційного клімату, розвитку людського капіталу та підвищенню ефективності державного управління. Тому дослідження механізмів імплементації стратегії сталого розвитку є ключовим аспектом формування економічної політики України в умовах післявоєнної трансформації.

Зауважимо, що в умовах післявоєнної відбудови особливої уваги потребує структурний аналіз економіки, зокрема оцінка її стійкості до кризових явищ та здатності до адаптації. Визначальним чинником у цьому процесі є рівень інвестиційної активності, адже саме капіталовкладення в інноваційні технології, модернізацію виробництва та розвиток інфраструктури формують основу для довгострокового зростання. Важливу роль відіграє і державна політика, спрямована на підтримку підприємництва, стимулювання експорту та розширення внутрішнього ринку. Окрім того, з огляду на інтеграційні процеси з Європейським Союзом, необхідно забезпечити відповідність нормативно-правової бази України європейським стандартам, що сприятиме залученню міжнародних партнерів. З огляду на це, комплексний підхід до економічного відновлення передбачає не лише аналіз поточного стану макроекономічних показників, а й розробку стратегічних рішень, які дозволять мінімізувати наслідки війни та створити умови для сталого розвитку. Саме в цьому контексті важливим є розгляд динаміки ВВП як одного з ключових показників ефективності економічної політики держави.

Досліджуючи динаміку ВВП України за виробничим методом у фактичних цінах на основі даних, наведених у таблиці 1, можна виявити значні зміни в економічній ситуації країни, зокрема порівняно з довоєнним 2021 роком та періодом, що настав після початку повномасштабного російського вторгнення у 2022 році.

Згідно з даними таблиці 1, ВВП України в умовах післявоєнної відбудови зменшився у 2022 році до 5239114 млн грн, а у 2023 році показав позитивну тенденцію до зростання – 6537825 млн грн. Це свідчить про процес відновлення економіки після військових втрат, що може бути важливим показником для реалізації стратегії сталого розвитку. Однак темпи відновлення мають бути достатніми для подолання наслідків війни та забезпечення сталого економічного зростання в майбутньому. У сфері сільського, лісового та рибного господарства спостерігається спад з 593367 млн грн у 2021 році до 449148 млн грн у 2022 році, що пов'язано з руйнуванням аграрної інфраструктури через війну. Однак зростання на 7,8% у 2023 році (484150 млн грн) свідчить про відновлення цього сектору, адже це ключовий сектор для забезпечення продовольчої безпеки та сталого розвитку економіки країни в умовах післявоєнної відбудови. Добувна промисловість і переробна промисловість показують суттєвий спад у 2022 році (добувна промисловість зменшилась з 351148 млн грн у 2021 році до 229879 млн грн). Цей спад можна пояснити руйнуванням виробничих потужностей, зниженням внутрішнього попиту та відсутністю зовнішніх інвестицій через геополітичні чинники. Однак, у 2023 році спостерігається позитивна динаміка в обох секторах (добувна промисловість 262563 млн грн, переробна промисловість 539182 млн грн). Цей показник є позитивним для стратегічного розвитку та свідчить про можливість відновлення та модернізації промислових потужностей. Падіння обсягів будівництва у 2022 році з 150312 млн грн до 69299 млн грн є прямим наслідком війни та руйнування інфраструктури. Однак відновлення будівництва у 2023 році (103551 млн грн) є важливим сигналом для реалізації стратегії сталого розвитку, оскільки будівельний сектор є основою для відновлення інфраструктури та житлового фонду країни. Прискорене зростання в секторі державного управління та обов'язкового соціального

страхування у 2022 році (1136937 млн грн) є результатом підвищених витрат на соціальні потреби в умовах війни. Високе значення у 2023 році (1448,051 млн грн) підтверджує важливість державних витрат на підтримку соціальної стабільності, що є необхідним для сталого розвитку економіки. Важливим аспектом є стабільне відновлення секторів транспорту та складського господарства, що є ключовими для економічної інтеграції та відновлення логістичних ланцюгів. Падіння обсягів у 2022 році на 23% (226716 млн грн) та зростання на 25% у 2023 році (283695 млн грн) вказують на стабільність в цьому секторі та необхідність подальшого розвитку логістики в післявоєнний період. Зниження показників фінансової та страхової діяльності у 2022 році (156365 млн грн) є результатом нестабільності економічного середовища. Проте, спад у 2023 році на рівні 155604 млн грн є підставою для подальших заходів з відновлення фінансової стабільності та довіри до фінансових установ. Розвиток таких секторів, як освіта та охорона здоров'я, є критично важливим для сталого розвитку країни. Зростання фінансування цих сфер на 2023 рік свідчить про необхідність вкладення в людський капітал як основу для післявоєнного відновлення. Позитивна зміна в обсягах податків на продукти (841573 млн грн у 2023 році) свідчить про підвищення державних доходів. Однак, зростання субсидій на продукти (-30122 млн грн у 2023 році) може вказувати на зростання державних витрат на підтримку вразливих верств населення, що є важливим аспектом у контексті соціальної стійкості [6].

Таблиця 1

Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах, млн грн)

Валовий внутрішній продукт за виробничим методом / Роки	2021	2022	2023
<i>Валовий внутрішній продукт</i>	<i>5450849</i>	<i>5239114</i>	<i>6537825</i>
Сільське, лісове та рибне господарство	593367	449148	484150
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	351148	229879	262563
Переробна промисловість	560527	398360	539182
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	180944	229907	308935
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	19143	16163	17211
Будівництво	150312	69299	103551
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	742123	645455	826112
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	295300	226716	283695
Тимчасове розміщування й організація харчування	49166	30057	38781
Інформація та телекомунікації	255635	206711	260336
Фінансова та страхова діяльність	161933	156365	155604
Операції з нерухомим майном	314763	236075	318868
Професійна, наукова та технічна діяльність	157569	99294	130169
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	67873	53799	63521
Державне управління; обов'язкове соціальне страхування	336451	1136937	1448051
Освіта	235042	222862	231031
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	134883	150430	172921
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	31910	26113	29276
Надання інших видів послуг	46637	42622	52417
Податки на продукти	780757	634573	841573
Субсидії на продукти	-14634	-21651	-30122

Джерело: складено на основі [6]

Отже, зауважимо, що імплементація стратегії сталого розвитку в післявоєнний період повинна включати акцент на відновленні сільського господарства, промисловості, будівництва та інфраструктури. Важливими чинниками цього процесу є також модернізація фінансової системи, розвиток людського капіталу через освіту та охорону здоров'я, а також підтримка соціальної стабільності через державні субсидії та податкові зміни.

Індекс споживчих цін (інфляція) є важливим макроекономічним показником, який безпосередньо впливає на стабільність економіки України в умовах післявоєнної відбудови. Після завершення війни, контроль над інфляцією стане одним із ключових завдань для забезпечення сталого економічного розвитку, оскільки висока інфляція може призвести до зниження купівельної спроможності населення

і скорочення інвестиційної активності. Зниження рівня інфляції сприятиме стабільності національної валюти, що, зі свого боку, зміцнить фінансову систему країни. Сталий розвиток вимагає не лише підтримки макроекономічної стабільності, а й сприяння соціальному благополуччю через контроль цін на товари та послуги.

Аналіз індексу споживчих цін за період з 2021 по 2024 роки надає важливі свідчення для розуміння економічної ситуації в Україні в умовах післявоєнної відбудови (рис. 1). У 2021 році інфляція становила 9,4%, що відображає зростання цін на фоні економічних проблем. У 2022 році спостерігався значний ріст інфляції до 20,2%, що було обумовлено численними викликами, зокрема війною, зростанням витрат на відновлення інфраструктури та енергоносіїв, що є критичними для сталого розвитку. У 2023 році інфляція спала до 12,9%, що свідчить про початкову стабілізацію в економіці, хоча темпи зростання цін залишаються високими, підкреслюючи необхідність ефективної монетарної політики для забезпечення сталого економічного відновлення. У 2024 році відбулося зниження інфляції до 6,5%, що демонструє позитивні тенденції в досягненні економічної стабільності після найгірших періодів кризи. Це свідчить про потенціал для реалізації стратегії сталого розвитку, зокрема через підтримку стабільності цін і зниження інфляційних ризиків. Проте, зниження інфляції в умовах післявоєнної відбудови потребує продовження комплексних реформ у фінансовій та економічній сферах для забезпечення довготривалої стабільності та процвітання [7].

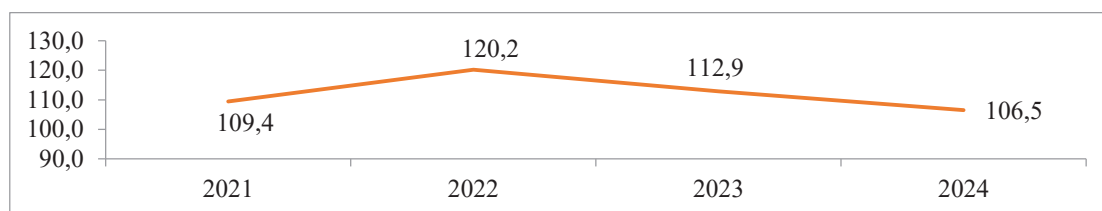


Рис. 1. Динаміки індексів споживчих цін у 2021–2024 роках (до попереднього року, %)

Джерело: складено на основі [7]

Аналіз індексів споживчих цін на товари та послуги в Україні за 2021–2024 роки дає можливість оцінити зміни в структурі споживчих витрат та визначити ефективність імплементації стратегії сталого розвитку економіки в умовах післявоєнної відбудови (таблиця 2). Зростання індексів у 2022 році, особливо на продукти харчування та безалкогольні напої (126,6%), а також на алкогольні напої та тютюнові вироби (117,4%), свідчить про різке підвищення вартості основних товарів через економічну нестабільність, що була спричинена війною та інфляційними процесами. Проте у 2023 та 2024 роках інфляція на продукти харчування знизилася до 114,7% та 104,9% відповідно, що вказує на початкові ознаки стабілізації та ефективні заходи уряду щодо контролю за цінами на основні споживчі товари. Наприклад, індекс на одяг і взуття, що демонструє відносно низькі темпи зростання, відображає можливість стримування інфляції в деяких секторах, хоча загальна ситуація вимагає подальших зусиль для забезпечення економічної стабільності. Водночас зростання вартості житлово-комунальних послуг (123,2% у 2021 році) і послуг у сфері транспорту (131,8% у 2022 році) вказує на важливість комплексного підходу до відновлення інфраструктури та енергетичної безпеки. У контексті сталого розвитку особливу увагу слід приділяти секторальним індексам, таким як охорона здоров'я, освіта та відпочинок і культура, де показники також мали помірне зростання, що підкреслює важливість підтримки соціальних послуг та їх доступності для населення на етапі відбудови. Тому важливим є впровадження довгострокових стратегій, які враховують потреби громадян у базових товарах і послугах, зокрема в сферах енергетики, охорони здоров'я та житлово-комунального обслуговування, з одночасним забезпеченням стабільності цін [7].

Прямі іноземні інвестиції є також важливим чинником для відновлення та сталого розвитку економіки України в умовах післявоєнної відбудови. Вони сприяють модернізації інфраструктури, розвитку нових технологій та створенню робочих місць, що є важливими для стабільного економічного зростання. В умовах післявоєнної реконструкції залучення інвестицій стає критично важливим для відновлення базових галузей економіки, таких як енергетика, транспорт, агропромисловий комплекс та промисловість. Наявність стабільної та привабливої інвестиційної політики дозволяє Україні залучати інвесторів, що, зі свого боку, сприяє розширенню міжнародної торгівлі та інтеграції в глобальні економічні процеси.

Залучення іноземних інвестицій також є необхідним для забезпечення фінансування ключових інфраструктурних проєктів, таких як відновлення доріг, мостів, житлового фонду та соціальних об'єктів.

Таблиця 2

Індекси споживчих цін на товари та послуги у 2021–2024 роках (до попереднього року, %)

Товари та послуги / Роки	2021	2022	2023	2024
Продукти харчування та безалкогольні напої	110,8	126,6	114,7	104,9
Алкогільні напої, тютюнові вироби	109,8	117,4	114,6	109,1
Одяг і взуття	95,5	97,3	99,5	94,5
Житло, вода, електроенергія, газ та інші види палива	123,2	105,1	110,0	116,4
Предмети домашнього вжитку, побутова техніка та поточне утримання житла	102,9	116,1	112,7	100,0
Охорона здоров'я	106,6	114,5	112,8	110,7
Транспорт	110,0	131,8	112,1	107,2
Зв'язок	105,2	110,9	107,8	102,5
Відпочинок і культура	103,3	110,9	107,3	98,7
Освіта	115,3	114,1	110,7	111,9
Ресторани та готелі	106,1	116,1	118,5	111,6
Різні товари та послуги	106,5	114,0	115,6	109,1

Джерело: складено на основі [7]

Дані про прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну та ПІІ з України відображають важливі тренди для імплементації стратегії сталого розвитку економіки країни в умовах післявоєнної відбудови. Так, у 2021 році спостерігався високий рівень припливу інвестицій в Україну (6687 млн дол. США), що свідчить про певну стабільність на початку війни, попри економічну невизначеність (рис. 2). Однак, вже у 2022 році цей показник значно знизився до 1152 млн дол. США, що вказує на вплив війни на інвестиційну активність. У 2023 році ПІІ знову зросли до 4247 млн дол. США, що є результатом глобальних ініціатив для підтримки України в умовах післявоєнної реконструкції та відновлення критичних інфраструктур. У 2024 році спостерігається зменшення ПІІ в Україну до 3116 млн дол. США, що свідчить про початкові труднощі в залученні інвестицій у післявоєнний період. Водночас, ПІІ з України були негативними в перші два роки, що вказує на відтік капіталу, але вже у 2023 році цей показник майже стабілізувався, хоча у 2024 році знову спостерігається відтік (111 млн дол. США). Ці дані підкреслюють важливість зміцнення інвестиційного клімату та залучення міжнародних інвесторів для забезпечення економічного відновлення України в довгостроковій перспективі [8].

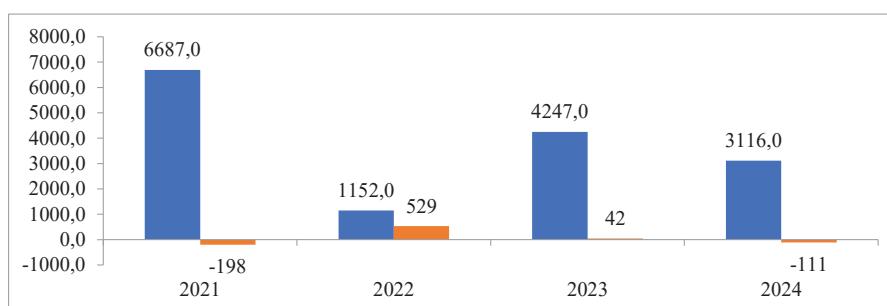


Рис. 2. ПІІ в Україні (млн дол. США)

Джерело: складено на основі [8]

Пріоритети та перспективи розвитку економіки України в контексті імплементації стратегії сталого розвитку в умовах післявоєнної відбудови набувають особливого значення для забезпечення довгострокового економічного зростання та стабільності. Інтеграція принципів сталого розвитку сприятиме відновленню критично важливих галузей, підвищенню енергоефективності та впровадженню інноваційних технологій. Крім того, важливим напрямом є залучення інвестицій, розвиток людського капіталу та зміцнення інституційної спроможності держави. Відбудова інфраструктури та стимулювання малого і середнього бізнесу створюють основу для соціально-економічного прогресу. Тому стратегічний

підхід до розвитку економіки має базуватися на збалансованому поєднанні економічних, екологічних та соціальних чинників (таблиця 3).

Таблиця 3

Пріоритети та перспективи розвитку економіки України у контексті імплементації стратегії сталого розвитку в умовах післявоєнної відбудови

Пріоритети	Перспективи в умовах післявоєнної відбудови
Інституційна реформа та верховенство права	Формування ефективних антикорупційних механізмів, посилення прозорості управління відбудовчими фондами
Макроекономічна стабільність та зростання ВВП	Відновлення економіки через міжнародну підтримку, залучення інвестицій, розширення внутрішнього ринку
Розвиток промисловості та переробки	Відбудова та модернізація виробничих потужностей, розвиток «зеленої» промисловості
Декарбонізація та зелений перехід	Впровадження екологічних стандартів у відбудові, розвиток ВДЕ, стимулювання циркулярної економіки
Аграрний сектор та продовольча безпека	Розвиток стійкого сільського господарства, підтримка фермерства, впровадження новітніх технологій в агросекторі
Транспортна та логістична інфраструктура	Відновлення та розширення транспортних мереж, інтеграція в європейську транспортну систему
Розвиток цифрової економіки	Створення цифрової інфраструктури, підтримка технологічного підприємництва
Інновації та розвиток науки	Залучення наукового потенціалу до відбудови, підтримка стартапів та технологічних кластерів
Розвиток людського капіталу та освіти	Адаптація освіти до нових економічних реалій, підготовка кадрів для відновлюваних галузей
Малий та середній бізнес	Фінансова підтримка підприємств, зниження бар'єрів для ведення бізнесу
Розвиток міжнародної торгівлі	Диверсифікація ринків, зміцнення співпраці з Європейським Союзом та іншими міжнародними партнерами

Джерело: складено на основі [9]

Підсумовуючи, зауважимо, що механізми імплементації стратегії сталого розвитку економіки України в умовах післявоєнної трансформації включають поєднання державної політики, інвестиційної активності та модернізації ключових секторів економіки. Одним із ключових аспектів є створення сприятливого інвестиційного клімату, що передбачає залучення внутрішніх та зовнішніх інвесторів до фінансування інфраструктурних та технологічних проєктів. Важливу роль відіграє цифровізація економіки та впровадження інновацій у виробничі процеси, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національного виробництва. Крім того, необхідним є реформування нормативно-правової бази відповідно до європейських стандартів, що забезпечить інтеграцію України в міжнародний економічний простір. Водночас державна підтримка підприємництва, зокрема малих та середніх підприємств, є визначальним чинником відновлення внутрішнього ринку та створення нових робочих місць. Окрім того, розвиток логістичної інфраструктури та забезпечення продовольчої безпеки сприятимуть стійкості економіки до кризових явищ та формуванню довгострокової стратегії сталого розвитку.

Висновки. Отже, за результатами проведених досліджень потрібно зауважити, що відновлення економіки України після війни є складним процесом, що потребує системного підходу до реформування та модернізації ключових галузей. Дані щодо динаміки ВВП свідчать про позитивну тенденцію до економічного зростання у 2023 році, що є основою для подальшого сталого розвитку. Водночас спостерігається нерівномірне відновлення секторів економіки: аграрний, промисловий та будівельний сектори демонструють поступове зростання, тоді як фінансовий сектор залишається нестабільним. Інвестиційна активність є визначальним чинником для модернізації виробничих потужностей і відновлення інфраструктури, що потребує сприятливого регуляторного середовища та підтримки держави. Інтеграція в європейський економічний простір вимагає гармонізації нормативно-правової бази України зі стандартами ЄС, що сприятиме залученню міжнародного капіталу. Тому комплексний підхід до відбудови, що включає розвиток людського капіталу, стимулювання підприємництва та ефективне державне управління, забезпечить довгострокову економічну стабільність України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Войтович Л. М., Федик М. В. Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4493/4432>
2. Орел Ю. Л., Прохан А. О., Нестеренко О. П. Перспективи післявоєнного відновлення економіки України: реалії сьогодення. *Академічні візії*. 2024. № 31. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1060>
3. Булик О. Б. Стратегія відновлення економіки України після війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2240/2163>
4. Янчук А. О. Економічна стратегія повоєнного відновлення як основа забезпечення національних інтересів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2024. Том 35 (74) № 5. С. 80–89.
5. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Економічне відновлення та розвиток країн після збройних конфліктів і воєн: невтрачені можливості для України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2024. № 1 (63). С. 9–16.
6. Валовий внутрішній продукт у фактичних цінах. Державна служба статистики України. 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/nac_r.htm
7. Індеси споживчих цін (інфляція). Державна служба статистики України. 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cit.htm
8. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну. Мінфін. 2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>
9. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України; Стратегія від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>.

REFERENCES:

1. Voitovych, L. M., Fedyk, M. V. (2024). Stratehiia povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Strategy of post-war economic recovery of Ukraine in the context of European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 65. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4493/4432>
2. Orel, Yu. L., Prochan, A. O., Nesterenko, O. P. (2024). Perspektyvy pisliavoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy: realii sohodennia [Prospects for the post-war economic recovery of Ukraine: the realities of today]. *Akademichni vizii – Academic visions*, no. 31. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1060>
3. Bulyk, O. B. (2023). Stratehiia vidnovlennia ekonomiky Ukrainy pislia viiny [Strategy of economic recovery of Ukraine after the war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 48. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2240/2163>
4. Yanchuk, A. O. (2024). Ekonomichna stratehiia povoiennoho vidnovlennia yak osnova zabezpechennia natsionalnykh interesiv [Economic strategy of post-war recovery as a basis for ensuring national interests]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: yurydychni nauky – Scientific notes of Vernadsky TSU. Series: legal sciences*, vol. 35 (74), no. 5, pp. 80–89. (in Ukrainian)
5. Dashko, I. M., Mykhailichenko, L. V. (2024). Ekonomichne vidnovlennia ta rozvytok krain pislia zbroinykh konfliktiv i voien: nevtracheni mozhlyvosti dlia Ukrainy [Economic recovery and development of countries after armed conflicts and wars: lost opportunities for Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya “Ekononika” – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series “Economics”*, no. 1 (63), pp. 9–16. (in Ukrainian)
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2024). Valovy vnutrishnii produkt u faktychnykh tsinakh [Gross domestic product in actual prices]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/nac_r.htm
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2024). Indeksy spozhyvchykh tsin (inflatsiia) [Consumer price indices (inflation)]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cit.htm
8. Minfin (2024). Priami inozemni investysii (PII) v Ukrainu [Foreign direct investment (FDI) in Ukraine]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>
9. Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy; Stratehiia vid 03.03.2021 № 179 [On approval of the National Economic Strategy for the period up to 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Strategy of 03.03.2021 No. 179]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>

УДК 330.34:338.242.2(477)

JEL O10, Q01

Галунець Наталія Іванівна, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки, Миколаївський національний аграрний університет. **Кормишкіна Ірина Валеріївна**, доктор філософії, здобувач вищої освіти, Миколаївський національний аграрний університет. **Імплементація стратегії сталого розвитку економіки України в умовах післявоєнної відбудови.**

У статті розглядаються практичні засади імплементації стратегії сталого розвитку економіки України в умовах післявоєнної відбудови. Дослідження ґрунтується на аналізі макроекономічних показників, динаміки ВВП та структурних змін у ключових секторах економіки. Встановлено, що відновлення економіки потребує комплексного підходу, який включає інституційні реформи, технологічні інновації та екологічну стійкість.

Зокрема, формування сприятливого інвестиційного клімату, розвиток людського капіталу та підвищення ефективності державного управління є важливими складовими економічної стратегії. Зазначено, що значна роль у відбудові економіки належить державній політиці, що сприяє стимулюванню експорту, розширенню внутрішнього ринку та гармонізації законодавства України з європейськими стандартами. Дослідження показало, що стратегія сталого розвитку економіки України повинна враховувати не лише макроекономічні показники, але й структурні зміни, інвестиційну активність та рівень інтеграції у світовий економічний простір. Виявлено, що позитивні тенденції у ключових секторах економіки свідчать про можливість поступового відновлення та закладають підґрунтя для довгострокового сталого розвитку.

Ключові слова: економічний розвиток, відновлення економіки, сталий розвиток, макроекономічні показники, глобальні виклики, інвестиції, державна політика.

UDC 330.34:338.242.2(477)

JEL O10, Q01

Nataliia Galunets, Senior Lecturer of the Department of Public Management and Administration and International Economy, Mykolaiv National Agrarian University. **Iryna Kormyshkina**, Doctor of Philosophy, Higher Education Student, Mykolaiv National Agrarian University. **Implementation of the strategy of sustainable development of Ukraine's economy in the context of post-war reconstruction.**

The article discusses the practical principles of implementing a strategy for sustainable development of Ukraine's economy in the context of post-war reconstruction. The study is based on an analysis of macroeconomic indicators, GDP dynamics, and structural changes in key sectors of the economy. It is established that economic recovery requires a comprehensive approach that includes institutional reforms, technological innovation, and environmental sustainability. In particular, creating a favorable investment climate, developing human capital, and improving the efficiency of public administration are important components of the economic strategy. Particular attention is paid to the analysis of changes in the structure of Ukraine's GDP by the production method in actual prices in 2021-2023. It is found that among the priority areas of post-war recovery are the stimulation of the construction industry, the development of logistics systems and integration into global economic processes. It is emphasized that a significant role in economic recovery belongs to the state policy that promotes exports, expansion of the domestic market and harmonization of Ukrainian legislation with European standards. The study showed that the strategy for sustainable development of Ukraine's economy should take into account not only macroeconomic indicators, but also structural changes, investment activity, and the level of integration into the global economic space. Positive trends in key sectors of the economy indicate the possibility of a gradual recovery and lay the groundwork for long-term sustainable development. The author proposes measures to modernize production, develop infrastructure and improve regulatory policy, which are necessary to ensure economic stability and competitiveness of Ukraine in the context of post-war recovery. It is noted that investment activity is a determining factor for the modernization of production facilities and infrastructure restoration. It is emphasized that integration into the European Economic Area requires harmonization of Ukraine's regulatory framework with EU standards.

Key words: economic development, economic recovery, sustainable development, macroeconomic indicators, global challenges, investments, public policy.

АНАЛІЗ БАР'ЄРІВ ТА ПЕРЕДУМОВ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

Глущенко Андрій Миколайович*, кандидат економічних наук,
докторант
Академія праці, соціальних відносин і туризму

* ORCID 0000-0002-1897-4837

© Глущенко А.М., 2025

Стаття отримана редакцією 14.03.2025 р.
The article was received by editorial board on 14.03.2025

Вступ. У сучасних умовах глобалізації та екологічних викликів традиційна лінійна економічна модель (використання ресурсів – виробництво – споживання – утилізація) втрачає свою ефективність. Виснаження природних ресурсів, зростання обсягів промислових і побутових відходів, а також екологічні загрози стимулюють пошук нових підходів до господарювання. Одним із перспективних напрямів розвитку є концепція циркулярної економіки, яка передбачає раціональне використання ресурсів через їх повторне застосування, переробку та мінімізацію відходів.

В Україні питання впровадження циркулярної економіки набуває особливого значення у контексті інтеграції до Європейського Союзу та виконання екологічних зобов'язань за Європейським зеленим курсом (European Green Deal). Однак, незважаючи на стратегічну важливість переходу до циркулярної моделі, у країні спостерігається низка бар'єрів, зокрема нормативно-правові обмеження, недостатній рівень державної підтримки, фінансові та технологічні виклики, а також недостатня екологічна свідомість населення та бізнесу.

З огляду на це, дослідження бар'єрів та передумов впровадження циркулярної економіки в Україні є актуальним і важливим як для науки, так і для практики державного управління та бізнесу. Аналіз проблематики та розробка рекомендацій сприятимуть формуванню стратегії переходу до екологічно сталого розвитку.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Проблематика циркулярної економіки широко розглядається у працях зарубіжних [1–8] та вітчизняних науковців [11], а також у міжнародних стратегічних документах [12–13; 15]. Особливої уваги заслуговують напрацювання Geissdoerfer M., Pieroni M.P.P., Pigosso D.C.A., та Soufani K. в частині огляду моделей циркулярної економіки [2], а також Ghisellini P., & Ulgiati S. [3], що містять детальний огляд світового досвіду інтеграції циркулярної економіки для потреб Італії [3]. Попри значний обсяг досліджень, залишається недостатньо вивченим питання адаптації циркулярної моделі в Україні з урахуванням її економічних, правових та соціокультурних особливостей. Саме цій проблемі присвячене дане дослідження.

Метою дослідження є аналіз бар'єрів та передумов для впровадження циркулярної економіки в Україні, а також розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо їх подолання та стимулювання розвитку циркулярної економіки в національному контексті.

Основний матеріал і результати. Циркулярна економіка є новітньою концепцією економічного розвитку, що спрямована на оптимізацію використання ресурсів через впровадження циклічних процесів виробництва та споживання. Основною ідеєю є перехід від традиційної лінійної моделі економіки, що ґрунтується на принципі «взяти – використати – викинути», до системи, в якій ресурси зберігаються у господарському обігу якомога довше, а відходи розглядаються як вторинна сировина.

Теоретичні основи циркулярної економіки сформувалися на перетині кількох наукових підходів, зокрема концепції сталого розвитку, промислової екології, теорії економіки замкненого циклу та принципів екодизайну. Значний вплив на формування цієї парадигми мали роботи представників

неокласичної та інституційної економіки, які досліджували проблеми ефективного розподілу ресурсів і розробляли механізми їх відновлення.

Ключовими принципами циркулярної економіки є відхід від утворення відходів на користь їх повторного використання та переробки, заміна невідновлюваних ресурсів поновлюваними альтернативами, підвищення енергоефективності виробничих процесів, а також впровадження бізнес-моделей, що базуються на сервісному підході, подовженому життєвому циклі продукції та спільному використанні ресурсів.

З теоретичної точки зору, виділяється кілька основних моделей циркулярної економіки, які відрізняються за механізмами реалізації. Найпоширенішою є модель «замкненого циклу», що передбачає максимальне скорочення ресурсних втрат через повторне використання матеріалів та розширення переробних потужностей. Також значну увагу привертає модель «платформи спільного використання», що передбачає колективний доступ до матеріальних ресурсів через розвиток економіки спільного споживання. Інноваційною є модель «ресурсної ефективності», яка ґрунтується на мінімізації сировинного навантаження на довкілля шляхом впровадження екологічно дружніх технологій.

Розвиток циркулярної економіки вимагає комплексного підходу до змін у господарській діяльності, регуляторній політиці, виробничих процесах і споживчих поведінкових моделях. Вона передбачає структурні трансформації в економіці, що мають бути підкріплені відповідними інституційними та ринковими механізмами, а також підтримкою з боку держави та суспільства.

У міжнародній практиці циркулярна економіка розглядається як стратегічний напрям економічного розвитку, що спрямований на підвищення ресурсоефективності, скорочення відходів та забезпечення екологічної безпеки. Одним із найактивніших прихильників концепції є Європейський Союз, де реалізується План дій з циркулярної економіки, що включає заходи з розширення переробки матеріалів, скорочення пластикових відходів, стимулювання екодизайну та розвитку «зелених» технологій [3].

Досвід Нідерландів демонструє ефективність впровадження циркулярної економіки через державні ініціативи, спрямовані на стимулювання використання вторинних матеріалів і розвиток ринку відновлюваних ресурсів. У Швеції значна увага приділяється екологічному оподаткуванню, яке створює фінансові стимули для компаній, що впроваджують циркулярні бізнес-моделі. Німеччина є одним із лідерів у сфері розширеної відповідальності виробників, що дозволяє скорочувати обсяги промислових і побутових відходів через залучення виробників до фінансування переробки та утилізації використаної продукції [3].

У Китаї циркулярна економіка є складовою державної стратегії економічного розвитку, що орієнтована на зменшення ресурсної залежності та розширення використання відновлюваних матеріалів. Зокрема, у країні активно впроваджуються програми розвитку екологічних індустріальних парків, де створюються системи замкненого циклу використання ресурсів між підприємствами [3].

Загалом, аналіз міжнародного досвіду свідчить, що ефективне впровадження циркулярної економіки можливе лише за умов системного підходу, який охоплює законодавче регулювання, фінансові стимули, розвиток інновацій та активну участь бізнесу й суспільства у процесі екологічної трансформації.

Циркулярна економіка є не лише екологічно необхідним підходом, але й стратегічно вигідною моделлю економічного розвитку. Основною економічною перевагою є підвищення ефективності використання ресурсів, що дозволяє знижувати собівартість продукції та створювати нові бізнес-можливості. Перехід до циркулярної моделі сприяє зменшенню витрат на сировину через розширене використання вторинних матеріалів та розвиток нових ринків, пов'язаних із переробкою та обміном ресурсами.

Екологічний ефект циркулярної економіки проявляється у зниженні рівня викидів парникових газів, скороченні обсягів промислових і побутових відходів, а також у зменшенні негативного впливу на природні екосистеми. Використання принципів замкненого циклу дозволяє значно зменшити навантаження на довкілля та уповільнити процеси глобального потепління.

Соціальний аспект циркулярної економіки полягає у створенні нових робочих місць у сферах управління відходами, екодизайну, розвитку альтернативної енергетики та інноваційного виробництва. Крім того, вона сприяє підвищенню рівня екологічної обізнаності населення та формуванню культури відповідального споживання [5].

Таким чином, циркулярна економіка є ключовим елементом стратегії сталого розвитку, що забезпечує економічне зростання, екологічну безпеку та соціальний добробут. Її впровадження є необхідною

умовою для переходу до більш ефективної та справедливої економічної системи, здатної реагувати на виклики сучасного світу.

В Україні нормативно-правова база, що регулює впровадження циркулярної економіки, перебуває на етапі активного розвитку та адаптації до європейських стандартів. Основоположним документом у цій сфері є Національна стратегія управління відходами до 2030 року, затверджена у 2017 році, яка визначає стратегічні напрями розвитку системи управління відходами з акцентом на запобігання їх утворенню, повторне використання та переробку [14].

У 2023 році було ухвалено Закон України «Про управління відходами», який гармонізує національне законодавство з директивами ЄС у сфері поводження з відходами. Цей закон передбачає впровадження ієрархії управління відходами, розширену відповідальність виробника та створення умов для розвитку ринку вторинних ресурсів [10; 15].

Крім того, у 2021 році було затверджено понад 500 національних стандартів, узгоджених зі стандартами ЄС щодо будівельних матеріалів, що сприяє впровадженню принципів циркулярної економіки у будівельній галузі. Зокрема, було заборонено використання азбесту в нових будівельних матеріалах та запроваджено нові вимоги щодо поводження з будівельними відходами [15].

Попри позитивні зрушення, нормативно-правова база України у сфері циркулярної економіки все ще потребує вдосконалення. Зокрема, необхідно розробити комплексну національну стратегію забезпечення циркулярності в різних галузях промисловості, а також створити ефективні механізми контролю за виконанням законодавчих норм [15].

Державна політика України у сфері циркулярної економіки спрямована на інтеграцію екологічних принципів у всі сфери господарської діяльності та гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами. У 2019 році було схвалено Стратегію державної екологічної політики на період до 2030 року, яка передбачає перехід до сталого споживання та виробництва, мінімізацію утворення відходів та впровадження ресурсоефективних технологій [9].

У рамках програми «Європейський Союз для довкілля» (EU4Environment) Україна співпрацює з міжнародними партнерами для впровадження принципів циркулярної економіки. Зокрема, проводяться заходи з підвищення обізнаності бізнесу та громадськості щодо переваг циркулярної економіки, а також розробляються рекомендації для підприємств щодо впровадження циркулярних бізнес-моделей [13].

Водночас, реалізація державної політики у цій сфері стикається з низкою викликів, серед яких: недостатнє фінансування екологічних проєктів, слабкий рівень стимулювання бізнесу до екологічних ініціатив та відсутність єдиного інструментарію для реалізації циркулярних бізнес-моделей [11].

Українські підприємства поступово впроваджують принципи циркулярної економіки у свою діяльність, орієнтуючись на європейський досвід та власні ініціативи. Зокрема, деякі компанії перейшли до використання вторинної сировини, впровадили системи повторного використання матеріалів та оптимізували виробничі процеси для зменшення відходів.

Наприклад, у рамках програми EU4Environment було зібрано та опубліковано кейси українських підприємств, які успішно впровадили циркулярні практики. Ці приклади демонструють, як бізнес може інтегрувати циркулярні підходи для підвищення ефективності та конкурентоспроможності [12; 13].

Однак, впровадження циркулярних бізнес-моделей в Україні стикається з певними труднощами, такими як: недостатня обізнаність підприємців щодо переваг циркулярної економіки, обмежений доступ до фінансових ресурсів для впровадження екологічних технологій та відсутність державних стимулів для переходу на циркулярні бізнес-моделі.

Рівень обізнаності щодо концепції циркулярної економіки серед українського бізнесу та громадськості поступово зростає, проте залишається недостатнім для масового впровадження циркулярних практик. Багато підприємств ще не усвідомлюють економічних та екологічних переваг переходу до циркулярної моделі, що гальмує процеси сталого розвитку.

Ключові аспекти впровадження циркулярної економіки в Україні, включаючи основні нормативно-правові акти, державні ініціативи та досвід бізнесу узагальнені в табл. 1.

Розвиток циркулярної економіки в Україні значною мірою стримується економічними чинниками, які охоплюють відсутність стимулів для підприємств, високу вартість інвестицій у «зелені» технології та обмежену доступність фінансових ресурсів. Впровадження циркулярних бізнес-моделей потребує значних капіталовкладень, зокрема у розвиток інфраструктури для переробки відходів, модернізацію виробничих потужностей, розробку та впровадження екологічно безпечних технологій. Проте фінансова

підтримка з боку держави є недостатньою, а доступ до екологічних кредитів або спеціальних фондів обмежений через високі відсоткові ставки та жорсткі вимоги до позичальників.

Таблиця 1

Аналіз стану впровадження циркулярної економіки в Україні

Аспект	Ключові положення
Нормативно-правова база	– Закон України «Про управління відходами» (2023) – запроваджує ієрархію управління відходами, розширену відповідальність виробника. – Національна стратегія управління відходами до 2030 року – визначає основні напрями розвитку системи управління відходами. – Директиви ЄС (Circular Economy Action Plan, Directive 2008/98/EC) – імплементація європейських стандартів у сфері циркулярної економіки.
Державна політика	– Стратегія державної екологічної політики до 2030 року – передбачає перехід до ресурсоефективних моделей виробництва. – Програма «Європейський Союз для довкілля» (EU4Environment) – підтримка впровадження циркулярних бізнес-моделей в Україні. – Фінансування екологічних ініціатив через гранти та міжнародні програми.
Досвід українських підприємств	– Підприємства харчової промисловості (PepsiCo, Carlsberg Ukraine) впроваджують системи замкненого циклу водопостачання. – Будівельний сектор – переробка будівельних відходів та використання екологічно безпечних матеріалів. – Текстильна промисловість – компанії впроваджують моделі повторного використання тканин.
Основні виклики	– Відсутність єдиної стратегії розвитку циркулярної економіки. – Обмежений доступ до фінансування інноваційних технологій. – Недостатня екологічна свідомість населення та бізнесу. – Недосконала система збору та переробки відходів.

Джерело: складено автором за даними [12–13; 15]

Крім того, економічна політика України не створює достатньо потужних стимулів для переходу на циркулярні моделі. У багатьох країнах ЄС компанії отримують податкові преференції або субсидії за використання вторинної сировини, проте в Україні подібні механізми перебувають на початковому етапі впровадження. Відсутність дієвих механізмів мотивації призводить до того, що бізнес продовжує працювати за традиційною лінійною моделлю, що є фінансово вигіднішою у короткостроковій перспективі [3; 15].

Розвиток циркулярної економіки також ускладнюється інституційними та нормативно-правовими проблемами. Незважаючи на певні зрушення у законодавстві, правове поле залишається фрагментованим і містить суперечності, що гальмують системне впровадження принципів циркулярної економіки. Законодавча база потребує подальшої гармонізації з європейськими екологічними стандартами, зокрема у сфері розширеної відповідальності виробників, стимулювання переробної промисловості та розвитку ринку вторинної сировини.

Ще однією проблемою є нестабільність державного регулювання. Відсутність довгострокової державної стратегії ускладнює планування для бізнесу, оскільки компанії не мають гарантій стабільних умов для впровадження циркулярних ініціатив. Низький рівень міжвідомчої координації призводить до того, що різні органи влади часто ухвалюють нормативні акти, які суперечать один одному або дублюють функції. Як наслідок, компанії стикаються з бюрократичними труднощами при впровадженні екологічних програм.

Розвиток циркулярної економіки значною мірою залежить від наявності відповідної інфраструктури та технологічного рівня підприємств. В Україні існує значний дефіцит підприємств, які спеціалізуються на переробці вторинної сировини, що унеможливорює створення ефективної системи замкненого циклу використання ресурсів. У багатьох галузях промисловості обладнання для екологічно безпечної утилізації відходів або відсутнє, або морально застаріле, що ускладнює інтеграцію циркулярних підходів у виробничі процеси.

Одним із критичних викликів є брак наукових розробок і технологічних інновацій у сфері циркулярної економіки. У розвинених країнах значні кошти вкладаються у дослідження матеріалознавства, хімічної переробки та індустриального симбіозу, що дозволяє значно зменшувати обсяги відходів та підвищувати

рівень утилізації ресурсів. В Україні цей напрям лише починає розвиватися, а рівень фінансування екологічних інновацій залишається вкрай низьким.

Перехід до циркулярної економіки значною мірою залежить від рівня екологічної культури населення та готовності суспільства до змін. В Україні екологічна свідомість залишається на відносно низькому рівні, що обумовлено браком інформаційної підтримки та просвітницьких кампаній. Багато споживачів не усвідомлюють переваг повторного використання ресурсів або відповідального споживання, що ускладнює інтеграцію циркулярних моделей у ринкове середовище.

Опір змінам спостерігається не лише серед населення, а й у бізнес-середовищі. Підприємства не завжди готові до трансформації своїх виробничих процесів через небажання ризикувати або через побоювання щодо підвищення витрат на екологічні ініціативи. Відсутність масового запиту на екологічно чисту продукцію також є стримувальним фактором, оскільки компанії не бачать економічної доцільності у переході до циркулярної моделі (табл. 2).

Таблиця 2

Бар'єри на шляху до впровадження циркулярної економіки в Україні

Тип бар'єру	Ключові проблеми
Економічні	– Відсутність фінансових стимулів для підприємств – Висока вартість інвестицій у «зелені» технології – Обмежений доступ до екологічних кредитів та фондів
Інституційні та правові	– Фрагментарне законодавство, що містить суперечності – Відсутність довгострокової державної стратегії циркулярної економіки – Нестабільність регуляторного середовища та бюрократичні перепони
Технологічні	– Відсутність сучасної інфраструктури для переробки вторинної сировини – Застаріле обладнання на підприємствах – Недостатній рівень фінансування наукових розробок у сфері циркулярної економіки
Соціально-культурні	– Низький рівень екологічної свідомості населення – Опір змінам з боку бізнесу та споживачів – Відсутність широкої інформаційної підтримки циркулярної економіки

Джерело: складено автором

Аналіз бар'єрів впровадження циркулярної економіки в Україні свідчить про необхідність комплексного підходу до їх подолання. Це передбачає створення сприятливого фінансово-економічного середовища, удосконалення законодавчої бази, розвиток технологічної інфраструктури та формування екологічної культури суспільства. Лише поєднання цих заходів дозволить забезпечити ефективний перехід до циркулярної економіки та створити умови для сталого економічного розвитку країни.

Розвиток циркулярної економіки потребує доступних фінансових механізмів, серед яких екологічні кредити, державні субсидії, грантові програми та спеціалізовані фонди. На міжнародному рівні ефективно функціонують «зелені» облігації, кошти від яких спрямовуються на фінансування проєктів у сфері екологічної модернізації виробництва. В Україні необхідно створити аналогічний механізм, що забезпечив би доступ бізнесу до фінансування інновацій у сфері циркулярної економіки.

Крім державних механізмів, важливу роль відіграє залучення приватного капіталу, зокрема через державно-приватне партнерство у сфері переробки відходів та розвитку технологій вторинного використання ресурсів. Системне використання фінансових стимулів дозволить зробити циркулярні бізнес-моделі економічно вигідними та забезпечити їх широкомасштабне впровадження.

Одним із першочергових завдань є гармонізація національного законодавства з європейськими директивами, що регулюють управління відходами, екодизайн та відповідальність виробників за життєвий цикл продукції. Необхідним кроком також є створення комплексної національної стратегії розвитку циркулярної економіки, яка включатиме чіткі показники ефективності, механізми фінансування та нормативні стимули. Важливим напрямом є спрощення адміністративних процедур для підприємств, які запроваджують циркулярні рішення. Необхідно розробити механізми державної підтримки таких ініціатив, включаючи систему сертифікації екологічних підприємств, пільгові умови для отримання екологічних дозволів та усунення бюрократичних перешкод у сфері поводження з відходами.

Розвиток циркулярної економіки тісно пов'язаний із впровадженням інноваційних технологій у сфері переробки ресурсів. В Україні існує потреба у модернізації виробничих потужностей для утилізації та вторинної переробки, що вимагає масштабних інвестицій у наукові дослідження та розробки.

Одним із перспективних напрямів є розвиток біотехнологій для переробки органічних відходів, що дозволить суттєво скоротити обсяги сміття та створити додаткові можливості для виробництва екологічно чистої енергії. Важливим аспектом є цифровізація управління відходами, зокрема впровадження автоматизованих систем моніторингу потоків вторинної сировини, що сприятиме оптимізації використання ресурсів.

Формування екологічної культури населення є критично важливим чинником впровадження циркулярної економіки. В Україні необхідно активізувати просвітницькі кампанії, спрямовані на підвищення обізнаності громадян щодо переваг повторного використання ресурсів, правильного сортування відходів та відповідального споживання.

Перехід України до циркулярної економіки неможливий без активної міжнародної співпраці. Європейський Союз надає значну підтримку у сфері розвитку циркулярних бізнес-моделей, що виявляється у фінансуванні проєктів з екологічної модернізації, наданні експертної допомоги та технологічного трансферу.

Важливим напрямом є участь України у міжнародних екологічних програмах, таких як EU4Environment, Horizon Europe, Circular Economy Action Plan, які сприяють розвитку інфраструктури для переробки відходів та запровадженню сучасних технологій утилізації.

Розширення партнерства з міжнародними фінансовими інституціями дозволить Україні отримати доступ до «зеленого» фінансування, що стимулюватиме розвиток інновацій у сфері циркулярної економіки.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що циркулярна економіка є ключовим напрямом сталого розвитку, що поєднує економічну ефективність, екологічну відповідальність та соціальну стабільність. У ході роботи було обґрунтовано концептуальні засади циркулярної економіки, проаналізовано світовий досвід її впровадження та оцінено сучасний стан інтеграції цієї моделі в економіку України. Виявлено, що, попри певні позитивні зміни, зокрема ухвалення нового законодавства у сфері управління відходами та активізацію окремих підприємств щодо використання вторинних ресурсів, циркулярна економіка в Україні залишається на початковому етапі розвитку.

Основними бар'єрами її запровадження є відсутність ефективних економічних стимулів, висока вартість інвестицій, обмежений доступ до фінансових ресурсів, а також недосконалість законодавчої бази, яка не забезпечує належних умов для стимулювання ресурсозберігаючих технологій. Технологічна відсталість підприємств та недостатньо розвинена інфраструктура переробки значно ускладнюють інтеграцію циркулярних бізнес-моделей, тоді як низький рівень екологічної свідомості населення та недостатня інформованість бізнесу перешкоджають формуванню широкого суспільного запиту на екологічно безпечні продукти та послуги.

Для подолання зазначених бар'єрів необхідно створити систему фінансових стимулів, що включатиме податкові пільги для підприємств, які впроваджують циркулярні бізнес-моделі, державні субсидії на екологічні інновації та спрощений доступ до кредитних ресурсів для модернізації виробничих потужностей. Важливим напрямом є гармонізація українського законодавства із європейськими стандартами та запровадження чітких нормативних механізмів, які б сприяли відповідальному управлінню відходами, розширеній відповідальності виробників та стимулюванню екодизайну. Необхідним є розвиток науково-дослідної діяльності у сфері екологічних інновацій, підтримка створення індустріальних парків із замкненими виробничими циклами та впровадження цифрових технологій для оптимізації переробки вторинних ресурсів.

Перспективи подальших наукових досліджень у цій сфері включають розробку моделей оцінки економічної ефективності циркулярних бізнес-процесів, впровадження цифрових інструментів моніторингу потоків вторинної сировини, дослідження впливу поведінкових факторів на формування запиту на екологічно відповідальне споживання. Подальша наукова розробка механізмів державного регулювання циркулярної економіки дозволить сформувати комплексну систему заходів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку, збереження природних ресурсів та підвищення конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобальних екологічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bocken N.M.P., Ritala P., Huotari P. The circular economy: Exploring the introduction of the concept among S&P 500 firms. *Journal of Industrial Ecology*. 2017. Vol. 25 (4). P. 758–771. URL: <https://portal.research.lu.se/en/publications/the-circular-economy-exploring-the-introduction-of-the-concept-am> (дата звернення: 14.03.2025).
2. Geissdoerfer M., Pieroni M.P.P., Pigosso D.C.A., Soufani K. Circular business models: A review. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 277. URL: https://www.researchgate.net/publication/343810965_Circular_business_models_A_review (дата звернення: 14.03.2025).
3. Ghisellini P., Ulgiati S. Circular economy transition in Italy. Achievements, perspectives, and constraints. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 243. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652619332305> (дата звернення: 14.03.2025).
4. Homrich A.S., Galvão G., Abadia L.G., Carvalho, M.M. The circular economy umbrella: Trends and gaps on integrating pathways. *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 175. P. 525–543. URL: https://www.researchgate.net/publication/321112213_The_Circular_Economy_Umbrella_Trends_and_Gaps_on_Integrating_Pathways (дата звернення: 14.03.2025).
5. Korhonen J., Honkasalo A., Seppälä J. Circular economy: The concept and its limitations. *Ecological Economics*. 2018. Vol. 143. P. 37–46. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921800916300325> (дата звернення: 14.03.2025).
6. Lieder M., Rashid A. Towards circular economy implementation: A comprehensive review in context of manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*. 2016. Vol. 115. P. 36–51. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652615018661> (дата звернення: 14.03.2025).
7. Murray A., Skene K., Haynes K. The circular economy: An interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. *Journal of Business Ethics*. 2017. Vol. 170 (2). P. 245–262. URL: https://www.researchgate.net/publication/277882796_The_Circular_Economy_An_Interdisciplinary_Exploration_of_the_Concept_and_Application_in_a_Global_Context (дата звернення: 14.03.2025).
8. Prieto-Sandoval V., Jaca C., Ormazabal M. Towards a consensus on the circular economy. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 179. P. 605–615. URL: https://www.researchgate.net/publication/322105464_Towards_a_consensus_on_the_circular_economy (дата звернення: 14.03.2025).
9. Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» від 28 лютого 2019 року № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> (дата звернення: 14.03.2025).
10. Закон України «Про управління відходами» від 20 червня 2022 року № 2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text> (дата звернення: 14.03.2025).
11. Мазур Н., Кушнір О. Нормативно-правова база розвитку циркулярної економіки в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-03-03> (дата звернення: 14.03.2025).
12. Оглядовий стратегічний форсайт циркулярної економіки в Україні: Фінальний звіт. Відень, ЮНІДО. URL: https://www.eu4environment.org/app/uploads/2024/07/CE-Foresight_UKR-FF-online.pdf (дата звернення: 14.03.2025).
13. Приклади впровадження циркулярної економіки в Україні. Київ: Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2024. 44 с. URL: https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/05/National-cases-of-CE_publication_ukr.pdf (дата звернення: 14.03.2025).
14. Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 р. № 820-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 14.03.2025).
15. CirculareconomyforindustrialdevelopmentinUkraine:baselinestudy. Vienna, UNIDO. URL: <https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/08/Baseline-report-ENG.pdf> (дата звернення: 14.03.2025).

REFERENCES:

1. Bocken N. M. P., Ritala P., & Huotari P. (2017). The circular economy: Exploring the introduction of the concept among S&P 500 firms. *Journal of Industrial Ecology*, vol. 25 (4), pp. 758–771. Available at: <https://portal.research.lu.se/en/publications/the-circular-economy-exploring-the-introduction-of-the-concept-am> (accessed March 14, 2025).
2. Geissdoerfer M., Pieroni M. P. P., Pigosso D. C. A., & Soufani K. (2020). Circular business models: A review. *Journal of Cleaner Production*, vol. 277. Available at: https://www.researchgate.net/publication/343810965_Circular_business_models_A_review (accessed March 14, 2025).
3. Ghisellini P., & Ulgiati S. (2020). Circular economy transition in Italy. Achievements, perspectives, and constraints. *Journal of Cleaner Production*, vol. 243. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652619332305> (accessed March 14, 2025).
4. Homrich A.S., Galvão G., Abadia L.G., & Carvalho M.M. (2017). The circular economy umbrella: Trends and gaps on integrating pathways. *Journal of Cleaner Production*, vol. 175, pp. 525–543. Available at: https://www.researchgate.net/publication/321112213_The_Circular_Economy_Umbrella_Trends_and_Gaps_on_Integrating_Pathways (accessed March 14, 2025).
5. Korhonen J., Honkasalo A., & Seppälä J. (2018). Circular economy: The concept and its limitations. *Ecological Economics*, vol. 143, pp. 37–46. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921800916300325> (accessed March 14, 2025).

6. Lieder M., & Rashid A. (2016). Towards circular economy implementation: A comprehensive review in context of manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, vol. 115, pp. 36–51. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652615018661> (accessed March 14, 2025).
7. Murray A., Skene K., & Haynes K. (2017). The circular economy: An interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. *Journal of Business Ethics*, vol. 170 (2), pp. 245–262. Available at: https://www.researchgate.net/publication/277882796_The_Circular_Economy_An_Interdisciplinary_Exploration_of_the_Concept_and_Application_in_a_Global_Context (accessed March 14, 2025).
8. Prieto-Sandoval V., Jaca C., & Ormazabal M. (2021). Towards a consensus on the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, vol. 179, pp. 605–615. Available at: https://www.researchgate.net/publication/322105464_Towards_a_consensus_on_the_circular_economy (accessed March 14, 2025).
9. Verkhovna Rada of Ukraine. (2019). Zakon Ukrainy “Pro Osnovni zasady (stratehiiu) derzhavnoi ekolohichnoi polityky Ukrainy na period do 2030 roku” [Law of Ukraine “On the Fundamentals (Strategy) of the State Environmental Policy of Ukraine until 2030” No. 2697-VIII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> (accessed March 14, 2025). (in Ukrainian)
10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). Zakon Ukrainy “Pro upravlinnia vidkhodamy” [Law of Ukraine “On Waste Management” No. 2320-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text> (accessed March 14, 2025). (in Ukrainian)
11. Mazur N., & Kushnir O. (2024). Normatyvno-pravova baza rozvytku tsyrkuliarnoi ekonomiky v Ukraini [Normative and legal framework for the development of the circular economy in Ukraine]. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, no. 16. Available at: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-03-03> (accessed March 14, 2025). (in Ukrainian)
12. UNIDO. (2024). Na shliakhu do tsyrkuliarnoi ekonomiky v Ukraini. Ohliadovi stratehichniy forsait tsyrkuliarnoi ekonomiky v Ukraini: finalnyi zvit [Towards a circular economy in Ukraine. Strategic foresight overview of the circular economy in Ukraine: Final report.] Vienna. Available at: https://www.eu4environment.org/app/uploads/2024/07/CE-Foresight_UKR-FF-online.pdf (accessed March 14, 2025). (in Ukrainian)
13. Resource Efficient and Cleaner Production Centre. (2024). Pryklady vprovadzhennia tsyrkuliarnoi ekonomiky v Ukraini [Examples of circular economy implementation in Ukraine. Kyiv: Resource Efficient and Cleaner Production Centre]. Available at: https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/05/National-cases-of-CE_publication_ukr.pdf (accessed March 14, 2025). (in Ukrainian)
14. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). Pro skhvalennia Natsionalnoi stratehii upravlinnia vidkhodamy v Ukraini do 2030 roku. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 8 lystopada 2017 r. № 820-r. [On the approval of the National Waste Management Strategy in Ukraine until 2030. Resolution No. 820-r]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80#Text> (accessed March 14, 2025). (in Ukrainian)
15. UNIDO. (2024). Circular economy for industrial development in Ukraine: State analysis. Vienna. Available at: <http://www.recpc.org/circular-economy/> (accessed March 14, 2025).

УДК 338.2:628.4

JEL O13, Q01, Q53, Q56

Глушченко Андрій Миколайович, кандидат економічних наук, докторант, Академія праці, соціальних відносин і туризму. **Аналіз бар'єрів та передумов для впровадження циркулярної економіки в Україні.**

У статті досліджуються ключові бар'єри впровадження циркулярної економіки в Україні, зокрема нормативно-правові суперечності, відсутність державних стимулів, високу вартість екологічних технологій та низьку екологічну свідомість бізнесу й населення. Проаналізовано загальні тенденції розвитку циркулярної економіки у світі та визначено передумови її ефективної інтеграції в національну економіку. Окреслено необхідність комплексного підходу до реформування державної політики, розвитку інфраструктури переробки та цифровізації управління ресурсами. Запропоновано механізми гармонізації законодавства, фінансових стимулів та розвитку екотехнологій. Розкрито роль міжнародної співпраці у забезпеченні інституційної підтримки циркулярних трансформацій. Перспективи подальших досліджень охоплюють оцінку економічної ефективності циркулярних бізнес-моделей та розробку механізмів державного стимулювання сталого розвитку.

Ключові слова: циркулярна економіка, сталий розвиток, екологічні інновації, державна політика, управління ресурсами, переробка відходів, фінансові стимули, екологічна свідомість.

UDC 338.2:628.4

JEL Q01, Q53, Q56, O13

Andrii Glushchenko, Candidate of Economic Sciences, Doctoral Student, Academy of Labour, Social Relations and Tourism. **Analysis of barriers and prerequisites for the circular economy implementation in Ukraine.**

The article examines the contemporary issue of transforming the traditional linear economic model in the context of global environmental challenges and the depletion of natural resources. The main focus is on identifying key obstacles that hinder the implementation of the circular economy in Ukraine, including regulatory inconsistencies, insufficient government support, high investment costs in “green” technologies, and low environmental awareness

among both businesses and consumers. The article is based on a systematic analysis of the theoretical foundations of the circular economy, including concepts of sustainable development, industrial ecology, and closed-loop economy, as well as an analysis of global experience, particularly cases from the European Union, the Netherlands, Sweden, Germany, and China. The conducted study allows for the identification of structural barriers and the determination of prerequisites that ensure the effective integration of the circular model into the national economy. The methodological basis of the study is a comparative analysis of the regulatory framework, state policies, technological infrastructure, and sociocultural factors influencing the implementation of the circular economy. The analysis of scientific sources, publications by foreign and domestic scholars, as well as strategic documents, confirms the need for a comprehensive approach that includes the development of financial incentives, legislative reform, support for innovative technologies, and the formation of environmental culture. The obtained results allow for the formulation of policy recommendations aimed at harmonizing national legislation with European standards, creating effective mechanisms for financing environmental initiatives, and developing educational programs to enhance environmental awareness. The scientific value of the study lies in the comprehensive analysis of multidimensional barriers to the implementation of the circular economy, which makes it possible to propose an integrated model for transitioning to sustainable development. The findings presented in the article can serve as a basis for further scientific research and the development of practical measures to stimulate the circular transformation of Ukraine's economy.

Key words: circular economy, sustainable development, environmental innovations, public policy, resource management, waste recycling, financial incentives, environmental awareness.

THE CONDITIONS FOR ECONOMIC DEVELOPMENT FORMATION PROBLEMS

Jahan Guliyeva*, Teacher
Rumell Jafarova **, PhD in Economics
Yusif Binnatov***, Senior Lecturer
Azerbaijan University of Architecture and Construction

*ORCID 0000-0002-3568-1788

**ORCID 0000-0002-5862-5770

***ORCID 0000-0002-6586-3558

© Guliyeva J., 2025

© Jafarova R., 2025

© Binnatov Yu., 2025

Стаття отримана редакцією 02.03.2025 р.

The article was received by editorial board on 02.03.2025

Introduction. Economic development refers to the growth of the economic power of the individuals who form the nation. The increase in the economic power of those individuals is determined by economic development. This is a common side. But some individuals can be very weak, their strength can be very low. The economic power of individuals refers to aggregate and average power. Of course, the power of individuals does not mean everything. A country may have the power of individuals, but it cannot be considered as power because it is not realized. If we compare the economic power of an Azerbaijani and a Japanese, we can see that a Japanese is about 80 times stronger than an Azerbaijani. That is, so much production has the power to work or earn. This is a job that everyone can do individually in their own country. But today, let's say that a Japanese in Russia can produce the same amount as an Azerbaijani, and sometimes an individual Azerbaijani can be stronger than a Japanese. Here we can draw the following conclusion: Firstly, the fact that there is an economic power does not mean its realization, for this it is necessary to have conditions and environment. In the absence of the environment, power remains only potential and has no effect on economic development. And such an environment is created not by individual individuals, but by their communities, groups (States). The power of individuals and the total power that the environment is able to create determine the strength of their communities, states. Secondly, the economic power of Azerbaijan is very large, but due to the lack of environment, this power continues to persist. Despite the great power of the people, the state must have the ability to create such an environment. Currently, the state contributes to the growth of the power of individuals and does not prevent the realization of this power, and thus, in the end, conditions are created for the growth of general power. And when it is not used, the power weakens and narrows. The economic strength of people is not determined only by their physical strength. Physical strength is a factor that positively affects economic strength. But the main strength is determined by mental and organizational strength. If the physical powers of individual individuals can differ at most in a ratio of one to five, then their mental or organizational powers can differ to an infinite extent [1, p. 52].

Research methods. The most important goal of economic development is to realize the potential power of the nation and increase it day by day. Why is this power not realized and not increased? To answer the question, it is important to analyze a number of signs and characteristics. Here it is necessary to indicate two laws that underlie the performance of work: 1. In addition to the power of individuals, there are also the blessings that nature has bestowed on every country. These blessings are completely unevenly divided between individual towns. Practice shows that natural power, in places where there are a lot of these natures, the cumulative power of people becomes less, because the needs are satisfied with more natural power. But where there are no natural

benefits, the cumulative power of ISANS is higher. People are forced to look for more effective methods, spend more power, which leads to an increase in their cumulative economic power. From this It Follows to the essence of one of the aforementioned laws of the philosophy of economic development: the law of inverse correlation of aggregate human power with Natural Resources. The level of wealth with natural resources negatively affects the strength of resistance of people and the formation of their aggregate strength as a whole. The more resistance a person sees from nature, the more resistance he forms towards it, thereby manifesting itself in a more pronounced form. But, of course, measures can be taken to reduce and minimize damage from the activities of the law, and all the provisions of its work were formed precisely on the basis of this system of measures. 2. The narrower the framework of people involved in economic management and economic development, the lower the level of economic development should be. It reflects the essence of economic democracy and explains the content of the second law of economic development, which we mentioned above: the law of directly proportional dependence of economic development on the level of participation of individuals in the management of the economy. The more people participate in economic development and management of the economy, or the higher the level of people's ability to join this process, the higher the speed and efficiency of economic development will be. That is why the economy of the administrative command system has perished, in general, in all dictatorial regimes, the economy is weak and does not progress. The management of a group of people cannot be the same as the management in which millions of populations are mixed and involved. 3. Another sign of economic development differs in the distribution of income between people, consists in regulating its level at the level of normal sizes. But this does not mean an equal distribution to everyone, as in previous conditions. On the contrary, such a division can stop the economy. This has a serious impact on economic development. People differ from each other in nature. Mind, intelligence, physical grumbling are all different. Of course, their work will also be different. If, as a result of this work, everyone was given the right, those who worked harder would have been wronged. The one who has more abilities does not use his ability and does not develop it, does not increase his investments, does not do any extra work or takes on great responsibility. Because it will not be paid for. As a result of all this, potential power will not be used and there will be no economic development as a whole. But at the same time, the emergence of excessive stratification in the division can upset the economic balance and result in social outbursts. Here, too, the philosophical foundations of the Islamic economy can come to the rescue. The principle of right and justice in the division and the provision of assistance to the needy form an important basis of economic development. 4. One of the important elements of the theory of Economic Development considered in the work is the savings system. The economy regime should be absorbed by the economy in all directions. And for this, the economic system, savings should be stimulating. Here we are talking about the economical use of both labor, material and monetary resources. It is necessary to distinguish between national interests and personal, group or state interests in the country. They are components of personal, group or state interests. Personal interests can also form the interests of a group, party, Union. Therefore, for the protection of national interests, the economy regime should be strengthened everywhere, regardless of whose property it is. But here it is also necessary to avoid narrowing savings, which can harm production and the development of society in general, since savings will be made [2, p. 86].

Discussions. Azerbaijan has experienced a period of decline for a long time, for more than three centuries it was torn and crushed under the bondage of various states, and precisely because of this, it lagged far behind in both economic, cultural and national development. However, at the beginning of the century there was a relative revival in Northern Azerbaijan, where a part of the divided Azerbaijani people lived. With the beginning of the process of democratization in Baku, one of the ancient cultural centers of Azerbaijan at the beginning of this century, rapid economic development took place in the country, the flow of foreign capital increased, which gave impetus to the serious development of Science and culture, press and music.

The construction of an economic system should be carried out on the basis of several basic principles. The most important of these principles are: 1. Relying on the human factor. The point is that several unsolved laws of society operate. The first of them is inversely proportional to the aggregate power of Man and his natural resources. The more favorable conditions a person lives in from the point of view of natural and climatic conditions, the less resistance he sees in nature, the weaker his resistance strength becomes, the more lazy he becomes, and the overall, aggregate strength decreases. On the contrary, as natural climatic conditions Harden, or rather worsen, as natural resources decrease, a person has more resistance strength. This law and the very

favorable nature of natural and climatic conditions had a relatively negative impact on the growth of human potential and its aggregate potential, and this will be more serious in the future. To prevent this, all reforms must be built on the basis of human potential and human strength. Each natural or other resource can be exhausted. Another unsolved law of society is that if natural resources decrease as they are used, then human resources increase as they are used. That is, the more a person works, the more his cumulative power increases. On the other hand, revenues from natural resources are not stable, they can change all the time and become irresistible obstacles to the development of the country. But manpower and its influence on economic development are stable, and this power can only grow more and more. For these listed reasons, the construction of all elements of the economic mechanism and the implementation of reforms were carried out, first of all, relying on the human factor.

2. To be based on science and technology in economic development. The XXI century is the century of Science and technology. Especially for the Islamic world, as well as for Azerbaijan, it is a stage of rapid development of science. At the same time, natural resources tend to decline, and some are even on the verge of extinction. In order to replace and replace them, science must develop rapidly. At such a stage, without relying on science and technology, it is possible to rapidly develop it, ensure the normal development of the country and win the fierce competition Dale. In order to develop the economy of Azerbaijan more rapidly, it is necessary to develop science and technology more rapidly than in other countries. The importance of scientific and technical development in economic development is very high. Science and technology are the engines of developed economic systems, and this contributes to the development of talent and innovative ideas and the rapid expansion of the economy. Innovation and technological improvement allow to improve quality and efficiency in industry, service and other areas. It also creates jobs, increases the budget and improves social well-being. For this reason, investing in the development of scientific and technical potential is a constant guarantee of economic development. The basing of scientific and technical development on economic development is an important issue for all countries. But each country has its own cultural, economic and political conditions, so each country must determine its own economic strategy. It is important to take into account that scientific and technical development affects not only economic development, but also social and Environmental Protection.

3. Disregard. This principle consists in minimizing the role of the state in the development and management of the economy, expanding the possibilities of private property. The topic of de-stateization has always been relevant and caused controversy. Proponents of this argue that by reducing the role of the state, it will increase efficiency and allow the development of the economy. Others claim an increase in social risks. Each country has its own characteristics and issues. Therefore, there are constant discussions on the topic of the practice of de-stateization. The purpose of the de-stateization is to create more competition in the business areas, increase efficiency and ensure that investment is used more effectively. This process has been practiced to varying degrees in different countries. In some countries, De-government has allowed for greater investment and innovation in industry. In other countries, it has not yielded positive results, reducing social welfare and increasing the unemployment rate. This process requires serious responsibility and determination. A well-managed De-stateization process can contribute to the development of the economy and increase social welfare. However, improperly planned de-stateization can create serious social and economic problems in society.

4. Customization. The mentioned principle is a process that supports people to independently develop their positions and opportunities. This requires an approach to social, economic and political issues from a modern perspective. Individualization seeks to ensure that human resources and opportunities are used as widely as possible and that all members of society can explore their potential. At the same time, appropriate measures should be supported in accordance with the dynamics of society and the requirements of changing economic and political conditions. Individualization is also related to the human factor and uses the provision of individuality and addressability in each area, both in the management of production, in the management of the social sphere, and in the system of Social Security and distribution. Preventing this injustice will ensure more efficient use of national financial resources and, ultimately, increase the quantity and quality of economic growth.

5. The principle of globalization requires the emergence of an open economy on a global scale and the elimination of economic boundaries. The combination of national financial resources and international financial resources, the globalization of the financial market and the elimination of economic borders will contribute to the inflow of investment in Azerbaijan, as well as the possibility of profit-making of Azerbaijani investments outside the country's borders. The development of Science and technology, the development of computer and communication technologies will create favorable conditions for this. Globalization means an increase in initiatives over the world to consider and address economic, political and cultural issues in a broader

perspective. It is associated with an increase in relations between different countries and regions, intensification of cultural exchange, economic integration and observation of world problems. The subject plays an important role when responding to the various challenges faced by human society. It is considered necessary for a broader partnership and progress in areas such as trade, communication, Economic Cooperation and world peace. These principles are the main and fundamental principles and will be at the heart of the country's economic mechanism for all centuries [3, p. 76].

The formation of conditions for economic development involves many issues. It includes a number of important issues, such as changing the structures of the economy, developing infrastructure, stabilizing the financial system, effecting the labor market and adjusting the legislative regime. Each of these shows differences according to the cultural, economic and political conditions and potential of the individual countries. One of the most important issues is ensuring protected investment and investment climate. To do this, countries must set a stable policy and take additional initiatives to attract foreign investment. One of the key issues for economic development is the development of human capital. Greater investment in education and health increases labor efficiency and creativity, each of which is essential for development. There are a number of problems associated with the formation of conditions for economic development, the first of which is corruption. Corruption constitutes a major problem for economic development. A functioning corruption system prevents the economy in a country from accelerating, effective financial management and generally the establishment of a fair field of business. The problem of corruption can generate these effects so that the reduction of investment, the Prevention of effectively functioning markets can work against competition, injustice and impede rapid development. Corruption weakens economic development by preventing the correct and effective use of these resources with a decrease in financial resources. Prevention of the problem of corruption is possible through the establishment of effective legal frameworks, a secure financial system and the introduction of mutually transparent and calculating processes [4, p. 93].

Another problem is related to the commodity situation. The commodity situation is related to the state of the labor market and labor power in a country. The poor commodity situation is able to limit economic development, increasing the problems of unemployment and underemployment. The main points that describe this situation may be that the growth of outdated backlogs weakens the industry by limiting the economic speed to compliance with advanced technologies. The instability of the labor market, weak job offers, can deprive the dynamics of rapid development by limiting it, demonstrating unchanged and old structures of the labor market. To meet these issues, it is critical to increase the security of the labor market, provide the workforce of the education system with modern skills, and ensure the effective functioning of the labor market.

Problems with infrastructure are one of those situations that can limit economic development. An unrelated transport network, insufficient highways, rail and air transport infrastructure impede the expansion of trade and industry by limiting the effective and fast transportation of products and services. Ancient and old infrastructure facilities prevent the financial and resources needed for repair and renewal from building effectively functioning systems. Unstable supply of electricity worsens the condition of industries, limiting effective consumption and development. Slow and insufficient internet and communication services make it difficult to share information fast, which impairs efficiency in business areas. The development of infrastructure in these areas contributes to the expansion of the economy and the growth of prosperity, allowing the rapid growth of industrial and commercial activities. In order to cope with these problems, countries must develop and implement infrastructure projects in a wide range of situations, cooperate with stakeholders (government, private sector, international organizations) and strive to achieve efficient and effective infrastructure development for relevant areas. Economic management has a law. The level of participation (scope) of subjects in economic management is in a directly proportional dependence on the efficiency of the economy. As the scope of economic management of people increases, the overall efficiency of production increases. Otherwise it decreases. [5.102]

The liberalization of the economy will be carried out in all economic directions and areas. But liberation will be carried out not only for the purpose of recognizing people's right to economic freedom, but at the same time for the purpose of using their physical and spiritual capabilities as effectively as possible, and the whole system will be built in this direction. The main directions of economic liberalization include:

I. Prevention of state interference in the economy and recognition of the state only as a regulatory element of economic development. Through its cabinet, the government will participate in the creation of regulatory instruments and control over their activities, as well as provide material and moral support for the development

of the economy. The same process will include the social sphere, education, health care, Social Security and culture. But this process will be completed in a few years by evolution.

II. Privatization of all elements of the economic and social sphere, the formation of a solid right of ownership of people. Creation of a system of full guarantees of ownership. To implement them, it is necessary to adopt new laws and make significant changes to the laws in operation.

III. Creation of the same economic and legal conditions for all owners (including foreigners), elimination of discrimination, provision of all types of state support to all owners for increasing and developing property [6, p. 49].

The complete liberalization of the economy is quite complex and touches on the interests of all population groups. The implementation of all these measures will take place evolutionarily, in parts, in the era of reforms and will cover a long period. The policy of maximum privatization and de-stateization in the management of the economy requires the development of the reverse side, that is, the private sector, at a much greater pace than even planned, for balance and balance in the economy. At the beginning of the XX century and excluding the period of national government, conditions were never created for National Business, on the contrary, national business was subjected to great exploitation and economic repression. Therefore, the initial capital accumulation and start-up capital for reviving the development of national business are at an absent rate. After Azerbaijan gained its independence, the attempts of the second national government did not yield any results, and after the overthrow of the national government, national businessmen were put into a situation as a result of a more vile monopoly than before. Capital acquired Little, concentrated and, as a rule, withdrawn from the country [7, p. 84].

National businessmen and the nation as a whole are bankrupt. That is why in the XXI century, and even in the near future, the state is obliged to carry out revolutionary reforms for the development of national business and create all the conditions for its accelerated development. The maximum involvement of people in the development of national business should be ensured and the same conditions should be created for all participants. For the development of national business, financial intermediation and a financial market should be established, in this way the free funds of the population, company and state should be collected and transferred to the disposal of business participants in the form of investment loans or sale of shares. Every year, the government allocates the necessary amount of funds to banks as government deposits in order to create resource provision of investment loans, which are used only for financing investments. The state creates a system of public guarantees for the protection of the rights of businessmen and a mechanism for its control. The state is directly or indirectly involved in financing National Business. The state provides for the creation of large production facilities and immediately stocks these facilities and puts them up for sale on the financial market. The central government is directly involved in financing the private sector and investments in areas that are lagging behind or liberated from occupation. This is due to the provision of financing for the development of the most important infrastructure projects, education and health systems, economic sectors. Attracting investments in the Regions, funding from the central government also contributes to the revival of the economy of the territories and the growth of the well-being of local residents, the creation of jobs in the regions, the expansion of entrepreneurial opportunities, the quality of life of the population, and the reduction of social needs [8, p. 56].

Conclusions. Economic management is one of the most important factors in economic development. At present, the management apparatus has been improved. Its continuation in such a form can only turn economic development into a shackle. On the one hand, the presence of many governing bodies creates conditions for the embezzlement of large amounts of taxpayers' funds, on the other hand, it leads to the fact that officials with greater influence become obstacles to the development of the economy. In theory, the construction of a public administration system is based on a number of new provisions. That is, it is not the state that has a lot of strong government officials, a wide administrative apparatus, a lot of expenses, and the state is not the father who takes on all obligations. The state is a pillar, a place of trust that stands at the service of the nation with all its organizations and forces. A good state apparatus is a state that is small, has few officials, but is made up of competent, capable and honest people, has few expenses, but the Treasury is always full. But a state whose people are poor, hungry, and whose treasury is full is also not rich, on the contrary, a state whose citizens are rich is considered rich. As a result of the wealth of the state, the nation and the country cannot be rich, but as a result of the wealth of the nation, both the state and the country as a whole can be rich. In order to build such a state and create an economic system of Public Administration, we believe that it is necessary to carry out

reforms in several stages. First of all, it is necessary to minimize state intervention in the economy, increase the number of jobs and reduce unemployment to a minimum. It is also necessary to form the necessary legal framework by adopting laws on the central public administration apparatus and ministries. This stage should be considered as the stage of formation of political and economic conditions for carrying out radical reforms in the management system.

REFERENCES:

1. Kərimov C., Huseynov J. (1998). International economic relationz. Baku.
2. Nuriyev B. (1999). Market economy and Azerbaijan. Baku
3. (August 10, 2000). Law of the Republic of Azerbaijan "On privatization of state property".
4. (2000). Civil Code of the Republic of Azerbaijan. Baku.
5. Qarayev I. (2000). Price formation. Baku.
6. Aliyev A., Shakaraliyev A. (2002). Transition to a market economy: the economic policy of the state. Baku.
7. O. Mammadli. (2004). .Economic theory. Ganja.
8. Valiyev A. (2011). Land as a means of production. Baku.
9. Guliyev E. (2013). Reliable food supply system: problems of cooperation and integration. Baku.

UDC 33.338

JEL E21

Jahan Guliyeva, Teacher, Azerbaijan University of Architecture and Construction. **Jafarova Rumell**, PhD in Economics, Azerbaijan University of Architecture and Construction. **Yusif Binnatov**, Senior Lecturer, Azerbaijan University of Architecture and Construction. **The conditions for economic development formation problems.**

The basis of economic development is the theory of economic development. During the development of this work, the theory of economic development was first defined, its specific features were investigated for Azerbaijan, and the theory of economic development was adopted as the basis for the economic development of the country. Actuality of economic development means dynamic and stable development of economy in a country. This includes the growth of jobs, the use of new technologies and the achievement of solutions to social issues. Economic development is important for the country's recovery, job creation and rapid development of citizens. It is explained as the growth of production, consumption and trade in the economic system of that country or region. This broad category covers various areas such as the growth of national income, expansion of industry, development in technology, changes in the labor market and rising living standards. During the years of independence, the Republic of Azerbaijan has already made the transition to market economic relations. Thus, macroeconomic stability has been achieved, successful strategies have been developed and implemented, consistent measures are being implemented at the microeconomic level, and entrepreneurial activity is full supported. From this point of view, determining the directions of the economic development of the Republic of Azerbaijan in modern conditions is one of the main problems. The problem of creating conditions for economic development remains very relevant in modern times. Globalization, technological revolution, economic crises and geopolitical changes require new approaches to ensure sustainable and sustainable development of countries. In this regard, the formation of conditions for economic development can be possible with the joint efforts of the public and private sectors. Economic development is an important factor for ensuring sustainable prosperity and social stability of any state. However, it is very important to carry out this process not artificially, but through sustainable and stable economic policies. In this regard, creating optimal conditions for economic development faces many obstacles. The initiative to create optimal conditions for economic development requires a comprehensive approach. Infrastructure, education, political stability, financial resources and international economic relations should be provided with sustainable and long-term economic strategies, not artificial ones. A systematic solution to these problems can accelerate economic development.

Key words: consumption, trade, saving, personalization, come, denationalization.

УДК 33.338

JEL E21

Джахан Гулієва, викладач, Азербайджанський університет архітектури та будівництва. **Джафарова Румелла**, кандидат економічних наук, Азербайджанський університет архітектури та будівництва. **Юсиф Біннетов**, старший викладач, Азербайджанський університет архітектури та будівництва. **Проблеми формування умов економічного розвитку.**

Основою економічного розвитку є теорія економічного розвитку. У ході розробки цієї роботи була вперше визначена теорія економічного розвитку, досліджені її особливості для Азербайджану, і теорія економічного розвитку була прийнята за основу економічного розвитку країни. Актуальність економічного розвитку означає динамічний і стабільний розвиток економіки країни. Це включає зростання робочих місць, використання

нових технологій і вирішення соціальних питань. Економічний розвиток важливий для відновлення країни, створення робочих місць і швидкого розвитку громадян. Це пояснюється зростанням виробництва, споживання та торгівлі в економічній системі цієї країни чи регіону. Ця широка категорія охоплює різні сфери, такі як зростання національного доходу, розширення промисловості, розвиток технологій, зміни на ринку праці та підвищення рівня життя. За роки незалежності Азербайджанська Республіка вже здійснила перехід до ринкових економічних відносин. Таким чином, досягнуто макроекономічної стабільності, розроблено та реалізовано успішні стратегії, впроваджуються послідовні заходи на мікроекономічному рівні, повністю підтримується підприємницька діяльність. З цієї точки зору визначення напрямів економічного розвитку Азербайджанської Республіки в сучасних умовах є однією з головних проблем. Проблема створення умов для розвитку економіки залишається дуже актуальною і в сучасний час. Глобалізація, технічна революція, економічні кризи та геополітичні зміни вимагають нових підходів для забезпечення сталого та сталого розвитку країн. У зв'язку з цим формування умов для економічного розвитку може бути можливим за умови спільних зусиль державного та приватного секторів. Економічний розвиток є важливим фактором забезпечення сталого добробуту та соціальної стабільності будь-якої держави. Однак дуже важливо здійснювати цей процес не штучно, а шляхом сталої та стабільної економічної політики. У зв'язку з цим створення оптимальних умов для економічного розвитку стикається з багатьма перешкодами. Ініціатива створення оптимальних умов для розвитку економіки потребує комплексного підходу. Інфраструктура, освіта, політична стабільність, фінансові ресурси та міжнародні економічні відносини мають бути забезпечені стійкими та довгостроковими економічними стратегіями, а не штучними. Системне вирішення цих проблем може прискорити економічний розвиток.

Ключові слова: споживання, торгівля, заощадження, персоналізація, прихід, роздержавлення.

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ УГОДИ НА РОЗПОДІЛ ПРОДУКЦІЇ ПІД ЧАС ОСВОЄННЯ УКРАЇНСЬКИХ НАДР США

**Закревський Андрій Анатолійович, аспірант
Ігнат'єв Станіслав Євгенович, кандидат географічних наук, професор
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»;
начальник департаменту науково-технічного нагляду
за експлуатацією та розвитку
ПСГ філія «Інститут транспорту газу» АТ «Укртрансгаз»**

© Закревський А.А., 2025

© Ігнат'єв С.Є., 2025

Стаття отримана редакцією 10.03.2025 р.

The article was received by editorial board on 10.03.2025

Вступ. 3-го лютого 2025 року президент США Дональд Трамп заявив, що хоче укласти з Україною угоду про надання допомоги в обмін на гарантії доступу до рідкісноземельних металів. Сьогодні відбуваються активні дискусії щодо вимоги від США із передачі українських надр у користування на суму у 300 млрд. доларів США. Автори вважають, що пропозиція від США є унікальною можливістю для України щодо ефективного освоєння надр, створення нових робочих місць, наповнення державного бюджету та розвиток супутніх бізнесів, що створюють додану вартість сировині. У публікації розглянуто застосування економічно-правового інструменту – угоди про розподіл продукції на прикладі досвіду Казахстану та України, а також здійснено аналіз локалізації покладів рідкоземельних корисних копалин на території країни.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Управлінню викопними паливними ресурсами в рамках угод про розподіл продукції в економічній літературі приділяється значна увага. Зокрема, Павлюк К.В. щодо сутності і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави [1] на прикладі підприємств видобувної галузі. У роботі Фесенко І.А. [2] розкрито форми партнерства, як організаційно-економічні механізми управління ресурсним потенціалом видобувних підприємств. Малицький А. А. проаналізував угоду про розподіл продукції як основу для забезпечення функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємствами видобувної галузі [3]. У роботі Ліпич О. М. [4] розглянуто ефективність використання угод для розподілу продукції як важливий фактор впливу на ефективність виробничо-ресурсного потенціалу підприємства нафтогазової промисловості. Приклад спільної діяльності для розвитку вуглевидобувних підприємств на прикладі приватних шахтоуправлінь донецького кам'яновугільного басейну розглянуто у публікації [5] під авторством Трифоновой О. В. У статті Єфімова О. проаналізовано угоди про розподіл продукції як елемент системного підходу в управління видобувного підприємства [6], а Шаманська О. І. в роботі [7] наголошує на важливості угод як запоруки формування потенціалу розвитку добувного підприємства.

Метою дослідження є визначення економічних та правових аспектів укладання угоди про розподіл продукції, враховуючи попередній український та міжнародний досвід, а також, – оцінка географічного розподілу локалізації покладів рідкоземельних корисних копалин на території країни.

Основний матеріал і результати. Угода про розподіл продукції (УРП) – особливий вид договору про заснування спільного підприємства. Зазвичай угода про розподіл продукції є договором про розподіл природних ресурсів, укладеним між зарубіжною видобувною компанією (підрядником) і державним підприємством (державною стороною), уповноважує підрядника провести пошуково-

розвідувальні роботи і експлуатацію в межах певної області (контрактна територія) відповідно до умов угоди. [8]

Суть УРП зводиться до того, що один учасник угоди (в особі держави) надає доручення іншому учаснику (в особі інвестора) здійснення протягом узгоджених між ними термінів пошукових, розвідувальних робіт та видобутку викопних природних ресурсів на визначених ділянках (або одній ділянці) надрокористування, а, також, проведення ряду робіт, що обумовлені даною угодою. В свою чергу інвестційна компанія, розуміючи ризики та використовуючи власні матеріальні та нематеріальні ресурси проводить, обумовлені в угоді, роботи. Витрати, які несе інвестор в рамках даного об'єму робіт, компенсуються за рахунок передачі долі прибутку від реалізації отриманої продукції. [8]

Сторонами УРП виступають інвестор і уряд держави, в окремих випадках організація, що здійснює самоврядні функції в межах адміністративної одиниці, до якої приурочена територія надрокористування. До УРП можуть входити й інвестиційна група, якщо їх відповідальність є солідарною за передбачені цією угодою зобов'язання. За своєю правовою природою угода про розподіл продукції є інвестиційним договором комплексного характеру, який охороняє цивільно-правові (приватні) й владні (публічно-правові) відносини.

Хоча вперше концепцію УРП застосовували в Болівії на початку 50-их, першу угоду про розподіл продукції в сучасному розумінні підписали в серпні 1966 року в Індонезії.

Успішний кейс УРП ТОВ «Тенгішевроіл» (Республіка Казахстан)

Як близький приклад використання УРП – Республіка Казахстан – родовище Тенгіз і спільне підприємство «Тенгішевроіл», яке вже майже 30 років є бюджетоутворювальним підприємством Казахстану, перетворилося вже на нафтохімічний кластер світового рівня і згенерувало навколо себе розвиток супутнього казахстанського бізнесу на мільярди доларів.

Запаси нафти Тенгізького і Королівського родовищ, які розробляються за угодою про розподіл продукції, складають 1,4 мільярда тонн (11,5 мільярда барелів). Тенгізьке родовище – це найглибше у світі нафтове родовище-супергігант, верхній нафтоносний колектор якого залягає на глибині близько 4000 метрів. Тенгізький колектор простягся на 21 кілометр (13 миль) у довжину та 20 кілометр (12 миль) завширшки, а висота нафтоносного пласта становить 1,6 кілометра.

В УРП ТОВ «Тенгішевроіл» беруть дольову участь:

- Державна компанія «КазМунайГаз» – 20%.
- Транснаціональна компанія “Chevron” – 50%.
- Дочірнє підприємство корпорації ExxonMobil «ЕксонМобіл Казахстан» – 25%.
- Російська приватна нафтова компанія «Лукойл» – 5%.

Прямі виплати до державного бюджету Республіки Казахстан у 2024 р. становили 11 млрд. доларів США на рік, а з початку дії угоди на розподіл продукції (укладеного в 1993 році) становлять 201 млрд. доларів США.

УРП – український досвід Royal Dutch Shell та товариства з обмеженою відповідальністю «Надра Юзівська».

Зміст УРП між нашою державою та Royal Dutch Shell був предметом наукових та юридичних дискусій на найвищих експертних майданчиках, висновком яких було: УРП є більш ефективним інструментом, у порівнянні із спеціальними дозволами надрокористування, а саме:

1. В умовах УРП закладається п'ятдесятирічний горизонт реалізації, на відміну – до 5–7 у спецдозволах.

2. Спеціальний дозвіл має набагато менші площі геологорозвідки та видобування корисних копалин, ніж може передбачатись в УРП. Діюче законодавство передбачає покрокову інструкцію, щодо імплементації низки ділянок спеціальних дозволів у одну територію дії УРП. [3]

3. В умовах укладання даного типу угоди може передбачатися встановлення терміну використання базових нормативно-правових актів, що діють на момент укладання УРП. Тобто, за умови зміни у НПА в період дії УРП, дані новели не вплинуть на зміст та спосіб реалізації угоди, як то: розмір податків, спеціальних зборів, нормативної оцінки земель, ставки рентної плати тощо. Але, якщо відбувається лібералізація законодавства, то інвестиційна сторона може нею скористатись. [4]

4. Важливим є обмеження цінового обмеження на нафту та газ, що здійснені під час реалізації УРП, на відміну до видобувної продукції, що має внутрішнє походження. [4] Це саме стосується й використання виручки з валютних операцій. [5]

В УРП, що аналізується в даній роботі закріплено паритетність учасників у рівних частках – по 50%. Враховуючи даний фактор, розглянемо

Нижче розберемося різних типах продукції, що зазначені в УРП: отримана від компенсації або прибутку.

Компенсаційна продукція в УРП – вартість видобутих вуглеводнів, що покривають (компенсують) витрати на дослідження та розвиток [7]. В угоді, що розглядається її максимальний об'єм встановлений на рівні 65%. Якщо буде видобуток 1 млн. м³ газу ущільнених пісковиків, то інвестори отримують 650 тис. м³ (що буде розділено рівно навпіл між двома сторонами у вигляді компенсації), а 350 відійде у державну частку (із урахуванням податків).

Тому, в УРП вводиться поняття R-фактору, що розраховується із співвідношення, розміщеного нижче: Сама формула виглядає так:

$$R = (X+Y)/Z, \quad [8]$$

де X – вартість газу, який буде компенсований за попередній річний період;

Y – вартість долі інвесторів (-а) у прибутковій частині УРП, без врахування податкового навантаження. після оподаткування, за попередній річний період обліку;

Z – сума інвестицій та поточних видатків, що понесені сторонами з початку укладання УРП.

Зміст УРП передбачає 3 вартісних проміжки R-фактору, що мають суттєвий вплив на визначення долі прибутку (рисунок 1).

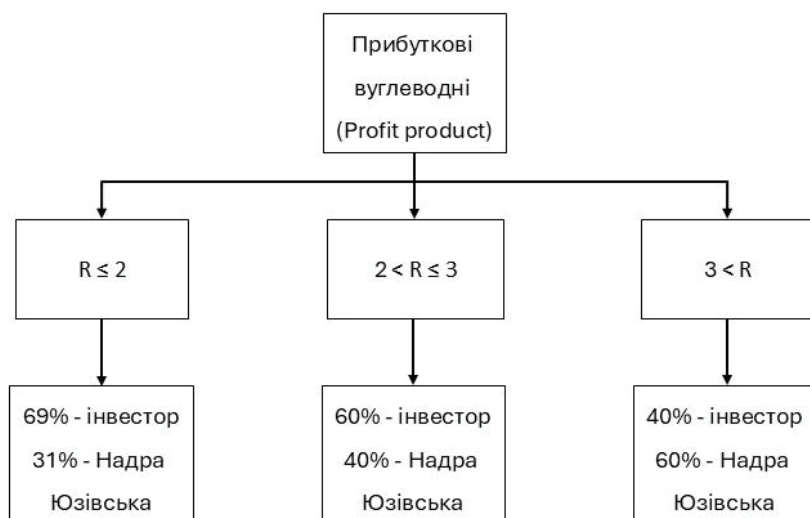


Рис. 1. Формування R-фактора, що мають суттєвий вплив на визначення долі прибутку

Джерело: складено авторами

Використання R-фактору, що вираховується за вищенаведеним співвідношенням, дозволяє зробити висновок, що частина прибутку, яку отримає держава до моменту завершення інвестиційної фази та повернення вкладень інвестором, буде становити лише 31%.

А, враховуючі те, що додатково держава нарахує на прибуткову частину податкове навантаження, то доля прибутку України в УРП може досягнути 60%.

Цікавий кейс складається при застосуванні норм УРП під час розвідки та видобутку, наприклад, газу ущільнених пісковиків. У даному випадку передбачається підвищення кількості закладених свердловин, що значно підвищує вартість інвестиційної стадії проєкту. Такі свердловини можна забурувати кущовим методом, однак вони мають менший період експлуатації, тому термін повернення проєктних витрат подовжується і рівномірно розподіляються протягом терміну експлуатації.

Тому, так звана українська модель має дві суттєві вади: відносний статичний опір R-фактору і значне зростання витрат на забурування нових свердловин. Саме тому, значення R-фактору розташовуватиметься довгий час у часовому проміжку із розміром, що не перевищує 2, отже, – повертати вкладення інвестора учасники УРП будуть прогнозовано не один десяток років [2].

Виклики та можливості для України від угоди про розподіл продукції із США

Рідкісноземельні елементи (РЗЕ), про які іде мова в угоді, запропонованої з боку США, – це 7 елементів таблиці Менделєєва або їх сполуки: С – вуглець та вуглеводні, Li – літій, Ti – титан, Be – берилій, U – унунтрій та йому подібні елементи, а, також, Mn – руда мангану та Fe – залізна руда.

Даними елементами та їх сполуками ми стикаємось щодня у сучасних комунікаційних гаджетах, електротранспорті та фотовольтаїчних модулях, крім того, РЗЕ застосовують для виготовлення спецпокриттів приладів освітлення, оптиці, хімічному технологічному обладнанні, та, навіть, в конструктивних елементах атомних електростанцій.

Китайська Народна Республіка тривалий час домінував на ринку РЗЕ, ведучи торгівельну політику з елементами демпінгу для деформування світової конкуренції. Саме тому, у багатьох країнах світу галузь видобутку, а за потреби – і збагачування, залишалась нерозвиненою. Разом з тим, протистояння на міжнародних ринках США та КНР призвело до пошуку нових постачальників РЗЕ для високотехнологічних галузей економіки. Розвідані поклади мають Австралія, Бразилія, В'єтнам, Гренландія, Норвегія та Росія, але у геополітичному відношенні Україна знаходиться у самому вразливому стані. Локалізація українських ліцензійних площ рідкоземельних металів наведена на рисунку 2.

З погляду геологічної структури, Україна отримала скарбницю мінералів вигляді Українського кристалічного щита, який багатий на цінні мінерали, та Донецько-Дніпровську западину із покладами вуглеводнів. Структурно, можна виділити Український кристалічний щит, Донецьку складчасту область та Причорноморську западину. Кристалічний щит – це, переважно, – мінерали, як металів, так і металоїдів (напівметалів). Впадини багаті на вуглеводні – вугіллям, газом, нафтою, а складчаста область – і вуглеводнями, і металами.

Рідкоземельних металів на підконтрольній території у нас не так і багато, а ось окуповане росіянами Приазов'я дуже багате на рідкісні і рідкоземельні метали (рисунк 3): там є перспектива промислового видобутку. Наприклад, Мазурівське родовище рідкісноземельних та рідкісних металів: цирконію, гафнію, ніобію, танталу. Там же Мазурівське родовище нефелінового сієнта – це субпаралельні жили з великим вмістом рідкісних мінералів, що було промисловою базою Донецького хіміко-металургійного заводу. Геологи називали Мазурівське родовище – еталонним. Взагалі, все Приазов'я – це цінний ресурс у контексті рідкісних та рідкісноземельних металів, оскільки Приазовський майданчик знаходиться на південно-східному мегаблоці Українського щита. Але Мазурівка – це Волноваха, а отже, під окупацією росіян.

В цілому, для України це був ресурс перспективної розробки, тому що в старому технологічному укладі він був у нас не затребуваний, а до нового техноукладу ми ще не підійшли. Наразі це освоєння не реальне, оскільки територію окуповано. До речі, цілком можливо, що Росія запустить освоєння цих природних ресурсів з урахуванням підконтрольних їй промислових активів Донбасу.

Ще й не забуваємо щодо величезних покладів газу ущільнених пісковиків, які «в народі» називали сланцевим газом. Чим Україна ще цікава США у контексті ресурсів? Експерти виділяють кілька напрямків:

1. Видобуток урану.
2. Видобуток титану.
3. Графіт та германій - металоїди.
4. Літій – лужний метал.
5. Цирконій – перехідний метал.

Але, навіть, усе це разом узятє не зможе відшкодувати витрати США на допомогу Україні, тим більше, що це дорогі в експлуатації та технологічно складні родовища. До речі, в оціночній вартості наших природних ресурсів у 10 трлн доларів США, майже половина – це вугілля, яке Америці не потрібне, як вже й було ви через руйнування більшості теплових електростанцій (на рівні 92 % від встановленої потужності). Географічно, майже, половина родовищ природних ресурсів – окупована. Тільки в рамках абсолютно фантастичного проекту «переробки Українського щита» на складові його мінерали можна вийти на суму в кілька сотень мільярдів доларів. Але собівартість такої «утилізації» Кристалічного щита буде порівнянна з виручкою, якщо не вкотре її перевищить. Що в Україні є у швидкому доступі – так це залізна та марганцева руда. Ці запаси контролюють українські олігархи та трансконтинентальні компанії. Приблизно 5–7% Полтавського ГЗК (у нього найкраща за якістю залізна руда) вже належить американській Blake Rock.

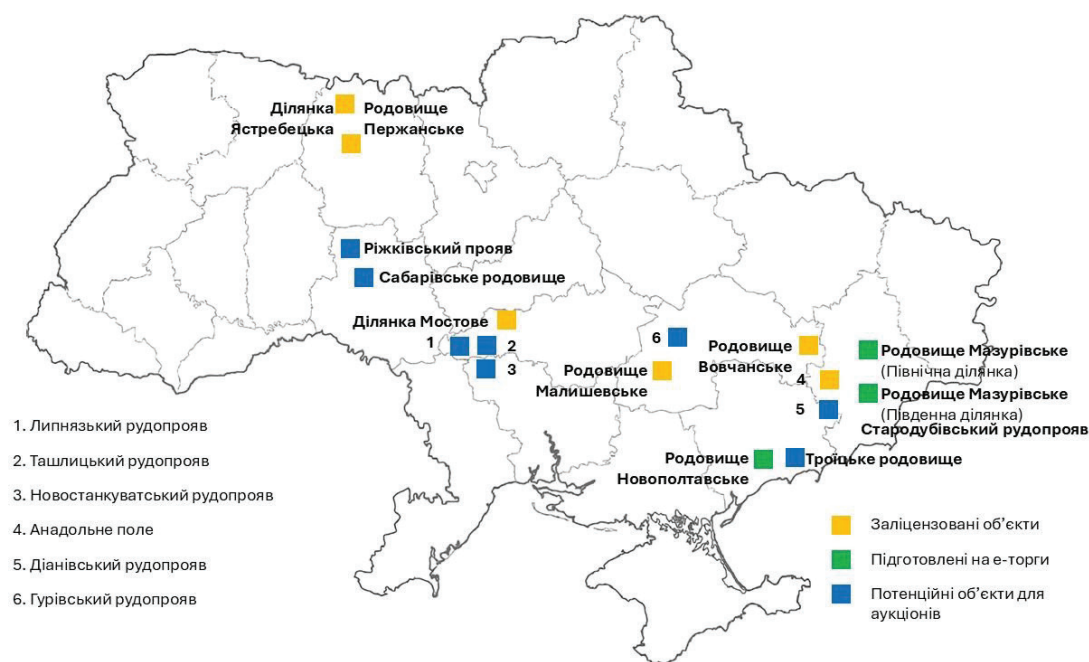


Рис. 2. Локалізація ліцензійних ділянок рідкоземельних металів в Україні

Джерело: складено авторами

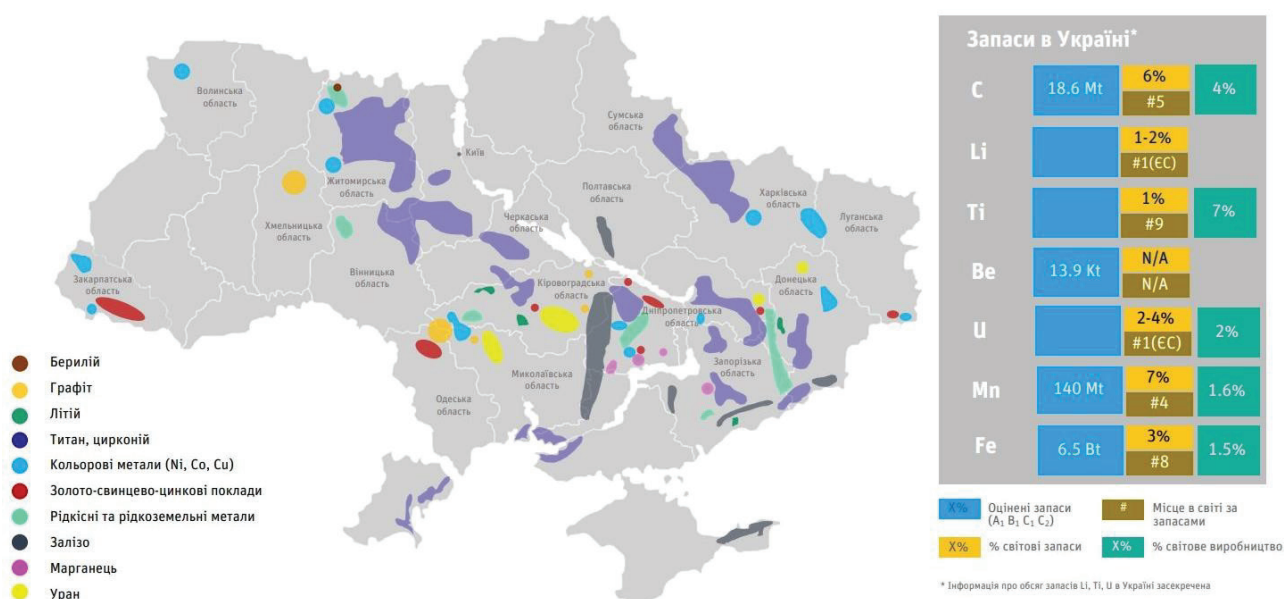


Рис. 3. Залягання покладів рідкоземельних металів на території України

Джерело: складено авторами

Висновки. За результатами проведеного авторами дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Угода про розподіл продукції – є дієвим нормативно-правовим та економічним інструментом для забезпечення ефективного використання природних ресурсів, зокрема нових видобувних проєктів.

2. Проаналізовані діючі угоди про розподіл продукції демонструють високу прибутковість від використання даного нормативно-правового інструменту для бюджету держави-власника корисних копалин на рівні 60–70% від загального прибутку за видобувним проектом. Крім того, інструментарій дозволяє формувати додаткову супутню інфраструктуру, що позитивно відбивається на поточній соціально-економічній ситуації.

3. Поклади рідкоземельних мінералів в Україні є значними, більшість з них знаходиться на тимчасово окупованих територіях в межах Донецько-Дніпровської западини та Приазовської низовини, а поклади в межах Українського щита є малопродуктивними та потребують значних інвестицій у їх освоєння.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Павлюк К. В. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2010. № 17. С. 10–19.
2. Фесенко І. А. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом видобувних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 1 (17). С. 138–142.
3. Малицький А. А. Ресурсне забезпечення функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємствами видобувної галузі. *Простір і час сучасної науки*. 2012. № 2 (12). С. 28–34. URL: <http://intkonf.org> (дата звернення 03.03.2025).
4. Ліпич О. М. Ефективність виробничо-ресурсного потенціалу підприємства: фактори впливу та критерії оцінки. *Науковий вісник НЛТУУ*. 2005. Вип. 15.5. С. 356–364.
5. Трифонова О. В. Ефективне управління виробничими ресурсами як передумова інвестиційної привабливості вугільних шахт. *Економіка промисловості*. 2007. № 4. С. 97–101.
6. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємств. *Персонал*. 2007. № 2. С. 67–71.
7. Шаманська О. І. Загальна система формування економічного потенціалу видобувного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 2 (92). С. 109–114.
8. Угода про розподіл продукції. *Юридична енциклопедія* / за ред. кол. Ю. С. Шемшученко. Київ, 2004. С. 767–768.

REFERENCES:

1. Pavlyuk K. V. (2010) Sutnist' i rol' derzhavno-pryvatnoho partnerstva v sotsial'no-ekonomichnomu rozvytku derzhavy [The essence and role of public-private partnership in the socio-economic development of the state]. *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu – Scientific works of the Kirovohrad National Technical University*, vol. 17. pp. 10–19.
2. Fesenko I. A. (2010) Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm upravlinnya resursnym potentsialom vydobuvnykh pidpryyemstv [Organizational and economic mechanism of resource potential management of extractive enterprises]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, vol. 1 (17). pp. 138–142.
3. Malysky A. A. (2012) Resursne zabezpechennya funktsionuvannya orhanizatsiyno-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnya pidpryyemstvamy vydobuvnoyi haluzi [Resource support for the functioning of the organizational and economic mechanism of management of extractive industry enterprises]. *Prostir i chas suchasnoyi nauky – Space and time of modern science*. vol. 2 (16). pp. 28–34. Available at: <http://intkonf.org> (access March 3, 2025).
4. Lypych O. M. (2005) Efektyvnist' vyrobnycho-resursnoho potentsialu pidpryyemstva: faktory vplyvu ta kryteriyi otsinky [Efficiency of production and resource potential of the enterprise: factors of influence and criteria of assessment]. *Naukovyy visnyk NLTUU – Scientific Bulletin of the NLTUU*. 2005. vol. 15.5. pp. 356–364.
5. Trifonova O. V. (2007) Efektyvne upravlinnya vyrobnychymy resursamy yak peredumova investytsiynoyi pryvabyvosti vuhil'nykh shakht [Effective management of production resources as a prerequisite for the investment attractiveness of coal mines]. *Ekonomika promyslovosti – Industrial Economics*. vol. 4. pp. 97–101.
6. Efimova O. (2007) Systemnyy pidkhid — osnova upravlinnya diyal'nistyu pidpryyemstv [System approach — the basis of enterprise activity management]. *Personal – Personnel* vol. 2. pp. 67–71.
7. Shamanska O. I. (2009) Zahal'na systema formuvannya ekonomichnoho potentsialu vydobuvnoho pidpryyemstva [General system of formation of economic potential of a mining enterprise]. *Aktual'ni problemy ekonomiky – Current problems of economy*. vol. 2 (92). pp. 109–114.
8. Shemshuchenko Yu. S. (Eds). (2004) Uhoda pro rozpodil produktsiyi [Production Sharing Agreement]. *Yurydychna entsyklopediy – Legal Encyclopedia*. Kyiv. (in Ukrainian).

УДК 338.347.7

JEL F21, F53, F64

Закревський Андрій Анатолійович, аспірант, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Ігнат'єв Станіслав Євгенович**, кандидат географічних наук, професор, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»; начальник департаменту науково-технічного нагляду за експлуатацією та розвитку ПСГ філія «Інститут транспорту газу» АТ «Укртрансгаз». **Економічні аспекти застосування угоди про розподіл продукції під час освоєння українських надр США.**

У статті розглянуто використання угод про розподіл продукції, як високу інструмент формування високої прибутковості для бюджету держави-власника корисних копалин на рівні 60–70% від загального прибутку за видобувним проектом. Крім того, інструментарій дозволяє формувати додаткову супутню інфраструктуру, що позитивно відбивається на поточній соціально-економічній ситуації. Президент США Дональд Трамп заявив, що хоче укласти з Україною угоду про надання допомоги в обмін на гарантії доступу до рідкісноземельних

металів. Сьогодні відбуваються активні дискусії щодо вимоги від США із передачі українських надр у користування на суму у 300 млрд. доларів США. Автори вважають, що пропозиція від США є унікальною можливістю для України щодо ефективного освоєння надр, створення нових робочих місць, наповнення державного бюджету та розвиток супутніх бізнесів, що створюють додану вартість сировині. У публікації розглянуто застосування економічно-правового інструменту – угоди про розподіл продукції на прикладі досвіду Казахстану та України, а також здійснено аналіз локалізації покладів рідкоземельних корисних копалин на території країни.

Ключові слова: угода про розподіл продукції, потенціал надр, надрокористувач, рідкоземельні метали, геологічні поклади, Донецько-Дніпровська западина, Приазовська низовина, Український щит.

UDC 338.347.7

JEL F21, F53, F64

Andriy Zakrevsky, Postgraduate student, National University “Poltava Polytechnic named after Yuriy Kondratyuk”. **Stanislav Ignatiev**, Candidate of Geographical Sciences, Professor, National University “Poltava Polytechnic named after Yuriy Kondratyuk”; Head of the Department of Scientific and Technical Supervision of the Operation and Development of UGS, Branch “Institute of Gas Transportation” of JSC “Ukrtransgaz”.
Economic aspects of the application of a production sharing agreement during the development of Ukrainian subsoil by the USA.

The article considers the use of production sharing agreements as a high-yield tool for generating high profitability for the budget of the state-owner of minerals at the level of 60–70% of the total profit from the mining project. In addition, the toolkit allows for the formation of additional related infrastructure, which has a positive impact on the current socio-economic situation. US President Donald Trump announced that he wants to conclude an agreement with Ukraine on providing assistance in exchange for guarantees of access to rare earth metals. Today, there are active discussions regarding the US demand for the transfer of Ukrainian subsoil for use in the amount of 300 billion US dollars. The authors believe that the US proposal is a unique opportunity for Ukraine to effectively develop subsoil, create new jobs, replenish the state budget and develop related businesses that create added value to raw materials. The publication examines the application of an economic and legal instrument – a production sharing agreement – using the experience of Kazakhstan and Ukraine as an example, and also analyzes the localization of rare earth mineral deposits in the country. The analyzed actions of the production sharing agreement demonstrate high profitability from the use of this regulatory instrument for the budget of the state-owner of minerals at the level of 60–70% of the total profit from the mining project. In addition, the toolkit allows for the formation of additional accompanying infrastructure, which has a positive impact on the current socio-economic situation. The Ukrainian model has two significant drawbacks: the relative static resistance of the R-factor and a significant increase in the cost of fouling new wells. That is why the value of the R-factor will be located for a long time in a time interval with a size not exceeding 2, therefore, the participants in the production sharing agreement will be expected to return the investor's investment for more than a dozen years. Deposits of rare earth minerals in Ukraine are significant, most of them are located in temporarily occupied territories within the Donetsk-Dnieper Basin and the Azov Lowland. Geographically, almost half of the natural resource deposits are occupied. Only within the framework of an absolutely fantastic project of processing the Ukrainian Shield can it be possible to get several hundred billion dollars for its constituent minerals. But the cost of such “utilization” of the Crystal Shield will be comparable to the revenue, if not exceed it once again. What is readily available in Ukraine is iron and manganese ore.

Key words: production sharing agreement, subsoil potential, subsoil user, rare earth metals, geological deposits, Donetsk-Dnieper Depression, Azov Lowland, Ukrainian Shield.

ДИНАМІКА ПРОСТОРОВОГО РОЗПОДІЛУ ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ДЕОКУПОВАНИХ ОБЛАСТЕЙ УКРАЇНИ

Ходико Дмитро Ігорович*, кандидат економічних наук, доцент
Львівський національний університет імені Івана Франка

*ORCID 0000-0002-5918-7303

© Ходико Д.І., 2025

Стаття отримана редакцією 12.03.2025 р.
The article was received by editorial board on 12.03.2025

Вступ. Економічні процеси у деокупованих регіонах та територіальних громадах можуть розглядатися як своєрідна модель для прогнозування динаміки, проблем та перспектив післявоєнного відновлення національної економіки в цілому. Відновлення втрачених капітальних активів, галузево-структурна трансформація виробництва, формування міжмуніципальних і міжрегіональних ринків та контрактних ділових зв'язків, повернення вимушених мігрантів та соціальна ревіталізація громад – процеси, що потребують врегулювання з боку як місцевого самоврядування, так і державного управління у їх координованій взаємодії. Проблеми просторової збалансованості розвитку займають особливе місце у комплексі викликів майбутнього післявоєнного відновлення національної та регіональної економіки на засадах сталого розвитку; при цьому, як наслідок трансрегіональної та навіть транснаціональної природи просторово-економічних процесів, засоби вирішення таких проблем не вичерпуються застосуванням принципів сталого просторового розвитку громад на місцевому рівні. Явище та процеси просторово-структурної поляризації розвитку, що охоплюють соціоекологічний, еколого-економічний та соціально-економічний виміри, потребують розгляду з точки зору можливостей їх корегування в рамках єдиної просторової політики сталого розвитку в національній економіці. Відповідно, актуальним є вивчення процесів просторово-економічної поляризації у деокупованих регіонах, що повинно включати як емпіричні, так і методологічні та методичні аспекти.

Спостереження за динамікою просторової поляризації податкових надходжень бюджетів громад у деокупованих Чернігівській та Сумській областях протягом 2023 та 2024 років дозволяє попередньо відзначити деякі тенденції. Просторово-економічні процеси у регіонах України носять, узагальнено, досить нерегулярний характер. Одержані результати свідчать про позитивне співвідношення між різким зростанням кількісних показників поляризації та відносною стабільністю реальних рівнів податкових надходжень з розрахунку на душу населення у цих регіонах, однак також і про часову нестійкість їх просторово-економічних структур з високою поляризацією податкоспроможності. Глибоке зниження просторової поляризації може розглядатися як одна з ознак занепаду податкоспроможності регіонів у 2024 році; відповідно, інтерес становить прогнозування подальших процесів, що супроводжуватимуть відновлення економічного зростання. З цієї точки зору напрямками для подальших досліджень є як розширення бази спостережень за рахунок інших регіонів, близьких до зони активних бойових дій, так і виявлення більш досконалих індикаторів просторової поляризації показників розвитку, що дозволили б здійснити класифікацію просторово-економічних структур.

Огляд останніх досліджень і публікацій. Проблеми відновлення економіки деокупованих областей на засадах сталого розвитку розглядаються у літературі, зокрема, О. Марченком у розрізі екологізації та цифрової трансформації [1], а також І. Підоричевою та А. Баш з точки зору потенціалу смарт-спеціалізації [2], що являють собою стратегічні напрями регіональної економічної політики та адміністрування. Поряд із регіональною адміністрацією та місцевим самоврядуванням, заслуговує

на увагу перспективна роль вищого рівня державного управління у досягненні стійкого відновлення економіки громад шляхом формування та реалізації загальнонаціональної просторової політики сталого розвитку. Явище та процес просторово-економічної поляризації, виступаючи закономірним наслідком просторової концентрації ресурсів та економічної активності, вимагає подальшого вивчення з точки зору нормативної економічної науки та, відповідно, диференційованих управлінських підходів. Наявна література характеризується різноманітним понятійно-категоріальним апаратом у висвітленні явищ суспільно-просторової поляризації (К. Мезенцев, Г. Підгрушний, Н. Мезенцева [3]), транскордонної поляризації (М. Біль та М. Бачинська [4]), багатовимірної просторової диференціації територіальних громад (М. Влах, І. Ванда, Л. Котик [5]). В останньому дослідженні пропонується багатокритеріальний підхід до визначення інтегрованої спроможності громад як сума нормалізованих просторових критеріїв, що відображає здатність до взаємокомпенсування процесів поляризації за окремими складовими. Однак, як і будь-які інтегровані багатовимірні індикатори, запропонований показник спроможності маскує просторову структуру розподілу окремих складових, яка може вимагати диференціації для потреб державного регулювання.

На нашу думку, з огляду на наявність ряду соціоекологічних, еколого-економічних та соціально-економічних викликів [6], необхідним є застосування принципу просторово-структурної збалансованості як основи сталого післявоєнного відновлення національної економіки. Відповідно, одним з пріоритетних питань для дослідження повинен стати пошук та критичний відбір кількісних методик виявлення та класифікації просторових структур розподілу показників сталого розвитку територій, а також оцінки наявності та глибини просторово-структурних диспропорцій розвитку. Для регіонів України І. Гринчишин та М. Бас-Юрчишин запропонували, зокрема, оцінювання центр-периферійних ефектів у розвитку за допомогою індексу Морана [7]; М. Влах, І. Ванда та Л. Котик здійснили економіко-географічне диференціювання показників доходів та податкоспроможності місцевих бюджетів [5]. У роботі [6] нами була проведена кількісна оцінка просторової диференційованості доходів місцевих бюджетів територіальних громад з використанням коефіцієнту поляризації розподілу за методикою OECD [8]. Для деокупованих Сумської та Чернігівської областей було зафіксоване поглиблення поляризації показника надходжень у першій половині 2023 року порівняно з аналогічним періодом 2020 року.

Використання індексу поляризації розвиткових показників, заснованого на описовій статистиці форми просторового розподілу, потенційно є більш інформативним порівняно із традиційними індексами нерівності, такими, як загальновідомий коефіцієнт Джині. Однак спільною проблемою при застосуванні цих індексів є недостатня розробленість специфічних тестів статистичної значимості їх рівня та динаміки. Застосування універсальної бутстреп-методики дозволяє оцінити значимість змін у просторовій поляризації як перевищення індексом у досліджуваному періоді меж довірчого інтервалу, побудованого для базового періоду. Однак крім розрахункової громіздкості, цей метод володіє нижчою статистичною силою порівняно із специфічними тестами.

Метою статті є обґрунтування висновків щодо міжчасових тенденцій просторового розподілу податкових надходжень у деокупованих областях України. З цією метою проведено специфічну оцінку значимості міжчасових змін коефіцієнту поляризації розподілу податкових надходжень за допомогою біноміального тесту, а також побудовано довірчі інтервали коефіцієнту за допомогою бутстреп-методу. Дане дослідження може розглядатися як приклад застосування вдосконаленої методики аналізу статистичної значимості рівня та динаміки просторово-структурних показників сталого розвитку у національній та регіональній економіці.

Основний матеріал і результати. Застосований коефіцієнт поляризації просторових показників розвитку являє собою співвідношення різниці відстаней «максимум-медіана» та «медіана-мінімум» до відстані «максимум-мінімум» розподілу показника у досліджуваній вибірці (OECD, 2021) [8] та набуває значень від -1 до 1. Для оцінки статистичної значимості значення коефіцієнту може бути застосована універсальна бутстреп-методика, що полягає у багаторазовому обчисленні коефіцієнту на основі випадкової вибірки значень із досліджуваного набору даних та, відповідно, оцінці імовірного розподілу значень коефіцієнту шляхом побудови довірчих інтервалів. Невходження нульового значення у побудований інтервал для заданого рівня довіри дозволяє відкинути нуль-гіпотезу. Подібним чином може бути протестовано гіпотезу про відсутність змін у просторовому розподілі показника між двома досліджуваними періодами; ця нуль-гіпотеза може бути відкинута за неvhодження значення коефіцієнта

для даного періоду у довірчий інтервал для базового періоду. Однак для досягнення вищої статистичної сили при оцінці міжчасових змін поляризації можна запропонувати специфічний тест нуль-гіпотези, заснований на оцінці змін у медіані досліджуваного розподілу. Непараметричний критерій знаків дозволяє оцінити статистичну значимість відмінності медіани розподілу від заданого значення (P.Sprent, 1989) [9]. При цьому для кожного значення вибірки визначається знак різниці між даним значенням та гіпотетичною медіаною. За істинної нуль-гіпотези кількість позитивних і негативних різниць буде рівною; статистична значимість відмінності між кількістю позитивних і кількістю негативних значень оцінюється за допомогою біноміального тесту. За формулою біноміального розподілу ймовірність настання k позитивних або k негативних подій з вибірки у N спроб дорівнює

$$P = [N! / (k!(N-k)!)] * p^k(1-p)^{n-k},$$

де $p = 0,5$. Значення різниці $1-P$, більше за обраний рівень довіри, дозволяє відкинути нуль-гіпотезу із заданим рівнем впевненості.

Гіпотетичне значення медіани розподілу для знакового тесту обчислюється, виходячи зі значення коефіцієнту поляризації для базового періоду та екстремальних значень показника для досліджуваного періоду. З економічної точки зору, істинність нуль-гіпотези означає рівність темпів зростання всіх спостережуваних значень від базового до досліджуваного періоду, тобто пропорційність зростання максимуму, мінімуму та медіани розподілу. Відповідно, гіпотетичне значення медіани дорівнює

$$M = - [I * (max-min) - min - max] / 2,$$

де I – базове значення коефіцієнту поляризації; max та min – екстремальні значення показника у досліджуваному періоді.

Як приклад застосування вдосконаленої методики було досліджено динаміку просторової поляризації податкових надходжень місцевих бюджетів територіальних громад на душу населення для деокупованих Сумської та Чернігівської областей, а також Львівської області. Вибір Львівської області обумовлений порівняно високою поляризованістю податкових надходжень громад у 2020–21 роках, віддаленістю від зони активних бойових дій, а також можливістю опосередкованого впливу вимушеної внутрішньої міграції та релокації підприємств на просторову структуру податкових надходжень. Тестування статистичної значимості міжчасових змін коефіцієнту поляризації здійснено для проміжків 2021–23, 2023–24 та 2021–24 рр. Зважаючи на початок операції Збройних сил України у Курській області РФ у серпні 2024 року, що, найімовірніше є додатковим чинником структурних змін в економіці деокупованих регіонів, тривалість двох досліджуваних періодів була обмежена трьома кварталами 2023 та 2024 років з метою досягнення співставності вибірок. Дані про обсяги податкових надходжень на душу населення у розрізі громад у 2023–24 рр. наведені Державною податковою службою України (2024) [10]; історичні дані за 2021 р. опубліковані Центром політико-правових реформ (Я.Казюк, 2023) [11]. Досліджений набір включає дані 57 громад Чернігівської області, 51 громада Сумської та 73 громад Львівської області, утворених в рамках адміністративно-територіальної реформи не пізніше 2020 року.

Рис. 1–3 відтворюють карти податкових надходжень місцевих бюджетів у громадах Чернігівської, Сумської та Львівської областей за січень-вересень 2023 (зліва) та 2024 (справа) років. За картами спостерігається, по-перше, вирівнювання просторової неоднорідності податкових надходжень на душу населення (позначено кольором) у 2024 році порівняно з відповідним періодом попереднього року, а також різноспрямованість динаміки абсолютного рівня податкових надходжень для громад в цілому (позначено розміром бульбашок). Вивчення карт деокупації регіонів виявляє для ряду деокупованих громад вищий рівень податкових надходжень на душу населення у 2023 році, що не зберігся в подальшому; особливо це помітно у Сумській області і дозволяє припустити, що причиною зростання надходжень на душу населення є запізнile повернення мешканців деокупованих громад порівняно з темпами відновлення виробничої діяльності. Однак це припущення вимагає цілком окремого дослідження для свого підтвердження і викликає сумнів щодо статистичної значимості відповідних зв'язків. Загалом можна констатувати, що просторово-економічні процеси в усіх досліджуваних областях, включаючи і Львівську, мають досить нерегулярний характер.

Таблиця 1 містить описово-статистичні показники для областей, обчислені значення коефіцієнтів поляризації та результати біноміального тестування значимості їх динаміки. Зниження медіанного значення податкових надходжень на душу населення між 2023 і 2024 роками спостерігається для

деокупованих областей, а зниження максимальних значень – для всіх досліджуваних областей. Зниження мінімального значення спостерігається для Сумської області. Значення коефіцієнтів поляризації у 2021 році становило близько 0.5 для Сумської та Чернігівської областей, близько 0.6 для Львівської. У 2023 р. спостерігається різке зростання коефіцієнтів для всіх областей, а у 2024 році – повернення до значення, дещо вищого за початкове для Сумської області, падіння нижче попереднього рівня для Чернігівської, перевищення початкового значення для Львівської. Значення коефіцієнту, рівне базовому значенню, відповідає нульовій гіпотезі. У трьох секціях таблиці досліджуваним роком є 2023 (у першій секції) та 2024 (у другій та третій); базовий рік вказаний у дужках. Виходячи з базового значення коефіцієнта поляризації обчислено, за наведеною вище формулою, гіпотетичне значення медіани розподілу податкових надходжень. Значення k відповідає меншій з кількостей випадків позитивної або негативної різниці між обсягом податкових надходжень на душу населення у громаді і гіпотетичним медіанним значенням. Результат біноміального тесту, що відповідає ймовірності даної сукупності спостережень за істинної нульової гіпотези, позначений $P(k, N)$. Результати свідчать про статистичну значимість зміни коефіцієнта поляризації за рівня довіри вище 99% у часових проміжках 2021–23 (зростання поляризації) та 2023–24 років (зниження поляризації). Протягом періоду 2021–24 років можна констатувати значимість підвищення коефіцієнту поляризації лише для Львівської області (рівень довіри вищий 99%).

Таблиця 1

Специфічне тестування статистичної значимості коефіцієнту поляризації за критерієм знаків

	Сумська	Чернігівська	Львівська
N	51	57	73
2023 (2021)			
Коефіцієнт	0.7291	0.9204	0.8153
Коефіцієнт H_0	0.5262	0.5125	0.6035
Мінімум	2703	2603	1411
Максимум	21839	69605	32928
Медіана	5295	5270	4322
Медіана H_0	7236	18935	7660
K	12	3	16
$P(k, N)$	0.0002	0.0000	0.0000
2024 (2023)			
Коефіцієнт	0.5659	0.4142	0.7124
Коефіцієнт H_0	0.7291	0.9204	0.8153
Мінімум	1737	2837	1469
Максимум	15582	9928	22681
Медіана	4742	4914	4519
Медіана H_0	3612	3119	3428
K	10	2	19
$P(k, N)$	0.0000	0.0000	0.0001
2024 (2021)			
Коефіцієнт	0.5659	0.4142	0.7124
Коефіцієнт H_0	0.5262	0.5125	0.6035
Мінімум	1737	2837	1469
Максимум	15582	9928	22681
Медіана	4742	4914	4519
Медіана H_0	5017	4565	5675
K	24	24	24
$P(k, N)$	0.7798	0.2892	0.0046

Джерела: [10; 11], авторські обчислення

Таблиця 2 містить результати тестування статистичної значимості коефіцієнту за бутстреп-методикою. Зокрема, значення коефіцієнту поляризації відрізняються від нуля за рівня довіри 95% для всіх областей та періодів, за рівня довіри 99% – для Сумської та Львівської області в усіх періодах, для Чернігівської області у 2023 році. Значимість зміни коефіцієнта поляризації за рівня довіри 95% можна констатувати для Чернігівської області у проміжку 2021–23 та 2023–24, для Львівської області – лише у 2021–23 роках. Порівняння результатів тестування свідчить про нижчу статистичну силу бутстреп-методики порівняно із специфічним тестом, однак відсутність специфічного тесту значимості рівня коефіцієнту утруднює інтерпретацію результатів та обґрунтування висновків.

Враховуючи сказане, за сукупністю одержаних результатів можна констатувати статистичну значимість за рівня довіри 99% як значень, так і динаміки коефіцієнта поляризації для Сумської та Львівської областей (підвищення поляризації податкових надходжень у 2023 та зниження у 2024). Для Чернігівської області значення та динаміка коефіцієнта статистично значимі за рівня довіри 95%.

Таблиця 2

Довірчі інтервали коефіцієнту поляризації за бутстреп-методикою

	Сумська	Чернігівська	Львівська
Коефіцієнт поляризації			
2021	0.526**	0.512*	0.603**
2023	0.729**	0.920**^	0.815**^
2024	0.566**	0.414*^	0.712**
* - стат.значимість за рівня довіри 95%			
** - стат.значимість за рівня довіри 99%			
^ - стат.значимість зміни з попереднього періоду за рівня довіри 95%			
Довірчі інтервали (95%)			
2021 min	0.178	0.054	0.372
2021 max	0.738	0.774	0.777
2023 min	0.565	0.545	0.640
2023 max	0.817	1.149	0.917
2024 min	0.210	0.078	0.453
2024 max	0.801	0.665	0.877
Довірчі інтервали (99%)			
2021 min	0.038	-0.126	0.271
2021 max	0.878	0.954	0.878
2023 min	0.502	0.394	0.571
2023 max	0.880	1.300	0.986
2024 min	0.062	-0.069	0.347
2024 max	0.948	0.812	0.983

Джерела: [10; 11], авторські обчислення

З метою висвітлення економічного змісту коефіцієнту поляризації доцільно простежити динаміку загального рівня реальних податкових надходжень громад досліджуваних областей, спираючись на вихідні дані та паралельну динаміку регіонального індексу споживчих цін за даними Державної служби статистики України. Згідно результатів обчислень, наведених у Табл. 3, у 2023 році три досліджувані області демонстрували відмінну динаміку надходжень, із подальшою конвергенцією у деокупованих областях.

Чернігівська область, відповідно до значень коефіцієнта поляризації, характеризується історично найнижчим рівнем поляризації податкових надходжень на душу населення, однак і найбільшою чутливістю до загроз просторовій збалансованості. Зростання коефіцієнта поляризації у 2023 році супроводжувалося збереженням реального рівня податкових надходжень до громад області; натомість зниження коефіцієнта у 2024 році у поєднанні із падінням як реальних, так і номінальних надходжень, може бути інтерпретоване як додаткова ознака економічного занепаду протягом 2024 року. Менш виражене зростання поляризації надходжень у Сумській області супроводжувалося у 2023 році більш відчутним зниженням їх реального рівня. Віддалена від зони активних бойових дій Львівська область протягом досліджуваного періоду демонструвала вищі показники поляризації у супроводі зростання реальних надходжень до бюджетів громад.

Таблиця 3

Динаміка реальних податкових надходжень до бюджетів громад областей України

	Сумська	Чернігівська	Львівська
Сума податкових надходжень у 2021 р., грн.	6957929914	6709113740	17549005536
(у цінах 2023 року)	9125227671	8838479095	22825219344
Індекс споживчих цін (грудень 2021 – вересень 2023)	1.3115	1.3174	1.3007
Сума надходжень у 2023 р. (оцінка за трьома кварталами), грн.	8407573376	8710333396	26812832469
Зміна реальних податкових надходжень, 2021–2023 (оцінка).	-7.86%	-1.45%	17.47%
Коефіцієнт поляризації, 2023	0.729	0.920	0.815
Податкові надходження у 2021 р., у цінах 2024 року, грн.	9849252088	9656593095	24681852167
Індекс споживчих цін (грудень 2021 – вересень 2024)	1.4155	1.4393	1.4065
Сума надходжень у 2024 р. (оцінка за трьома кварталами), грн.	7503511724	7325846223	25042095601
Зміна реальних податкових надходжень, 2021–2024 (оцінка).	-23.82%	-24.14%	1.46%
Коефіцієнт поляризації, 2024	0.566	0.414	0.712

Джерела: [10; 11], Держстат України, авторські обчислення



Рис. 1. Податкові надходження місцевих бюджетів територіальних громад Чернігівської області України, три квартали 2023 та 2024 років

Джерело: за даними ДПС України [10]

Ці співвідношення відповідають природі явища поляризації як результату концентрованого зростання бюджетоутворюючої економічної активності, і, відповідно, дозволяють припускати існування оптимальних рівнів просторово-економічної поляризації, сумісної як з інтенсивним післявоєнним та післякризовим економічним відновленням, так і з певним ступенем опірності до середньострокових та довгострокових загроз. Разом з цим, можна констатувати і певну нелінійність спостережуваних міжобласних співвідношень поляризації та динаміки податкових надходжень. Виходячи із географічної структури розподілу, відображеної на рис. 1–3, можна відзначити відносну відокремленість громад-поліусів у Чернігівській області, порівняно із формуванням більш виражених міжмуніципальних «кластерів» у Сумській та, меншою мірою, у Львівській області. Можна припустити, що перша структура, сприяючи більшій короткостроковій стабільності податкових надходжень, є менш сприятливою для збереження прийнятного рівня концентрації економічної активності у середньостроковому

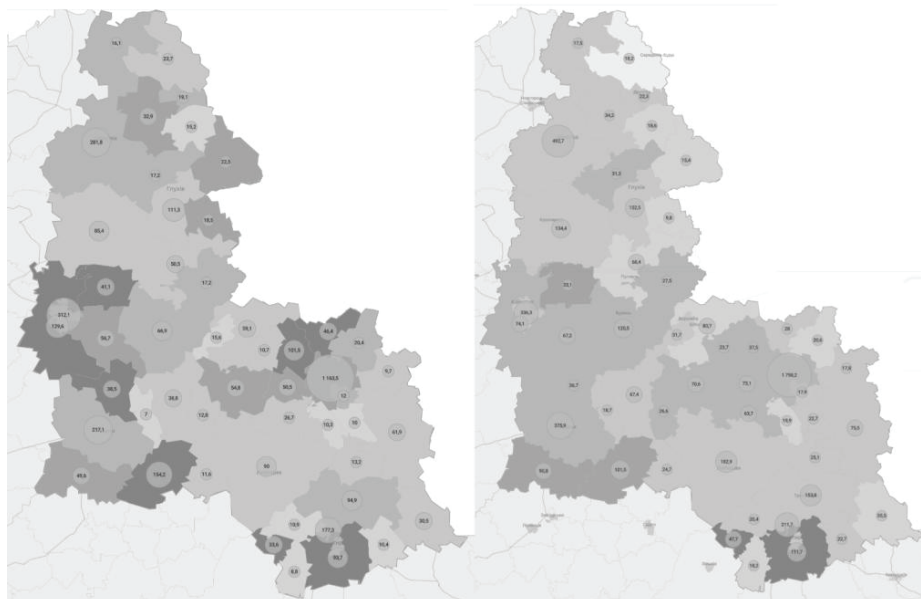


Рис. 2. Податкові надходження місцевих бюджетів територіальних громад Сумської області України, три квартали 2023 та 2024 років

Джерело: за даними ДПС України [10]

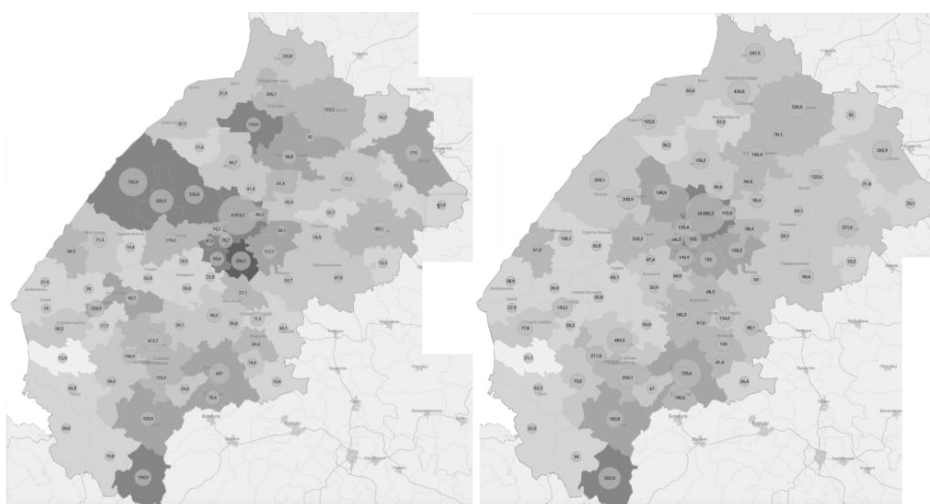


Рис. 3. Податкові надходження місцевих бюджетів територіальних громад Львівської області України, три квартали 2023 та 2024 років

Джерело: за даними ДПС України [10]

періоді. Тестування сформульованих припущень вимагає як розширення емпіричного охоплення, так і подальших методологічних пошуків. Зокрема, методика оцінки поляризації на основі описової статистики розподілу повинна бути доповнена більш інформативними індикаторами поляризації, що дозволило б здійснювати класифікацію просторових структур розподілу показників розвитку громад.

Висновки. Занепад податкоспроможності деокупованих Сумської та Чернігівської областей протягом 2024 року супроводжувався зниженням рівня просторової поляризації податкових надходжень територіальних громад. Різке зростання коефіцієнта поляризації співвідносилося із відносною стабільністю реальних надходжень з розрахунку на душу населення у 2023 році, однак повернення значень коефіцієнта до історичних значень 2021 року пов'язане із суттєвим пригніченням економічної активності для областей в цілому. Виявлення цих співвідношень дозволяє сформулювати припущення для подальших досліджень, зокрема, про існування оптимальних рівнів просторово-економічної поляризації

в контексті відновлення економіки регіонів України та її стійкості до середньо- та довгострокових загроз. Поглиблення просторової поляризації показників розвитку та пов'язані з цим виклики потребують, як відзначалося раніше, цілеспрямованої політики просторово-структурної збалансованості економічного відновлення. Нові результати з урахуванням даних 2024 року, з іншого боку, висвітлюють часову нестійкість економічних структур з високою поляризацією. Подальші спостереження за динамікою просторово-економічної поляризації у громадах та регіонах, як деокупованих, так і наближених до зони активних бойових дій, необхідні для прогнозування відповідної динаміки у період післявоєнного відновлення національної економіки в цілому.

Висока статистична значимість одержаних результатів дозволяє констатувати придатність як універсальної методики довірчих інтервалів, так і запропонованого специфічного тесту для відстеження міжчасової динаміки поляризації показників розвитку громад. Разом з цим здійснення міжрегіональних порівнянь вимагає подальших методологічних вдосконалень. Необхідним, зокрема, є виявлення та тестування індикаторів, що дозволили б здійснення класифікації просторових структур розподілу показників розвитку територіальних громад регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Марченко О. Стратегічне спрямування розвитку економіки регіонів України на зелену та цифрову трансформацію. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 9. С. 91–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-9-18>
2. Підричєва І. Ю., Баш А. С. Смарт-спеціалізація промислових регіонів України: організаційно-економічний супровід. *Економіка промисловості*. 2024. № 2 (106). С. 5–28. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry.2024.02.005>
3. Мезенцев К. В., Підгрушний Г. П., Мезенцева Н. І. Регіональний розвиток в Україні: суспільно-просторова нерівність і поляризація: Монографія. Київ : ДП «Прінт Сервіс», 2014. 132 с.
4. Біль, М., & Бачинська, М. Транскордонна соціально-економічна поляризація як фактор міграції населення України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-10>
5. Влах, М., Ванда, І., & Котик, Л. Просторова диференціація Стрийського району Львівської області: виклики розвитку. *Часопис соціально-економічної географії*. 2022. № 32. С. 69–78. DOI: <https://doi.org/10.26565/2076-1333-2022-32-08>
6. Ходико, Д. Просторово-структурна збалансованість як принцип післявоєнної трансформації національної економіки на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-48>
7. Гринчишин, І., Бас-Юрчишин М. Оцінювання центр-периферійних ефектів у соціально-економічному розвитку регіону. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31. № 3. С. 16–24. DOI: <https://doi.org/10.35774/econ2021.03.016>
8. OECD. New polarisation coefficient as an indicator of territorial disparities. Decentralisation and Regionalisation in Bulgaria: Towards Balanced Regional Development. Paris: OECD Publishing, 2021.
9. Sprent, P. Applied Nonparametric Statistical Methods (Second ed.). Chapman & Hall, 1989.
10. Державна податкова служба України. Податкова карта України. URL: <https://map.tax.gov.ua/main> (дата звернення: 28.12.2024).
11. Казюк Я. Формування критеріїв та методики оцінювання спроможності територіальних громад (аналітичне дослідження). Київ, 2023. URL: https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1332/Аналітичне_дослідження_щодо_оновленої_Методики_з_додатками.pdf (дата звернення: 28.12.2024).

REFERENCES:

1. Marchenko, O. (2024). Stratehichne spriamuvannia rozvytku ekonomiky rehioniv Ukrainy na zelenu ta tsyfrovu transformatsiiu [Strategic direction of economic development of the regions of Ukraine to green and digital transformation]. *Change Management and Innovation*, no. (9), pp. 91–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-9-18> (in Ukrainian)
2. Pidorycheva, I. Yu., & Bash, A. S. (2024). Smart-spetsializatsiia promyslovykh rehioniv Ukrainy: orhanizatsiino-ekonomichnyi suprovod [Smart specialization of industrial regions of Ukraine: organizational and economic support]. *Econ. promisl.*, no. 2 (106), pp. 5-28. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry.2024.02.005> (in Ukrainian)
3. Mezentsev K. V., Pidhrushnyi H. P., Mezentseva N. I. (2014). Rehionalnyi rozvytok v Ukraini: suspilno-prostoro-va nerivnist i poliaryzatsiia [Regional development in Ukraine: Socio-spatial inequality and polarization]. Kyiv: DP Print Service. 132 p. (in Ukrainian)
4. Bil, M., & Bachynska, M. (2021). Transkordonna sotsialno-ekonomichna poliaryzatsiia yak faktor mihratsii naselennia Ukrainy. [Cross-border socio-economic polarization as a factor of migration of Ukraine]. *Economy and Society*, no. (23). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-10> (in Ukrainian)
5. Vlach, M., Vanda, I., & Kotyk, L. (2022). Prostorova dyferentsiatsiia Stryiskoho raionu Lvivskoi oblasti: vyklyky rozvytku [Spatial differentiation of Stryi raion of Lviv oblast: challenges for development]. *Human Geography Journal*, no. 32, pp. 69–78. DOI: <https://doi.org/10.26565/2076-1333-2022-32-08> (in Ukrainian)
6. Khodyko, D. (2023). Prostorovo-strukturna zbalansovanist yak pryntsyp pisliavoiennoi transformatsii natsionalnoi ekonomiky na zasakh staloho rozvytku [Spatial structural proportionality as a principle of post-war national economy

transformation towards sustainability]. *Economy and Society*, no. (55). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-48> (in Ukrainian)

7. Hrynchyshyn, I., & Bas-Yurchyshyn, M. (2021). Otsiniuvannia tsentro-peryferiinykh efektiv u sotsialno-ekonomichnomu rozvytku rehionu [Assessment of the core-periphery effects in the socio-economic development of the region]. *Economic analysis*, no. 31 (3), pp. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.03.016> (in Ukrainian)

8. OECD. (2021). New polarisation coefficient as an indicator of territorial disparities. *Decentralisation and Regionalisation in Bulgaria: Towards Balanced Regional Development*. Paris: OECD Publishing.

9. Sprent, P. (1989), *Applied Nonparametric Statistical Methods* (Second ed.), Chapman & Hall.

10. State Tax Service of Ukraine (2023). Tax map of Ukraine. Available at: <https://map.tax.gov.ua/main> (accessed December 28, 2024). (in Ukrainian)

11. Kazyuk Y. (2023). Formuvannia kryteriiv ta metodyky otsiniuvannia spromozhnosti terytorialnykh hromad (analytychne doslidzhennia) [Formation of criteria and methods for assessing the capacity of territorial communities (analytical study)]. Kyiv. Available at: https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1332/Аналітичне_дослідження_щодо_оновленої_Методики_з_додатками.pdf (accessed December 28, 2024). (in Ukrainian)

УДК 332.14:303

JEL R12, H20, C12

Ходико Дмитро Ігорович, кандидат економічних наук, доцент, Львівський національний університет імені Івана Франка. **Динаміка просторового розподілу податкових надходжень у територіальних громадах деокупованих областей України.**

Досліджено зміни значень коефіцієнту просторової поляризації податкових надходжень бюджетів на душу населення у територіальних громадах Сумської та Чернігівської, а також Львівської області протягом 2021–2024 років. Оцінено статистичну значимість обчислених значень коефіцієнту поляризації та його міжчасових змін у періоди 2021–23, 2023–24 та 2021–24 років з використанням бутстреп-методики побудови довірчих інтервалів та специфічного біноміального тесту значимості змін у медіані розподілу надходжень. Підтверджено вищу статистичну силу специфічного тесту для встановлення міжчасових ефектів порівняно із універсальною бутстреп-методикою. Встановлено, що різке зростання коефіцієнту поляризації супроводжувало відносну стабільність реального рівня податкових надходжень деокупованих областей протягом 2023 року, а глибоке його зниження у 2024 році може розглядатися як ознака занепаду податкоспроможності регіонів. Наявні відмінності у географічній структурі розподілу податкових надходжень між деокупованими областями, а також нелінійність співвідношення між динамікою реальної податкоспроможності та коефіцієнтом її просторової поляризації вимагають подальших методичних вдосконалень з метою класифікації просторових розподілів показників розвитку.

Ключові слова: поляризація, коефіцієнт поляризації, Чернігівська область, Сумська область, бутстреп, критерій знаків.

UDC 332.14:303

JEL R12, H20, C12

Dmytro Khodyko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Ivan Franko National University of Lviv. **Dynamics of territorial communities' tax revenue spatial distribution in Ukraine's deoccupied regions.**

Changes in the spatial polarization coefficient values of budget tax revenues per capita in the territorial communities of Sumy and Chernihiv regions, as well as Lviv region, during 2021–2024 were studied. Statistical significance of the calculated polarization coefficient values and its intertemporal changes in the periods 2021–23, 2023–24 and 2021–24 was assessed using bootstrap method of confidence intervals construction, as well as the specific binomial test for significance of median changes in the revenue distribution. Higher statistical power of the specific test for establishing intertemporal effects compared to the universal bootstrap method was confirmed. A sharp increase of the polarization coefficient accompanied the relative stability of the real tax revenues in the deoccupied regions during 2023, and its deep decrease in 2024 can be considered a sign of their tax capacity decline. Given a number of socio-ecological, ecological-economic and socio-economic challenges, it is necessary to apply the principle of spatial structural balance as the basis for sustainable post-war recovery of the national economy. Accordingly, identification and critical selection of quantitative methods for classifying spatial structures of sustainable development indicator distributions within regions, as well as for assessing presence and depth of spatial structural disparities in development, should be one of the priority issues for research. We conducted a quantitative assessment of spatial differentiation in territorial communities' local tax revenues using a distribution polarization coefficient according to the OECD methodology. To achieve higher statistical power during assessment of intertemporal changes in polarization, a specific null hypothesis test can be proposed, based on estimation of changes in the median of the distribution under study. The nonparametric sign test allows estimation of statistical significance of the difference between the distribution median and a predefined value. Values of the polarization coefficient in 2021 were about 0.5 for Sumy and Chernihiv regions, and about 0.6 for Lviv. In 2023, a sharp increase of the coefficient values for all the regions

occurred. In 2024, the coefficient for Sumy region reverted to a value close to the initial; a drop below the 2021 value is observed for Chernihiv (0.414), and an excess compared to the initial value for Lviv. Given the baseline value of the polarization coefficient, the hypothetical median value of the tax revenue distribution was calculated. The result of the binomial test, corresponding to probability of the given observation under null hypothesis, is denoted $P(k, N)$. The results indicate statistical significance of polarization coefficient change with confidence above 99% in the 2021–23 (increasing polarization) and 2023–24 (decreasing polarization) time intervals. During the 2021–24 range, significance of the polarization coefficient increase can only be noted for Lviv region (confidence above 99%). Chernihiv region is notable for the lowest historical level of tax revenues per capita polarization, but also for the greatest sensitivity to spatial proportionality threats. The 2023 increase of the polarization coefficient is associated with stability of the real tax revenues in the communities of the region; on the other hand, the 2024 coefficient decrease, combined with both real and nominal revenues falling, can be interpreted as an additional sign of economic decline during the year. A less pronounced 2023 increase in revenues' polarization for Sumy region accompanied a more noticeable decrease of their real amount. Lviv region, remote as it is from the zone of hostilities, demonstrated higher polarization during the period of study, coupled with an increase in real community budget revenues. This study can be considered an example application of improved significance testing to spatial structural dynamics of national and regional sustainable development indicators. The prevalent differences in geographical structure of tax revenue distribution between the deoccupied regions, as well as nonlinearity of relationship between the dynamics of real tax capacity and the coefficient of its spatial polarization, require further methodological improvements with an aim of classification of development indicators' spatial distributions.

Key words: polarization, polarization coefficient, Chernihiv region, Sumy region, bootstrapping, sign test.

DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY

УДК 332.1
JEL R10, R11, R58

DOI: 10.26906/EiR.2025.1(96).3747

РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ

Бабух Ілона Борисівна*, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

*ORCID 0000-0001-8274-5716

© Бабух І.Б., 2025

*Стаття отримана редакцією 04.03.2025 р.
The article was received by editorial board on 04.03.2025*

Вступ. У сучасних умовах важливий суспільний інститут – держава – поступово втрачає свою економічну роль, а основні акценти економічних трансформацій переміщуються з національного рівня на регіональний. Відповідно до новітніх тенденцій, окремі експерти вважають неминучим перехід від національної економіки, яка традиційно функціонувала як єдиний господарський комплекс із централізованим управлінням, до більш децентралізованої моделі, де важливу роль відіграють багаточисельні регіональні центри. Така зміна сприяє розвитку ефективної регіональної політики, що передбачає значну роль місцевого самоврядування. Регіональна автономія та здатність місцевих органів приймати стратегічні рішення стають ключовими елементами успішної адаптації економік до нових умов глобалізації.

В Україні питання розвитку регіональної економіки набуває особливої актуальності в умовах, коли в країні реалізується реформа децентралізації, основною складовою якої є фінансова децентралізація. Однак ситуація з регіональним розвитком залишається складною, оскільки в Україні фактично відсутні системні, науково обґрунтовані економічні та соціальні механізми, а також чітко сформульована стратегія регіонального управління. Крім того, не враховуються специфічні особливості та тенденції розвитку окремих регіонів, а також відсутні конкретні, кількісно визначені орієнтири для оцінки їхнього розвитку.

Особливої актуальності питання регіонального розвитку набуває на тлі наслідків військових дій, спричинених повномасштабним вторгненням росії. В цьому контексті необхідно враховувати специфіку регіонів, що зазнали окупації або були в зоні бойових дій, оскільки ці території потребують не лише післявоєнної відбудови, а й адаптації до нових економічних реалій. Потрібно формувати нові тенденції та тренди для їх економічного відновлення, зокрема акцентуючи увагу на розвитку інфраструктури, підтримці місцевих підприємств і залученні інвестицій. Регіони, де проходять або проходили військові дії, мають стати своєрідними «локомотивами» економічного розвитку, забезпечуючи відновлення країни необхідними ресурсами і товарами. Це, в свою чергу, вимагає інтеграції національних і місцевих стратегій, активного залучення місцевих органів влади, а також ефективного використання міжнародної допомоги та інвестицій для відновлення постраждалих територій.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Проблеми розвитку регіональної економіки, як з теоретичної і методологічної точок зору, так і з практичної перспективи, активно досліджуються та критично осмислюються в численних працях як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Вітчизняна наукова література з питань регіоналістики представлена роботами таких дослідників, як

П. П. Борщевський [8], Г. В. Возняк [2], М. І. Долішній [7], С. І. Дорогунцов [8], І. З. Сторонянська [15], Л. Г. Чернюк [8] та інших. У їхніх працях комплексно розглядаються питання розвитку регіональної економічної системи, при цьому значну увагу часто приділяють вдосконаленню фінансових механізмів і регулюванню економічного розвитку регіонів, хоча меншою мірою зосереджуються на розвитку теоретичної бази й оптимізації стратегій управління.

Метою дослідження є аналіз ключових проблем теорії розвитку регіональних економік, поглиблення методологічних аспектів регіонального розвитку та формування нового підходу до стратегічного управління регіональною економікою.

Основний матеріал і результати. Безумовно, регіональна економіка, як і будь-який об'єкт управління, потребує довгострокового планування, ефективного вирішення організаційних завдань, а також розробки та реалізації програм і стратегій управління. Враховуючи сучасні виклики, питання аналізу сутності регіонального розвитку, посилення ролі регіонів у контексті загальної економічної нестабільності та постійних соціально-економічних змін на національному і глобальному рівнях набувають особливої важливості. Вони вимагають детальних і комплексних наукових досліджень, щоб забезпечити обґрунтовані й ефективні рішення для розвитку регіонів.

У рамках теоретичних підходів до регіонального розвитку навіть серед науковців-регіоналістів не існує єдиного, загальновизнаного розуміння сутності поняття «регіональна економіка». У сучасній економічній науці виділяються різні підходи до трактування парадигми регіону, а, відповідно, і до визначення сутності регіональної економіки. Проте абсолютна більшість вітчизняних вчених-регіоналістів схиляється до розглядання понять «регіон» та «регіональна економіка», застосовуючи територіальний підхід. Згідно з цим підходом, регіон розглядається як певна територія в межах держави, яка є однорідною за низкою критеріїв – соціальними, економічними, культурними тощо. Ці критерії дозволяють виокремити одну територію від іншої, надаючи їй унікальні характеристики, що визначають її специфіку в контексті національної економіки. Згідно з таким трактуванням, регіональна економіка є складовою частиною національної економіки, яка функціонує в межах окремих територіальних одиниць і залежить від специфічних особливостей цих територій, таких як рівень розвитку інфраструктури, економічна структура, соціально-економічні умови, культурні традиції тощо. Це дозволяє краще зрозуміти взаємозв'язок між регіональними і національними економічними процесами, а також підкреслює важливість врахування територіальних факторів при розробці стратегій економічного розвитку [5; 10; 15]. Отже, регіональна економіка – це економічна система певного територіального утворення, яка характеризується господарською спеціалізацією та є частиною цілісної соціальної й адміністративної частини регіону.

У документах Європейського Союзу та в цілому серед європейських інституцій поняття «регіон» та «регіональна економіка» визначають як рівень, що підпорядковується загальнодержавному, займаючи позицію безпосередньо після нього. Уже у 1996 році Асамблея європейських регіонів у своїй декларації з регіоналізму окреслила регіон як «територіальне утворення, сформоване у законодавчо встановленому порядку, яке є рівнем, що знаходиться нижче загальнодержавного та наділене політичним самоврядуванням» [4]. Це визначення підкреслює важливість регіону як елементу політичної й адміністративної системи, що має власні управлінські повноваження, здатність до самостійного вирішення низки важливих питань і водночас інтегровано функціонує в рамках національної політики.

Регіоналістика, як складова економічних наук, являє собою систему специфічних знань, що має свою власну систему категорій і законів. Останні в сукупності утворюють теоретичну базу для розуміння регіонального розвитку. Саме розвиток регіонів є економічною концепцією, яка враховує комплексний вплив економічної діяльності на інтеграцію ринків і розвиток територій. Процес регіонального економічного розвитку відбувається під впливом як загальних, так і специфічних економічних законів, які відображають причинно-наслідкові зв'язки та закономірності цього розвитку.

У фаховій літературі виділяють кілька основних законів регіонального розвитку, серед яких закон територіального зростання виробництва та вирівнювання рівнів соціально-економічного розвитку регіонів, закон спеціалізації міжрегіональних зв'язків і формування регіональних ринків, закон комплексного розвитку структурних перетворень та диверсифікації господарства регіонів, а також інші ключові закономірності, що визначають динаміку розвитку територій [14]. Крім того, серед теоретичних основ дослідження регіональної економіки та її розвитку виокремлюють кілька важливих компонентів. Це, зокрема, принципи регіонального розвитку, такі як раціональне і комплексне

розміщення виробництва, обмежений центризм, а також збалансоване територіальне планування. Чинники регіонального розвитку включають природні ресурси, соціальний капітал, інноваційний потенціал та інші фактори, що визначають конкурентоспроможність регіонів. Інструменти розвитку, до яких належать інвестиційні програми, механізми спільного інвестування, а також розвиток інфраструктури, сприяють реалізації стратегій регіонального прогресу. Важливу роль у забезпеченні ефективного розвитку регіонів відіграють інститути, такі як місцеве самоврядування, державні органи влади, агенції регіонального розвитку та інші структури, що сприяють координації і підтримці цих процесів [13].

Методологічні позиції регіоналістики формуються сучасними теоріями регіонального розвитку, серед яких виділяються неокласичні теорії та інші підходи. Вони визначають наукові засади, що лежать в основі дослідження процесів регіонального розвитку та взаємодії між територіями. Методологічна площина регіоналістики включає як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи дослідження. До спеціальних методів належать картографічний і географічний, просторовий аналіз, факторний аналіз та інші інструменти, які дозволяють детально вивчати специфіку територіальних процесів, їх динаміку і взаємозв'язки між різними елементами економічної та соціальної структури регіонів.

Розвиток регіональної економіки обумовлений низкою чинників, дія яких змінює масштаби виробництва, розподіл ресурсів та інші важливі аспекти. Специфічна взаємодія цих чинників призводить до формування різних моделей регіонального розвитку, таких як кластерна, інноваційно-інвестиційна, конвергентного розвитку, сталого розвитку тощо. Кожна з цих моделей, залежно від внутрішніх ресурсів регіону та впливу зовнішніх чинників, передбачає створення механізмів і інструментів для забезпечення ефективного регіонального розвитку [12].

При розробці державної стратегії регіонального розвитку та в процесі впровадження економічних реформ важливо обов'язково враховувати:

- нерівномірний або асиметричний тип регіонального розвитку – це той, за якого регіони з явними окремими перевагами в подальшому їх зміцнюють, а регіони з поганими позиціями в перспективі їх поглиблюють;
- конвергентний тип розвитку, тобто забезпечення зменшення розриву між показниками економічного розвитку різних регіонів;
- нейтральний тип регіонального розвитку, який свідчить, що показники розвитку регіону незмінні впродовж певного проміжку часу [5].

Процес розвитку регіональної економіки можна розглядати як процес нагромадження позитивних економічних змін, які відображаються через сукупність соціально-економічних показників, що характеризують стан і структуру економіки регіону. Ці зміни сприяють підвищенню рівня життя населення і забезпечують сталий економічний ріст у довгостроковій перспективі. Безумовно, теорія і практика регіонального розвитку наголошують на необхідності зниження фінансової залежності регіонів від центральних органів влади та забезпеченні більшої автономії в процесі саморозвитку через активізацію внутрішнього потенціалу. Розвиток регіонів має бути стратегічною метою державної економічної політики, зокрема в рамках податково-бюджетної реформи. Теорія регіонального розвитку підкреслює, що сучасні економічні стратегії повинні базуватися на такій парадигмі, яка відображає інтереси регіонів, сприяє міжгалузевому співробітництву, забезпечує децентралізацію влади та досягнення збалансованості – економічної, політичної та соціальної [16]. Фіскальна децентралізація, яка сьогодні здійснюється в Україні, реалізує саме таку парадигму розвитку регіональної економіки.

Розвиток регіональної економіки потребує ефективного стратегічного управління на регіональному та місцевому рівнях, яке відкриває шлях до визначення й обґрунтування певних напрямків розвитку окремих територій з урахуванням таких факторів як:

- збалансованість розвитку регіонів через системне вирішення всього комплексу заходів, які характеризують регіональний розвиток;
- істотне підвищення життєвого рівня населення через більш ефективне використання регіонального потенціалу;
- відповідність стратегічного управління характеру і масштабу завдань, які вирішуються та відповідність ресурсним обмеженням регіону;
- своєчасне виявлення найбільш актуальних напрямів розвитку регіональних економік, які в перспективі стануть точками зростання та забезпечать конкурентоспроможність регіону;

– своєчасна координація й уточнення розвитку регіональної економіки при зміні стратегічних напрямів та національних цілей держави [2].

Стратегічне управління регіональною економікою повинно базуватися на аналізі наявного потенціалу регіонів, визначенні пріоритетних напрямів їх розвитку та формулюванні чітких цілей для економічного зростання. Наука і політика мають вирішувати широкий спектр теоретичних і практичних завдань, які в перспективі стануть основою для розробки сценаріїв розвитку соціально-економічних процесів на рівні регіону. Особливу увагу слід приділяти питанням, що стосуються національних інтересів та пріоритетів держави. Наприклад, для промислових регіонів Східної України сьогодні особливо важливим є завдання відновлення інфраструктури, реструктуризації та відновлення підприємств, оновлення їх виробничої бази. Однак першочерговим є відновлення миру та повернення переселенців, що є основою для стабільного розвитку регіону в цілому.

У стратегічному управлінні регіональним розвитком важливим є теоретичне осмислення та формулювання варіантів завдань стратегічного розвитку регіону, визначення особливостей і умов їх вирішення в майбутньому, а також обґрунтування вимог до окремих сфер діяльності для реалізації національних інтересів. Тобто, стратегічні перспективи розвитку повинні базуватися на стратегічному плануванні розвитку регіональних економік. Таке планування обов'язково має включати:

- формулювання цілей і завдань розвитку регіону, аналізу його ресурсної бази;
- зменшення рівня територіальної диференціації економічного розвитку і соціального забезпечення громадян;
- втілення заходів з постійного відслідковування та оцінки ресурсної бази задля корегування механізмів її ефективного використання;
- структурну перебудову економіки регіону на інноваційній основі, вирішення екологічних проблем, досягнення бажаного рівня зайнятості;
- зростання ролі базових територіальних громад, збільшення їх зацікавленості у вирішенні питань регіонального розвитку [9].

В Україні регіони приймають соціально-економічні програми, які впливають з цільових установок прийнятих в кожному регіоні стратегій соціально-економічного розвитку області та орієнтованих переважно на середньостроковий період. Сьогодні всі області України мають свої регіональні Стратегії розвитку на період до 2027 року, які розроблені на засадах смарт-спеціалізації [3]. У реальній практиці ресурси регіональної влади, як правило, зосереджуються на забезпеченні функціонування соціальної інфраструктури. Однак, за сучасних умов, основні зусилля слід спрямовувати на підвищення стандартів якості життя, розвиток соціально орієнтованої економіки та врахування глобальних світових тенденцій.

Відповідно, стратегічне управління регіональним розвитком повинно забезпечувати обґрунтування та розробку стратегії розвитку соціально-економічної системи регіону, визначати її основні кількісні показники і керувати процесом реалізації цієї стратегії. Створення механізму стратегічного управління регіональною економікою є складним процесом, що вимагає комплексного підходу до вирішення проблем, визначення напрямів розвитку й організаційної структури стратегічного управління в Україні [11]. Все це має на меті підвищення рівня життя населення, що є основним принципом, на якому повинна ґрунтуватися стратегія економічного розвитку в регіоні.

Висновки. У сучасних умовах економічні трансформації в Україні вимагають значного перегляду підходів до регіонального розвитку, особливо в контексті реформи адміністративної та фінансової децентралізації, які надають більшу роль місцевим органам влади в управлінні економікою. Перехід від централізованої моделі до більш децентралізованої економічної організації означає необхідність адаптації до нових глобальних і соціально-економічних реалій. Ситуація ускладнюється через відсутність науково обґрунтованих економічних механізмів і чітких стратегій регіонального розвитку, а також через специфічні потреби територій, що постраждали від війни, які потребують не лише відбудови, а й стратегічного переосмислення своїх економічних моделей. Зокрема, регіональна економіка вимагає комплексного підходу до розвитку з урахуванням місцевих ресурсів, інфраструктури, економічної структури і соціальних умов, що дозволяє створити відповідні умови для росту та розвитку. У рамках таких змін, стратегічне управління регіональним розвитком стає ключовим фактором для забезпечення сталого економічного зростання на місцях, особливо в постконфліктних регіонах, де важливе значення має не лише відновлення інфраструктури, а й активне залучення інвестицій, підтримка місцевих підприємств та розвиток інновацій.

Із врахуванням сучасних викликів і внутрішніх регіональних відмінностей, стратегічне управління регіональною економікою повинно бути орієнтоване на довгострокове планування, яке базується на обґрунтованому аналізі потенціалу регіонів, забезпеченні збалансованого розвитку і стимулюванні активності місцевих громад. Важливим аспектом є також формування ефективних механізмів для зниження фінансової залежності регіонів від центральної влади і забезпечення більшої автономії у вирішенні питань економічного розвитку, що має стати основою для формування стабільних і конкурентоспроможних регіональних економік. Саме це і може виступати науковою площиною майбутніх дослідників у сфері регіоналістики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади : навчальний посібник. Київ, 2017. 121 с.
2. Возняк Г. В. Регіональний розвиток : сутність і методологічна основа. *Регіональна економіка*. 2015. № 3. С. 34–43.
3. Готра В. В. Особливості стратегічного управління регіональною економікою в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2022. Вип. 2 (60). С. 66–70.
4. Декларація щодо регіоналізму в Європі. Страсбург-Седекс : Асамблея європейських регіонів, 1996. 12 с.
5. Державне управління регіональним розвитком України : монографія / за заг. ред. В. Є. Воротіна, Я. А. Жаліла. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень при Президенті України, 2010. 288 с.
6. Джаман М. О. Теорія економіки регіонів: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 384 с.
7. Долішній М. І. Регіональна політика на рубежі XX–XXI століть : нові пріоритети: підручник. Київ : Наукова думка, 2006. 512 с.
8. Дорогунцов С. І., Чернюк Л. Г., Борщевський П. П. та ін. Соціально-економічні системи продуктивних сил регіонів України: посібник. Київ : Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2002. 364 с.
9. Кіш Г. В. Чинники регіонального розвитку та їх стратегічне управління. *Держава та регіони*. 2022. № 1 (124). С. 112–115.
10. Лишиленко В. І. Регіональна економіка: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 384 с.
11. Нижник О. М. Стратегічний регіональний розвиток : концептуалізація поняття. *Державне управління: теорія та практика*. 2016. № 1. С. 127–140.
12. Пригодюк О. М. Фактори впливу на розвиток соціальної інфраструктури регіону. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. 2016. Вип. 9. С. 492–496.
13. Регіональна економіка : навч. пос. 2-ге вид. / за ред. В. К. Збарського, В. І. Мацибори. Київ : Каравела, 2023. 280 с.
14. Реутов В. Є. Закономірності і парадигми регіонального розвитку. *Ефективна економіка*. 2010. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=-1&z=319> (дата звернення: 21.02.2025).
15. Сторонянська І. З. Міжрегіональні інтеграційні процеси в Україні : тенденції та перспективи розвитку. Львів : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2009. 392 с.
16. Теорія та практика регіонального розвитку : колективна монографія / за заг. ред. К. Ф. Ковальчука, Л. М. Савчук. Дніпро : Герда, 2016. 584 с.

REFERENCES:

1. Berdanova O. V., Vakulenko V. M., Valentiuk I. V., Tkachuk A. F. (2017) *Stratehichne planuvannia rozvytku obiednanoi terytorialnoi hromady : navchalnyi posibnyk* [Strategic planning of the development of the united territorial community: a textbook]. Kyiv. (in Ukrainian)
2. Vozniak H. V. (2015) *Rehionalnyi rozvytok: sutnist i metodolohichna osnova* [Regional development: the essence and methodological basis.]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, vol. 3, pp. 34–43.
3. Hotra V. V. (2022) *Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia rehionalnoiu ekonomikoiu v suchasnykh umovakh* [Features of strategic management of the regional economy in modern conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series Economics*, vol. 2 (60), pp. 66–70.
4. Assembly of European Regions (1996) *Deklaratsiia shchodo rehionalizmu v Yevropi* [Declaration on Regionalism in Europe]. Strasbourg-Sedex : Assembly of European Regions.
5. Vorotina Ye., Zhalila Ya. A. (ed.) (2010) *Derzhavne upravlinnia rehionalnym rozvytkom Ukrainy: monohrafiia* [State Administration of Regional Development of Ukraine: Monograph]. Kyiv : Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen pry Prezydentovi Ukrainy. (in Ukrainian)
6. Dzhaman M. O. (2014) *Teoriia ekonomiky rehioniv: navchalnyi posibnyk* [Theory of regional economics: textbook]. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
7. Dolishnyi M. I. (2006) *Rehionalna polityka na rubezhi XX–XXI stolit: novi priorytety: pidruchnyk* [Regional policy at the turn of the XX–XXI centuries: new priorities: textbook]. Kyiv: Naukova dumka. (in Ukrainian)
8. Dorohuntsov S. I., Cherniuk L. H., Borshechvskiy P. P. ta in. (2002) *Sotsialno-ekonomichni systemy produktyvnykh syl rehioniv Ukrainy: posibnyk* [Socio-economic systems of productive forces of the regions of Ukraine: manual]. Kyiv: Kyivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet imeni Vadyma Hetmana. (in Ukrainian)

9. Kish H. V. (2022) Chynnyky rehionalnoho rozvytku ta yikh stratehichne upravlinnia [Factors of regional development and their strategic management]. *Derzhava ta rehiony – State and regions*, vol. 1 (124), pp. 112–115.
10. Lyshylenko V. I. (2019) *Rehionalna ekonomika: pidruchnyk* [Regional economy: textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
11. Nyzhnyk O. M. (2016) Stratehichni rehionalnyi rozvytok: kontseptualizatsiia poniattia [Strategic regional development: conceptualization of the concept]. *Derzhavne upravlinnia : teoriia ta praktyka – Public Administration: Theory and Practice*, vol. 1, pp. 127–140.
12. Pryhodiuk O. M. (2016) Faktory vplyvu na rozvytok sotsialnoi infrastruktury rehionu [Factors influencing the development of the social infrastructure of the region]. *Rozvytok produktyvnykh syl i rehionalna ekonomika – Development of productive forces and regional economy*, vol. 9, pp. 492–496.
13. Zbarskoho V. K., Matsybo V. I. (ed.) (2023) *Rehionalna ekonomika: navchalnyi posibnyk* [Regional economy: textbook]. Kyiv: Karavela. (in Ukrainian)
14. Reutov V. Ye. (2010) Zakonomirnosti i paradyhmy rehionalnoho rozvytku [Patterns and paradigms of regional development]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 9. Available at: <http://www.economy.nay-ka.com.ua/?op=-1&z=319> (accessed February 21, 2025).
15. Storonianska I. Z. (2009) *Mizhrehionalni intehtatsiini protsesy v Ukraini: tendentsii ta perspektyvy rozvytku* [Interregional integration processes in Ukraine: trends and development prospects]. Lviv: Instytut rehionalnykh doslidzhen NAN Ukrainy. (in Ukrainian)
16. Kovalchuka K. F., Savchuk L. M. (ed.) (2016) *Teoriia ta praktyka rehionalnoho rozvytku: kolektyvna monohrafiia* [Theory and practice of regional development: collective monograph]. Dnipro: Herda. (in Ukrainian)

УДК 332.1

JEL R10, R11, R58

Бабух Ілона Борисівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. **Розвиток регіональних економік: теоретичні підходи та стратегія управління.**

У статті досліджено актуальні виклики і тенденції розвитку регіональної економіки в Україні, зокрема в умовах децентралізації та наслідків війни, що суттєво впливають на соціально-економічну ситуацію в країні. Висвітлено важливі аспекти фіскальної децентралізації, роль місцевих органів влади у формуванні ефективних стратегій розвитку регіонів, а також потребу в інтеграції національних та місцевих стратегій для забезпечення сталого економічного відновлення після бойових дій. Розкрито основні теоретичні і методологічні підходи до регіональної економіки, зокрема територіальне визначення сутності регіону та його економічної складової, а також ключові принципи стратегічного управління регіональним розвитком. Окремо акцентовано увагу на важливості розвитку регіональних кластерів, інвестиційних ініціатив і необхідності адаптації стратегій розвитку до нових реалій післявоєнного відновлення.

Ключові слова: регіон, регіональна економіка, регіоналістика, теоретична база регіоналістики, методологічні позиції регіоналістики, чинники регіонального розвитку, регіональні ринки, стратегія управління регіональним розвитком, стратегічне планування, ресурсні обмеження, потенціал регіону, типи регіонального розвитку.

UDC 332.1

JEL R10, R11, R58

Iлона Babukh, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at Department of Marketing, Innovation and Regional Development, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. **Development of regional economies: theoretical approaches and management strategy.**

The article analyzes in detail the current challenges and key trends in regional development in Ukraine, in particular in the context of the decentralization reform and the consequences of military operations that significantly affect the socio-economic situation in the country. Particular attention is paid to the aspects of fiscal decentralization, which gives local authorities much greater opportunities to formulate and implement economic development strategies at the regional level. The importance of integrating national and local development strategies in order to achieve sustainable economic recovery, in particular in post-conflict areas, is determined. Theoretical and methodological approaches to defining the essence of the “regional economy” are revealed, focusing on the territorial approach, which allows to adequately assess economic processes within individual regions, taking into account their socio-economic, cultural and infrastructural characteristics. In addition, it considers the principles and tools of strategic management of regional development, including mechanisms of financial regulation, development of cluster initiatives and investment programs that promote economic growth at the local level. Attention is focused on the need to adapt development strategies to the specific conditions of post-war recovery, which require a special approach to the restoration of infrastructure, enterprises, as well as social and cultural revival. It is determined that for the effective restoration of the territories, it is necessary to integrate resources at the national and international levels, which will

provide the necessary funding and technologies for adaptation and modernization of the affected regions, as well as increase their competitiveness in the long term. It is determined that in order to ensure the sustainability of regional development, it is important to take into account the specifics of each region, developing its unique resources and potential, which will contribute not only to the recovery but also to sustainable economic growth in the context of global changes.

Keywords: region, regional economy, regionalism, theoretical base of regionalism, methodological positions of regionalism, regional development factors, regional development management strategy, strategic planning, resource constraints, regional potential, types of regional development.

РЕГУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТА ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ: ТЕРИТОРІАЛЬНІ АСПЕКТИ

Богуш Лариса Григорівна* кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник
відділу дослідження ризиків у сфері зайнятості населення
Інститут демографії та проблем якості життя НАН України

* ORCID: 0000-0001-6196-3781

© Богуш Л.Г., 2025

Стаття отримана редакцією 13.12.2024 р.
The article was received by editorial board on 13.12.2024

Вступ. Ефективність процесів використання і відтворення праці залежить від управління спектром територіальних аспектів функціонування сфери зайнятості, зокрема, пов'язаних із: послідовним збалансуванням попиту на працю та її пропозиції; регулюванням соціально-трудових відносин в контексті узгодження позицій та інтересів працівників і роботодавців; забезпеченням продуктивної зайнятості у системах розселення, господарських комплексах, секторах, галузевих і міжгалузевих кластерах; оптимізацією чинників і процесів територіальної мобільності населення, конструктивної з огляду на пріоритети повноцінного задоволення вітчизняних потреб у конкурентній робочій силі, диверсифікації зайнятості та господарських підсистем, розширення плідної транскордонної соціально-економічної співпраці. Актуальність обґрунтованої послідовної національної стратегії розвитку територіальних підсистем сфери зайнятості та ринку праці, злагодженого функціонування відповідних управлінських інституцій, профільних структур бізнесу і громадянського суспільства визначається впливом цієї діяльності на: стабільність наповнення державного і місцевих бюджетів; стає зростання рівня оплати праці та частки трудових доходів населення; прогностичність спектру гарантованих виплат із соціального захисту в рамках програм загальнообов'язкового страхування і регіонального розвитку, що також мають потужний зворотний вплив на підтримання та прискорення темпів соціально-економічного зростання.

Огляд останніх досліджень і публікацій. Методологія та проблеми управління зайнятістю і територіальними ринками праці стали предметом багатьох аргументованих досліджень. Так, В.О. Ковач, J. Bradbury, A. Davies, M. Abreu, F. Comim, C. Jones, K. Frenken, F. Neffke, A. van Dam, H. Yang, J. Ma, Y. Pan узагальнили й удосконалили теоретико-методологічні засади формування, регулювання та прогнозування ринку праці [1–5].

Підходи до реалізації поточних і стратегічних завдань системної ієрархізованої діяльності з управління зайнятістю, галузевими і територіальними ринками праці в Україні та світі розроблені в статтях А.М. Волківської, Г.В. Осовської, О.В. Аксьонової, О.А. Осовського, С.В. Ніколайчук, E. Medeiros, J. Scott, R. Ferreira, P. Boijmans, N. Vershelde, M. Guillermo-Ramirez, O. Gyula, J. Peyrony, A. Soares, П.Ю. Косінцевої, А.А. Подлевського, Т.А. Комаренка, J. Deegan, T. Broekel, S. Haus-Reve, R.D. Fitjar, Z. Elekes, G. Toth, R. Eriksson [6–11]. О. Борисенко, М. Capriati, V. Cirillo, M. Divella, N. Cortinovich, D. Zhang, R. Boschma обґрунтували шляхи модернізації механізмів функціонування територіальних ринків праці та державної служби зайнятості за принципами і пріоритетами інтеграції з ЄС, практикою розвинутих країн Європейського макрорегіону [12–14].

Чинники та проблеми збалансування територіальних ринків праці, наслідки для вітчизняної економіки та сфери зайнятості легальної і тіньової транскордонної трудової міграції, тенденції формування попиту на кадри і їх пропозиції в період воєнного стану в Україні визначені О.О. Дзенісом, Н.Г. Шарко, С.В. Бестужевою, В.О. Козуб, М.В. Горобинською, Н.Т. Пак, М.Т. Фюлош, Л. Яценко [15–18].

Аналіз цих досліджень засвідчує потребу подальшого опрацювання проблем регулювання праці та зайнятості в Україні на територіальному рівні в контексті систематизації пріоритетів і механізмів їх розв'язання в довготривалій стратегії господарського, інноваційного та соціального розвитку, посилення резильєнтності вітчизняної економіки і регіональних спільнот.

Метою дослідження є визначення проблем, обґрунтування довготривалих і нагальних пріоритетів регулювання зайнятості та територіальних ринків праці України в умовах поєднання спектру соціально-економічних викликів глобального, макрорегіонального (пан-європейського) і національного походження.

Основний матеріал і результати. Формування та удосконалення нормативно-правової бази, механізмів та інструментів регулювання територіальних ринків праці є повсякчас актуальним завданням органів влади різних рівнів (насамперед, згідно із ст. 15–18 Закону України «Про зайнятість населення» № 5067–VI у редакції від 15.11.2024 р., визначених як центральні в сфері реалізації державної політики зайнятості, спрямованої на забезпечення повної та продуктивної вільно обраної зайнятості і соціального захисту населення в разі настання безробіття), а також напрямом їх тісної співпраці з об'єднаннями працівників і роботодавців загальнодержавного, регіонального, галузевого масштабів, іншими зацікавленими структурами громадянського суспільства. Водночас, на територіальні та місцеві органи і програми в сфері зайнятості населення ст. 18 Закону «Про зайнятість населення» покладає обов'язки щодо виявлення перешкод на ринку праці, мобілізації наявних ресурсів для їх подолання та розвитку перспективних напрямів зайнятості.

Важливими напрямками діяльності центральних і місцевих органів влади визнаються: розширення та диверсифікація сфери зайнятості; стимулювання гідної оплати праці; легалізація та скорочення незадекларованої праці; удосконалення механізмів соціального діалогу в рамках інститутів трипартизму; поліпшення умов, підвищення ефективності професійної і територіальної мобільності населення працездатного віку; регулювання транскордонної трудової міграції; реалізація довготривалих національних пріоритетів відтворення та удосконалення професійно-кваліфікаційних параметрів робочої сили, здатної ефективно працювати в умовах наймодерніших технологічних укладів; впровадження системи важелів, інструментів, чинників оптимізації соціально-демографічних параметрів територіальних громад, що впливають на показники забезпечення кадрами та спеціалізацію господарських підсистем.

Активну державну політику зайнятості нині офіційно трактують як систему заходів сприяння швидкому пошуку роботи або освоєнню працездатним населенням в працездатному віці нових професій; цей підхід доцільно доповнити зобов'язанням щодо стимулювання ринкових механізмів «виробництва» робочих місць [1, с. 119]. Вагомими індивідуальними критеріями обрання сфери зайнятості та місця працевлаштування передусім є рівень оплати праці, перспективи кар'єрного зростання, можливість саморозвитку, неконфліктне керівництво, стратегії і потенціал роботодавця у вирішенні зазначених і дотичних питань [12, с. 37].

Суспільний запит на ефективні рішення в сфері регулювання праці та зайнятості оцінюють як високий, оскільки в Україні очікування населення щодо підвищення добробуту і якості життя значною мірою пов'язані з реалізацією права на гідну працю; серед механізмів та інструментів регулювання ринку праці найперспективнішими визнають ті, що враховують об'єктивний вплив глобальних трендів і спрямовані на стимулювання інноваційної зайнятості, підприємницької активності населення, збалансування ринків освітніх послуг і праці через підвищення обґрунтованості прогнозування відповідних показників обсягу і структури попиту та пропозиції, поліпшення конкурентоспроможності працюючих і пошукачів праці, розширення кола гідних робочих місць [1, с. 114–121; 2–5].

Розвитку широкого кола територіальних ринків праці в Україні вже тривалий час властива низка деструктивних тенденцій, серед яких слід відмітити:

- випереджальні темпи скорочення робочої сили порівняно з темпами скорочення кількості постійного населення; постаріння контингенту висококваліфікованих працівників, працевлаштованих в Україні на постійній основі; зростання кількості як зареєстрованих безробітних, так і осіб зайнятих без належного декларування серед населення сільських поселень і малих міст; поживавлення нелегальної (у т. ч. незворотної транскордонної) трудової міграції;

- значне структурне безробіття, зумовлене стагнацією галузевої структури зайнятості та численними випадками гострого дисбалансу між пропозицією праці і легальним попитом на неї

у територіальних громадах, у т. ч. пов'язаними із недооцінкою вартості відтворення конкурентної робочої сили в сучасних соціально-економічних умовах з боку роботодавців – монополістів і зовнішніх стейкхолдерів, заслабкою економічною доцільністю пропонованих робочих місць (особливо в регіонах переважаючої видобуваючої, аграрної, агропереробної спеціалізації). Характерною ознакою останніх передвоєнних років в Україні були: помітне перевищення пропозиції робочої сили на ринку над попитом на неї з боку роботодавців; часті випадки територіальних дисбалансів попиту і пропозиції праці, зумовлені порушенням у локальних економічних підсистемах господарських зв'язків і договірних зобов'язань, фінансовими труднощами у зв'язку з неплатоспроможністю суміжників або браком готівки [1, с. 115];

- завищений середньорічний оборот кадрів у регіонах та в низці галузей, послідовне зростання потреб у низькокваліфікованій робочій силі та обслуговуючих працівниках найпростіших професій, спричинені суттєвими змінами в спеціалізації України на зовнішніх ринках в останні три з половиною десятиріччя з наданням переваги ланкам ресурсовидобування, первинної переробки сировини (у т. ч. аграрної), транзиту корисних копалин й енергоресурсів, виготовлення півфабрикатів та комплектуючих для іноземних і транснаціональних корпорацій;

- підтверджені МОП та Державною службою України з питань праці високі показники поширення незадекларованої праці серед осіб з професійно-технічною і загальною середньою освітою, низькою кваліфікацією, представників найпростіших професій, формально і неформально зайнятих у сільському, лісовому, рибному господарствах, будівництві, оптовій і роздрібній торгівлі, ремонті та обслуговуванні транспортних засобів, промисловості, транспорті, складському господарстві, поштовій та кур'єрській діяльності, діяльності з тимчасового розміщення та організації харчування, а також серед мешканців сільської місцевості;

- несталість державної стратегії сприяння малому і середньому бізнесу в Україні, непослідовність орієнтирів та пріоритетів їх розвитку в як у регіонах, так і в секторах та кластерах видів економічної діяльності (сервісних, добуваючих, переробних, високотехнологічних, транспортно-логістичних);

- перешкоди діловій активності малого і середнього бізнесу через суспільно-економічні проблеми останніх років (2019–2021 рр. – пандемію Ковід–19 та загальнодержавні санітарно-протиепідемічні заходи, 2022–2024 рр. – широкомасштабні військові дії в Україні), які спричинили дефіцит оборотних коштів, збідніння та зупинку роботи широкого кола суб'єктів підприємницької діяльності, в т. ч. ФОП, вимушене звільнення і безробіття їх найманого персоналу, руйнування налагоджених економічних і логістичних зв'язків та спеціалізації секторальних і територіальних господарських підсистем;

- поступове зниження загальноосвітнього і професійно-кваліфікаційного рівня молоді та населення працездатного віку внаслідок інтегрованого впливу чинників: застарівання галузевої структури та звуження спеціалізації національної економіки; руйнування механізму задоволення її потреб у кваліфікованих робітничих і технічних кадрах; незадовільної якості спеціалізованих програм професійної освіти і практики у багатьох вищих навчальних закладах; неспроможності сільських територіальних громад на рівних конкурувати з міськими за рівнем загальноосвітньої підготовки; нарощування негативних ефектів від поширення незадекларованої праці, що провокує суб'єктивні та фінансові обмеження індивідуальних стратегій удосконалення професійно-кваліфікаційного рівня у залучених до неї осіб та членів їх сімей;

- неефективність програм та інших цільових пропозицій підвищення кваліфікації, перепідготовки, працевлаштування незайнятих і зареєстрованих безробітних, пропонованих територіальними органами державної служби зайнятості.

Період воєнного стану поглибив сформовані дисбаланси та деструктивні тенденції у спектрі територіальних ринків праці (від прифронтових до центральних та прикордонних західних, північно-західних областей), призвівши, зокрема, до: згортання, руйнування, переміщення матеріально-технічної бази суб'єктів господарювання; втрат у логістиці постачання їх ресурсів і продукції, комунікаціях із споживачами; обмеження доступу до ресурсів; невизначеності бізнес-середовища, вимушеної переорієнтації економічних зв'язків; фізичного знищення, вимушеної релокації, зміни сфери зайнятості, декваліфікації, втрати інших компонентів трудового потенціалу працівників; започаткування процесів припинення дії трудових угод, надання працівникам неоплачуваних відпусток, подовження за рішенням адміністрації тривалості робочого дня і тижня (як заходів, унормованих внесеними до трудового законодавства змінами, з метою зменшення втрат роботодавців внаслідок вимушених простоїв, зупинок

виробництва); обмеження доступу підприємств, організацій, їх персоналу до електроенергії, водо- і теплопостачання, мобільного зв'язку.

Оцінюючи ринок праці України в період воєнного стану в динаміці, численні галузеві та комплексні дослідження (зокрема, [8, с. 31, 33, 34; 9, с. 81, 83, 84; 17, с. 163–164]) звертають увагу на: продовження тенденції загального його уповільнення в спектрі територіальних і секторальних сегментів; вагомі втрати кадрового потенціалу підприємств; загострення нестачі кваліфікованих кадрів в умовах зміни інструкцій щодо прийому на роботу, обліку штатів (насамперед, в контексті наявності та перевірки військово-облікових документів, мобілізаційних заходів); започаткування тенденцій «перекупування» персоналу у підприємств із меншою маржинальністю; відсутність кардинальних змін у пропозиції оплати праці в цілому у поєднанні з тенденцією регулярного перегляду та підвищення рівня заробітних плат з вищою частотою, ніж раніше, в ланках, що виробляють конкурентну на зовнішніх ринках продукцію необоронного призначення (наприклад, швейній галузі); слабку поширеність корпоративних систем адаптації, навчання, розвитку персоналу; погравлення конкуренції роботодавців у боротьбі за кваліфікованих пошукачів зайнятості, що дедалі частіше стимулює повернення низки корпоративних соціальних пільг (зокрема, страхування, покриття навчання, медичного супроводу, спортзалу, обідів в офісі тощо); поширення практики перекваліфікації персоналу, перерозподілу робочих обов'язків, відновлення навчальних програм для молодих спеціалістів; подальшу автоматизацію робочих процесів; зростання серед роботодавців популярності тимчасової зайнятості та аутсорсингу.

За оцінками Міжнародної організації праці, внаслідок війни в Україні було втрачено майже 5 млн. робочих місць [17, с. 161]. Рівень безробіття зріс і на початок 2024 р. оцінювався як високий (17%) [18]. Водночас спостерігалися компенсаційні процеси: статус безробітних у 2023 р. мали 483,2 тис. осіб проти 867,6 тис. – у 2022 р.; за даними «Work.ua», станом на січень 2024 р. у порівнянні з лютим 2022 р. за кількістю пропозицій роботи ринок праці відновився на 93%; найбільше зросла кількість вакансій в Закарпатській, Івано-Франківській, Хмельницькій, Львівській, Вінницькій, Рівненській, Чернівецькій областях (на 155–116% проти довоєнних показників) за незмінного лідерства Київської, Львівської, Дніпропетровської, Одеської, Харківської областей, де зосереджувалось 63% усіх вакансій [18]. Згідно з дослідженням Європейської бізнес-асоціації, більшість компаній мали наміри продовжувати роботу в своїх сегментах ринку, не збиралися звільняти працівників, пропонували різні форми допомоги [17, с. 161].

Актуальність проблематики ефективного регулювання територіальних ринків праці стрімко зростає в умовах реалізації євроінтеграційних прагнень України, темп яких влада намагається підтримувати і в період воєнного стану. Угода про асоціацію з ЄС містить широкий спектр вимог до уніфікації вітчизняного трудового законодавства і механізмів функціонування сфери зайнятості (зокрема, соціального захисту, умов праці, мобільності робочої сили) [7; 10; 11; 13; 14]. Пріоритетним нині напрямом цієї діяльності є також приєднання України до Європейської мережі служб зайнятості (EURES), що об'єднує національні бюро зайнятості, приватні агенції працевлаштування та роботодавців Євросоюзу, Ісландії, Ліхтенштейну, Норвегії, Швейцарії, реалізуючи директиви та співпрацю між Європейською Комісією, Європейським агентством з питань праці (ELA), акредитованими службами зайнятості в перелічених країнах, профільними національними громадськими організаціями. Відповідний план підготовчих заходів Кабінет Міністрів України затвердив 29.10.2024 р. Водночас, вже набула практика засвідчила, що українцям, які користуються тимчасовим захистом або захистом відповідно до національних законодавств перелічених країн, знайти роботу через EURES легше. Отже, цей механізм працевлаштування більш ефективний для пошуку роботи біженцями – релокантами в країнах Європейського макрорегіону, аніж для постійно проживаючих в Україні.

Механізм узгодження цілей державної політики зайнятості та пересічного пошукача праці, а звідси практики функціонування Державної служби зайнятості, її територіальних підрозділів та спектру приватних HR агенцій у вітчизняних дослідженнях отримав назву сервісно орієнтованої моделі зайнятості [12, с. 40], розробка якої мала на меті подолання проблем негнучкості організаційної структури управління, бюрократизації інституціонального пласта ринку праці [1, с. 120]. Згідно з нею: послуги з пошуку роботи для конкурентоспроможних громадян пропонується передати від Державної служби зайнятості в аутсорсинг приватним агенціям; Державна служба зайнятості та її територіальні підрозділи продовжать контактувати з роботодавцями (у т. ч. аналізувати їх вимоги до знань і навичок

працівників, галузеві перспективи пропозиції робочих місць, процеси плинності кадрів, причини звільнення персоналу), підбирати вакансії для окремих неконкурентоспроможних категорій населення, координувати та систематизувати інформацію щодо пропозиції праці з різних джерел, представляючи серед них на розгляд клієнтів ті, що оцінені як достовірні; регіональні центри зайнятості залучатимуться до територіальних виробничих кластерів, виконуючи функції постачання необхідної робочої сили, її навчання та підвищення кваліфікації, здійснення інформаційної підтримки, сприяння переміщенню за потребами суб'єктів господарювання.

Поряд із негативними чинниками та тенденціями формування і функціонування власне територіальних ринків праці, значущими стимулами низки деструктивних процесів у сфері зайнятості України є:

- дисбаланс у структурі підготовки фахівців у системі вищої і професійно-технічної освіти, коли частка спеціальностей гуманітарного і технічного профілів, зорієнтованих на постачання кадрів в управлінський, фінансово-економічний, сервісний сектори, превалює над виробничими спеціальностями. Закріплення такої тенденції тривалий час посилювалось процесами автономізації вищих навчальних закладів, спрямованими на пошук джерел рентабельності через розширення переліку спеціальностей за рахунок непрофільних у відповідності з форматом університетської освіти;

- протиріччя між масовою орієнтацією на широкопрофільність фахівця та потребами відтворення й удосконалення конкурентної робочої сили для інноваційних високотехнологічних кластерних виробництв;

- недосконалість державної міграційної політики, зокрема, її безсистемність у частині запобігання відтоку кваліфікованих кадрів заходами мотивації та винагородження продуктивної праці, нормування умов та рівня гідної оплати праці, особливо в ланках спеціалізації національної економіки;

- втрата довіри до державних інституцій гарантування і сприяння зайнятості в поєднанні з корумпованістю органів влади і самоврядування, зарегульованістю підприємницької діяльності, почастішанням спроб необґрунтованого посилення податкового тиску на неї на тлі підвищення вартості життя і кредитування.

Характерною ознакою національного ринку праці передвоєнного періоду була доволі висока активність вітчизняних пошукачів роботи як в Україні, так і за кордоном (в останні передвоєнні роки щокварталу більше 2 млн. осіб зверталось до приватних інтернет-сервісів з працевлаштування, близько 400 тис. осіб подавали резюме до Державної служби зайнятості) [12, с. 37]. Впродовж останніх років Україна стало входила до списку країн, з яких найбільше осіб щороку виїжджало, а також до списку країн, куди приїжджала (легально і нелегально) найбільша кількість мігрантів з інших країн світу; принаймні з 2000 р. еміграція за обсягами випереджала імміграцію [16]. До основних причин, які спонукали економічно активних українців виїжджати за кордон, входили: вищий за суспільні очікування рівень безробіття (офіційні джерела відображали рівень безробіття, набагато нижчий за реальний, – у 2021 р. розрив був майже 9-кратним); обмежений попит та незадовільні стандарти оплати фаху (розрив середньої зарплати в Україні та Італії, наприклад, сягав 4,9 разів, Франції – 7,1, Німеччині – 7,5 разів); порівняно нижча заробітна плата у спеціальностях, престижних та затребуваних у модерних технологічних умовах (зокрема, IT-фахівців, медиків, інженерів, дослідників фізико-математичних спеціальностей, вузькокваліфікованого персоналу ланок реального сектору); згортання виробничої бази низки галузей; незадовільний рівень економічного розвитку регіонів і територіальних громад за місцем проживання; локальний на той час збройний конфлікт на сході України [15; 16].

Зрозуміло, що з кінця лютого 2022 р. в структурі причин транскордонної трудової міграції з України домінують воєнно-політичні. Серед вимушених релокантів за кордон приблизно 78% нині припадає на осіб найбільш продуктивного віку (18–40 років) [18].

Сукупність зазначених чинників для України означає, що лише зважена довготривала стратегія регулювання зайнятості та регіональних ринків праці, реалізації обґрунтованих законодавчих стандартів та орієнтирів гідної оплати праці, якісних умов трудового і позатрудового життя здатна запобігти нині швидким процесам руйнування потенціалу демографічного і фахового відтворення вітчизняної робочої сили із вже визнаними в світі та Європейському макрореґіоні параметрами гарної кваліфікації та конкурентності.

Пріоритети довготривалої стратегії підвищення ефективності діяльності з регулювання територіальних ринків праці в Україні поєднують:

– посилення системності державної політики зайнятості в напрямках: комплексування регіональних економічних підсистем; стимулювання диверсифікації ланок із задоволення внутрішнього споживчого попиту; збереження та поліпшення якості відтворення трудового потенціалу галузей спеціалізації національної економіки; сприяння продуктивній зайнятості через механізми державного і регіонального замовлення на підготовку кадрів, стимулювання професійної і територіальної мобільності економічно активного населення, використання інноваційного потенціалу малого і середнього підприємництва в секторах випуску півфабрикатів і готової продукції, обслуговування виробництва, цифровізації управління, логістики, побутових сервісів; позаадміністративного запобігання транскордонній міграції громадян працездатного віку і їх сімей (заходами з підвищення рівня оплати праці та реалізації спектру гарантій гідних умов трудового життя);

– поліпшення контролю за дотриманням стандартів оплати праці (зокрема, мінімальної, яка відіграє провідну роль у реалізації мотиваційної і відтворювальної функцій оплати праці [6]) та гідних умов трудової діяльності найманого персоналу суб'єктів господарювання усіх форм власності, удосконалення відповідних законодавчих норм і нормативів з встановленням кількісних і часових орієнтирів їх поліпшення; обґрунтування розміру допомоги у зв'язку із безробіттям з огляду на вартість не лише фізіологічного, але й соціального прожиткового мінімуму (встановлення його, за прикладом скандинавських країн, на рівні 70% середньої заробітної плати [6]);

– активізацію програм із спільного (державного, грантового, приватного) інвестування вітчизняної науково-технічної сфери як механізму інноваційної модернізації та цільової кластеризації територіальних економічних підсистем, забезпеченого зміцненням та підвищенням ефективності використання матеріально-технічного і трудового потенціалу НДДКР;

– подальше втілення концепції трансформації Державних служб зайнятості та праці як медіаторів соціального партнерства суб'єктів ринку праці (у т. ч. в аспектах: підвищення актуальності, поліпшення якості пропонованих програм професійної орієнтації, навчання і перепідготовки пошукачів праці та безробітних у віці працездатному і старшому за працездатний; профілактики порушень суб'єктами господарювання усіх форм власності соціально-трудова прав штатних і позаштатних, тимчасових працівників; запобігання незадекларованій праці в рамках доступних механізмів державного і приватного партнерства, цільового інвестування, пільгового оподаткування, фіскальних та адміністративних санкцій);

– стимулювання роботодавців та їх асоціацій до поширення програм з професійного навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки персоналу без відриву від виробництва, поєднаних із матеріальним та кар'єрним заохоченням такої освітньої та інноваційної активності, як механізм зниження плинності кадрів, збереження і розширення контингенту найбільш кваліфікованих працівників, реалізації ініціатив соціальної відповідальності щодо зміцнення економічної бази територіальних спільнот;

– послідовне забезпечення законодавчої і технічної сумісності українських систем професійно-освітніх стандартів з відповідними європейськими стандартами; укладення міждержавних угод щодо взаємного визнання кваліфікацій і соціального захисту працівників;

– обґрунтування і виконання державної програми реєміграції (з охопленням країн, принаймні, Європейського макрорегіону), на початкових етапах спрямованої на повернення в Україну співвітчизників, працевлаштованих у транснаціональних компаніях і корпораціях, та підприємців з числа працюючих осіб пенсійного віку;

– полегшення процесу отримання дозволів на застосування праці іммігрантів (громадян інших країн, осіб без громадянства) в контексті імплементації норм права Євросоюзу на вільне пересування працівників, згідно з яким останні мають вільний безоплатний доступ до ринків праці в усіх державах-членах ЄС; впровадження в Україні за прикладом ЄС єдиного дозволу на проживання і роботу;

– приєднання до мережі EURES, просування в межах цих інституційних та сервісних взаємодій вітчизняного сегменту попиту на працю як складових механізму підвищення мобільності українських працівників, забезпечення їх повноцінного конкурентного доступу до вітчизняних високооплачуваних вакансій та ринків праці Європейського макрорегіону, інтеграції нашої держави до європейських структур зайнятості.

Висновки. Узагальнення проблем зайнятості та організації праці в Україні, практики управління і регулювання територіальних ринків праці засвідчує зростання суспільних потреб в систематизації

відповідних пріоритетів, удосконаленні механізмів їх реалізації в контексті збереження, оптимізації умов відтворення, послідовного забезпечення продуктивної зайнятості вітчизняної конкурентної робочої сили. Трудовий (професійно-кваліфікаційний, креативний) потенціал робочої сили є невід’ємним ресурсом та критерієм ефективності довготривалої стратегії відновлення й підвищення конкурентоспроможності національної економіки на засадах її диверсифікації, інноваційної модернізації, кластеризації міжгалузевої, міжрегіональної і транскордонної (в межах спектру виробничих зв’язків реального, сервісного, транспортно-логістичного, науково-дослідного секторів).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ковач В.О. Прогнозування механізму управління ринком праці. *Публічне урядування*. 2019. № 5 (20). С. 109–123. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5\(20\)-109-123](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-109-123)
2. Bradbury J., Davies A. A regional economic development and the case of Wales: theory and practice and problems of strategy and policy. *National institute economic review*. 2022. Vol. 261. Pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1017/nie.2022.26>
3. Abreu M., Comim F., Jones C. A capability-approach perspective on regional development. *Regional studies*. 2023. Vol. 58 (11). Pp. 2208–2220. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2276332>
4. Frenken K., Neffke F., van Dam A. Capabilities, institutions and regional economic development: a proposed synthesis. *Cambridge journal of regions, economy and society*. 2023. Vol. 16 (3). Pp. 405–416. DOI: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsad021>
5. Yang H., Ma J., Pan Y. Setting local economic growth targets: does it mitigate nationwide policy uncertainty? *Regional studies*. 2023. Vol. 58 (5). Pp. 1059–1075. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2249027>
6. Волківська А.М., Осовська Г.В., Аксьонова О.В., Осовський О.А., Ніколайчук С.В. Удосконалення механізму управління зайнятістю населення в контексті стратегічного соціально-економічного розвитку регіону. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2249027>
7. Medeiros E., Scott J., Ferreira R., Boijmans P., Verschelde N., Guillermo-Ramirez M., Gyula O., Peyrony J., Soares A. European territorial cooperation towards territorial cohesion? *Regional studies*. 2023. Vol. 58 (8). Pp. 1518–1529. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2226698>
8. Косінцева П.Ю. Трансформація соціально-трудових відносин на підприємствах залізничного транспорту. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 33. С. 31–35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.5>
9. Подлевський А.А., Комаренко Т.А. Дослідження проблеми дефіциту кадрів на ринку праці на прикладі швейної галузі. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 32. С. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.12>
10. Deegan J., Broekel T., Haus-Reve S., Fitjar R.D. How regions diversify into new jobs: from related industries or related occupations? *Regional studies*. 2024. Vol. 58 (11). Pp. 1965–1980. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2024.2335265>
11. Elekes Z., Toth G., Eriksson R. Regional resilience and the network structure of inter-industry labour flows. *Regional studies*. 2024. Vol. 58 (12). Pp. 2307–2321. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2024.2355993>
12. Борисенко О. Сервісно орієнтована модель розвитку державної політики зайнятості в Україні: інноваційні підходи. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 4 (43). С. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.33287/101905>
13. Capriati M., Cirillo V., Divella M. Productivity slowdown across European regions: does non-standard work matter? *Regional studies*. 2024. Vol. 58 (9). Pp. 1687–1709. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2281428>
14. Cortinovis N., Zhang D., Boschma R. Regional diversification and intra-regional wage inequality in the Netherlands. *Regional studies*. 2024. Vol. 58 (12). Pp. 2292–2306. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2024.2319339>
15. Дзеніс О.О., Шарко Н.Г. Міжнародна міграція робочої сили в сучасних умовах та її вплив на міграційну політику держави. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-20>
16. Бестужева С.В., Козуб В.О., Горобинська М.В. Україна в процесах міжнародної міграції робочої сили: аналітичне дослідження. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-71>
17. Пак Н.Т., Фюлош М.Т. Функціонування ринку праці в Україні в умовах війни. *Молодий вчений*. 2023. № 4 (116). С. 160–167. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-32>
18. Яценко Л. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2024. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-03/az_regrinki-praci_04032024.pdf (дата звернення: 23.12.2024).

REFERENCES:

1. Kovach V. O. (2019) Prohnozuvannia mekhanizmu upravlinnia rynkom pratsi [Forecasting the mechanism of the labour market management]. *Publichne uriaduvannia*, vol. 5 (20), pp. 109–123. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5\(20\)-109-123](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-109-123) (in Ukrainian)
2. Bradbury J., & Davies A. (2022) A regional economic development and the case of Wales: theory and practice and problems of strategy and policy. *National Institute Economic Review*, vol. 261, pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1017/nie.2022.26>
3. Abreu M., Comim F., & Jones C. (2023) A capability-approach perspective on regional development. *Regional studies*, vol. 58 (11), pp. 2208–2220. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2276332>

4. Frenken K., Neffke F., & van Dam A. (2023) Capabilities, institutions and regional economic development: a proposed synthesis. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, vol. 16 (3), pp. 405–416. DOI: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsad021>
5. Yang H., Ma J., & Pan Y. (2023) Setting local economic growth targets: does it mitigate nationwide policy uncertainty? *Regional Studies*, vol. 58 (5), pp. 1059–1075. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2249027>
6. Volkivska A. M., Osovska H. V., Aksonova O. V., Osovskiy O. A., & Nikolaichuk S. V. (2021) Udoshkonalennia mekhanizmu upravlinnia zainiatiistiu naseleennia v konteksti stratehichnoho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu. [Improvement of the mechanism of the population employment management in the context of the region strategic socio-economic development]. *Efektivna ekonomika*, vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2249027> (in Ukrainian)
7. Medeiros E., Scott J., Ferreira R., Boijmans P., Verschelde N., Guillermo-Ramirez M., Gyula O., Peyrony J., & Soares A. (2023) European territorial cooperation towards territorial cohesion? *Regional studies*, vol. 58 (8), pp. 1518–1529. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2226698>
8. Kosintseva P.Iu. (2024) Transformatsiia sotsialno-trudovykh vidnosyn na pidpriemstvakh zaliznychnoho transportu [Transformation of social and labour relations at railway transport enterprises]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 33, pp. 31–35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.5> (in Ukrainian)
9. Podlevskiy A. A., & Komarenko T. A. (2024) Doslidzhennia problemy defitsytu kadriv na rynku pratsi na prykladi shveinoi haluzi [Research on the shortages in the labour market conducted for sewing industry as an example]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 32, pp. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.12> (in Ukrainian)
10. Deegan J., Broekel T., Haus-Reve S., & Fitjar R.D. (2024) How regions diversify into new jobs: from related industries or related occupations? *Regional studies*, vol. 58 (11), pp. 1965–1980. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2024.2335265>
11. Elekes Z., Toth G., & Eriksson R. (2024) Regional resilience and the network structure of inter-industry labour flows. *Regional studies*, vol. 58 (12), pp. 2307–2321. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2024.2355993>
12. Borysenko O. (2019) Servisno orientovana model rozvytku derzhavnoi polityky zainiatiosti v Ukraini: innovatsiini pidkhody [Service-oriented model of the development of the state employment policy in Ukraine: innovative approaches]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 4 (43), pp. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.33287/101905> (in Ukrainian)
13. Capriati M., Cirillo V., & Divella M. (2024) Productivity slowdown across European regions: does non-standard work matter? *Regional studies*, vol. 58 (9), pp. 1687–1709. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2281428>
14. Cortinovis N., Zhang D., & Boschma R. (2024) Regional diversification and intra-regional wage inequality in the Netherlands. *Regional studies*, vol. 58 (12), pp. 2292–2306. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2024.2319339>
15. Dzenis O. O., & Sharko N. H. (2022) Mizhnarodna mihratsiia robochoi syly v suchasnykh umovakh ta yii vplyv na mihratsiinu polityku derzhavy [International labour migration in modern conditions and its influence on the state's migration policy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-20> (in Ukrainian)
16. Bestuzheva S. V., Kozub V. O., & Gorobyanskaya M. V. (2023) Ukraina v protsesakh mizhnarodnoi mihratsii robochoi syly: analitychne doslidzhennia [Ukraine in the processes of international labour migration: analytical study]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-71> (in Ukrainian)
17. Pak N. T., & Fiulosh M. T. (2023) Funktsionuvannia rynku pratsi v Ukraini v umovakh viiny [Labour market functions in Ukraine during the war]. *Molodyi vchenyi*, vol. 4 (116), pp. 160–167. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-32> (in Ukrainian)
18. Iatsenko L. (2024) Vidnovlennia rynku pratsi v Ukraini v umovakh viiny: rehionalni aspekty [Restoration of the labour market in Ukraine in war conditions: regional aspects]. Kyiv: National Institute for Strategic Studies. Available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-03/az_regrinki-praci_04032024.pdf (accessed December 23, 2024). (in Ukrainian)

УДК [331.5 + 332.1] : [338.1 + 338.2]

JEL J08, J21, J23, J88, R23

Богущ Лариса Григорівна, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник відділу досліджень ризиків у сфері зайнятості населення, Інститут демографії та проблем якості життя НАН України. **Регулювання праці та зайнятості в Україні: територіальні аспекти.**

В статті досліджені проблеми та підходи до регулювання територіальних процесів використання і відтворення праці, організації та підвищення ефективності зайнятості в Україні. Обґрунтовані механізми і стратегічні пріоритети комплексного розв'язання завдань диверсифікації і збалансування територіальних господарських систем, стимулювання продуктивної зайнятості, удосконалення професійно-кваліфікаційного потенціалу населення, створення гідних умов праці, запобігання відтоку з України кваліфікованої робочої сили. Актуальність цих підходів визначається потребами системного подолання наслідків періоду воєнного стану, модернізації, збалансування територіальних пропорцій економіки і сфери зайнятості, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників і працівників, реалізації євроінтеграційних прагнень України.

Ключові слова: робоча сила, зайнятість, ринок праці, територіальна організація економіки і суспільства, механізм регулювання, стратегія підвищення резильєнтності та сталого розвитку.

UDC [331.5 +332.1] : [338.1 + 338.2]

JEL J08, J21, J23, J88, R23

Larysa Bogush, Candidate of Economic Sciences, Senior Research Scientist, Leading Researcher at the Department for Risks Studies in the Population Employment Sphere, Institute for Demography and Problems of Life Quality of the National Academy of Sciences of Ukraine. **Regulation of labour and employment in Ukraine: territorial aspects.**

The paper examines the problems and approaches to regulating territorial processes of labour use and reproduction, organization and improvement of the employment efficiency in Ukraine. The purpose of the article is to identify problems and substantiate the priorities for regulating employment and territorial labour markets in Ukraine in the conditions of combining a range of socio-economic global, macro-regional (pan-European), and national challenges. The study relevance is determined by developing approaches to forming the systemic strategy for overcoming the martial law period consequences, modernizing, balancing the economy's and employment territorial proportions, increasing the national enterprises and workers' competitiveness, fulfilling Ukraine's European integration aspirations. Among the main results: the research into the modern methodological grounds of forming and regulating the national labour market and its territorial components; the identification of deep-rooted and current problems in the functioning of Ukrainian employment sphere, industry and territorial labour markets, as well as in the activities to manage them; the definition of approaches to modernizing the territorial labour markets, the State Employment Service of Ukraine and its regional divisions, aligned with the labour and employment management principles and practices in the European macro-region developed countries; substantiation of mechanisms and strategic priorities for comprehensively solving the tasks for diversifying and balancing territorial economic systems, stimulating productive employment, improving the population labour potential, ensuring decent working conditions, preventing the qualified labour outflow from Ukraine. The study proved the significant role of increasing the efficiency of labour and employment territorial regulation mechanisms in implementing the consecutive strategy for sustainable economic, innovative and social development of Ukraine, improving the quality of the population labour potential reproduction, strengthening the national business entities and communities' resilience.

Keywords: workforce, employment, labour market, territorial organization of the economy and society, regulatory mechanism, strategy for increasing resilience and sustainable development.

ОСОБЛИВОСТІ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ У СФЕРІ ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ

Глух Марко Ігорович*, аспірант
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського

*ORCID 0009-0009-2068-9312

© Глух М.І., 2025

Стаття отримана редакцією 13.03.2025 р.
The article was received by editorial board on 13.03.2025

Вступ. Актуальність дослідження особливостей внутрішньої комунікації у сфері зеленого туризму зумовлена необхідністю створення міцних організаційних структур, здатних до адаптації та інновацій. Сучасні виклики, серед яких глобальні зміни клімату та урбанізація, вимагають від туристичних підприємств переосмислення власних бізнес-моделей. Щоб не втратити конкурентні позиції, компанії та організації, які працюють у зеленому туризмі, мають розвивати підходи до взаємодії між співробітниками та партнерами таким чином, щоб обмін інформацією був швидким, точним та сталим у довгостроковій перспективі. Це уможливорює ефективну координацію дій усіх учасників і досягнення синергії в досягненні екологічних та економічних цілей.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі все частіше наголошується на тому, що сталий розвиток туризму є важливим чинником збереження природних та культурних ресурсів, одночасно забезпечуючи економічне зростання. Так, Г.О. Горіна [1] розглядає стратегічні настанови і практики управління в контексті сталого розвитку туризму, підкреслюючи необхідність інституційних перетворень для покращення екологічних показників галузі. Питання посилення позитивних емоцій та задоволеності туристів відвідинами сільських осередків висвітлено у дослідженні І.В. Juliana та співавторів [2], де автори акцентують на ролі якісного середовища та щасливого емоційного досвіду у просуванні сільського (а отже й зеленого) туризму.

Розвиток екологічно орієнтованого підходу до підприємництва та інновацій має ключове значення для підвищення ефективності та конкурентоспроможності фірм, що працюють у зеленому туризмі R. Rofiaty та колеги [3] доводять, що поєднання екопрактик з інноваційними рішеннями сприяє поліпшенню результатів діяльності й зміцнює ринкову позицію компаній. У свою чергу, у контексті безпеки та сталого розвитку туризму І.В. Черниш, А.О. Глєбова, В.М. Маховка [4] висвітлюють інноваційні технології як важливий інструмент оптимізації внутрішніх процесів і підвищення рівня захисту довкілля. Значний внесок у розуміння державного регулювання в галузі зеленого туризму робить монографія В.В. Палюха [5], у якій автор акцентує увагу на формуванні нормативно-правового підґрунтя та стимулюванні розвитку цього напрямку. Внутрішня комунікація відіграє тут особливу роль, оскільки від неї залежить ефективність реалізації державних політик і взаємодія між різними зацікавленими сторонами. Дослідження М.Н. Khan, S.N. Muktar [6] спрямоване на визначення майбутніх тенденцій “зеленого” управління людськими ресурсами, що тісно переплітається з тематикою внутрішньої комунікації, адже саме кадрова політика визначає, як екологічні цілі будуть інтегровані у корпоративне середовище та поведінку персоналу.

Метою статті є виявити та проаналізувати ключові особливості внутрішньої комунікації у сфері зеленого туризму, а також сформулювати рекомендації для підвищення ефективності обміну інформацією та управління персоналом з урахуванням екологічних пріоритетів. Об’єктом дослідження

виступають комунікаційні процеси всередині організацій, що надають послуги у галузі зеленого туризму. Завданнями роботи є: дослідити фундаментальні засади та форми внутрішньої комунікації, визначити основні види взаємодії, розкрити механізми впровадження екологічних ініціатив та обґрунтувати напрями подальшої оптимізації комунікаційних стратегій.

Основний матеріал і результати. Зелений туризм, як складова екологічно орієнтованої економіки, набуває дедалі більшої популярності та значущості у світі. Люди все частіше прагнуть зберегти та примножити природні ресурси, тому шукають форм відпочинку, що не завдають шкоди довкіллю. Водночас туристичні бізнеси та громадські ініціативи розвиваються в напрямі соціально-відповідального і екологічно сталого управління. У цьому контексті внутрішня комунікація у сфері зеленого туризму набуває критично важливої ролі [7–9]. Адже від того, наскільки ефективно розповсюджується інформація всередині організації та налагоджується обмін ідеями, залежить здатність туристичних осередків розробляти та впроваджувати екологічні ініціативи, покращувати якість сервісу, а також забезпечувати реалізацію стратегічних цілей (табл.1).

Таблиця 1

Сутнісні засади внутрішньої комунікації у сфері зеленого туризму

Засади	Характеристика
Екологічна свідомість і відповідальність	Внутрішня комунікація має формувати у колективі цінності та поведінкові установки, спрямовані на дбайливе ставлення до природи і ресурсів. Роз'яснення стратегічних цілей у контексті охорони довкілля, організація тематичних тренінгів і семінарів, а також поширення інформації про результати екологічних проєктів сприяють розбудові відповідального ставлення працівників до довкілля
Прозорість та відкритість	Для мотивації персоналу до спільної роботи над екологічними завданнями та підвищення їх залученості, керівництво має дотримуватися принципу прозорого обміну інформацією. Важливо, щоб кожен співробітник мав доступ до зрозумілих даних про екологічні показники, фінансові результати, плани й ініціативи організації
Синергія колективу та інноваційність	Розвиток зеленого туризму потребує пошуку нових рішень і креативних підходів, тому внутрішня комунікація має сприяти вільному обміну ідеями, створювати атмосферу співпраці та заохочувати ініціативність
Гнучкість та адаптація до змін	Зелений туризм як галузь постійно розвивається та змінюється відповідно до нових трендів, технологій та законодавчих норм. Успішна внутрішня комунікація дає змогу компанії швидко реагувати на виклики, координувати зусилля працівників та розподіляти ресурси вчасно і з максимальною ефективністю

Джерело: сформовано автором

Для сфери зеленого туризму характерна підвищена увага до збереження навколишнього природного середовища та підтримання унікальної культурної спадщини. Організації, що функціонують у цьому сегменті, мають не лише пропонувати туристам екологічно чисті та культурно-автентичні послуги, але й підтримувати внутрішні процеси, які сприятимуть ефективному обміну екологічними знаннями, відповідальному споживанню ресурсів та дотриманню етичних стандартів. Внутрішня комунікація виступає невіддільним механізмом координації зусиль працівників, формування екологічної свідомості в колективі та інтегрування сталих практик у повсякденну діяльність. Налагоджена внутрішня комунікація дозволяє команді фахівців, які займаються зеленим туризмом, оперативно та ефективно вирішувати поточні завдання, пов'язані з менеджментом туристичних локацій, маркетинговими дослідженнями, розробкою нових екологічно орієнтованих продуктів і послуг, забезпеченням відповідної якості обслуговування [10–12]. Крім того, саме через внутрішню комунікацію здійснюється формування корпоративної культури, яка має бути орієнтована на сталий розвиток, дотримання принципів екологічної етики та взаємоповаги. Задля цього необхідно розвивати спеціальні комунікаційні інструменти, що дають змогу всім членам колективу усвідомлювати спільну мету та розуміти, як індивідуальний вклад кожної людини впливає на загальний результат (табл.2).

У сучасних реаліях дедалі вагомішого значення набуває діджиталізація комунікацій. Це особливо помітно у туристичній індустрії, де пошук клієнтів, керування бронюваннями, просування екологічних програм і навіть внутрішнє навчання персоналу часто відбуваються з використанням онлайн-платформ та мобільних застосунків. У сфері зеленого туризму діджиталізація комунікацій відкриває додаткові можливості для швидкого розповсюдження інформації про екологічні стандарти, нові стратегії розвитку

та результативність дій з охорони довкілля [13–15]. Розробка ефективного внутрішнього інформаційного поля, доступного в будь-який час і з будь-якого місця, допомагає уникнути непорозумінь і підвищує узгодженість колективних рішень (рис. 1).

Таблиця 2

Форми внутрішньої комунікації у сфері зеленого туризму

Форма	Суть та зміст
Вертикальна комунікація	Мова йде про передавання інформації «згори донизу» і «знизу догори» в ієрархії туристичної організації. Керівництво інформує про стратегічні плани, встановлює екологічні цілі та принципи, а працівники, у свою чергу, надсилають зворотній зв'язок щодо реалізації завдань, пропонують інноваційні ідеї
Горизонтальна комунікація	Ця форма передбачає обмін інформацією між підрозділами та відділами на одному рівні, коли працівники мають схожий статус. Вона сприяє командній роботі та координації проєктів, забезпечує взаємне розуміння потреб і завдань різних відділів (наприклад, маркетинг, логістика, екологічна експертиза)
Формальна комунікація	Офіційні повідомлення, звіти, накази, протоколи нарад і службові інструкції є важливими інструментами контролю і регулювання внутрішньої взаємодії. У зеленому туризмі формальні канали комунікації необхідні для документування екологічних ініціатив, внутрішніх правил і процедур, які забезпечують дотримання відповідних стандартів та вимог
Неформальна комунікація	Паралельно з офіційними каналами існують неформальні, що виникають між працівниками на основі особистих контактів або спільних інтересів. У сфері зеленого туризму дружні обговорення, “мозкові штурми” та обмін ідеями в неофіційній обстановці здатні генерувати новаторські екопроекти та швидко поширювати корисну інформацію, покращуючи робочий клімат у колективі

Джерело: сформовано автором

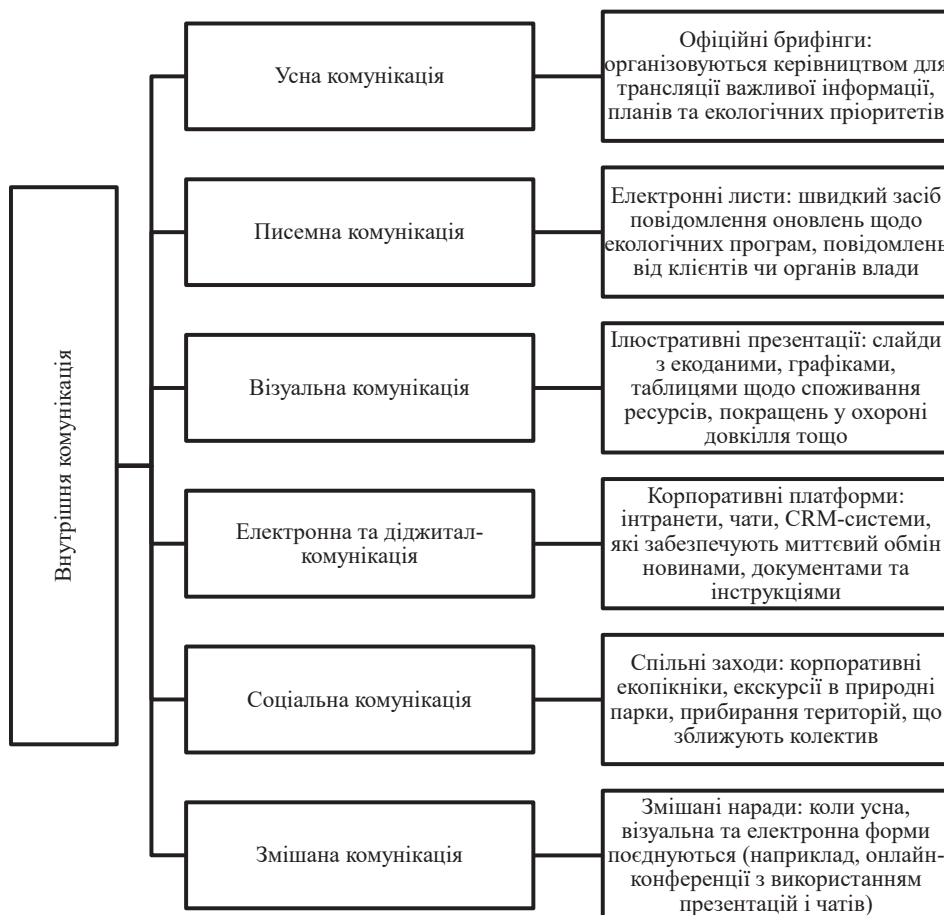


Рис. 1. Види внутрішньої комунікації

Джерело: сформовано автором

Важливим аспектом внутрішньої комунікації в зеленому туризмі є управління знаннями та постійне підвищення кваліфікації працівників. Галузь характеризується динамічними змінами у законодавстві, екологічній політиці та запитах туристів, що зумовлює необхідність систематичного оновлення інформації і вмінь персоналу. Успіх організації значною мірою залежить від того, як швидко та якісно можна впроваджувати нововведення і навчати співробітників. Внутрішня комунікація допомагає організувати ефективні програми навчання, поширювати кращі практики серед різних відділів та заохочувати команду до генерації нових ідей, що сприятиме зміцненню конкурентних переваг. Крім того, для забезпечення сталості бізнесу в зеленому туризмі важливо створювати позитивний робочий клімат, де кожен член колективу відчуває власну цінність і залученість у процеси. Ефективна внутрішня комунікація допомагає долати внутрішні конфлікти, стимулює довіру і сприяє злагодженій діяльності всіх співробітників. Якщо люди розуміють місію та бачення організації, підтримують її цінності та мають можливість відкрито обговорювати проблеми, тоді й зростає рівень мотивації, відповідальності та ініціативності. А це прямим чином впливає на рівень задоволеності туристів і на фінансові результати підприємства.

Висновки. Важливість теми зумовлена і тим, що зелений туризм передбачає не лише організацію комфорту для гостей, а й піклування про територіальні громади та довкілля. Саме тому внутрішня комунікація стає фундаментом для формування соціально відповідальної позиції: працівники, які володіють повною і зрозумілою інформацією, можуть забезпечувати кращу взаємодію з локальними жителями, розуміти їхні потреби, пропонувати рішення, що збагачують культурну спадщину і зберігають природні ресурси. Така взаємодія підносить репутацію компанії, зміцнює довіру місцевих громад і відкриває можливості для ширшого співробітництва. Отже, ефективна внутрішня комунікація у сфері зеленого туризму є визначальним чинником, що впливає на результативність екологічних ініціатив, конкурентоспроможність підприємств та їх здатність до тривалого розвитку. Саме через системний обмін інформацією формуються екологічно усвідомлені цінності та принципи роботи, створюється сприятливий клімат у колективі, зростає професійна компетенція персоналу, а також забезпечується конструктивний діалог з громадами та партнерами. Попит на екологічно орієнтовані туристичні послуги продовжує зростати, тому компанії в цій галузі мають особливу потребу в добре організованій внутрішній комунікації, що стає запорукою їх успіху та суспільного визнання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Горіна Г.О. Сталий розвиток туризму: стратегічні настанови та практики управління. *Торгівля і ринок України*. 2024. No. (1(53)). DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-53-1-52-63>
2. Juliana Hubner, I.B., Lemy, D.M., Pramezwary, A., Djakasaputra, A. Antecedents of happiness and tourism servicescape satisfaction and the influence on promoting rural tourism. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 2024. Vol. 19, No. 10. P. 4041–4059. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.191033>
3. Rofiaty R., Yulianti, N.A., Pradana, B.I., Arif, M.E., Salsabil, I. Fostering business success through green practices: The role of green entrepreneurship and innovation in enhancing firm performance. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 2024. Vol. 19, No. 3. P. 1081–1088. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190326>
4. Черниш І.В., Глебова, А.О., & Маховка, В.М. Інноваційні технології в туризмі: безпека та сталий розвиток. *Економіка і регіон*. 2017. № 3(64). С. 31–37. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2017.3\(64\).873](https://doi.org/10.26906/EiR.2017.3(64).873)
5. Палюх В.В., Грабар Н.С., Порока С.В. Державне регулювання зеленого туризму в Україні: монографія. Харків: НУЦЗУ, 2021. 202 с. URL: <http://repositcsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/14609>
6. Khan M.H., Muktar S.N. What's next for green human resource management: Insights and trends for sustainable development. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 2021. Vol. 16, No. 1. P. 181–194. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.160119>
7. Криштанович М.Ф. Критерії оцінювання ефективності місцевих органів влади в системі публічного управління. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 3 (31). С. 238–246. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-238-246](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-238-246)
8. Романова А.А. Види туризму та їх класифікація у контексті сучасних тенденцій розвитку туризму. *Економіка і регіон*. 2017. № 4 (65). С. 13–19. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2017.4\(65\).886](https://doi.org/10.26906/EiR.2017.4(65).886)
9. Криштанович М.Ф. Вплив інтелектуалізації на систему управління в діяльності публічної служби в умовах Суспільства 5.0. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2024. № 4(54). С. 71–79. DOI: <http://dx.doi.org/10.55643/ser.4.54.2024.583>
10. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 10 (38). С. 190–201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)
11. Purnomo E.P., Khairunnisa, T. Green economy: Increasing economic growth to support sustainable tourism in super priority destinations. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 2024. Vol. 19, No. 10. P. 4021–4031. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.191031>

12. Ahmed M.A., Arshad, A., Anwar ul Haq, M., Akram, B. Role of environmentalism in the development of green purchase intentions: A moderating role of green product knowledge. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2020. Vol. 15. No. 7. P. 1101–1111. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.150714>
13. Setyaningsih W., Syawaludin, A., Ramadhani, A.R. Tourism kampung development model through community involvement towards sustainable creative-based tourism. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 2024. Vol. 19. No. 11. P. 4323–4330. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.191121>
14. Candia S., Pirlone, F., Spadaro, I. Integrating the carrying capacity methodology into tourism strategic Plans: A sustainable approach to tourism. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2020. Vol. 15. No. 3. P. 393–401. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.150317>
15. Штангрет А., Силкін О. Безпеківі аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 9 (37). С. 227–237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)

REFERENCES:

1. Horina, G. O. (2024). Stalyi rozvytok turyzmu: stratehichni nastanovy ta praktyky upravlinnia [Sustainable tourism development: strategic guidelines and management practices]. *Torhivlia i rynek Ukrainy*, no. 1 (53), pp. 52–63. DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-53-1-52-63> (In Ukrainian)
2. Juliana, Hubner, I. B., Lemy, D. M., Pramezwary, A., Djakasaputra, A. (2024). Antecedents of happiness and tourism servicescape satisfaction and the influence on promoting rural tourism. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, vol. 19, no. 10, pp. 4041–4059. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.191033>
3. Rofiaty, R., Yulianti, N. A., Pradana, B. I., Arif, M. E., Salsabil, I. (2024). Fostering business success through green practices: The role of green entrepreneurship and innovation in enhancing firm performance. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, vol. 19, no. 3, pp. 1081–1088. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190326>
4. Chernysh, I. V., Glebova, A. O., & Makhovka, V. M. (2017). Innovatsiini tekhnolohii v turyzmi: bezpeka ta stalyi rozvytok [Innovative technologies in tourism: safety and sustainable development]. *Ekonomika i rehion Economics and Region*, no. 3 (64), pp. 31–37. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2017.3\(64\).873](https://doi.org/10.26906/EiR.2017.3(64).873) (In Ukrainian)
5. Paliukh, V. V., Hrabar, N. S., & Poroka, S. V. (2021). Derzhavne rehuliuвання zelenoho turyzmu v Ukraini: monohrafiia [State regulation of green tourism in Ukraine: monograph]. Kharkiv: NUCZU. 202 p. Available at: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/14609> (In Ukrainian)
6. Khan, M. H., Muktar, S. N. (2021). What's next for green human resource management: Insights and trends for sustainable development. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, vol. 16, no. 1, pp. 181–194. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.160119>
7. Kryshchanovych, M. F. (2024). Kryterii otsiniuvannya efektyvnosti mistsevykh orhaniv vlady v systemi publichnoho upravlinnia [Criteria for evaluating the effectiveness of local authorities in the public administration system]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, no. 3 (31), pp. 238–246. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-238-246](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-238-246) (In Ukrainian)
8. Romanova, A. A. (2017). Vydy turyzmu ta yikh klasyfikatsiia u konteksti suchasnykh tendentsii rozvytku turindustrii [Types of tourism and their classification in the context of modern development trends in the tourism industry]. *Ekonomika i rehion Economics and Region*, no. 4 (65), pp. 13–19. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2017.4\(65\).886](https://doi.org/10.26906/EiR.2017.4(65).886) (In Ukrainian)
9. Kryshchanovych, M. F. (2024). Vplyv intelektualizatsii na systemu upravlinnia v diialnosti publichnoi sluzhby v umovakh Suspilstva 5.0 [The impact of intellectualization on the management system in public service activities in the context of Society 5.0]. *Sotsialno-ekonomichni vidnosyny v tsyfrovomu suspilstvi*, no. 4 (54), pp. 71–79. DOI: <http://dx.doi.org/10.55643/ser.4.54.2024.583> (In Ukrainian)
10. Shtangret, A., Sylkin, O., & Shliakhetko, V. (2024). Trudova mihratsiia yak zovnishnia zahroza dlia kadrovoy bezpeky pidpriemstva [Labor migration as an external threat to the staffing security of an enterprise]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, no. 10 (38), pp. 190–201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201) (In Ukrainian)
11. Purnomo, E. P., Khairunnisa, T. (2024). Green economy: Increasing economic growth to support sustainable tourism in super priority destinations. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, vol. 19, no. 10, pp. 4021–4031. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.191031>
12. Ahmed, M. A., Arshad, A., Anwar ul Haq, M., Akram, B. (2020) Role of environmentalism in the development of green purchase intentions: A moderating role of green product knowledge. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, vol. 15, no. 7, pp. 1101–1111. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.150714>
13. Setyaningsih W., Syawaludin, A., Ramadhani, A. R. (2024). Tourism kampung development model through community involvement towards sustainable creative-based tourism. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, vol. 19, no. 11, pp. 4323–4330. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.191121>
14. Candia, S., Pirlone, F., Spadaro, I. (2020). Integrating the carrying capacity methodology into tourism strategic Plans: A sustainable approach to tourism. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, vol. 15, no. 3, pp. 393–401. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.150317>
15. Shtangret, A., & Sylkin, O. (2024). Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho sredovyscha [Security aspects of personnel management in conditions of a hyper-dynamic external environment]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, no. 9 (37), pp. 227–237. (In Ukrainian)

УДК 338.48

JEL L83, M14, Q01

Глух Марко Ігорович, аспірант, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського. **Особливості внутрішньої комунікації у сфері зеленого туризму.**

Стаття присвячена дослідженню особливостей внутрішньої комунікації у сфері зеленого туризму та обґрунтуванню її важливості в контексті сталого розвитку туристичної галузі. Розглянуто роль внутрішньої комунікації як стратегічного інструменту координації дій і розповсюдження екологічно орієнтованих цінностей у середовищі працівників. Виявлено, що ефективність внутрішньої взаємодії безпосередньо впливає на якість надаваних послуг, рівень задоволеності туристів і здатність організації реагувати на виклики, пов'язані з динамікою екологічних стандартів та потреб споживачів. У статті пропонуються практичні рекомендації щодо оптимізації внутрішнього інформаційного простору, формування екологічної компетентності персоналу і стимулювання креативного підходу до розв'язання екологічних завдань. Підкреслюється, що чітка і прозора внутрішня комунікація не лише допомагає компаніям задовольнити зростаючий попит на екологічно орієнтовані послуги, але й сприяє формуванню позитивного іміджу та довготривалої конкурентоспроможності. Отже, результати дослідження мають значення не лише для керівників і фахівців у сфері зеленого туризму, а й для представників інших галузей, зацікавлених у впровадженні екологічно відповідальних практик.

Ключові слова: внутрішня комунікація, зелений туризм, екологічна свідомість, корпоративна культура, екологічна відповідальність, сталий розвиток, туристичні послуги.

UDC 338.48

JEL L83, M14, Q01

Marko Hlukh, Postgraduate Student, State University of Physical Culture named after Ivan Bobersky. **Features of internal communication in the sphere of green tourism.**

The purpose of the article is to identify and analyze the key features of internal communication in the field of green tourism, as well as to formulate recommendations for increasing the efficiency of information exchange and personnel management taking into account environmental priorities. The object of the study is communication processes within organizations that provide services in the field of green tourism. The objectives of the work are: to investigate the fundamental principles and forms of internal communication, determine the main types of interaction, reveal the mechanisms for implementing environmental initiatives and substantiate the directions for further optimization of communication strategies. The article is devoted to the study of the features of internal communication in the field of green tourism and the justification of its importance in the context of sustainable development of the tourism industry. The role of internal communication as a strategic tool for coordinating actions and disseminating environmentally oriented values among employees is considered. It was found that the effectiveness of internal interaction directly affects the quality of services provided, the level of tourist satisfaction and the ability of the organization to respond to challenges associated with the dynamics of environmental standards and consumer needs. The article offers practical recommendations for optimizing the internal information space, forming the environmental competence of personnel and stimulating a creative approach to solving environmental problems. It is emphasized that clear and transparent internal communication not only helps companies meet the growing demand for environmentally friendly services, but also contributes to the formation of a positive image and long-term competitiveness. Therefore, the results of the study are important not only for managers and specialists in the field of green tourism, but also for representatives of other industries interested in implementing environmentally responsible practices. The article outlines four essential principles of internal communication in green tourism, including environmental awareness and responsibility, transparency and openness, team synergy and innovation, flexibility and adaptation to change. It is determined that the implementation of these principles ensures the construction of a strong corporate culture focused on sustainable environmental results.

Keywords: internal communication, green tourism, environmental awareness, corporate culture, environmental responsibility, sustainable development, tourism services.

MARKETING PRINCIPLES OF REGIONAL DEVELOPMENT: EU EXPERIENCE AND IMPERATIVES FOR UKRAINE

Liudmyla Tarasovych*, Candidate of Economic Sciences, Docent,
Head of the Department of Management and Marketing,
Maryna Yaremova**, Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Economics,
Entrepreneurship and Tourism
Polissya National University

*ORCID 0000-0003-0740-6567

**ORCID 0-0001-5636-3538

© Tarasovych L., 2025

© Yaremova M., 2025

Стаття отримана редакцією 03.03.2025 р.

The article was received by editorial board on 03.03.2025

Introduction. Regional development is a key element in ensuring socio-economic stability and increasing a country's competitiveness. In the context of globalisation and growing inter-regional competition, the need to find effective approaches to managing regional development becomes particularly relevant. In this context, marketing strategies, mechanisms and tools are effective tools for creating a positive image of territories, attracting investment, stimulating economic activity and improving the quality of life of the population.

In the context of this study, a comprehensive analysis of the experience of EU countries facilitates the identification of several key aspects of marketing technology implementation that should be adapted to Ukrainian realities. This is a significant aspect given the necessity to intensify regional development in Ukraine as a fundamental element in enhancing economic sustainability, attracting investment and establishing favourable conditions for the reconstruction and modernisation of infrastructure, as well as creating a positive image of the regions through effective branding, which will assist in strengthening national identity and attract international support in the process of post-war recovery.

Analysis of recent research and publications. A significant number of Ukrainian scientists have conducted in-depth research on the formation of marketing principles of regional development, taking into account the EU experience and the possibilities of its application in Ukraine. In particular, a team of authors from the Research Institute for Strategic Studies consisting of S. Bila, Y. Zhalilo, O. Shevchenko, and V. Zhuk highlighted the prerequisites for introducing innovative approaches to the formation of a new regional policy, modernising the system of management of socio-economic development of regions, including taking into account European experience [1]. Professor I. Budnikevych and her fellow researchers have provided substantiation for the theoretical and practical aspects of municipal marketing as a philosophy of territorial management in the context of adapting European experience for Ukraine [2; 3]. Researchers T. Borysova and G. Monastyrskyi identified the institutional foundations and marketing imperatives of sustainable development, particularly in the context of Ukraine, with a focus on the European experience [4]. The study of methodological bases for adaptation of the principles of circular economy for sustainable development and increase of global competitiveness of the EU through the use of marketing mechanisms, as well as the adoption of advanced European experience by Ukraine, is the field of research interests of O. Kuzmin, O. Melnyk, N. Horbal, etc. [5]

A team of scientists from Polissia National University (T. Zinchuk, N. Kutsmus, T. Usiuk, O. Kovalchuk, O. Prokopchuk) have identified the strategic priorities of the modern EU cohesion policy. These can be

included in the strategy for ensuring the economic well-being of Ukraine during the recovery period. In this strategy, a significant role is given to marketing aspects [6]. P. Pyvovar, P. Topolnitsky, L. Zabaranna, and A. Pyvovar have substantiated the strategic vectors of rural development through the prism of transformational changes caused by Ukraine's European integration intentions, using marketing tools for modelling the concept of sustainable development [7].

In the research of Professor T. Ustik, regional marketing is positioned as a component of the sustainable development strategy, with an emphasis on the challenges and opportunities facing the regions of Ukraine [8]. Professor I. Storonianska and representatives of her scientific school have deepened the scientific bases and studied the practical tools of the smart regional development strategy in the EU countries, outlined the potential areas for implementation of the best examples of European practice in Ukrainian realities [9; 10]. O. Bochko substantiated the marketing principles of creating the competitiveness of the regional economy, focusing on the European principles of regional development [11]. A team of researchers headed by Professor V. Kuibida has thoroughly studied the mechanisms of the EU regional policy and the possibility of extrapolating positive experiences to the territory of Ukraine [12].

The influence of the Russian-Ukrainian war on the regional development strategy, organisational and institutional support for the development of mechanisms and tools for the post-war recovery of Ukraine using innovative, marketing and digital technologies is the subject of scientific research by S. Bilous-Serhieieva, S. Davymuka, E. Kachmarskyi, I. Leshchukh, D. Matrunchyk, M. Melnyk, Y. Stetsko, Y. Kharchenko and other well-known economists [13–18].

Consequently, the aforementioned scientific studies, in conjunction with numerous others, furnish invaluable recommendations for the implementation of European experience in the domain of regional development in Ukraine. These recommendations underscore the significance of marketing approaches for enhancing the competitiveness and sustainable development of regions.

The extant literature on the marketing principles of regional development, drawing upon the EU experience and the possibilities of its application in Ukraine, is unambiguously characterised by significant scientific developments and indicates the pertinence of the topic under study. Concurrently, further research is required to analyse the adaptability of European models of regional marketing to Ukrainian realities. This analysis must take into account the globalisation and security challenges that occur under martial law and have a decisive impact on the effectiveness of the formation of marketing strategies and their implementation in the context of Ukraine's European integration intentions.

Objectives of the article. The purpose of the article is to study the marketing principles of regional development in the EU countries, to analyse their effectiveness and adaptation potential for Ukraine, taking into account current socio-economic and security challenges, and to substantiate the imperatives for implementing European approaches to the use of marketing tools in strategic planning of regional development, attracting investments and improving the economic dynamics of Ukraine's regions.

The main material of the study. The European context of the region, which is extrapolated to the galaxy of domestic scientific arguments, is binary in nature, since the region is interpreted, on the one hand, as “a political and geographical territorial-administrative unit that is part of the state and has defined administrative boundaries, the corresponding constitutional and legal status and the scope of its powers”. On the other hand, it is interpreted as “a subnational level of government within the national institutional system of organisation of power” [6, p. 348]. The domestic official version of the region has two aspects. Firstly, it coincides in essence with its European counterparts. Secondly, it identifies it with a separate administrative-territorial unit of the state. Accordingly, the Law of Ukraine “On the Principles of the State Regional Policy” interprets this concept as “the Autonomous Republic of Crimea, oblasts, cities of Kyiv and Sevastopol” [19], i.e., attention is focused exclusively on the geographically defined administrative division of territorial units.

In contemporary lexicography, a region is defined as “a territory distinguished by certain characteristic features (geographical, ethnographic, economic, etc.), that is, attention is not focused on the geographical feature, but is complemented by other, no less important criteria of regional division” [20, p. 520]. In this interpretation, the region, as a certain socio-economic and spatial integrity, is the object of political and managerial influence of regional policy.

Studies have shown that regional development is a comprehensive, targeted process of economic, social, environmental and infrastructure changes within a given territorial-administrative unit, aimed at increasing the

region's competitiveness, balanced use of resource potential, improving the quality of life of the population and ensuring long-term sustainable growth.

The overarching objective of the state regional policy until 2027 is to enhance the socio-humanitarian, economic, and spatial cohesion of Ukraine, thereby augmenting the level of security and well-being of citizens. This is to be achieved by addressing the needs of regions and hromadas in the restoration of infrastructure and the modernisation of the economy, guided by the principle of "better than it was", whilst ensuring the effective utilisation of the internal potential of territories and the establishment of a system of democratic, decentralised, and inclusive multi-level governance [21]. Within the framework of this strategic document, the main priorities of regional development for the period up to 2027 include the following key positions, in which marketing has an undeniable place, namely: the recovery of business activity and economic growth based on the internal potential of territories and regional intelligent specialisations; the involvement of citizens in decision-making at national, regional and local levels; the creation of partnerships, the development of intermunicipal, interregional and cross-border co-operation; the promotion of economic development [21].

To summarise the aforementioned points, it is important to note that in modern conditions, the process of regional development requires an integrated approach. In this integrated approach, marketing is identified as a strategic tool of great importance. This is because it is able to attract investment, stimulate socio-economic activity and improve the quality of life of the population. The present process of reorientation of the prevailing model of regional development to the principles of sustainability, in accordance with the Sustainable Development Goals of Ukraine until 2030 [22], is accompanied by the integration of the marketing concept of management of socio-economic systems, the technology of which provides for the argumentation of certain benchmarks that must be followed. In this context, the coherence of marketing imperatives is a determining factor in ensuring the spatial development of regional systems, and the marketing imperative approach should be considered one of the levers for forming the concept of sustainable development of the regional economy [23, p. 85–86].

The experience of European Union countries in using marketing tools for regional development is one of the most successful in the world, as evidenced by stable economic growth and increased competitiveness of individual territories. Thanks to an integrated approach that includes strategic planning, territory branding, development of tourism potential, attraction of foreign direct investment and effective communication with local communities, EU regions have been able to create favourable conditions for the development of small and medium-sized enterprises, support for innovation clusters and technology parks. As indicated above, this in turn contributes not only to enhanced economic performance, but also to the improvement of the quality of life of citizens, in particular by means of the facilitation of access to quality education, healthcare, cultural and social services. It is important to note that marketing tools, such as the creation of unique regional brands focused on local features, contribute to the formation of a positive image of the territories in the international arena, thereby attracting tourists and expanding economic opportunities, ensuring sustainable development and social cohesion in the long run.

The primary marketing instruments employed for regional development within the European Union are outlined in Table 1.

It is evident that territorial branding is predicated on the unique cultural, historical, natural and economic characteristics of individual territories and regions. The objective of this branding is to create a recognisable and positive image, with the aim of effectively attracting investors, tourists and new residents, thereby stimulating socio-economic development. The key instruments of territorial branding comprise the development of distinctive logos, symbols, colour schemes and slogans that reflect the character of the region and its competitive advantages. The integration of local brands into global cultural, sporting and business events, such as festivals, international competitions, summits and partnership programmes, deserves special attention. Another important aspect is the involvement of local communities in the branding process through the development of public initiatives, support for creative startups and the popularisation of authentic traditions that create a strong emotional link between the territory and its inhabitants.

A tool such as investment marketing is based on attracting capital by ensuring transparency, openness, effective communication and demonstration of the region's competitive advantages. In today's environment, regions are actively competing for investors by implementing policies to create a favourable business climate, reducing administrative barriers, offering tax incentives and providing access to infrastructure,

resources and personnel. The main investment marketing tools are: investment platforms (almost every EU region has its own online platforms that provide potential investors with detailed information on available land, industrial parks, tax incentives, grant programmes and partnership opportunities with local companies. For instance, the Lombardy region of Italy employs an interactive map to showcase investment-ready properties, thereby enabling investors to make decisions based on the visualisation of available resources. Furthermore, business forums and exhibitions are held on an annual basis. Such events include MIPIM in France, Expo Real in Germany, and the European Economic Congress in Poland. These serve as platforms where regions present their economic projects, demonstrate investment opportunities, present innovative solutions for infrastructure development, and attract new strategic partners. It is also an opportunity to establish direct contacts with large companies, venture capital funds and private investors); creation of industrial clusters (the EU actively supports the development of innovative and industrial clusters in various fields, including IT, biotechnology, renewable energy, agriculture, etc.). Clusters bring together local companies, research institutes, universities and investors to facilitate knowledge sharing, develop joint projects and attract additional funding. A striking example is the “Silicon Valley of Europe” in Saxony, Germany, where a high-tech microelectronics cluster has been created with the participation of global players such as GlobalFoundries and Infineon.

Table 1

Main marketing tools for regional development in the EU countries

Marketing tool	Characteristics
Territorial branding and place marketing	• Development of unique logos and slogans; • international marketing campaigns; • integration of local brands into global cultural or business initiatives.
Investment marketing	• Investment platforms; • business forums and exhibitions; • creation of industry clusters.
Digital marketing, online platforms	• Big data and analytics; • mobile applications; • virtual and augmented reality; • artificial intelligence; • social networks.
Cultural and event marketing	• PR campaigns; • organisation of events, festivals, etc.
Community involvement and participation	• Public discussions; • community initiatives; • social campaigns and ambassadorship.
Innovative technologies in the promotion of regions	• Eco-innovations and Smart City technologies; • geographic information systems; • interactive content and gamification; • crowdsourcing and crowdfunding platforms.

Source: based on [24–29]

In the context of EU countries, investment marketing constitutes a pivotal component of regional development, contributing to the enhancement of competitiveness among territories, the generation of employment opportunities, and the attraction of innovative technologies that ensure sustained socio-economic growth.

Public participation represents a pivotal component of regional marketing in the EU, as it ensures the involvement of local residents in the planning, development, and promotion of territories. The participatory approach contributes to the formation of shared responsibility for the future of the regions, increased trust in local authorities, and the creation of strong social ties [30]. This model of governance enables communities to participate in decision-making processes and to influence the allocation of resources and the setting of development priorities.

The main instruments of public participation are: public discussions (local residents are regularly involved in strategic planning through open meetings, public hearings, surveys, online platforms for collecting ideas and feedback, and consultations with key community groups). Many EU regions have

created special digital platforms for voting for development projects, where residents have the right to determine which initiatives will receive funding; community initiatives (local initiative support programmes promote the development of community projects aimed at improving social infrastructure, landscaping, tourism development or preserving cultural heritage). For example, Finland has a system of microgrants for local initiatives aimed at developing ecotourism, parks, art objects, cultural events with active participation of local residents; social campaigns and ambassadorship (local residents become important communicators in the process of promoting regions). A significant number of EU regions have successfully implemented projects in which citizens act as representatives for their respective towns and villages, promoting these destinations to tourists through a variety of online channels. These channels include social media, web-based blogs and online events. The citizens share narratives concerning unique locations, cultural events and local traditions. This has the effect of increasing the visibility of the respective territories and promoting domestic tourism.

The participatory approach has been demonstrated to engender increased levels of trust in local authorities, whilst concomitantly fostering social cohesion and catalysing local economic development through the support of small businesses and local initiatives. The implementation of this approach engenders favourable conditions for attracting investors and implementing long-term sustainable development strategies for the regions.

Digitalisation constitutes the foundation of marketing campaigns in EU regions. Digital technologies facilitate the analysis of the target audience, the assessment of its needs, and the creation of personalised offers. The main tools are big data and analytics (using data to assess the behaviour of tourists, investors and locals). For example, Barcelona has developed a system for analysing tourist flows to optimise infrastructure; mobile applications (travel apps provide information on attractions, routes and booking services); virtual and augmented reality (some regions, such as the Loire Valley (France), use VR tours to promote architectural and cultural attractions); social media (successful regions are actively working on Instagram, TikTok and Facebook to promote their brands among young people).

The EU experience demonstrates the efficacy of marketing tools in promoting regions and attracting resources. The utilisation of branding, investment marketing, community participation, and innovative technologies engenders conditions for spatial development that is sustainable. In this respect, the European approach can be regarded as a significant benchmark for Ukraine in the context of its integration into the European economic space and the formation of competitive regions.

A SWOT analysis of regional policy marketing was conducted in order to identify the potential for adaptation of the European experience to Ukraine, taking into account current socio-economic and security challenges, and to substantiate the need to introduce European approaches to the use of marketing tools in strategic planning of regional development (Table 2).

The results of the SWOT analysis show that regional policy marketing in Ukraine has significant potential, but its implementation faces a number of obstacles. To be successful, it is necessary to improve strategic planning, invest in infrastructure and human resources, attract modern technologies and develop partnerships with international organisations and local hromadas. In this way, strengths and opportunities can be used effectively, while weaknesses and threats to regional development can be minimised. The aim of marketing is to create a recognisable and attractive region, which makes it possible to achieve economic growth, improve the quality of life of the population and attract various resources for development.

In terms of implementing the EU's positive experience, the following marketing tools for regional development are imperative for Ukraine:

1) Development of development strategies based on market research (when formulating development strategies, economic, demographic and cultural characteristics of each region should be taken into account). To do this, it is necessary to conduct market research and identify the competitive advantages of each region. Today, the factors of globalisation and security should be considered as decisive in the formation and strategic management of a regional development model based on marketing principles [31].

2) Creation of regional brands (each region should develop its own unique brand that most accurately reflects its strengths, key resources, historical and cultural heritage, natural features, economic potential and socio-cultural identity). The development of a strong regional brand not only improves the recognition of the territory, but also increases the level of local identity and community cohesion.

Table 2

SWOT analysis of regional policy marketing in Ukraine

Strengths	Weaknesses
• Geographical location (proximity to the EU, developed transport networks); • diversity of resources (natural, tourist and cultural resources are the basis for creating unique regional brands); • state support for decentralisation (increased powers of local authorities to develop regional strategies); • growing popularity of Ukrainian culture (interest in traditions, gastronomy and history, which can be used to develop tourist destinations); • support of international partners (grant programs of the EU, USAID and other organisations that complement).	• Lack of a strategic approach (many regions do not have long-term marketing plans, which makes them difficult to compete); • limited budget (lack of financial resources for large-scale marketing campaigns); • poor quality of infrastructure (poor development of tourism and business infrastructure limits the attractiveness of regions); • human resources shortage (insufficient number of qualified regional marketing specialists); • insufficient digitalisation (local authorities often do not use modern technologies to).
Features	Threats
• Tourism development (promotion of historical, cultural, and natural attractions to attract domestic and foreign tourists); • investment attraction (development of platforms with detailed information about business opportunities in the regions); • innovative projects (use of digital marketing technologies to promote the regions); • co-operation with international organisations (funding, expertise, and support in implementing marketing strategies); • growth of public activity (involvement of the local population in shaping the region's brand and promoting it).	• Economic instability (economic fluctuations that affect investors and tourists); • political risks (instability of the political situation in the country can scare away investors and weaken confidence in the regions); • competition between regions (can lead to inefficient use of marketing tools); • weak environmental awareness (environmental pollution and shortcomings in resource management negatively affect the image of the regions); • insufficient legal framework (lack of clear legislative mechanisms regulating marketing activities).

Source: own research

3) Development of digital and investment platforms (active implementation of digital technologies and launch of interactive online platforms for investors with detailed information about the region's opportunities, available resources and tax benefits; active participation in international exhibitions and forums, and so forth). The existing practice of using geoinformation technologies to ensure investment attractiveness, improve the image and branding of the territorial community proves the effectiveness of this tool [32; 33].

4) Involvement of local communities (intensification of participatory practices, involvement of hromadas in management decision-making, which will help to increase trust in the authorities and form a proactive civil society). Hromada involvement is possible on the basis of strategic partnership through inclusive participation of all stakeholders in the implementation of projects and plans for the development of territories.

5) Innovations in marketing campaigns (use of digital tools, social media and analytics to promote the regions; introduction of mobile applications for tourists to help them learn more about the region and its opportunities).

6) Sustainable development and environmental focus (Ukrainian regions should focus on the environmental friendliness of their projects, which will become a competitive advantage in attracting international business partners) (Fig. 1).

The expected benefits of introducing marketing principles into regional development policy in Ukraine are as follows:

1) It is recommended that investment in regional areas be increased. To this end, the active promotion of these areas through marketing campaigns, participation in international forums and exhibitions, and the use of digital platforms will increase the interest of domestic and foreign investors. This, in turn, will ensure the inflow of financial resources for infrastructure development, entrepreneurship, and innovation.

2) Increasing tourist attractiveness by creating regional brands, holding cultural, historical and thematic festivals, and using augmented reality technologies to promote tourist attractions will help increase the flow of tourists, which in turn will stimulate the development of small and medium-sized businesses in the service sector.

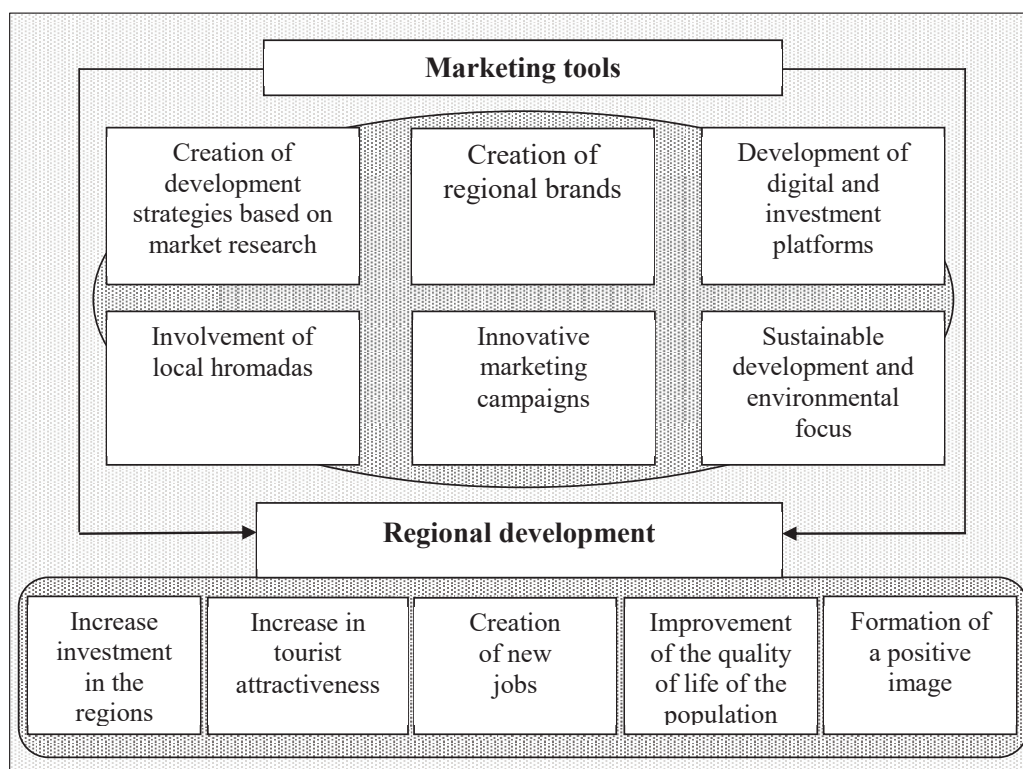


Figure 1. Strategic marketing tools for regional development in Ukraine

Source: own research

3) The creation of employment opportunities, the attraction of investors, the development of tourism and the support of local startups have been identified as key factors in stimulating entrepreneurial activity and generating new business initiatives. These initiatives are expected to generate employment opportunities in various sectors, including services, manufacturing, agriculture and IT.

4) Improvement of the quality of life of the population – the development of regions through marketing approaches, including the modernisation of social and transport infrastructure, digitalisation of administrative services and implementation of environmental initiatives, will help to increase the level of comfort and safety for residents.

5) The creation of a positive image of Ukraine in the international arena is of paramount importance. Marketing strategies aimed at promoting regions in the international information space, in particular through diplomatic, cultural and economic events, will help improve the perception of Ukraine as an innovative, open for co-operation and promising country for investment and tourism.

Conclusions. It is evident that Ukraine possesses considerable potential for the implementation of marketing approaches in the context of regional development. The EU experience demonstrates that an effective strategy based on branding, innovation, and co-operation with communities can significantly increase the competitiveness of regions. For Ukraine, it is imperative to adapt these principles, taking into account national peculiarities, and to develop regional marketing as an integral part of economic and social progress. The aforementioned factors will contribute to Ukraine's integration into the European economic area and the formation of competitive regions that meet both the scientific and practical needs of the modern economy.

The potential for additional research in this domain involves conducting an analytical evaluation of the efficacy of implementing marketing principles for regional development in Ukraine, drawing insights from the EU's experience. This evaluation will entail a thorough analysis of the effectiveness of marketing instruments in shaping sustainable regional development.

REFERENCES:

1. Bila S. O. (ed.) (2011) *Innovatsiini pidkhody do rehionalnoho rozvytku v Ukraini: analitychna dopovid* [Innovative approaches to regional development in Ukraine: Analytical report]. Kyiv: NISD. (in Ukrainian)
2. Budnikevych I. (2012) *Munitsypalni marketynh: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia* [Municipal marketing: Theory, methodology, practice: monograph]. Chernivtsi: Chernivtsi National University. (in Ukrainian)
3. Budnikevych I. M., & Klypach A. Ya. (2024) *Evoliutsiia marketynhovykh tekhnolohii v konteksti marketynhu terytorii ta rehionalnoho rozvytku* [The evolution of marketing technologies in the context of territorial marketing and regional development]. *Chasopys ekonomichnykh reform – Journal of Economic Reforms*, vol. 3(55), pp. 77–88. (in Ukrainian)
4. Borysova T. M., & Monastyrskiy G. L. (2020) *Instytutsiini zasady i marketynhovi imperatyvy staloho rozvytku: kolektyvna monohrafiia* [Institutional principles and marketing imperatives of sustainable development: collective monograph]. Ternopil: Economic Thought of ZUNU. (in Ukrainian)
5. Kuzmin O. Ye., Melnyk O. H., & Horbal N. I. (2021) *Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti YeS: tsyrkuliarna ekonomika: monohrafiia* [Enhancing EU competitiveness: Circular economy: monograph]. Lviv: City Information Systems. (in Ukrainian)
6. Zinchuk T. O. (ed.). (2024) *Polityka zghurtuvannia YeS: filosofiia, evoliutsiia, rezultaty : monohrafiia* [EU cohesion policy: Philosophy, evolution, results: monograph]. Kyiv: Center for Educational Literature.
7. Pyvovar P. (ed.) (2024) *Agrarisation vs deagrarisation: Strategic vector of rural areas development through the lens of transformational changes. Agricultural and Resource Economics*, vol. 10 (1), pp. 5–28.
8. Ustik T. V. (2024) *Marketynh rehioniv yak skladova stratehii staloho rozvytku: vyklyky, perspektyvy ta instrumentarii* [Regional marketing as a component of sustainable development strategy: Challenges, prospects, and tools]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 9 (2), pp. 28–32. (in Ukrainian)
9. Storonyanska I. Z. (ed.) (2022) *Smart-spetsializatsiia rehioniv Ukrainy: metodolohiia ta prahmatyka realizatsii: monohrafiia* [Smart specialization of Ukrainian regions: Methodology and pragmatics of implementation: Monograph]. Lviv: Dolishnyi Institute of Regional Studies of NAS of Ukraine. (in Ukrainian)
10. Storonyanska I. Z. (ed.) (2021) *Terytorialnyi rozvytok i rehionalna polityka. Stymuliuvannia rozvytku rehioniv na zasadakh smart-spetsializatsii: bariery ta mekhanizmy implementatsii: naukova dopovid* [Territorial development and regional policy. Stimulating regional development on the basis of smart specialization: Barriers and implementation mechanisms: Scientific report]. Lviv: Institute of Regional Studies of NAS of Ukraine. (in Ukrainian)
11. Bochko O. Y. (2022) *Marketynhovi zasady formuvannia konkurentospromozhnosti ekonomiky rehionu* [Marketing principles for forming regional economic competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 46. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-50> (accessed January 10, 2025). (in Ukrainian)
12. Kuibida V. S. (ed.) (2022) *Mekhanizmy novoi rehionalnoi polityky: dosvid YeS ta uroky dlia Ukrainy: monohrafiia* [Mechanisms of new regional policy: EU experience and lessons for Ukraine: monograph]. Kyiv: Talkom. (in Ukrainian)
13. Bilous-Serhieieva S. (2023) *Innovatsiine pidpriemnytstvo yak kliuchovy faktor rozvytku rehionu u pisliavoiennyi period* [Innovative entrepreneurship as a key factor in regional development in the post-war period]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky: zb. nauk. pr. – Bulletin of the Pryazovsky State Technical University*, vol. 1(38), pp. 45–50. (in Ukrainian)
14. Davyimuka S. A. (2024) *Rehionalnyi rozvytok Ukrainy na shliakhu do yevropeiskoi intehtratsii: rol innovatsiinykh instrumentiv* [Regional development of Ukraine on the way to European integration: The role of innovative tools]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economy*, vol. 3 (113), pp. 15–26. (in Ukrainian)
15. Kachmarskyi Y. I. (2023) *Rehionalna polityka v umovakh viiskovoho stanu v Ukraini* [Regional policy in the conditions of martial law in Ukraine]. *Politychne zhyttia – Political Life*, vol. 4, pp. 37–43. (in Ukrainian)
16. Matrunchyk D. M. (2023). *Innovatsiina transformatsiia ekonomiky rehioniv Ukrainy: dovoienna retrospektyva ta postvoienni priorytety* [Innovative transformation of regional economies in Ukraine: Pre-war retrospectives and post-war priorities]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 7, pp. 42–50. (in Ukrainian)
17. Melnyk M. I., & Leshchukh I. V. (2024) *Orhanizatsiino-instytutsiine zabezpechennia ta stratehichne upravlinnia rozvytkom ahlomeratsii* [Organizational and institutional support and strategic management of agglomeration development]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economy*, vol. 3(113), pp. 37–51. (in Ukrainian)
18. Kharchenko Y. P. (2023) *Vyklyky rosiisko-ukrainskoi viiny dlia stratehii rehionalnoho rozvytku* [Challenges of the Russia-Ukraine war for regional development strategy]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, vol.7. Available at: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-05-02> (accessed January 10, 2025). (in Ukrainian)
19. Verkhovna Rada of Ukraine (2015) *On the principles of state regional policy* [On the principles of state regional policy]. *Zakon Ukrainy no. 156-VIII – Law of Ukraine No. 156-VIII*. Available at: <http://surl.li/scjnn> (accessed January 11, 2025).
20. Shevchenko L. I. (ed.) (2008). *Novyi slovnyk inshomovnykh sliv : blyzko 40000 sl. i slovospoluchen* [New dictionary of foreign words: About 40,000 words and expressions]. Kyiv: Arii. (in Ukrainian)
21. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020) *Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky* [State Regional Development Strategy for 2021–2027]. *Postanova KMU № 695 – Resolution no. 695*. Available at: <http://surl.li/txgja> (accessed January 10, 2025).

22. President of Ukraine (2019) Tsili staloho rozvytku Ukrainy do 2030 roku [Sustainable Development Goals of Ukraine until 2030] Ukaz Prezydenta Ukrainy № 722 – Decree of the President of Ukraine no. 722. Available at: <http://surl.li/txlit> (accessed January 10, 2025).
23. Tarasovych L., & Yaremova M. (2021) Coherence of marketing imperatives for managing the development of socio-economic systems. *Scientific Horizons*, vol. 24 (7), pp. 81–89.
24. Economic Cohesion in the European Union: Recent Trends and Future Challenges. (n.d.). Available at: <http://surl.li/tfnmv> (accessed January 10, 2025).
25. Pilati M., & Hunter A. (2020) EU lagging regions: State of play and future challenges. *Research for REGI Committee*. Available at: <http://surl.li/gojzst> (accessed January 10, 2025).
26. Martín-Uceda J., & Vicente Rufi J. (2021) Territorial development and cross-border cooperation: A review of the consequences of European INTERREG policies on the Spanish–French border (2007–2020). *Sustainability*, vol. 13 (21). Available at: <https://doi.org/10.3390/su132112017> (accessed January 10, 2025).
27. Begg I. (2018) Innovative directions for EU cohesion policy after 2020. *CESifo Forum*, vol. 19 (1), pp. 3–9. Available at: <http://surl.li/mmzadp> (accessed January 10, 2025).
28. Grandclement A., & Grondeau A. (2021) From production to consumption-oriented development: New planning strategies in science parks? *The case of Sophia-Antipolis. European Urban and Regional Studies*, vol. 29 (2), pp. 152–167. DOI: <https://doi.org/10.1177/09697764211037135> (accessed January 10, 2025).
29. European Commission (2020) Sustainable and Smart Mobility Strategy – Putting European Transport on Track for the Future. Available at: <http://surl.li/dkdyby> (accessed January 10, 2025).
30. Zinchuk T. (ed.) (2021). Participation and bridging: Involving entrepreneurs in the management of the EU rural economy. *Estudios de economía aplicada*, vol. 39 (Extra 5). Available at: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.4900>. (accessed January 10, 2025).
31. Kish H. V. (2022). Factors of regional development and their strategic management [Factors of regional development and their strategic management]. *Derzhava ta rehiony – State and Regions*, vol. 1, pp. 112–115. (in Ukrainian)
32. Skydan O. V. (ed.) (2022) *Heoinformatsiini tekhnolohii v upravlinni rozvytkom silskoi ekonomiky: kol. monohrafiia* [Geoinformation technologies in the management of rural economy development: collective monograph]. Zhytomyr: Polyskyi natsionalnyi universytet. (in Ukrainian)
33. Borshchevskii V., Kuropas I., & Nikita O. (2022) *Ekonomika hromad i rehioniv v umovakh voiennoho stanu ta priorytety yikh povoiennoho rozvytku: analitychnyi zvit* [Economy of communities and regions under martial law and post-war development priorities: analytical report]. Lviv: Ahentsiia mistsevoho ekonomichnoho rozvytku Yavorivshchyny. Available at: <http://surl.li/jeysel> (accessed January 10, 2025). (in Ukrainian)

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Інноваційні підходи до регіонального розвитку в Україні: аналітична доповідь / С.О. Біла та ін. ; за ред. С.О. Білої. Київ : НІСД, 2011. 80 с.
2. Буднікевич І. Муніципальний маркетинг: теорія, методологія, практика : монографія. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2012. 645 с.
3. Буднікевич І.М., Клипач А.Я. Еволюція маркетингових технологій в контексті маркетингу територій та регіонального розвитку. *Часопис економічних реформ*. 2024. №3 (55). С. 77–88.
4. Інституційні засади і маркетингові імперативи сталого розвитку : колективна монографія / за ред. Т.М. Борисової, Г.Л. Монастирського. Тернопіль : Економічна думка ЗУНУ, 2020. 340 с.
5. Підвищення конкурентоспроможності ЄС : циркулярна економіка: монографія / за ред. О.Є. Кузьміна, О.Г. Мельник, Н.І. Горбаль. Львів : Міські інформаційні системи, 2021. 190 с.
6. Політика згуртування ЄС: філософія, еволюція, результати: монографія / за ред. проф. Т.О. Зінчук. Київ : Центр учбової літератури, 2024. 470 с.
7. Agrarisation vs deagrarisation: strategic vector of rural areas development through the lens of transformational changes / Р. Pyvovar, Р. Topolnytskyi, L. Tarasovych et al. *Agricultural and Resource Economics*. 2024. Vol. 10. No. 1. P. 5–28.
8. Устік Т.В. Маркетинг регіонів як складова стратегії сталого розвитку: виклики, перспективи та інструментарій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 2. С. 28–32.
9. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації: монографія / наук. ред. І.З. Сторонянська; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2022. 424 с.
10. Територіальний розвиток і регіональна політика. Стимулювання розвитку регіонів на засадах смарт-спеціалізації: бар'єри та механізми імплементації: наукова доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. І.З. Сторонянська. Львів: ІРД НАНУ. 2021. 155 с.
11. Бочко О.Ю. Маркетингові засади формування конкурентоспроможності економіки регіону. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-50>.
12. Механізми нової регіональної політики: досвід ЄС та уроки для України: монографія / за ред.: В.С. Куйбіда, Л.І. Федулова, О.М. Петроє. Київ : Талком, 2022. 399 с.
13. Білоус-Сергеева С. Інноваційне підприємництво як ключовий фактор розвитку регіону у післявоєнний період. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2023. Вип. 1 (38). С. 45–50.

14. Давимука С.А. Регіональний розвиток України на шляху до європейської інтеграції: роль інноваційних інструментів. *Регіональна економіка*. 2024. №3(113). С. 15–26.
15. Качмарський Є.І. Регіональна політика в умовах військового стану в Україні. *Політичне життя*. 2023. № 4. С. 37–43.
16. Матрунчик Д.М. Інноваційна трансформація економіки регіонів України: довоєнна ретроспектива та поствоєнні пріоритети. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 42–50.
17. Мельник М.І., Лещух І.В. Організаційно-інституційне забезпечення та стратегічне управління розвитком агломерацій. *Регіональна економіка*. 2024. № 3(113). С. 37–51.
18. Харченко Ю.П. Виклики російсько-української війни для стратегії регіонального розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-05-02>
19. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. Верховна Рада України. URL: <http://surl.li/scjpn> (дата звернення: 10.01.2025).
20. Новий словник іншомовних слів : близько 40000 сл. і словосполучень / Л.І. Шевченко, О.І. Ніка, О.І. Хом'як, А.А. Дем'янюк ; за ред. Л.І. Шевченко. Київ : Арії, 2008. 672 с.
21. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова КМУ від 05.08.2020 № 695. URL: <http://surl.li/txgja> (дата звернення: 10.01.2025).
22. Цілі сталого розвитку України до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722. URL: <http://surl.li/txlit> (дата звернення: 11.01.2025).
23. Tarasovych L., Yaremova M. Coherence of Marketing Imperatives for Managing the Development of Socio-Economic Systems. *Scientific Horizons*. 2021. Vol. 24. No. 7. P. 81–89.
24. Economic Cohesion in the European Union: Recent Trends and Future Challenges. URL: <http://surl.li/tfmv> (дата звернення: 10.01.2025).
25. Pilati M., Hunter A. EU lagging regions: state of play and future challenges. Research for REGI Committee. 2020. 94 p. URL: <http://surl.li/gojzt> (дата звернення: 10.01.2025).
26. Martín-Uceda, J., Vicente Rufi J. Territorial Development and Cross-Border Cooperation: A Review of the Consequences of European INTERREG Policies on the Spanish–French Border (2007–2020). *Sustainability*. 2021. Vol. 13 (21). P. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132112017>
27. Begg I. Innovative Directions for EU Cohesion Policy after 2020. CESifo Forum. 2018. Vol. 19(1). P. 3–9. URL: <http://surl.li/mmzadp> (дата звернення: 10.01.2025).
28. Grandclement A., Grondeau A. From production to consumption-oriented development: New planning strategies in science parks? The case of Sophia-Antipolis. *European Urban and Regional Studies*. 2021. Vol. 29 (2). P. 152–167. DOI: <https://doi.org/10.1177/09697764211037135>
29. Sustainable and Smart Mobility Strategy – putting European transport on track for the future. 2020. URL: <http://surl.li/dkdyby> (дата звернення: 10.01.2025).
30. Participation and Bridging: Involving Entrepreneurs in the Management of the EU Rural Economy / T. Zinchuk, L. Tarasovych, M. Yaremova, T. Usiuk, O. Kovalchuk. *Estudios de economía aplicada*. 2021. Vol. 39. N Extra 5. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.4900>.
31. Кіш Г.В. Чинники регіонального розвитку та їх стратегічне управління. *Держава та регіони*. 2022. С. 112–115.
32. Геоінформаційні технології в управлінні розвитком сільської економіки: кол. монографія / О.В. Скидан, П.В. Пивовар, Л.В. Тарасович та ін. Житомир : Поліський національний університет, 2022. 228 с.
33. Борщевський В., Куропась І., Микита О. Економіка громад і регіонів в умовах воєнного стану та пріоритети їх повоєнного розвитку: аналітичний звіт. 2022. Львів: Агенція місцевого економічного розвитку Яворівщини. 48 с. URL: <http://surl.li/jeydel>. (дата звернення: 10.01.2025).

UDC 658.8:332.1:339.92

JEL F15, M31, R58

Liudmyla Tarasovych, Candidate of Economic Sciences, Docent, Head of the Department of Management and Marketing, Polissia National University. **Maryna Yaremova**, Candidate of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Economics, Entrepreneurship and Tourism, Polissya National University. **Marketing principles of regional development: EU experience and imperatives for Ukraine.**

The article under scrutiny herein examines the marketing principles of regional development in the European Union, focusing on their effectiveness and possibilities of adaptation for Ukraine, taking into account current socio-economic and security challenges. The imperatives for implementing European approaches to the use of marketing tools in strategic planning of regional development, attracting investment and improving the economic dynamics of Ukrainian regions are determined. The present study analyses the European practices of regional marketing. Recommendations for adapting the European experience of using marketing tools to the practice of regional development in Ukraine are formulated, including: development of comprehensive regional strategies based on marketing research; creation of unique brands of regions to increase their competitiveness; development of investment platforms to attract investment; activation of public participation through participatory mechanisms; use of digital

tools to promote territories. Evidence has been provided to demonstrate that the integration of European practices is an important factor in regional development, especially in the context of Ukraine's post-war recovery, as it will contribute to economic stability, social cohesion and sustainable development of the territories.

Key words: regional policy, regional development, marketing, territorial marketing, marketing imperatives, regional branding, investment, innovation, participatory approach, digitalisation, European Union.

УДК 658.8:332.1:339.92

JEL F15, M31, R58

Тарасович Людмила Валеріївна, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу, Поліський національний університет. **Яремова Марина Іванівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму, Поліський національний університет. **Маркетингові засади регіонального розвитку: досвід ЄС та імперативи для України.**

У статті досліджено маркетингові засади регіонального розвитку країн Європейського Союзу, зосереджено увагу на їх ефективності та можливостях адаптації для України з урахуванням сучасних соціально-економічних та безпекових викликів. Визначено імперативи впровадження європейських підходів до використання маркетингових інструментів у стратегічному плануванні регіонального розвитку, залученні інвестицій і покращенні економічної динаміки регіонів України. Проаналізовано європейські практики регіонального маркетингу, зокрема територіальний брендинг, інвестиційний маркетинг, цифрові платформи та залучення громад. Визначено, що активне використання діджитал-інструментів, зокрема геоінформаційних систем, мобільних застосунків, великих даних та віртуальної реальності, є ключовими чинниками успішного просування регіонів і трансформації управлінських процесів у регіональному менеджменті. Акцентовано на важливості партисипативних підходів, які сприяють залученню громадян до формування та реалізації регіональної політики, підвищенню прозорості управління та посиленню соціальної згуртованості. Сформульовано рекомендації щодо адаптації європейського досвіду використання маркетингових інструментів у практиці регіонального розвитку України, до яких віднесено: розробку комплексних регіональних стратегій на основі маркетингових досліджень; створення унікальних брендів регіонів для підвищення їх конкурентоспроможності; розвиток інвестиційних платформ для залучення інвестицій; активізацію громадської участі через механізми партисипації; застосування цифрових інструментів для просування територій. Очікуваними результатами імплементації маркетингових підходів, адаптованих до принципів ЄС, є зростання обсягів інвестицій, підвищення туристичної привабливості, створення нових робочих місць, покращення рівня життя населення, а також формування позитивного міжнародного іміджу України. Доведено, що інтеграція європейських практик є важливим чинником регіонального розвитку, особливо в контексті післявоєнного відновлення України, оскільки сприятиме економічній стабільності, соціальній згуртованості та сталому розвитку територій.

Ключові слова: регіональна політика, регіональний розвиток, маркетинг, територіальний маркетинг, маркетингові імперативи, брендинг регіонів, інвестиції, інновації, партисипативний підхід, діджиталізація, Європейський Союз.

THE ESSENCE AND STRUCTURE OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR ENSURING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF OIL AND GAS PRODUCING FIELDS IN UKRAINE

Myron Firman*, Candidate of the Degree of Doctor of Philosophy
National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”

*ORCID 0009-0008-8389-8704

© Firman M., 2025

Стаття отримана редакцією 14.03.2025 р.

The article was received by editorial board on 14.03.2025

Introduction. The oil and gas industry is a cornerstone of both the global economy and Ukraine, providing the energy resources necessary for industrial development, transportation, and daily life. As energy demand continues to grow, the effective and sustainable management of oil and gas fields is becoming increasingly critical. The organizational and economic management mechanisms of these fields play a key role in ensuring the optimal extraction, processing, and distribution of hydrocarbon resources. This mechanism encompasses a complex interplay of management strategies, economic policies, technological innovations, and regulatory frameworks aimed at maximizing productivity while minimizing environmental impact and operational costs.

Understanding the essence and structure of this mechanism is crucial for stakeholders, including industry leaders, policymakers, and researchers, to navigate the challenges and opportunities within the sector. This article examines the fundamental principles underlying the organizational and economic mechanism of oil and gas fields. It explores the key components that drive operational efficiency, economic viability, and sustainable practices in the industry. By analyzing the interplay between organizational structures, economic incentives, and technological advancements, this study aims to provide a comprehensive overview of how this mechanism can be optimized to meet the evolving demands of the global energy landscape.

Thus, the article aims to contribute to the ongoing discourse on enhancing the resilience and competitiveness of Ukraine's oil and gas fields in an era marked by market dynamics fluctuations, environmental challenges, and technological disruptions. Through a detailed analysis of organizational and economic frameworks, the article seeks to propose effective approaches to optimizing the organizational and economic mechanism for managing Ukraine's oil and gas fields, fostering the industry's investment attractiveness, implementing innovative technologies, and ensuring the sustainable exploitation of hydrocarbon resources for future generations.

Analysis of recent research and publications. An overview of contemporary scientific works indicates active development in research within the field of organizational and economic management of oil and gas extraction fields. For example, Khomenko I.O., Volynets L.M., and Horobinska I.V. [1] in their work explore the essence and interpretation of the organizational and economic mechanism, as proposed by both domestic and foreign scholars. Karachina N.P. and Vityuk A.V. [2] analyze contemporary approaches to understanding the essence of the organizational and economic mechanism and its significance in enterprise activities. V.V. Bokovets [3] synthesizes approaches to defining the essence of the organizational and economic mechanism, identifies the components of its structure, and examines the problems of its transformation under market conditions. However, several important aspects remain insufficiently researched or require further analysis.

The development of Ukraine's oil and gas extraction industry plays a crucial role in ensuring the country's energy security and economic stability. In the context of growing challenges, including Russia's military aggression, geopolitical instability, resource depletion of fields, the need to enhance the industry's investment

attractiveness, and the implementation of modern technologies, researching the organizational and economic mechanism for managing oil and gas extraction fields is highly relevant.

To achieve this, the article will examine the organizational structure, including structural and managerial elements such as decision-making processes, operational hierarchies, and coordination mechanisms. It will also explore the economic principles and strategies underlying financial management, such as cost optimization, investment planning, revenue generation, and risk management. Furthermore, the role of technological advancements in enhancing operational and economic efficiency will be assessed, including the implementation of digital tools, automation, and innovative extraction methods.

The aim of the research the aim of the research is to define the essence and structure of the organizational and economic mechanism of oil and gas extraction fields in Ukraine, analyze its key elements, and identify the factors influencing the efficiency of the industry's functioning.

The main material of the study. The results of the analysis of recent research show that the term "organizational and economic mechanism" is frequently used in economic literature [4, p. 82], typically applied to describe the organizational elements of the economic mechanism. This interpretation is quite appropriate, as the category "economic mechanism" is a broad concept that includes various aspects and methods of economic regulation, including organizational and managerial decisions.

The functioning of the economic mechanism in a market economy is viewed as a system of interconnections between economic phenomena that arise because of the operation of objective economic laws of the market [5].

As practical experience shows, oil and gas extraction fields are the primary and defining step in the innovative development of Ukraine's oil and gas sector. In this context, land, natural-climatic, labor, material, and informational conditions and resources are combined to carry out this activity.

According to Professor A.M. Stelmashchuk, increasing the economic efficiency of oil and gas extraction fields should be based on a radical reform of the economic mechanism. It includes: 1) the mechanism of balanced development of oil and gas extraction fields; 2) the mechanism for the development and improvement of commodity-money relations within oil and gas extraction fields and between the oil and gas sector and the state; 3) the mechanism for the harmonious combination of economic interests based on equalizing the conditions for managing oil and gas extraction production and ensuring the population with oil and gas services [6, p. 3].

The review of the literature [1–18] convinces that the organizational and economic mechanism for the development of the country and individual sectors is implemented through self-regulation of the market situation, as well as state intervention tools to influence the operation of market laws in order to achieve the set goals.

A defining characteristic of the modern organizational and economic mechanism for provision under market relations is the stimulation of producers to efficient management through the economic interest of its participants. This is positioned as the most appropriate tool for carrying out oil and gas extraction transformations and establishing an effective oil and gas owner.

In a market economy, the ultimate goal of any type of economic activity for all economic entities is to achieve economic effect, which serves as the primary source of investment and innovative development of production [7, p. 57–62].

However, the achievement of economic effect in oil and gas extraction fields has its own specifics. Traditionally, in Ukraine, the technologies for developing/managing fields consist of linear processes, where specialists in each of the areas and stages of work propose their models for oil and gas deposits and fields, which insufficiently interact with each other. Figure 1 shows the general scheme, where each technical field evaluates oil and gas resources from its specific perspective within a linear sequence – a low-efficiency and prolonged process.

The main consequence of such a management system for oil and gas extraction fields is that at each stage, a certain result is obtained, which is then passed along the chain. Although the technologies for data processing and interpretation allow each component to achieve high accuracy, they do not ensure proper interaction between disciplines. As a result, errors accumulate, since not all interconnections are considered at each subsequent stage, leading to a partial loss of the initial goal and a less optimal outcome in terms of economic efficiency.

Economic evaluation results are one of the key resources used when making decisions about the feasibility of developing an oil and gas extraction field. Thus, the economic evaluation of an oil and gas

field is carried out based on the evaluation of the oil and gas project. The economic evaluation includes not only profit indicators but also the maximum financial risk in terms of costs for field development and extraction for the oil and gas company.

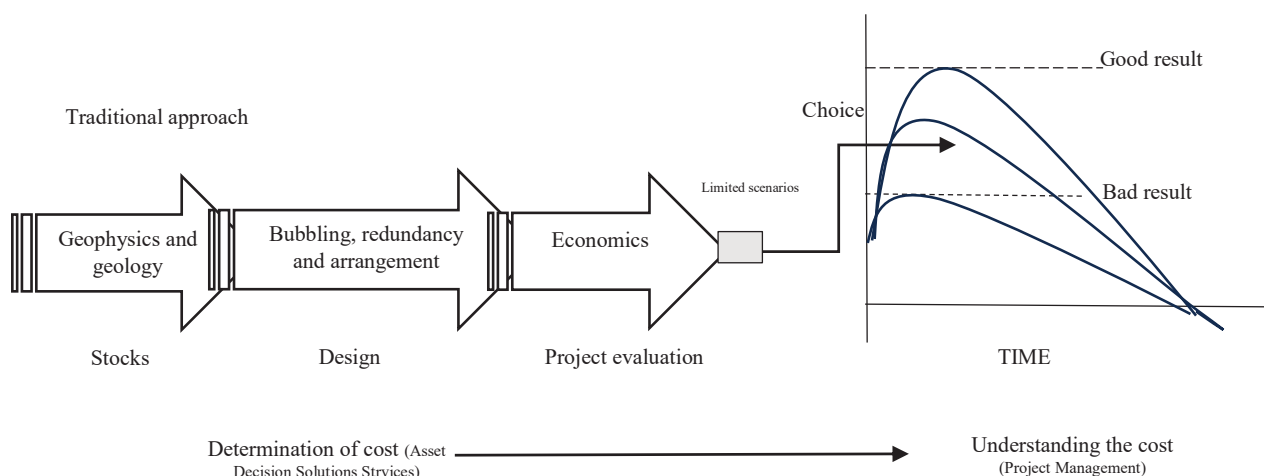


Figure 1 Linear sequence of information support in the process of developing an oil and gas extraction field

Source: [8]

It is also worth noting that oil and gas projects have their distinct features, among which the following should be highlighted:

- Uniqueness. Each project must be unique because it combines geological conditions (including parameters such as permeability, porosity, pressure, and fracture density), the physical and chemical properties of the extracted fluids, and the equipment used in the specific conditions.
- Long-term nature. Oil and gas fields are exploited from 15 to 30 years, and their life cycle sometimes reaches 50 years.
- Capital intensity. Capital costs for the project and drilling reach several million dollars.
- Volatility of oil and gas prices. To create effective projects for the development of oil and gas fields, it is necessary to consider fluctuations in oil prices in the future.
- Accumulation of knowledge about the features of the oil and gas field in the process of development. At the exploration and testing stage, information about the oil and gas field is quite limited due to the uniqueness of both the geological properties of the reservoirs and the physicochemical properties of the fluids. As more data is received in the field, it may lead to changes to the initial engineering solutions.
- The orientation of the state to increase oil and gas production, which is contrary to the interests of the company. The company is interested in maximizing the economic effect of the project, and the government is interested in receiving tax money.
- Difficulties in implementation of projects. This is due to the complexity of the physical processes occurring in the reservoir during fluid extraction and requires both highly qualified personnel and company experience, which is faced by oil and gas companies, an approach widespread in the application of engineering solutions in specific conditions.
- Numerous risks, including geological, technical, engineering, operational, financial, political risks, etc. Risk assessment is an independent and rather complex problem.
- An important feature of the implementation of oil and gas production projects is the need to develop and rationalize technical solutions aimed at achieving the highest possible hydrocarbon recovery coefficients.

Therefore, one of the most important tasks of the oil and gas field is not only to ensure a significant increase in the output of final products, but also to significantly increase the economic efficiency and competitiveness of the industry because of more efficient use of economic potential, material, financial and labor resources.

It should be noted that increasing the economic efficiency of the oil and gas field is the main goal of creating an effective organizational and economic mechanism that will contribute to the achievement of indicators of sustainable development and efficiency of management of an economic entity in market conditions. Thus, this

mechanism is the unity of two sides: objective and subjective. The essence of the objective side is determined through the action of objective economic laws, and the subjective side – in the interconnection of all elements of the mechanism, which is formed considering their purpose, needs and interests.

It is generally accepted to interpret the organizational and economic mechanism as a special formation or organization of elements and ties that ensure the development of a certain object. At the macro level, in the system of this mechanism, its spheres such as legislative, executive, economic, financial, economic management, self-government and others are distinguished as independent objects. At the same time, each of these spheres (systems) includes a set of elements (subsystems) that form a certain order, the structure of location in the act and the action of the system. Thus, all constructive subsystems of building an organizational and economic mechanism, functioning independently and purposefully in the system, achieve unity and act as a single whole.

A more detailed analysis of views on the essence of the concept of “organizational and economic mechanism” (table 1).

Table 1

Definition of the concept of “organizational and economic mechanism”

Representatives of scientific schools	Definition
O.S. Khrinyuk, M.O. Dergalyuk [9]	a certain system of elements of an organizational and economic nature (objects, subjects, goals, tasks, methods of interaction, techniques, pens, tools, etc.), interconnected and interacting with each other with the movement of internal and external relations at the macro, meso-, micro levels of the economy, its intersectoral complexes, industries, primary chains, etc. The effectiveness of its implementation depends on the ability to create connections, elements, stimuli, etc., that are absent at a certain moment
A.G. Goncharuk [10]	a system of methods, operations, handles, organizational structures and their interrelations that determine the content of the management process
O.P. Khayetska [11]	a system of organizational and economic levers, tools, factors influencing the economic activity of enterprises, industries, subcomplexes of products, aimed at increasing their efficiency
O.V. Savchenko and V.P. Solovyov [1]	part of the management system at a certain stage of development of the national economy of any country, which is a combination of two heterogeneous, but interrelated components - organizational and economic components
I.V. Chukina [13]	a set of organizational and economic levers that affect the organizational and economic parameters of the management system, contribute to obtaining competitive advantages, forming and strengthening the organizational and economic potential and efficiency of the enterprise as a whole
A.V. Cherep, D.V. Krivtsov [14]	the process of planning, organization, regulation, control over the economic, industrial, social development of industrial enterprises, the level of investment potential, investment activities through compliance with legal, economic, organizational handles and through the application of methods, functions, principles, methods of attracting investment resources, accumulation of savings, rational use of resources, taking into account the threats of the investment market in order to minimize risks and develop investment projects
G.V. Kozachenko [15]	a guiding tool, which is a set of management elements and methods of their organizational, motivational and legal support, with the help of which, considering the specific features of the enterprise, the achievement of a certain goal is ensured
S.S. Savina [16]	a comprehensive system that includes subsystems for forecasting and planning development, motivation, organization and information support
O.M. Shkolniuk [17]	a system of organizational, economic, legal, managerial and regulatory measures, methods and tools that form and influence the order of their application to achieve the expected socio-economic and other results
A.M. Sokolova [18]	systematic and managerial open system of organizational, economic, legal, managerial and regulatory measures, methods and processes that form and influence the order of activity in the economy of Ukraine and contribute to the achievement of expected economic, social, environmental and other results

Within the framework of the first approach, the organizational and economic mechanism is considered as a set of forms, methods, tools and levers of influence on the activities of economic entities in order to achieve a certain effect. Among the supporters of this approach are O. S. Khrinyuk, M. O. Derhalyuk, A. G. Honcharuk,

I. V. Chukina and others. The definition according to the first approach is quite universal and reflects the elements of the control system's actions on the controlled object.

It is necessary to agree with the authors' point of view on this interpretation of this concept, but one important question remains unanswered regarding the need for constant monitoring of such a mechanism. The organizational and economic mechanism should use market levers and natural connections between the elements of the system, complemented by organizational instruments of influence.

Within the framework of the second approach, which is supported by O.V. Savchenko, V.P. Solovyov, S.S. Savina and others, the organizational and economic mechanism is considered as a system that determines the order of a certain type of activity with a complex organized structure. This approach does not contradict the very essence of the mechanism, since the need to achieve the goal is stimulated by the development from the initial economic phenomena to the final ones without additional impulses.

It should be noted that the main goal of creating an effective organizational and economic mechanism is to ensure the economic efficiency of the oil and gas field and consolidate its success by achieving indicators of continuous development and effective management of it in modern conditions. That is why such a system is a synthesis of two aspects: objective and subjective. The objective aspect is determined by the action of economic laws, while the subjective aspect is characterized by the interconnection of all elements of the mechanism, which is formed considering their purpose, needs and interests. The organizational and economic mechanism for ensuring economic efficiency is a system of effective elements of organization, search and mobilization of profit and appropriate economic instruments, as well as optimal use of production resources.

Analysis and generalization of various sources of literature indicate that the formation and effective functioning of the organizational and economic mechanism aimed at ensuring the economic efficiency of the oil and gas field depend on a number of key factors. It is worth noting that external factors, such as the legal environment, the political and economic situation in the country, competition in the market, consumer demand, play a decisive role in ensuring economic efficiency and achieving an appropriate level of success.

No less important are the internal factors that affect economic efficiency, including: internal corporate relations between structural units, between the business entity and its personnel, as well as between business entities (suppliers and buyers); the level of the organizational structure of the business entity; analysis of the cost structure and the possibility of their optimization and reduction; general assessment of the efficiency of the entity's functioning and other aspects.

Despite the variety of factors in the areas of activity of the entity, effective management is based on an individual set of factors, which is the subject of management of the entity's management. It is through the influence of these factors that production potential is formed, which must be effectively implemented to strengthen the competitiveness and sustainable socio-economic development of the entity. Otherwise, the insufficient level of realization of the potential leads to a deterioration in the efficiency of the entity's management. It is important to note that an adequate and timely response to internal and external factors allows the entity to influence them and make appropriate adjustments, which helps to increase economic efficiency, improve financial condition and develop financial capabilities to carry out extended reproduction. This stimulates effective management, which is based on a system of measures aimed at improving the efficiency of the oil and gas field and achieving success.

Therefore, the organizational-economic mechanism should be considered as a complex system that includes provision, functional and target systems [19]. These components contain a set of organizational and economic levers that influence economic and organizational performance indicators in order to ensure effective management and gain competitive advantages. One of the important aspects of the organizational and economic mechanism is to stimulate business entities to achieve high results through the economic interest of their participants, which is a powerful and effective tool for making changes and feeling an effective lever. However, modern organizational and economic mechanisms have their drawbacks due to insufficient coherence of their components and violation of the basic principles of their formation. The experience of the most successful oil and gas fields in modern conditions shows that the key to their effective operation are correctly set goals and their achievement with minimal expenditure of resources. As a result, the success of an oil and gas field is determined by its ability to achieve this goal.

The formation of an organizational and economic mechanism for ensuring economic efficiency takes place in a certain sequence of actions (Figure 2) and involves a few important stages. A schematic representation of

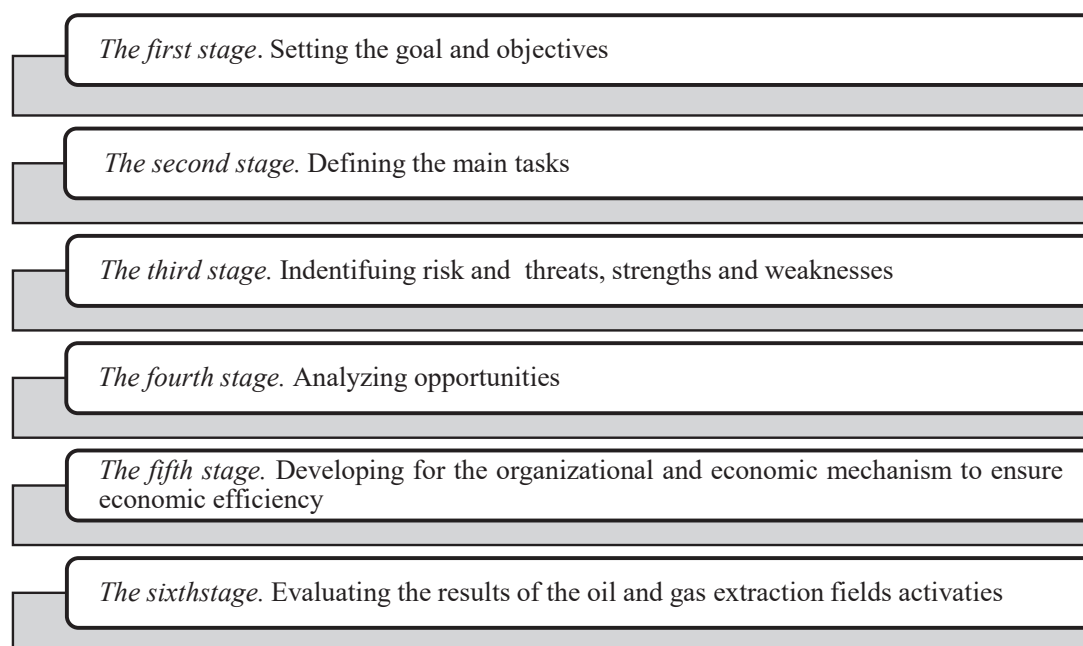


Figure 2. Stages of building an organizational and economic mechanism for ensuring economic efficiency

the main elements of the organizational and economic mechanism for ensuring economic efficiency is shown in Figure 3., and this system itself (Figure 4) considers levers of influence that cover functional, supportive, organizational and economic elements.

The organizational and economic mechanism for ensuring the economic efficiency of the oil and gas field is associated with the implementation of measures to increase the productivity of workers; increasing the volume of production and sales of products; reduction of costs for production (sale) of products, i.e. reduction of its cost; improving the quality of services and product quality; maximum efficiency of using the potential of the enterprise; flexible pricing policy; effective contractual relations with suppliers, intermediaries, customers, etc.

It should be noted that the organizational and economic mechanism aimed at ensuring the economic efficiency of the oil and gas field is an effective system of organizational elements.

This system includes the purposeful organization of the processes taking place in it, as well as the introduction and mobilization of revenues and relevant economic instruments and means. Their combination contributes to the achievement of significant results in entrepreneurial activity.

In addition, the organizational and economic mechanism for ensuring the economic efficiency of an oil and gas field in market conditions should be designed as a complex set of organizational (legal, production and social) and economic measures that are carried out both at the external and internal levels. These measures interact and are interrelated, aimed at actively influencing the economic interest of the oil and gas field in order to increase efficiency and ensure sustainable development of production.

The results of the oil and gas field's activity are reflected in the system for assessing the efficiency of its financial and economic activities [22]. This efficiency is directly related to the economic efficiency it obtains and significantly affects its position in the market. Based on the level of economic efficiency obtained, oil and gas fields can plan their activities in the market, taking into account its conditions and features. This opens up opportunities for improving production, introducing innovations, which, in turn, contributes to ensuring a high level of economic efficiency and achieving commercial success.

The economic interest of oil and gas fields, as can be seen from Figure 1.4, is determined by the influence of external and internal factors, in particular, market conditions, the level of technological development, infrastructure, availability of investments, as well as political and regulatory aspects that create the environment for effective field development. Therefore, they are obliged to produce products in accordance with established quality and safety standards, adhering to environmental regulations and requirements that ensure minimal environmental impact and sustainable use of natural resources. The specifics of ensuring the economic efficiency of oil and gas fields also depend on the level of production technologies used, cost optimization,

transportation conditions, quality of geological exploration data, as well as on the tax burden and stability of the legal environment.

It should be noted that external factors (Figure 5) play a decisive role in obtaining the economic efficiency of an oil and gas field. First of all, it is the affirmation of the national idea. It is based on the desire to ensure sustainable and profitable energy production, which will contribute to the growth of the country's economy, increase energy independence and social well-being.

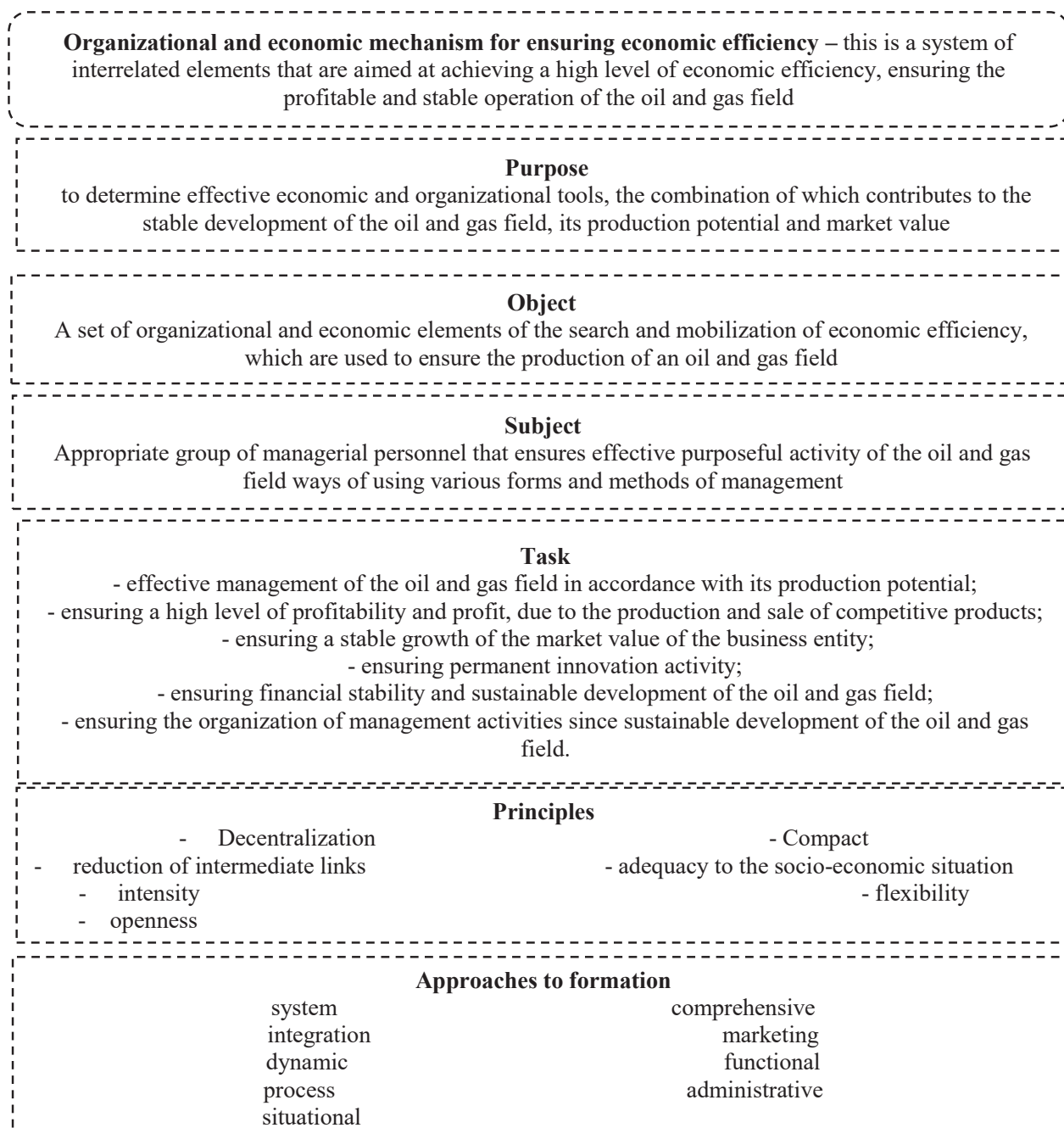


Figure 3. The main constituent elements of the organizational and economic mechanism for ensuring the economic efficiency of the oil and gas field

Source: [20; 21]

Thus, among them it is worth noting the following key aspects:

1. Global oil and gas prices, which have constant fluctuations and directly affect the profitability of fields, because high prices contribute to profitability, while their decrease reduces the economic feasibility of production.

2. The regulatory environment and tax pressures constantly observed by government policies on taxation and licensing, as well as environmental requirements, can significantly affect the costs and investment attractiveness of projects in the oil and gas sector.

3. Technological progress, which is significantly improved by access to and implementation of the latest technologies for the production and processing of gas and oil, in particular, the ability to implement innovative solutions, affects efficiency and costs.

4. A favorable investment climate and access to capital, from international investors, can provide the necessary resources for the development and modernization of deposits.

5. Political stability and international competition are important factors for long-term field development plans. It is worth noting that political risks, sanctions and the level of competition in the international market can both contribute to and complicate development, especially for companies operating in unstable regions.

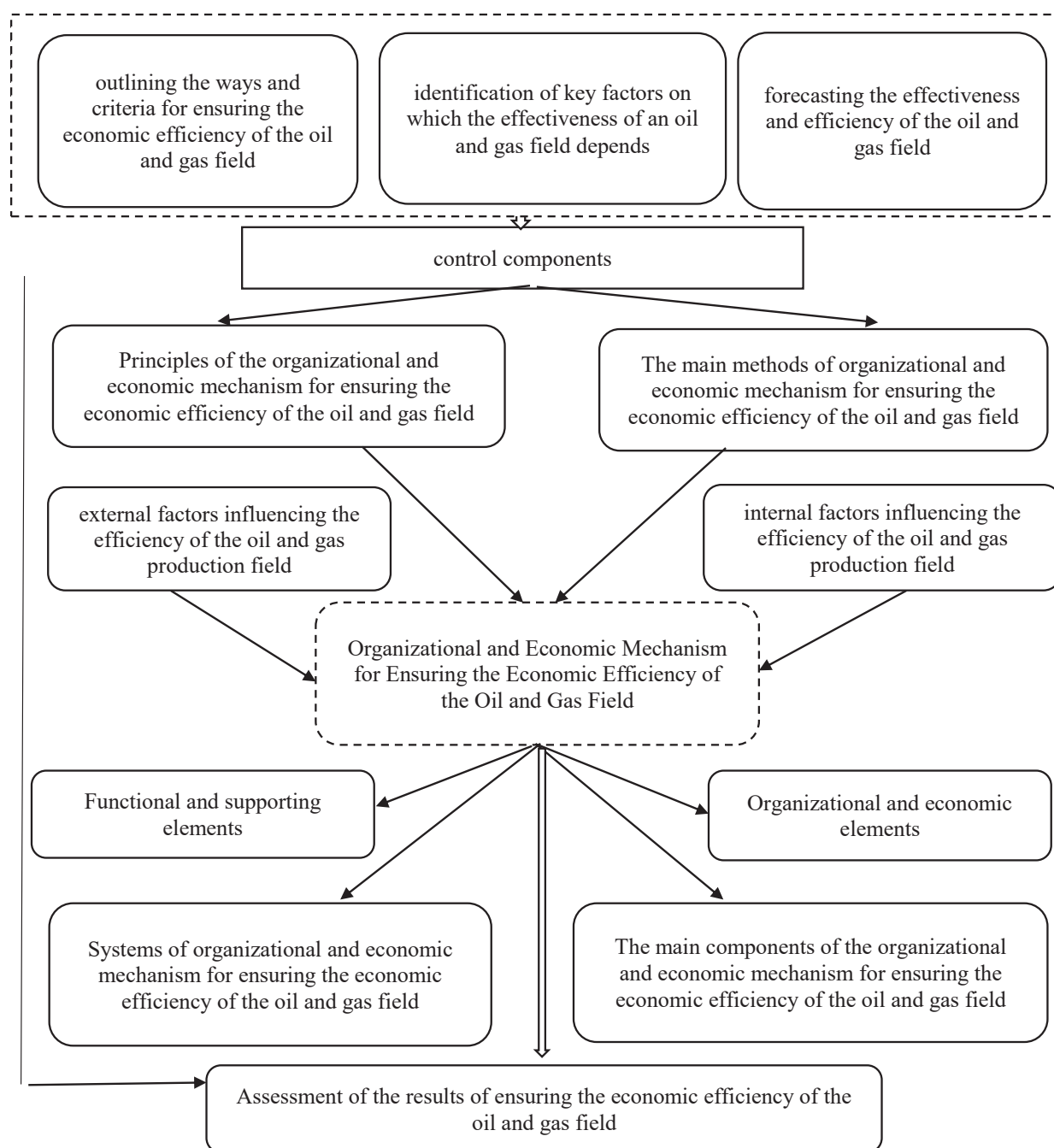


Figure 4. Scheme of the organizational and economic mechanism for ensuring the economic efficiency of the oil and gas field

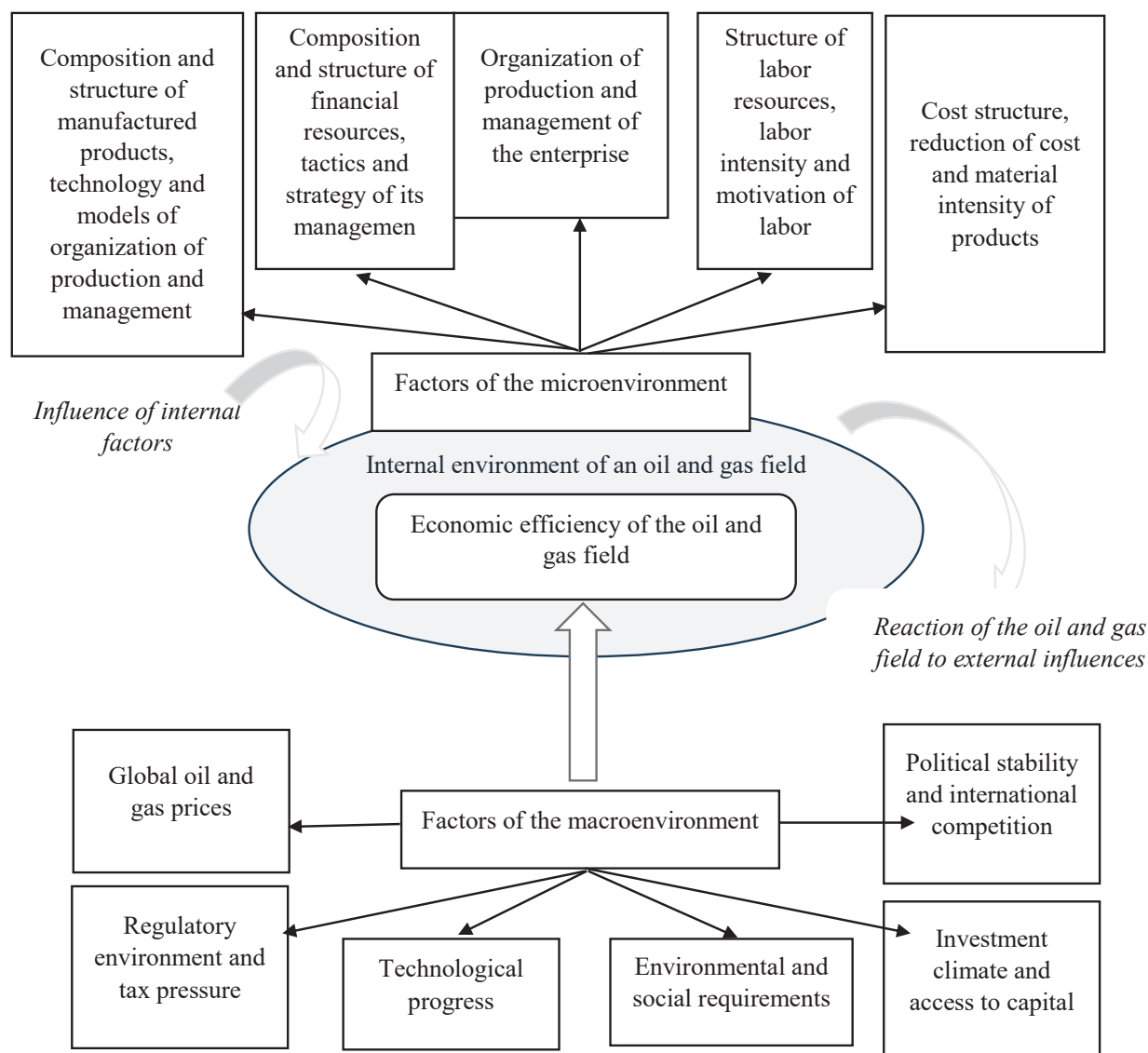


Figure 5. Scheme of influence of external and internal factors of the organizational and economic mechanism on the economic efficiency of the oil and gas field

6. Increasing pressure to comply with environmental standards and social responsibility from the international community can increase costs and affect the economic attractiveness of oil and gas projects.

The internal environmental factors that affect the economic efficiency of an oil and gas field include financial relations between its structural subdivisions; between the enterprise and the staff; between business entities; environmental activities; availability and use of means, objects of labor, labor resources; the level of perfection of the organizational structure of the enterprise; quality of financial, managerial and tax accounting, analysis of the cost structure and ways to optimize and reduce it; general assessment of the efficiency of the enterprise, etc. [23].

It should be noted that, considering the action of internal and external factors, an adequate response to them allows operators of oil and gas fields to exert an appropriate impact on the profitability of production, improve the financial condition of companies and increase their opportunities for expanded reproduction and investments in further development.

Thus, it can be noted that the creation of a flexible and adaptive management mechanism is important, since it is an integrated approach to managing the economic efficiency of oil and gas fields that will contribute to the stable development of the industry and ensure its sustainability in the long term.

Conclusions. The study of the essence and structure of organizational and economic mechanisms for ensuring the economic efficiency of oil and gas fields in Ukraine reveals a complex relationship of managerial,

economic, technological and regulatory factors. As a critical component of Ukraine's energy sector, the oil and gas industry face unique challenges and opportunities that require a holistic approach to optimize production, reduce costs, and ensure sustainable development. This article systematically analyzes the key elements of these mechanisms, drawing on recent research and publications to provide a comprehensive understanding of the sector's current state and prospects. The organizational structure plays a key role in determining operational efficiency, with efficient decision-making processes, simplified hierarchies, and robust coordination mechanisms that are essential for managing the complexity of hydrocarbon production. Recent research highlights the need to modernize management practices, including agile organizational models that can adapt to changing market conditions and technological advancements. Economic efficiency relies heavily on cost optimization, investment planning, profit generation, and risk management, with the sector's profitability often limited by fluctuations in global oil prices, geopolitical uncertainty, and high operating costs. To address these challenges, the researchers recommend implementing advanced financial strategies, attracting foreign investment, and promoting public-private partnerships to ensure sustainable economic growth.

In conclusion, the economic efficiency of Ukraine's oil and gas fields is not only a matter of national importance, but also a critical factor in the global energy landscape. By addressing the organizational, economic, technological, and regulatory challenges described in this article, Ukraine can unlock the full potential of its hydrocarbon resources. The findings and recommendations presented here offer stakeholders, policymakers, and industry leaders a roadmap to navigate the complexities of the sector and promote sustainable growth. As the world transitions to cleaner energy sources, Ukraine's ability to adapt and innovate will determine its success in maintaining a competitive advantage in the oil and gas industry. By applying modernization, sustainability, and strategic cooperation, Ukraine can ensure a prosperous future for its energy sector, contributing to global energy security.

REFERENCES:

1. Khomenko, I., Volynets, L., & Horobinska, I. (2023). Organizational and economic mechanism of enterprise functioning and development. *Kyiv Economic Scientific Journal*, no. (1), pp. 86–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11>
2. Karachyna, N. P., Vityuk A. V. (2011). Organizational and Economic Mechanism: Terminology Issues. *Formation of Market Relations in Ukraine*. no. 10. pp. 23–27.
3. Bokovets, V. V. (2015). Analysis of Theoretical Approaches to Defining the Organizational and Economic Mechanism of Corporate Management. *Economics: Realities of Time. Scientific Journal*. no. 4 (20), pp. 123–128.
4. Chepurko, V. V. (2000). Models of Situational Diagnostics of Agricultural Enterprises' Condition. *Finances of Ukraine*. no. 6, pp. 79–90.
5. Bereziivskyi, P. S. (2003). Formation of Multistructurality in Agriculture. *Socio-Economic Situation and Ways to Overcome the Crisis in the Agro-Industrial Complex of Ukraine*. Kyiv: IAE, pp. 223–238.
6. Stelmashchuk, A. M. (1990). Economic Mechanism for Accelerating Production Intensification in the Agricultural Complex. Kyiv: Urzhay, 155 p.
7. Diyesperov, V. S. (2008). Profitability and Profitability. *Economics of the Agro-Industrial Complex*. no. 6, pp. 57–62.
8. Curtis T. (2005). Standard-based knowledge environments for the oil and gas industry. *EAGE, First Break*. vol. 23, pp. 49–53.
9. Khrinyuk, O. S. Dergalyuk, M. O. (2017). Genesis of Scientific Thought Regarding the Concept of “Organizational and Economic Mechanism”. *Economic Bulletin of NTUU “KPI”: Collection of Scientific Papers*. no. 14, pp. 267–274.
10. Honcharuk, A. H. (2009). Formation of the General Mechanism for Managing Enterprise Efficiency. *Economics of Industry*. no. 2, pp. 164–175.
11. Khayetska, O. P. (2016). Formation and Effective Functioning of the Organizational and Economic Mechanism of Sugar Beet Production. *AgroWorld*. no. 17, pp. 37–43.
12. Savchenko, O. V., Soloviyov, V. P. (2013). The Essence and Components of the Organizational and Economic Mechanism for Stimulating Innovation Activities in Enterprises. *Electronic Scientific Professional Publication “Effective Economy”*. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2635>
13. Chukina, I. V. (2014). Organizational and Economic Mechanism in the Management System of Production and Economic Activity of Agricultural Enterprises. *Economic Analysis*. vol. 15, no. 3, pp. 230–236.
14. Cherep, A. V., & Krylov, D. V. (2016). Organizational and Economic Mechanism of Investment Projects in Industrial Enterprises: Essence, Approaches to Definition. *Economic Bulletin of the University*. vol. 30 (1), pp.102–108.
15. Kozachenko, G. V. (2003). Organizational and Economic Mechanism as a Tool for Enterprise Management. *Economics. Management. Entrepreneurship*. issue 11, pp. 107–109.
16. Savina, S. S. (2012). Organizational and Economic Mechanism of Dairy Industry Enterprise Management. *Collection of Scientific Papers of VNAU. Series: Economic Sciences*. no. 3 (69), vol. 2, pp. 162–167.

17. Shkilniuk, O. M. (2008) Organizational and Economic Mechanism of Innovation Activity Regulation: Abstract of Ph.D. Thesis, Spec.: 08.00.03 – Economics and Management of National Economy. Kyiv: Scientific Research Economic Institute, 18 p.
18. Sokolova, A. A. (2009). Organizational and Economic Mechanism of Cooperatives Functioning in Ukraine. *Bulletin of KNTEU*. no. 9, pp. 88-96.
19. Dovhan, L. Y., & Dudukalo, H. O. (2012). Formation of the Organizational and Economic Mechanism of Effective Enterprise Management. *Economic Bulletin of NTUU "KPI"*. no. 9, 253-258.
20. Bachevskyi, B. Y., Zabłodska, I. V., & Reshetnyak, O. O. (2009). Potential and Development of an Enterprise: a textbook. Kyiv: TsUL. 400 p.
21. Hudak, V. V., & Parkhometz, M. K. (2011). Organizational and economic mechanism of ensuring the profitability of agricultural production: essence and features. *Sustainable Development of the Economy*, no. (2), pp. 73–77.
22. Danykiv, Y. Y., & Makarovych, V. K. (2016). Efficiency of enterprise activity: Analytical aspects. *Accounting and Audit*, no. (6), pp. 30–40.
23. Kalinchyk, V. M. (2010). Forecasting sustainable development of the agricultural sector of Ukraine. *Collection of scientific papers of the National Research Centre "Institute of Agriculture of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine"*, no. (3), p.164–174.

UDC 338.27:622.323(477)

JEL O13, Q48

Myron Firman. Candidate of the Degree of Doctor of Philosophy, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **The essence and structure of the organizational and economic mechanism for ensuring the economic efficiency of oil and gas producing fields in Ukraine.**

The article examines the organizational and economic mechanism necessary for the management of oil and gas fields, focusing on their role in optimizing the production, processing and distribution of hydrocarbon resources. The mechanism involves a complex interaction of management strategies, economic policy, technological innovation and regulatory frameworks aimed at maximizing productivity while minimizing environmental impact and operating costs. By analyzing the fundamental principles and key components of this framework, the study highlights the factors that contribute to operational efficiency, economic viability, and sustainable practices in the industry. The article also examines the challenges associated with fluctuations in market dynamics, environmental problems and technological failures, as well as offers insights on how to optimize the organizational and economic mechanism to increase the competitiveness and sustainability of the oil and gas sector in Ukraine. Ultimately, the study aims to facilitate discussions on improving the attractiveness of the investment of the industry, encouraging innovation, and ensuring the responsible exploitation of hydrocarbon resources for future generations.

Key words: organizational and economic mechanism, economic efficiency, oil and gas fields, resource management, competitiveness.

УДК 338.27:622.323(477)

JEL O13, Q48

Фірман Мирон Андрійович, здобувач ступеня доктора філософії, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Сутність та структура організаційно-економічного механізму забезпечення економічної ефективності нафтогазовидобувних родовищ України.**

У статті досліджено сутність, структуру та особливості функціонування організаційно-економічного механізму, необхідного для ефективного управління розробкою та експлуатацією нафтогазовидобувних родовищ. Основна увага приділяється його ролі у забезпеченні оптимального виробництва, переробки та розподілу вуглеводневих ресурсів, що є основою для формування економічної ефективності та довгострокової стійкості галузі, а також підкреслюється необхідність постійних технологічних інновацій, регуляторної адаптації та інвестиційних стратегій для підвищення конкурентоспроможності та екологічної відповідальності в секторі. Механізм управління включає комплексну взаємодію стратегій управління, економічної політики, технологічних інновацій та нормативно-правової бази, спрямованої на максимізацію продуктивності та мінімізацію впливу на навколишнє середовище та операційні витрати. У статті розглянуто основоположні засади організаційно-економічного механізму, його ключові складові та інструменти, що впливають на ефективність функціонування нафтогазовидобувних родовищ. Серед ключових проблем, з якими стикається нафтогазовий сектор України це недостатнє фінансування геологорозвідувальних робіт, обмежений доступ до сучасних технологій, бюрократичні бар'єри та екологічні виклики. З іншого боку, перспективи розвитку галузі включають поглиблення міжнародного співробітництва, залучення інвестицій у відновлення родовищ,

а також розширення внутрішнього енергетичного ринку. У статті обґрунтовано, що ефективне управління нафтогазовидобувними родовищами можливе лише за умови оптимального поєднання державної політики, ринкових механізмів, технологічного розвитку та стандартів охорони довкілля. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку інструментів стимулювання інноваційної діяльності, підвищення конкурентоспроможності галузі та створення умов для сталого розвитку енергетичного сектору України. Нарешті, впровадження вдосконаленого організаційно-економічного механізму управління сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості, впровадженню інновацій та забезпеченню відповідального використання нафтогазових ресурсів для майбутніх поколінь.

Ключові слова: організаційно-економічний механізм, економічна ефективність, нафтогазовидобувні родовища, управління ресурсами, конкурентоспроможність.

ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

УДК 331:101.3
JEL J50, J80, J81, O15

DOI: 10.26906/EiR.2025.1(96).3752

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Биба Володимир Васильович*, кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і логістики
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

Пінчук Наталія Михайлівна**, кандидат технічних наук, доцент,
департамент архітектури, будівництва та дизайну
Політехнічний університет ді Барі, Італія

Віт Євгеній Сергійович, магістр
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

*ORCID 0000-0002-0949-206X

**ORCID 0000-0002-1720-5497

© Биба В.В., 2025

© Пінчук Н.М., 2025

© Vit E.C., 2025

Стаття отримана редакцією 03.03.2025 р.

The article was received by editorial board on 03.03.2025

Вступ. З початком ведення воєнного стану в Україні 24 лютого 2022 року та до теперішнього часу українські підприємства зіткнулися з новими, складними умовами діяльності. Вони змушені були трансформувати всі бізнес-процеси, і це не оминувало й організації праці. На перший план виходить забезпечення безпеки для працівників, що є ключовим аспектом у нинішніх умовах. Сучасні виклики, такі як пошкодження інфраструктури, часті повітряні тривоги, переміщення працівників, мобілізація та загроза життю, змушують підприємства змінювати підходи до організації праці. Виникає необхідність розробки і впровадження адаптивних моделей праці, які враховують потреби дистанційної або гнучкої роботи, забезпечення психологічної підтримки працівників та мінімізації ризиків для їхнього здоров'я і життя.

Усе це обумовлює потребу в дослідженні особливостей організації праці в умовах воєнного стану з метою формування рекомендацій для підприємств щодо підвищення їхньої стійкості та результативності в надзвичайних умовах.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Проблематика організації праці на підприємстві в умовах глобальних викликів знайшла відображення у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як: Бужанська М.В. [2], Забаштанський М.М. [3], Жосан Г. [4], Ільїч Л.М. [5], Мазурець Т.А. [6], Череп О. [8], Яценко Л. [9] та інші. Разом з тим поза увагою сучасних вчених залишилися окремі аспекти організації праці на українських підприємствах в умовах воєнного стану, а саме адаптації організаційних структур, механізми забезпечення безпеки працівників в умовах підвищеної небезпеки для їх життя та здоров'я, а також психологічна підтримка.

Метою даного наукового дослідження є визначення особливостей організації праці на підприємстві в умовах воєнного стану.

Для досягнення даної мети у роботі виконано такі завдання:

- розкрито сутність організації праці;
- визначено основні проблеми та особливості організації праці для українських підприємств в умовах воєнного стану;
- запропоновано рекомендації для поліпшення організації праці на українських підприємствах в умовах воєнного стану.

Основний матеріал і результати. Праця є складним і багатоаспектним явищем, яке відіграє надзвичайно важливу роль як у житті суспільства, так і в житті кожної людини. Праця являє собою свідому діяльність людей, спрямовану на створення матеріальних і духовних благ [6: 8].

Праця як самостійна економічна категорія характеризується низкою специфічних властивостей. Її кількісна характеристика визначається обсягом витраченої енергії та відображається через такі параметри, як кількість зайнятих працівників, тривалість робочого часу, інтенсивність виконання трудових операцій тощо. Якісна характеристика праці залежить від рівня складності виконуваних завдань, професійної спрямованості діяльності, якості отриманих результатів, продуктивності витрачених ресурсів, а також рівня відповідальності, покладеної на виконавця [6].

Більшість дослідників розглядають організацію праці як систему взаємопов'язаних елементів: працівників, засобів та предметів праці, що спрямовані на досягнення кінцевого результату. На важливість не лише «досягнення кінцевого результату», а на «сприятливі та безпечні умови праці» звертають увагу М.М. Забаштанський та Я.М. Булах, з якими ми повністю погоджуємось [3].

Зазначимо, що організація праці – система взаємодії працівників, засобів і предметів праці, спрямована на забезпечення ефективного функціонування трудових процесів, досягнення високих виробничих та соціально-економічних результатів, а також на створення безпечних та сприятливих умов для продуктивної діяльності [1]. Головною метою організації праці є підвищення продуктивності та якості виконання завдань, що, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Організація праці є фундаментальним елементом будь-якого управлінського процесу, оскільки забезпечує ефективне використання трудових ресурсів, часового та матеріального забезпечення, спрямована на раціональне розподілення робочих обов'язків, формування оптимальних умов праці та забезпечення продуктивної взаємодії між працівниками.

Найбільш актуальним викликом для України в сучасних умовах є військові дії, які суттєво впливають на функціонування ринку праці, спричиняючи значні коливання та трансформації [7]. У таких обставинах невизначеність, звуження можливостей для трудової діяльності, структурні й якісні зміни у сфері праці, значні потоки вимушених переселенців та мобілізаційні заходи ще більше загострюють проблеми зайнятості населення. Незважаючи на поступову адаптацію економіки до нових умов, рівень безробіття в країні залишається високим. Згідно з даними дослідницької агенції “Info Sapiens”, у січні 2024 року показник безробіття досягнув 17% [9].

Військові події в Україні мають значний вплив на організацію праці, оскільки вони призводять до втрати робочої сили через мобілізацію, вимушене переселення населення та еміграцію, що створює дефіцит кваліфікованих кадрів у деяких галузях, ускладнює організацію праці на підприємствах, змушує їх шукати нові способи залучення, адаптації та перепідготовки працівників [9].

Війна призвела до руйнування виробничих потужностей, інфраструктури, а також до обмеженого доступу до необхідних матеріалів та ресурсів. Такий аспект потребує коригування організаційних процесів на підприємствах, зміни планування робіт, виробничих ліній та навіть вибору альтернативних технологій.

В умовах військових дій підприємства повинні враховувати підвищену загрозу для здоров'я та життя працівників, а також адаптувати умови праці до нових реалій, наприклад, створення укриттів, коригування режиму роботи, зміна технологічних процесів для забезпечення безпеки.

Війна створює додаткові стресові умови для працівників, що впливає на їх продуктивність та мотивацію. Підприємства змушені адаптувати системи мотивації, враховувати психологічний вплив війни, надавати працівникам підтримку, забезпечувати соціальні гарантії та бонуси.

Таким чином, військові дії в Україні змушують організації шукати нові шляхи для ефективного управління трудовими процесами та досягнення результатів, враховуючи зовнішні і внутрішні виклики, спричинені війною.

У цих умовах підприємства повинні постійно коригувати стратегії організації праці, звертати увагу на питання залучення, навчання та утримання працівників, впровадження нових форм праці та адаптацію до постійно змінюваних умов.

Науковцями Г.В. Жосан та Н.В. Кириченко [4] визначено основні фактори, що впливають на ефективність роботи працівників в умовах військових дій. Фактори враховують специфічні виклики і труднощі, з якими стикаються працівники під час нестабільної ситуації, що спричинена військовими діями, і представлені на рис. 1.



Рис. 1. Фактори впливу на персонал в умовах воєнного стану

Джерело: [4]

Отже, фактори, що впливають на персонал під час військових дій, мають комплексний характер і стосуються як фізичного, так і психологічного стану працівників, а також умов їхньої роботи.

Введення військового стану накладає певні обмеження на діяльність підприємства, що знижує гнучкість організації робочих процесів. Зростання рівня тривожності через загрозу життю та здоров'ю негативно позначається на моральному стані персоналу, що впливає на їхню продуктивність і мотивацію. Обмеження пересування ускладнює можливість працівників своєчасно діставатися до робочих місць або переселятися в безпечні регіони, що знижує стабільність роботи колективу. Крім того, зниження економічної активності через зупинку бізнесів і порушення ланцюгів постачання призводить до скорочення робочих місць, зниження заробітної плати, що впливає на добробут і настрої співробітників.

На основі вивчення досвіду українських підприємств можемо виділити наступні особливості організації праці в умовах воєнного стану [2; 8; 9]:

- впровадження гнучких графіків роботи, що передбачає переведення працівників на дистанційну роботу у випадках, де можливе виконання ними своїх функцій віддалено без безпосередньої наявності на робочому місці;
- забезпечення працівників засобами індивідуального захисту та організація укриттів на випадок повітряної тривоги;
- автоматизація та впровадження AI-агентів, які здатні виконувати рутинні функції, зменшують потребу в надлишковій кількості працівників;
- залучення жінок на посади, які раніше традиційно вважалися чоловічими. Через мобілізаційні процеси та нестачу чоловічої робочої сили на підприємствах, які раніше були переважно зайняті чоловіками, значно зросла участь жінок у таких сферах, як технічні, інженерні та управлінські посади;
- в умовах воєнного стану та постійних стресових ситуацій для працівників, психологічна підтримка стала необхідною, тому підприємства стали у штат вводити посаду психолога, організовувати тренінги з психологічної підтримки, залучати сторонніх психологів тощо.

Конкретні заходи щодо організації праці в умовах воєнного стану значною мірою залежать від сфери діяльності підприємства та його географічного розташування, зокрема наближеності до лінії активних

бойових дій. Підприємства, розташовані в зонах безпосередніх військових дій або в районах, які піддаються постійним обстрілам, стикаються з необхідністю термінового забезпечення безпеки працівників через ризики для їхнього життя та здоров'я. У таких випадках передбачаються екстрені заходи для евакуації працівників, створення укриттів, обмеження робочих годин та зміна режиму праці.

Для підприємств, що займаються критично важливою інфраструктурою або стратегічними галузями (наприклад, енергетика, медицина, сільське господарство), важливими є організація безперебійної роботи в умовах кризових ситуацій. Тут акцент робиться на створенні запасів необхідних ресурсів, оптимізації логістичних ланцюгів, а також на підтримці працездатності персоналу через гнучкі умови праці, зокрема віддалену роботу та гнучкий графік.

Загальний наратив, який пронизує всі ці заходи, полягає в забезпеченні й гарантуванні безпеки праці. Всі підприємства, незалежно від сфери діяльності та місця розташування, мають на меті збереження життя та здоров'я працівників, запобігання негативним наслідкам для їхнього психоемоційного стану та забезпечення належних умов для виконання трудових обов'язків [2].

Важливо виділити пріоритет безпеки на робочому місці – у 2024 році безпека на робочому місці залишається одним із основних пріоритетів для компаній. Вони активно працюють над створенням безпечних умов праці, впроваджуючи відповідні тренінги, технічні засоби та політики для запобігання нещасним випадкам і забезпечення здоров'я своїх співробітників. У сучасних умовах бізнес все більше зосереджується на забезпеченні безпеки працівників, що включає як фізичну безпеку (забезпечення безпечних умов праці, відповідність стандартам охорони праці), так і психологічну безпеку (запобігання стресам, підтримка психічного здоров'я). Підприємства, які ставлять безпеку на перше місце, знижують рівень травматизму і покращують загальний клімат у колективі [8–10].

Для покращення організації роботи українських підприємств в умовах воєнного стану важливим нововведенням може стати створення інтегрованих систем безпеки, які дозволяють здійснювати оперативний моніторинг ситуації в реальному часі. Впровадження сучасних технологій, таких як геолокаційні системи та мобільні додатки для трекінгу безпеки працівників, допоможе швидко реагувати на загрози та надзвичайні ситуації. Крім того, впровадження більш гнучких форм роботи, таких як дистанційна праця для деяких спеціалістів, забезпечить не лише збереження виробничих потужностей, а й дозволить зберегти здоров'я працівників, зменшивши їхню фізичну присутність в зонах підвищеного ризику.

Іншим важливим нововведенням є створення психологічних центрів на підприємствах, де спеціалісти надаватимуть підтримку працівникам, що переживають стрес чи посттравматичний синдром через бойові дії. Психологічна допомога стане невід'ємною частиною програми підтримки персоналу, спрямованої на підвищення морального духу і збереження працездатності в умовах постійної напруги. Важливо також приділити увагу адаптації робочих місць для осіб з обмеженими можливостями, що можуть стати частиною робочої сили в умовах війни, запроваджуючи спеціальні умови для їхньої роботи та інтеграції у колективи [2].

Висновки. Організація праці в умовах військового стану в Україні потребує комплексного підходу до адаптації трудових процесів, з урахуванням безпеки працівників, психологічної підтримки, гнучких форм праці та ефективного використання сучасних технологій. Військові дії значно впливають на функціонування підприємств, змушуючи їх коригувати стратегії, адаптувати умови праці та впроваджувати нові методи управління трудовими ресурсами, що є важливим для забезпечення стабільності виробничих процесів і безпеки працівників. Перспективи подальших досліджень у цій частині можуть бути зосереджені на розробці нових методів адаптації організації праці до умов нестабільності, дослідженні ефективності застосування інтегрованих систем безпеки та вивченні впливу психологічних аспектів на продуктивність працівників у таких умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Биба В.В., Пінчук Н.М., Марченко В.О. Управління стратегією підприємства на основі концепції зацікавлених сторін. *Економіка і регіон*. 2024. №1 (92). С. 94–100. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3314](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3314)
2. Бужанська М.В. Актуальні проблеми безпеки праці під воєнного стану в Україні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 4. С. 414–418.
3. Забаштанський М.М., Булах Я.М. Сучасні аспекти організації праці на підприємствах будівельної галузі України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2 (6). С.106–114. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/96209>

4. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. №12. С. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>
5. Ільїч Л.М., Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. 952 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/33738/1/Akilina_L_Illich_EP_pidruch_FITU.pdf
6. Мазурець Т.А. Наукова організація праці на робочому місці. Південно Східне міжрегіональне управління Державної служби з питань праці. URL: <https://dp.dsp.gov.ua/novyny/naukova-orhanizatsiia-pratsi-na-robochomu-mistsi>
7. Марченко О.В., Биба В.В. Характерні особливості підприємництва та інструменти маркетингової політики в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*, 2024. № 4. С. 71–78. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.71>
8. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214>
9. Яценко Л. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-rynku-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni>
10. Gupta D. 15 HR Best Practices to Adopt in 2024. URL: <https://whatfix.com/blog/hr-best-practices/>

REFERENCES:

1. Byba, V., Pinchuk N., and Marchenko, O. (2024), *Upravlinnia stratehiieiu pidpriemstva na osnovi kontseptsii zatsikavlenykh storin* [Enterprise strategy management based on the stakeholder concept]. *Economy and Region*. vol. 1(92), pp. 94–100. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3314](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3314)
2. Buzhanska, M. V. (2023), Aktualni problemy bezpeky pratsi pid voiennoho stanu v Ukraini [Current Issues of Labor Safety under Martial Law in Ukraine], *Bulletin of Kherson National Technical University*, vol. 4, pp. 414–418.
3. Zabashtanskyi, M., Bulakh, Y. (2021), *Suchasni aspekty orhanizatsii pratsi na pidpriemstvakh budivelnoi haluzi Ukrainy* [Modern aspects of labor organization at enterprises of the construction industry of Ukraine]. *Problems and prospects of economics and management*. vol. 2(6), pp. 106–114. Available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/96209>
4. Zhosan, H., Kyrychenko, N. (2022), *Menedzhment personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu v Ukraini* [Personnel Management in the Post-Pandemic and Martial Law Conditions in Ukraine], *Tavriisk Scientific Bulletin*, vol. 12, pp. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>
5. Ilych, L. M., Akilina, O. V. (2020) *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labor Economics and Socio-Labor Relations: textbook]. Kyiv: Borys Hrinchenko Kyiv University. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6> (in Ukrainian)
6. Mazurets, T. A. (2025), *Naukova orhanizatsiia pratsi na robochomu misti* [Scientific Organization of Labor at the Workplace]. Available at: <https://dp.dsp.gov.ua/novyny/naukova-orhanizatsiia-pratsi-na-robochomu-mistsi>
7. Marchenko, O., and Byba, V. (2024), *Kharakterni osoblyvosti pidpriemnytstva ta instrumenty marketynhovoï polityky v umovakh voiennoho stanu* [Characteristic features of entrepreneurship and marketing policy tools in martial law]. *Investments: practice and experience*, vol. 4, pp. 71–78. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.71>
8. Cherep, O., Kalyuzhna, Yu., Mykhailychenko, L. (2023), *Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini* [Personnel Management Features under Martial Law in Ukraine], *Economy and Society*, vol. 48. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214>
9. Yatsenko, L. (2025), *Vidnovlennia rynku pratsi v Ukraini v umovakh viiny: rehionalni aspekty* [Recovery of the Labor Market in Ukraine under Wartime Conditions: Regional Aspects]. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-rynku-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni>
10. Gupta, D. (2024), 15 HR Best Practices to Adopt in 2024, available at: <https://whatfix.com/blog/hr-best-practices/>

УДК 331:101.3

JEL J50, J80, J81, O15

Биба Володимир Васильович, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Пінчук Наталія Михайлівна**, кандидат технічних наук, доцент, департамент архітектури, будівництва та дизайну, Політехнічний університет ді Барі, Італія. **Віт Євгеній Сергійович**, магістр, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Особливості організації праці на підприємствах в умовах воєнного стану.**

У статті досліджуються особливості організації праці на підприємствах України в умовах воєнного стану, що були спричинені військовим конфліктом. У фокусі аналізу – нові виклики, з якими стикаються підприємства, а саме: забезпечення безпеки працівників, адаптація організаційних процесів до змінених умов роботи, а також впровадження нових форм праці, таких як дистанційна та гнучка. Враховуючи зовнішні та внутрішні загрози, підприємства повинні активно адаптувати свою структуру управління, систему комунікацій та виробничі процеси, щоб забезпечити безперервність діяльності і підтримку персоналу в умовах кризи. Автори також акцентують увагу на впливі воєнних дій на персонал, зокрема на психоемоційний стан працівників, зниження мотивації та продуктивності, а також на складнощі у забезпеченні нормальних

умов праці в умовах високої нестабільності. Стаття вказує на необхідність психологічної підтримки працівників через створення спеціальних програм, спрямованих на зниження стресу та адаптацію до нових умов. Окрім того, розглядаються важливі аспекти безпеки працівників, зокрема забезпечення їхніх умов праці в умовах підвищених ризиків для здоров'я і життя, а також необхідність створення кризових штабів на підприємствах для оперативного реагування на непередбачувані ситуації. У статті також пропонуються практичні рекомендації для вдосконалення організації праці на підприємствах в умовах надзвичайних ситуацій, що включають оптимізацію кадрових процесів, удосконалення системи зв'язку та координації дій, а також адаптацію інноваційних технологій управління працею для підвищення ефективності роботи. Враховуючи важливість економічної стабільності та соціального благополуччя, організація праці має бути орієнтована на забезпечення гнучкості в умовах постійно змінюваних умов зовнішнього середовища.

Ключові слова: організація праці, воєнний стан, підприємства України, дистанційна праця, гнучка форма праці, безпека працівників, психологічна підтримка, кризовий менеджмент, адаптація до умов, управління персоналом.

UDC 331:101.3

JEL J50, J80, J81, O15

Volodymyr Byba, PhD in Technical Sciences, Docent, Associate Professor of the Department of Management and Logistics, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **Natalia Pinchuk**, PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Department of Architecture, Construction and Design, Polytechnic University of Bari, Italy. **Yevheniy Vit**, Master, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic".
Peculiarities of labor organization at enterprises under martial law.

The article examines the peculiarities of labor organization at Ukrainian enterprises in the conditions of martial law, which were caused by the military conflict. The analysis focuses on new challenges faced by enterprises, namely: ensuring the safety of employees, adapting organizational processes to changed working conditions, as well as introducing new forms of work, such as remote and flexible. Considering external and internal threats, enterprises must actively adapt their management structure, communication system and production processes to ensure business continuity and support personnel in crisis. The authors also focus on the impact of military operations on personnel, in particular on the psycho-emotional state of employees, a decrease in motivation and productivity, as well as on the difficulties in ensuring normal working conditions in conditions of high instability. The article indicates the need for psychological support of employees through the creation of special programs aimed at reducing stress and adapting to new conditions. In addition, important aspects of employee safety are considered, in particular, ensuring their working conditions in conditions of increased risks to health and life, as well as the need to create crisis headquarters at enterprises for prompt response to unforeseen situations. The article also offers practical recommendations for improving the organization of work at enterprises in emergency situations, which include optimization of personnel processes, improvement of the system of communication and coordination of actions, as well as adaptation of innovative labor management technologies to increase work efficiency. Given the importance of economic stability and social well-being, the organization of work should be oriented towards ensuring flexibility in the constantly changing conditions of the external environment.

Keywords: labor organization, martial law, enterprises of Ukraine, remote work, flexible form of work, employee safety, psychological support, crisis management, adaptation to conditions, personnel management.

СЕРТИФІКАЦІЯ ПРОДУКЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ КРАФТОВИХ ХАРЧОВИХ ВИРОБНИЦТВ

Дударєв Ігор Миколайович*, доктор технічних наук, професор,
завідувач кафедри харчових технологій та хімії
Хвещук Олександр Юрійович**, аспірант
Луцький національний технічний університет

**ORCID 0000-0002-2016-5342*

***ORCID 0009-0007-9139-5931*

© Дударєв І.М., 2025

© Хвещук О.Ю., 2025

Стаття отримана редакцією 13.03.2025 р.

The article was received by editorial board on 13.03.2025

Вступ. Традиційні ремесла відіграють важливу роль у представленні культури і традицій будь-якої країни та надають можливості для працевлаштування місцевого населення з невеликими капіталовкладеннями [1]. У світі існує зацікавленість у відродженні ремесел, зокрема, для туристичних цілей. Популярності набувають гастрономічні фестивалі, що приваблюють велику кількість туристів. Місцева їжа та напої, а також пов'язані з ними заходи можуть мати вирішальне значення для популяризації визначних пам'яток регіону та сприяти формуванню позитивного іміджу регіону чи міста [2]. Уряди багатьох країн сприяють відродженню ремесел та розвитку крафтових виробництв, передусім у сільській місцевості, щоб зменшити відтік населення та забезпечити економічний розвиток сільської місцевості [3].

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. У багатьох країнах поширеним є виробництво крафтових харчових продуктів. Z. Rosillo-Aquino та ін. [4] зазначають, що інтерес до традиційної їжі існував завжди, оскільки вона є основою харчування в різних культурах та суспільствах. На думку J. Dezecot та N. Fleck [5], у сучасному суспільстві ремісники-продавці продуктів харчування мають загалом позитивний імідж, оскільки виробляють високоякісну продукцію.

S. Lingham та ін. [6] звертають увагу на те, що витрати на виробництво крафтових продуктів, переважно, більші, ніж при виробництві продуктів великими підприємствами харчової галузі. С.Т. Cirne, М.Н. Tunick та R.E. Trout [7] дослідили, що споживачі готові платити більше за крафтові продукти, оскільки вони вважають, що ці продукти смачніші та корисніші, а також їх купівля підтримує місцевих малих виробників. Водночас, крафтові продукти повинні якимось чином виділятися з-поміж харчових продуктів масового виробництва, за що покупець готовий був би платити більше [6]. На думку R. O'Flynn [8], щоб крафтовий харчовий продукт був затребуваним на ринку, необхідне належне його пакування, маркування та брендування.

Науковці Z. Miloradović та ін. [9] вважають, що термін «крафтовий продукт» можуть використовувати лише підприємства, на яких продукти виготовлені в обмежених кількостях кваліфікованими майстрами, причому спосіб оброблення сировини має бути традиційним та не може бути повністю механізованим. Також вважається, що основні рецептурні компоненти крафтових харчових продуктів повинні бути місцевого походження. Крафтовий виробник харчових продуктів, крім того, що є підприємцем, також виконує роль зберігача місцевих традицій та культури харчування [9].

S. Rivaroli та ін. [10] зазначають, що відсутність офіційної сертифікації крафтових харчових продуктів спричиняє ситуацію, коли виробники харчових продуктів і напоїв використовують цей термін («крафтовий продукт») для позначення своєї продукції, орієнтуючись на попит серед споживачів. На переконання D.R. Morgan, E. Thomas Lane та D. Styles [11], існує ризик, що позначення продуктів як «крафтові» може бути лише оманливим маркетинговим ходом, який виробники харчових продуктів

використовують для привернення уваги споживачів. Таке явище спонукає уряди багатьох країн впроваджувати спеціальні правила щодо позначення крафтових харчових продуктів, щоб зберегти місцеве дрібномасштабне виробництво високоякісних традиційних продуктів, а також уникнути неправильного розуміння поняття «крафтовий» з-поміж споживачів і виробників [10].

T. Schifeling та D. Demetry [12] звертають увагу на те, що автентичність будь-якого харчового продукту є цінним ресурсом для виробників, оскільки дозволяє виділити його за певними (унікальними) якісними показниками з-поміж подібних продуктів інших виробників та забезпечує більшу лояльність споживачів до нього. Формалізувати цей ресурс можна за допомогою сертифікації харчової продукції, зокрема як крафтової, що буде додатковим індикатором її якості та підкреслюватиме її унікальність для споживачів.

Мета дослідження – проаналізувати роль сертифікації продукції у забезпеченні розвитку крафтових харчових виробництв.

Методи дослідження. Дослідження передбачало аналіз стандартів сертифікації харчових продуктів в ЄС. Для визначення атрибутів крафтового виробництва було проведено опитування виробників крафтових харчових продуктів у Волинській області. Особлива увага була приділена визначенню того, що самі виробники розуміють під термінами «крафтове виробництво» та «крафтовий харчовий продукт», а також які основні атрибути такого виробництва.

Основний матеріал і результати. Виробники крафтових харчових продуктів часто повідомляють про основні характеристики своїх продуктів та традиційні способи їх виробництва через назви продуктів, що асоціюються з певним географічним регіоном [13]. У Європейському Союзі (ЄС) прикладають значні зусилля, щоб зберегти унікальні регіональні харчові культури. Зокрема, А.-І. Glogoveţan та С.В. Rosol [14] акцентують увагу на тому, що в ЄС передбачена сертифікація харчових продуктів, що спрямована на збереження та підкреслення окремих характеристик продукту, пов'язаних із географічним походженням і традиційними способами виробництва. У ЄС розроблена процедура видачі сертифікатів, що позначають законодавчий захист назви продукту [15], зокрема: «Захищене найменування походження» (Protected Designation of Origin – PDO) (рис. 1, а); «Захищене географічне зазначення» (Protected Geographical Indication – PGI) (рис. 1, б); «Гарантовано традиційні страви» (Traditional Specialities Guaranteed – TSG) (рис. 1, в); «Продукт із найвіддаленіших регіонів ЄС» (Product of EU's outermost regions) (рис. 1, г).



Рис. 1. Логотипи для етикеток продуктів: а – PDO; б – PGI, GI; в – TSG; г – харчові продукти з найвіддаленіших регіонів ЄС

Джерело: [15]

Сертифікацію PDO застосовують до продуктів, що мають унікальну якість чи властивості, що тісно пов'язані з регіоном їх виробництва. Це позначення вказує, що всі етапи виробничого процесу – від вирощування сировини до виробництва кінцевого продукту – відбуваються в межах певного регіону, що гарантує, що якість продукту пов'язана з місцем його походження [14; 15].

Сертифікацію PGI застосовують до продуктів, для яких хоча б один етап виробництва здійснюється у визначеному регіоні. Ця сертифікація підкреслює зв'язок між окремою географічною територією та назвою продукту, де унікальна якість чи особливість пов'язані з місцем походження [15]. Р. Вутуці та ін. [16] дослідили, що у ЄС географічне зазначення походження є одним із найпопулярніших

інформаційних стимулів для покупців, що вказує на якість харчового продукту, а також може бути показником смаку. J. Neilson, J. Wright, та L. Aklimawati [17] прийшли до висновку, що сертифікація PGI дозволяє виробникам отримувати економічну вигоду від атрибутів якості, пов'язаних з місцем виробництва, а також вона приносить вторинні неекономічні вигоди, такі як захист навколишнього середовища, культурних цінностей і зміцнення соціальних інститутів.

Сертифікація TSG не прив'язує продукт до певного географічного регіону, а сфокусована на традиційному складі продукту або способі його виробництва. Це позначення є ключовим у збереженні традиційних рецептів чи способів виробництва, що є частиною традиційної гастрономічної спадщини. Назва продукту, зареєстрованого як TSG, захищає його від фальсифікації [15].

Для забезпечення більшої обізнаності щодо продукції з найвіддаленіших регіонів ЄС (Гваделупа, Французька Гвіана, Мартиніка, Азорські острови, Мадейра та Канарські острови) було створено спеціальний логотип «Виробляється в найвіддаленіших регіонах» (рис. 1, г) [15].

Е. Kokthi та D. Kruja [18] вважають, що якщо географічне походження не закріплене на законодавчому рівні як атрибут харчового продукту, це може спричинити введення споживачів в оману.

У ЄС виробники харчових продуктів також зобов'язані на етикетках вказувати інформацію про енергетичну цінність продукту, а також вміст цукру, білків, солі, вуглеводів, жирів і насичених жирів [19]. Однак, Н.У. Nohlen та ін. [20] дослідили, що для споживачів інформація, зазначена на зворотній частині пакування, часто є менш привабливою порівняно з більш інтуїтивно зрозумілими та кольоровими логотипами на лицьовій частині пакування. Тому важливо, щоб етикетки на пакуваннях харчових продуктів були більш інформативними та зрозумілими, що дозволить споживачам здійснювати більш обґрунтований вибір, обираючи продукти, що є кращими за якістю та більш корисні для організму [21].

Отже, у сучасних умовах, коли попит на натуральні місцеві харчові продукти постійно зростає, важливо чітко визначити, що саме є крафтовим продуктом та виробництвом. Законодавче закріплення цих понять дозволить створити чіткі критерії для виробників, які прагнуть отримати статус крафтового виробника, а також захистити споживачів від зловживань і фальсифікацій на ринку. Законодавчі норми допоможуть стимулювати розвиток місцевих крафтових виробництв харчових продуктів, що використовують місцеву сировину та дотримуються традиційних способів виробництва. Це сприятиме зростанню довіри до крафтової продукції та створить сприятливі умови для розвитку малого бізнесу в регіонах.

Опитування 36 виробників харчових продуктів у Волинській області (Україна), які позиціонують себе як крафтові, продемонструвало, що 88,9% опитаних виробників вважають за необхідне на законодавчому рівні закріпити поняття «крафтове виробництво» та «крафтовий харчовий продукт» із визначенням критеріїв, що їх характеризують. Усі опитані виробники (100%) зазначили, що крафтове виробництво відрізняється від масового способом виготовлення продукції, а 88,9% респондентів вказали технологію виробництва та рецептуру продуктів в якості особливих ознак такого виробництва (рис. 2). Близько 67% опитаних серед критеріїв, що відрізняють крафтове виробництво від масового, назвали обсяг виробництва.

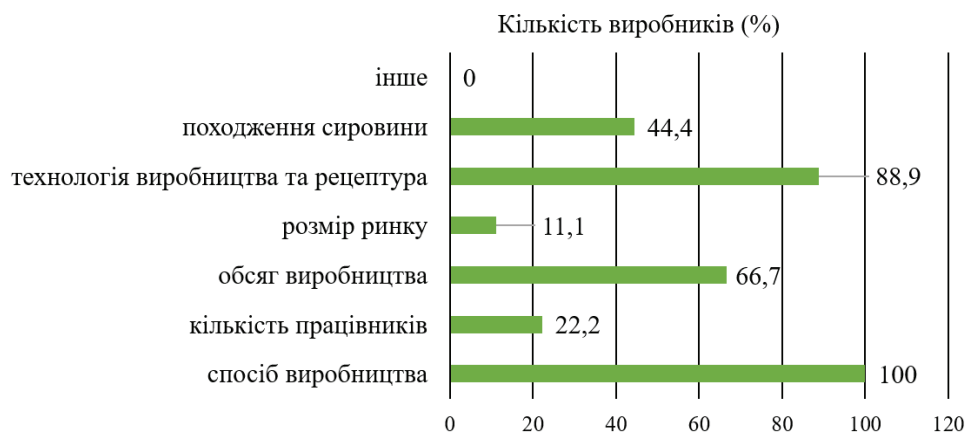


Рис. 2. Вибір виробниками ознак, що відрізняють крафтове виробництво від масового

Джерело: розроблено авторами

Отже, крафтове виробництво харчових продуктів відрізняється від масового їх виробництва низкою специфічних ознак (атрибутів), що роблять його унікальним (рис. 3):

1) Кількість працівників – крафтові виробники, зазвичай, мають невеликий штат працівників, що дозволяє забезпечити гнучкість виробництва та персоналізований підхід до кожного його етапу, завдяки чому досягається висока якість продукції. Результати проведеного опитування серед виробників крафтових харчових продуктів (рис. 4) продемонстрували, що на більшості (66,6%) крафтових виробництв працює до 5 осіб.



Рис. 3. Основні атрибути крафтового харчового виробництва

Джерело: розроблено авторами

2) Обсяг випуску продукції – для крафтових харчових виробництв є характерним невеликий обсяг виготовленої продукції через особливості її виробництва. Це дозволяє зберігати високу якість та унікальність продукту, не перетворюючи його на харчову продукцію масового виробництва. Опитування респондентів продемонструвало (рис. 5), що 33,3% крафтових виробників мають річний дохід у розмірі 1,0–5,0 млн грн; 25% – 0,5–1,0 млн грн; 22,2% – до 0,5 млн грн; 19,5% – більше 5,0 млн грн.

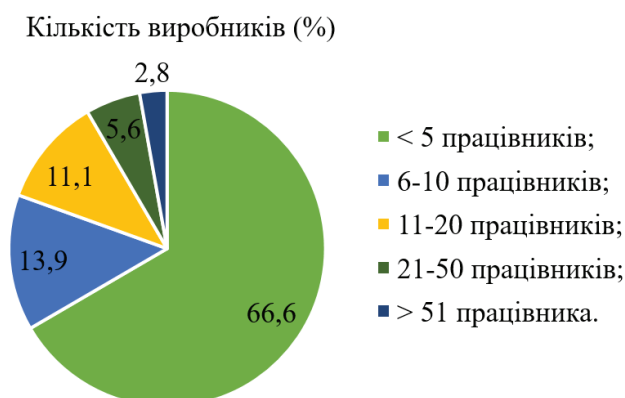


Рис. 4. Кількість працівників на крафтових виробництвах

Джерело: розроблено авторами

3) Обсяг ринку – крафтові виробники, зазвичай, орієнтуються на місцевий або регіональний ринок. Це дозволяє їм зберігати близькість до споживачів та активно підтримувати місцеву економіку. Така орієнтація на локальний ринок дозволяє фокусуватися на смаках і потребах місцевого населення.

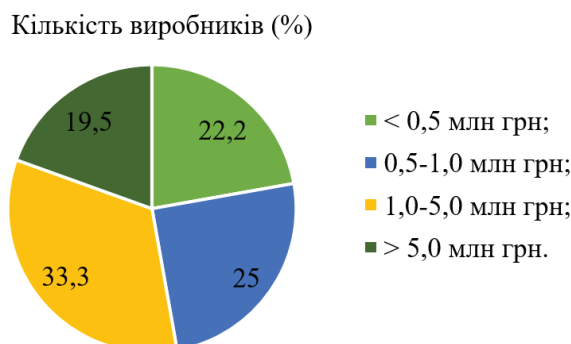


Рис. 5. Дохід виробників крафтових харчових продуктів

Джерело: розроблено авторами

4) Спеціалізація виробництва – спеціалізація крафтового виробництва залежить від особливостей регіону, місцевих традицій та наявної сировинної бази. Наприклад, у регіонах, де розвинене тваринництво, може переважати крафтове виробництво молочних продуктів, зокрема сирів. За результатами опитування виробників, у Волинській області переважають крафтові виробництва кондитерських виробів (44,4%) та молочних продуктів і напоїв (33,3%) (рис. 6). Водночас, деякі виробники виробляють кілька видів продукції, наприклад, кондитерські та хлібобулочні вироби.

5) Місце виробництва основної сировини – крафтові виробники здебільшого використовують сировину місцевого походження. Це не тільки гарантує високу якість сировини, а й сприяє сталому розвитку місцевих фермерів та постачальників. Використання місцевої сировини також дозволяє зберегти унікальні регіональні смаки, що надає продукції неповторних органолептичних властивостей та підкреслює її автентичність.

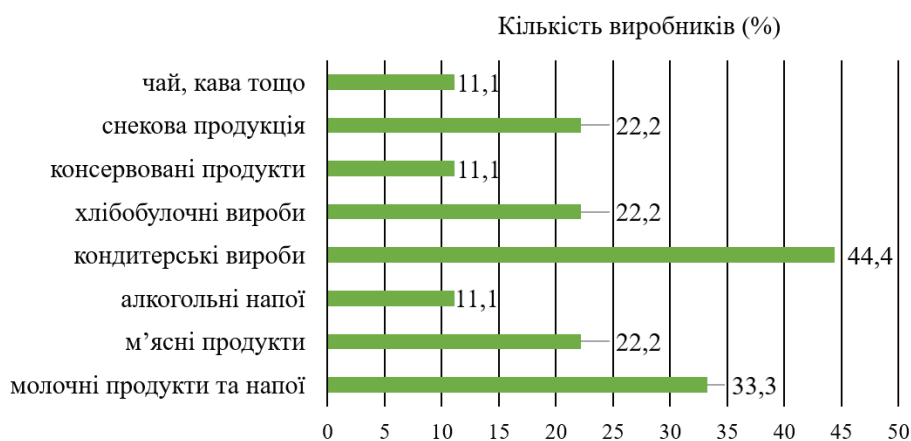


Рис. 6. Спеціалізація крафтових харчових виробництв

Джерело: розроблено авторами

6) Спосіб виробництва – більшість технологічних процесів крафтових виробництв здійснюється з мінімальним використанням обладнання, з акцентом на традиційні способи оброблення сировини. Це дозволяє досягнути унікального смаку, текстури та зовнішнього вигляду продукції.

7) Традиційна чи унікальна рецептура – крафтове виробництво, зазвичай, базується на використанні традиційних або унікальних рецептур, що передаються через покоління або розробляються самостійно. Виробники досить часто створюють нові смакові композиції, додаючи в рецептуру місцеві інгредієнти або відроджуючи забуті кулінарні техніки.

8) Якість та безпечність продукції – крафтові виробники акцентують увагу на якості кожної одиниці продукції, вони ретельно контролюють усі етапи виробництва, щоб виробляти не лише смачний, але й безпечний продукт для споживачів. Для крафтових продуктів використовують натуральну сировину без штучних добавок, консервантів та барвників.

Усі атрибути крафтового виробництва підкреслюють його індивідуальність та унікальність. Вони об'єднують традиції, інновації та високу якість, що робить крафтову харчову продукцію популярною з-поміж споживачів, які шукають справжній та натуральний смак.

Запровадження сертифікації крафтових харчових продуктів є важливим кроком для розвитку крафтових виробництв. Це дозволить забезпечити відповідність продуктів певним стандартам якості та безпечності. Сертифікація продукції допоможе уникнути підробок та нечесної конкуренції на ринку, адже наявність сертифікату гарантуватиме споживачам, що продукт є справжнім і відповідає вимогам щодо походження сировини, способу виробництва та безпечності.

Атрибути крафтового виробництва доцільно врахувати при розробленні критеріїв для сертифікації крафтової продукції, оскільки вони відображають основні характеристики, що визначають якість та автентичність такої продукції. Для крафтових виробників сертифікація може стати важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності їхньої продукції на ринку. Це сприятиме розширенню ринку збуту продукції. Сертифікація також може мотивувати крафтових виробників використовувати місцеву сировину, що сприятиме розвитку місцевої економіки, а також спонукатиме до зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Сертифікація сприятиме розвитку крафтових виробництв, оскільки заохочуватиме виробників дотримуватися високих стандартів якості. Виробники, прагнучі отримати сертифікат, повинні будуть забезпечити відповідність своєї продукції певним вимогам щодо сировини, способу виробництва, санітарних умов та інших аспектів. Для виробників, які хочуть вийти на нові ринки або експортувати свою продукцію за кордон, наявність сертифікату може бути важливим фактором. У багатьох країнах і на міжнародних ринках сертифікація є обов'язковою умовою для продажу харчових продуктів. Отже, запровадження сертифікації для крафтових харчових продуктів є доцільним і вигідним як для споживачів, так і для виробників.

Висновки. Встановлено, що основними атрибутами, які характеризують крафтове харчове виробництво, є кількість працівників, обсяг випуску продукції, обсяг ринку, спеціалізація виробництва, походження сировини, спосіб виробництва продукту, рецептура продукту, якість та безпечність продукції. На думку виробників, найбільш важливими атрибутами крафтового виробництва є спосіб виробництва, технологія виробництва та рецептура продукту. Атрибути крафтового виробництва повинні бути обов'язково враховані при розробленні критеріїв для сертифікації крафтової продукції. Отже, важливим є визначення на законодавчому рівні термінів «крафтове виробництво» та «крафтовий харчовий продукт», а також розроблення й впровадження процедури сертифікації крафтової продукції.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на обґрунтування процедури сертифікації крафтової продукції з урахуванням досвіду країн ЄС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Dragicevic Curkovic M. The role of the traditional crafts as intangible heritage on the global tourist market. SHS Web of Conferences. 2021. № 92. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219206005>
2. Hermann U.P., Lee C., Coetzee W., Boshoff, L. Predicting behavioural intentions of Craft Beer Festival attendees by their event experience. *International Journal of Wine Business Research*. 2021. № 33 (2). P. 254–274. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijwbr-05-2020-0019>
3. Bellver D.F., Prados-Peña M.B., García-López A.M., Molina-Moreno V. Crafts as a key factor in local development: Bibliometric analysis. *Heliyon*. 2023. № 9(1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13039>
4. Rocillo-Aquino Z., Cervantes-Escoto F., Leos-Rodríguez J.A., Cruz-Delgado D., Espinoza-Ortega A. What is a traditional food? Conceptual evolution from four dimensions. *Journal of Ethnic Foods*. 2021. № 8, 38. DOI: <https://doi.org/10.1186/s42779-021-00113-4>
5. Dezecot J., Fleck N. Consumer perceptions, barriers and motivations around craft food artisans. *Décisions Marketing*. 2021. № 103. P. 203–228.
6. Lingham S., Hill I., Manning L. Artisan food production: What makes food ‘artisan’?. In: Dana, L.P., Ramadani, V., Palalic, R., & Salamzadeh, A. (eds), *Artisan and Handicraft Entrepreneurs. Contributions to Management Science*. Cham : Springer, 2022. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-82303-0_6
7. Cirne C.T., Tunick M.H., Trout R.E. The chemical and attitudinal differences between commercial and artisanal products. *npj Science of Food*. 2019. № 3, 19. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41538-019-0053-9>

8. O'Flynn R. Food in tourism and the role of the artisan food producer in Ireland: A phenomenological study. Technological University Dublin, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21427/QKA6-E058>
9. Miloradovic Z., Blazic M., Barukcic I., Font i Furnols M., Smigic N., Tomasevic I., Miocinovic J. Serbian, Croatian and Spanish consumers' beliefs towards artisan cheese. *British Food Journal*. 2022. № 124 (10). P. 3257–3273. DOI: <https://doi.org/10.1108/BFJ-04-2021-0409>
10. Rivaroli S., Lindenmeier J., Hingley M., Spadoni R. Social representations of craft food products in three European countries. *Food Quality and Preference*. 2021. № 93. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2021.104253>
11. Morgan D.R., Thomas Lane E., Styles D. Crafty marketing: An evaluation of distinctive criteria for “craft” beer. *Food Reviews International*. 2020. № 38 (5). P. 913–929. DOI: <https://doi.org/10.1080/87559129.2020.1753207>
12. Schifeling T., Demetry D. The new food truck in town: geographic communities and authenticity-based entrepreneurship. *Organization Science*. 2021. № 32 (1). P. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1369>
13. Belletti G., Maressotti A., Touzard J.-M. Geographical indications, public goods, and sustainable development: The roles of actors' strategies and public policies. *World Development*. 2017. № 98. P. 45–57. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.05.004>
14. Glogoveţan A.-I., Pocol C.B. The role of promoting agricultural and food products certified with european union quality schemes. *Foods*. 2024. № 13 (6). DOI: <https://doi.org/10.3390/foods13060970>
15. European Commission. Agriculture and Rural Development. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/farming/geographical-indications-and-quality-schemes/geographical-indications-and-quality-schemes-explained_en (дата звернення: 09.03.2025).
16. Bytyçi P., Kokthi E., Hasalliu R., Fetoshi O., Salihu L., Mestani M. Is the local origin of a food product a nexus to better taste or is just an information bias. *International Journal of Gastronomy and Food Science*. 2024. № 35. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2024.100877>
17. Neilson J., Wright J., Aklimawati L. Geographical indications and value capture in the Indonesia coffee sector. *Journal of Rural Studies*. 2018. № 59. P. 35–48. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.01.003>
18. Kokthi E., Kruja D. Customer based brand equity analysis: An empirical analysis to geographical origin. In: Proceedings – 11th International Conference on Mangement, Enterprise and Benchmarking (MEB 2017), Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management.
19. Höhn G.L., Huysmans M., Crombez C. Healthy food traditions? Nutritional quality and food composition of EU geographical indications. *Q Open*. 2023. № 3 (1). DOI: <https://doi.org/10.1093/qopen/qoad014>
20. Nohlen H.U., Bakogianni I., Grammatikaki E., Ciriolo E., Pantazi M., Dias J., Salesse F., et al. Front-of-pack nutrition labelling schemes: An update of the evidence. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. DOI: <https://doi.org/10.2760/932354>
21. Breda J., Castro L.S.N., Whiting S., Williams J., Jewell J., Engesveen K., Wickramasinghe K. Towards better nutrition in Europe: evaluating progress and defining future directions. *Food Policy*. 2020. № 96. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2020.101887>

УДК 338.45

JEL Q14, Q15

Дударєв Ігор Миколайович, доктор технічних наук, професор, Луцький національний технічний університет. **Хвещук Олександр Юрійович**, аспірант, Луцький національний технічний університет. **Сертифікація продукції як інструмент розвитку крафтових харчових виробництв.**

Щороку зростає попит серед споживачів на високоякісні крафтові харчові продукти місцевого виробництва. Визначення харчових продуктів як крафтових не регламентовано на законодавчому рівні в Україні, що призводить до використання цього терміну недобросовісними виробниками для привернення уваги споживачів до своєї продукції. Тому важливим є аналіз ролі сертифікації крафтових продуктів у забезпеченні розвитку крафтових харчових виробництв. Було визначено основні атрибути крафтового харчового виробництва, які необхідно враховувати при розробленні критеріїв для сертифікації крафтової продукції. Сертифікація крафтових харчових продуктів дозволить захистити споживачів від підробок і підтвердити відповідність продукту встановленим стандартам якості та безпечності. Сертифікація також підвищить конкурентоспроможність продукції на ринку та сприятиме розвитку крафтових виробництв.

Ключові слова: крафтове виробництво, крафтовий виробник, сертифікація крафтової продукції, атрибути крафтового виробництва, походження продукту, мале підприємство.

UDC 338.45

JEL Q14, Q15

Igor Dudarev, Doctor of Technical Sciences, Professor, Lutsk National Technical University. **Oleksandr Khveshchuk**, Postgraduate Student, Lutsk National Technical University. **Product certification as a tool for the development of craft food production.**

Every year, the demand for high-quality craft food products from local producers is increasing. Consumers are paying more attention to products that are produced with minimal use of industrial methods, focusing on the

naturalness of ingredients, their local origin, and the uniqueness of the production process. This trend promotes the development of craft food production, which uses traditional recipes and technologies. However, the definition of craft food products is not regulated by law in Ukraine, leading to the misuse of this term by dishonest producers to attract consumers' attention to their products. This approach not only misleads consumers but also undermines trust in genuine craft producers, creating a negative effect on the market. Therefore, it is important to analyze the role of craft product certification in ensuring the development of craft food production. Certification provides an opportunity to distinguish products made using traditional methods from mass-produced foods, which are made in large factories with automated processes. Defining clear criteria for certification will create standards that match the specifics of craft production. The key attributes of craft food production have been identified, which should be considered when developing criteria for certifying craft foods. Taking these attributes into account when developing certification standards will help ensure that only genuine craft foods have the right to certification. Craft food certification will protect consumers from counterfeit products and confirm that the product meets established quality and safety standards. The presence of a certificate gives the consumer additional confidence that the product is made according to standards that ensure its safety and high quality. Certification will also increase the competitiveness of products in the marketplace, as certified products will stand out from competitors who do not have such certification. This will allow craft producers to more easily enter new markets, both national and international. Moreover, certification will promote the development of craft production by encouraging producers to adhere to high standards, which will contribute to improving the overall quality of products.

Keywords: craft production, craft producer, craft product certification, craft production attributes, product origin, small business.

МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТРЕБ СПОЖИВАЧІВ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ: ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ “SLOW FOOD”

Оболенцева Лариса Володимирівна*, доктор економічних наук,
професор, завідувачка кафедри туризму і готельного господарства
Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова

*ORCID 0000-0001-7085-6902

© Оболенцева Л.В., 2025

Стаття отримана редакцією 13.03.2025 р.
The article was received by editorial board on 13.03.2025

Вступ. Ініціатива Slow Food являє собою не лише філософію харчування, але й соціокультурний феномен, який протистоїть масовому споживанню та глобалізації харчової індустрії, зокрема ресторанного бізнесу. Вона сприяє популяризації місцевих продуктів і традиційної кухні, формуючи усвідомлений підхід до вибору продуктів, збереженню екосистем і підтримці локальних громад. Slow Food демонструє інтегрований підхід, спрямований на гармонію між харчуванням, культурою та способом життя, закликаючи до відповідального споживання, яке враховує екологічні, економічні та соціальні аспекти. Slow Food є важливим елементом руху за стале майбутнє, який пропонує альтернативу швидкому темпу сучасного життя та бездумному споживанню. Таким чином, рух Slow Food в Україні не лише підтримує унікальність кулінарної спадщини, але й сприяє розбудові сталого майбутнього, забезпечуючи гармонію між культурними, соціальними та екологічними аспектами.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Теоретичні засади питань, пов'язаних із становленням та розвитком концепції Slow Food висвітлено у працях таких зарубіжних вчених як Andrews Geoff [1], Koen Van Bommel, Andre Spicer [2], Michele F. Fontefrancesco, Paolo Corvo [3], Petrini Carlo [4], Leitch Alison [5], Miele Mara, Murdoch Jonathan [6], Parkins Wendy, Geoffrey Craig [7], Pietrykowski Bruce [8].

Джефф Ендрюс є автором однієї з перших ґрунтовних праць, яка досліджує політичні аспекти руху Slow Food як відповідь на домінування мереж швидкого харчування [1].

Коен ван Боммел та Андре Спайсер надають огляд історії, ідеології та впливу руху Slow Food на сучасну культуру споживання у якості відповіді на поширення фастфуду та стандартизацію смаку [2].

Мікеле Ф. Фонтефранческо і Паоло Корво досліджують історію та діяльність руху Slow Food у контексті досягнення цілей сталого розвитку [3].

Карло Петріні є засновником руху Slow Food, закликає до зміни підходу до харчування та продовольчої системи загалом [4].

Алісон Лейч досліджує виникнення руху Slow Food та аналізує як він впливає на формування європейської ідентичності через італійську гастрономічну культуру [5].

Міеле Мара та Мердок Джонатан досліджують впровадження принципів Slow Food у традиційні кухні Тоскани, підкреслюючи естетичні та практичні аспекти [6].

Венді Паркінс та Джеффри Крейга досліджують філософію та політику «повільності», аналізуючи розвиток руху Slow Food як глобального «еко-гастрономічного» явища [7].

Брюс П'єтриковскі аналізує символічну роль їжі у формуванні ідентичності та розглядає як Slow Food сприяє розвитку соціального та культурного капіталу, протистоячи негативним наслідкам конкурентного споживання [8].

Щодо внеску вітчизняних науковців у розвиток даного питання, то варто зазначити праці Братіцел М. [9], Рябініну А., Ярмолук Д. [10], Літвінову І., Літвінову О. [11], Горпинченко А. [12], Удовиченко В. [13], Чалу А. [14] та ін.

Проте, питання визначення рівня обізнаності споживачів про концепцію Slow Food та їхнього ставлення до її основних принципів; аналізу переваг та очікувань споживачів щодо використання локальних, екологічних і традиційних продуктів у ресторанному бізнесі; оцінка рівня попиту на ресторани, які працюють за принципами Slow Food та ключові фактори, що впливають на вибір споживачів; виявлення бар'єрів та потенційних труднощів впровадження концепції Slow Food у сфері ресторанного бізнесу залишаються недостатньо вивченими і потребують більш детального опрацювання.

Метою статті є всебічне дослідження споживчих уподобань у сфері ресторанних послуг та обґрунтування доцільності впровадження концепції Slow Food як інноваційного підходу до розвитку ресторанного бізнесу. Дослідження спрямоване на виявлення актуальних тенденцій у харчових звичках, мотивації та очікуваннях споживачів щодо якості, походження та способу приготування їжі, а також аналіз їхнього ставлення до принципів Slow Food.

Дослідження базується на комплексному застосуванні загальнонаукових та спеціальних методів, а саме порівняння (аналіз особливостей розвитку Slow Food у різних країнах світу та оцінка перспектив його впровадження в українському ресторанному бізнесі); узагальнення та класифікація (систематизація підходів до використання локальних та екологічно чистих продуктів у ресторанній індустрії, формулювання ключових тенденцій та розробка рекомендацій для вітчизняних рестораторів); анкетування (проведено опитування серед споживачів ресторанних послуг для оцінки їхніх уподобань, рівня обізнаності про Slow Food та готовності підтримувати ресторани, що працюють за цією концепцією); спостереження (аналіз поведінки споживачів у закладах громадського харчування для виявлення тенденцій у виборі страв, інтересу до локальних продуктів та рівня усвідомленого споживання); системний підхід (дослідження взаємозв'язку між використанням локальних продуктів, цінностями Slow Food та рівнем попиту на здорове харчування серед споживачів, а також аналіз впливу впровадження Slow Food на економічний, соціокультурний та екологічний розвиток ресторанного бізнесу в Україні), що дозволило забезпечити ґрунтовний аналіз концепції Slow Food, її впливу на ресторанний бізнес та визначити доцільність впровадження цієї моделі в Україні.

Основний матеріал і результати. У рамках дослідження, спрямованого на аналіз обізнаності споживачів щодо концепції Slow Food, було проведено анкетування, яке реалізовано у форматі анонімного опитування. Це дослідження охоплювало представників різних вікових груп і соціальних категорій, що забезпечило збір різноманітних думок та оцінок з різних регіонів України.

Завдяки цьому вдалося дослідити рівень обізнаності, з'ясувати споживчі вподобання, ключові чинники, що впливають на вибір споживачів, а також визначити рівень поінформованості про Slow Food, вплив соціально-економічних факторів та особисті вподобання у виборі продуктів та закладів харчування.

Отримані результати забезпечують цінну базу для подальшого аналізу сприйняття концепції Slow Food та розробки стратегій популяризації цієї ідеї підприємствами ресторанного бізнесу з-поміж споживачів.

Серед основних питань, поставлених респондентам під час дослідження, були такі:

рівень обізнаності про концепцію Slow Food, а саме задля розуміння чи знайомі споживачі з цією ідеєю, які її основні принципи вони розуміють та підтримують;

ставлення до підтримки локальних виробників, адже отримавши відповідь на це питання можна усвідомити наскільки важливим для респондентів є вибір продуктів місцевого виробництва та чи готові вони надавати перевагу місцевій продукції перед імпоротною;

вплив здорового харчування на вибір ресторанних підприємств чи інших закладів громадського харчування. В цьому контексті необхідно отримати відповіді на питання щодо аспектів здорового харчування, які є вирішальними при виборі ресторану чи іншого підприємства харчування, зокрема, використання натуральних інгредієнтів і збалансованих страв;

улюблені страви, приготовані з локальних продуктів. Необхідно з'ясувати, які саме страви з місцевих інгредієнтів є найпопулярнішими серед споживачів, що може слугувати індикатором їхніх кулінарних уподобань.

Ці питання спрямовані на глибше розуміння споживчих пріоритетів і оцінку того, як концепція “Slow Food” співвідноситься з реальними звичками та потребами українців. Більше того, вони дозволили виявити основні аспекти ставлення споживачів до концепції Slow Food і оцінити важливість локальних продуктів у їхньому харчуванні. Зокрема, отримані відповіді дали змогу зрозуміти, наскільки споживачі підтримують ідеї сталого розвитку, здорового харчування та місцевого виробництва.

На рис. 1–4 представлено результати опитування, які ілюструють:

рівень обізнаності споживачів щодо концепції Slow Food;

частку респондентів, які активно підтримують локальних виробників;

вплив здорового харчування на вибір підприємств ресторанного бізнесу;

популярність страв, приготованих із місцевих продуктів, серед різних вікових і соціальних груп.

Зазначені характеристики забезпечують наочне уявлення про тенденції у сприйнятті концепції Slow Food в Україні та дозволяють виявити регіональні особливості та соціальні відмінності в харчових уподобаннях населення.

Результати опитування дозволяють зробити кілька важливих висновків щодо ставлення українських споживачів до концепції Slow Food та їхніх харчових звичок.

По-перше, дані свідчать, що значна частина респондентів (близько 64%) вже знайомі з концепцією Slow Food. Цей показник демонструє зростання популярності ідеї споживання локальних продуктів, яка є ключовим елементом формування здорового способу життя та підтримки сталого розвитку.

По-друге, більшість респондентів зазначили, що споживання локальних продуктів є для них важливим. Це свідчить про підвищену обізнаність споживачів щодо значення вибору якісних, свіжих продуктів місцевого виробництва. Такий підхід підкреслює їхню усвідомленість у питаннях харчування та підтримки місцевих виробників, а також їхню турботу про власне здоров'я та екологічну стабільність.

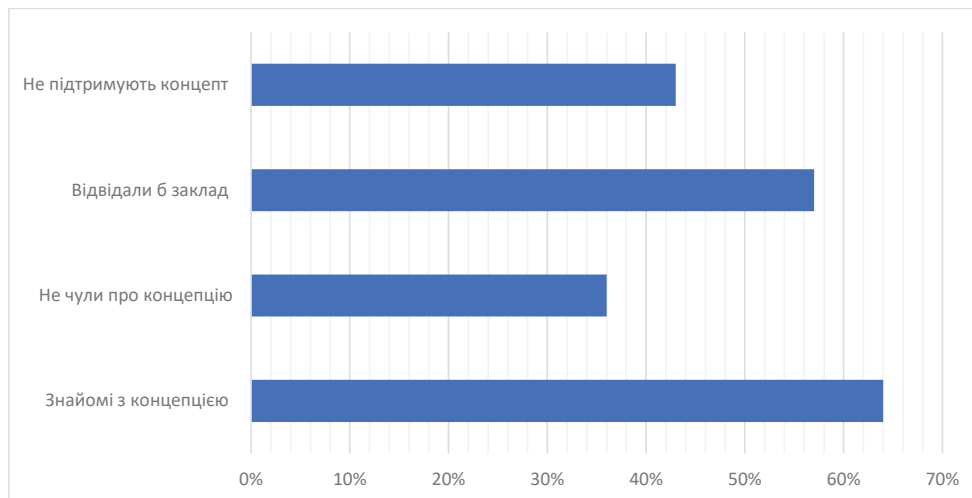


Рис. 1. Ступінь поінформованості про концепцію Slow Food та бажання відвідувати концептуальні заклади споживачами, які її підтримують

Джерело: сформовано автором

Загалом результати підтверджують, що концепція Slow Food поступово набуває популярності серед українських споживачів і має перспективу стати важливим елементом у формуванні харчових звичок населення [10].

Дані, отримані в процесі дослідження демонструють, що основними джерелами інформації про концепцію Slow Food для респондентів є соціальні мережі та спілкування з друзями. Це підкреслює важливість неформальних каналів комунікації у поширенні знань про здорове харчування та сталий підхід до вибору продуктів.

Цей висновок відкриває значні можливості для ресторанів і виробників локальних продуктів. Використання соціальних медіа як основного інструменту маркетингової стратегії може стати ефективним шляхом для популяризації їхньої продукції. Платформи соціальних мереж дозволяють не

лише розширити охоплення аудиторії, але й створювати інтерактивний контент, що сприяє побудові довіри до бренду та залученню нових клієнтів.

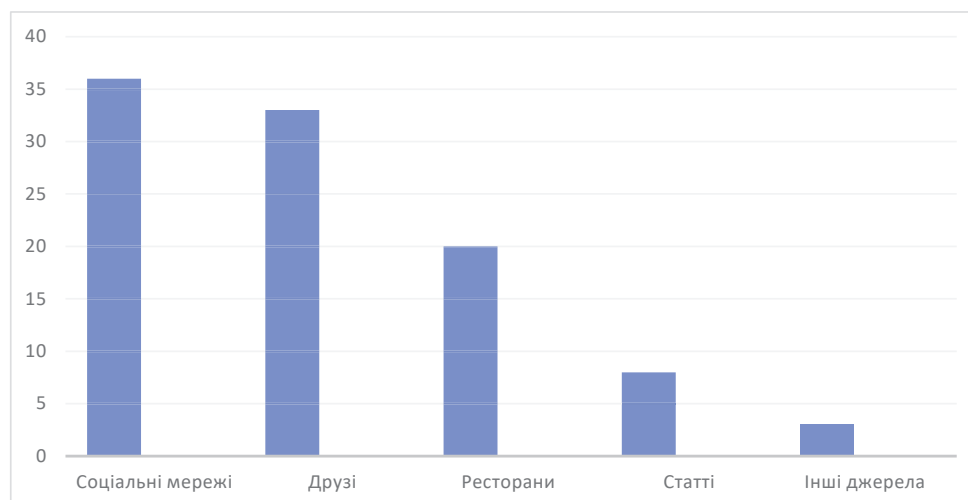


Рис. 2. Основні канали отримання інформації про концепцію Slow Food, %

Джерело: сформовано автором

Наприклад, публікація історій про походження локальних продуктів, кулінарні майстер-класи, співпраця з популярними інфлюенсерами або організація заходів, орієнтованих на здоровий спосіб життя, може допомогти досягти більшого впливу. Орієнтація на соціальні мережі також сприяє ефективному зворотному зв'язку з аудиторією, що є ключовим у формуванні довготривалих відносин зі споживачами. Це свідчить, що концепція Slow Food має значний потенціал для подальшого поширення в Україні, особливо за умови грамотного використання сучасних комунікаційних інструментів [12].

Результати опитування показали, що 58% респондентів надають перевагу ресторанам, які пропонують страви, виготовлені з локальних продуктів. Ця тенденція свідчить про зміну споживчих звичок, коли все більше людей починають усвідомлено обирати відповідальні варіанти харчування, які не лише сприяють покращенню їхнього здоров'я, а й підтримують місцеву економіку та екологічну стабільність.

Крім того, значна частина респондентів висловила готовність платити більше за страви з локальних продуктів, що підкреслює їхню прихильність до ідей концепції Slow Food і демонструє готовність інвестувати у якість та етичність харчування. Така поведінка споживачів є важливим сигналом для ринку, оскільки вона створює стимул для ресторанів і виробників локальних продуктів розширювати свою пропозицію, зберігаючи високу якість і автентичність продукції.

Все це може стати підґрунтям для розвитку нових бізнес-моделей у галузі ресторанного бізнесу, громадського харчування та агропромисловості, орієнтованих на сталий розвиток, підтримку місцевих фермерів і популяризацію локальної гастрономії; а також вказує на те, що споживачі не лише цікавляться здоровим харчуванням, але й готові активно підтримувати ці ідеї своїми виборами [15].

Не зважаючи на переважно позитивне сприйняття концепції Slow Food, слід звернути увагу на те, що значна частина респондентів (близько 43%) не практикують активну підтримку цієї ідеї у своєму повсякденному житті. На їхній вибір можуть впливати такі фактори, як вартість продуктів, їхня доступність, а також інші індивідуальні потреби та пріоритети.

Виявлена ситуація переконує про необхідність посилення зусиль, спрямованих на підвищення рівня обізнаності споживачів про переваги здорового харчування та принципи концепції Slow Food. Зокрема, доцільно реалізувати комплексні інформаційні кампанії, спрямовані на освітлення споживачів про користь екологічно чистих продуктів, а також забезпечити доступність таких товарів за допомогою економічно вигідних рішень. Важливим напрямом також є залучення державних і громадських організацій для формування стимулів, що заохочують споживачів обирати більш усвідомлені підходи до харчування [14].

Таким чином, інтеграція ідеї Slow Food у повсякденне життя вимагає як освітніх, так і структурних змін, що дозволить подолати існуючі бар'єри та сприяти популяризації принципів здорового харчування серед більш широких верств населення.

Результати аналізу також засвідчують, що рівень підтримки концепції Slow Food суттєво відрізняється серед різних соціальних груп. Найвищий інтерес до принципів цієї ідеї демонструють молоді люди у віковій категорії 18–34 роки, а також особи з вищою освітою, зокрема віком 25–34 роки.

Зазначені групи споживачів проявляють більшу схильність до відвідування ресторанів, які пропонують страви, приготовані з локальних продуктів. Вони також демонструють більш усвідомлений підхід до вибору харчування, враховуючи його вплив на здоров'я та екологічні аспекти. Така поведінка вказує на те, що освітній рівень і загальна поінформованість про екологічні та соціальні переваги Slow Food є важливими факторами, які сприяють поширенню цієї концепції.

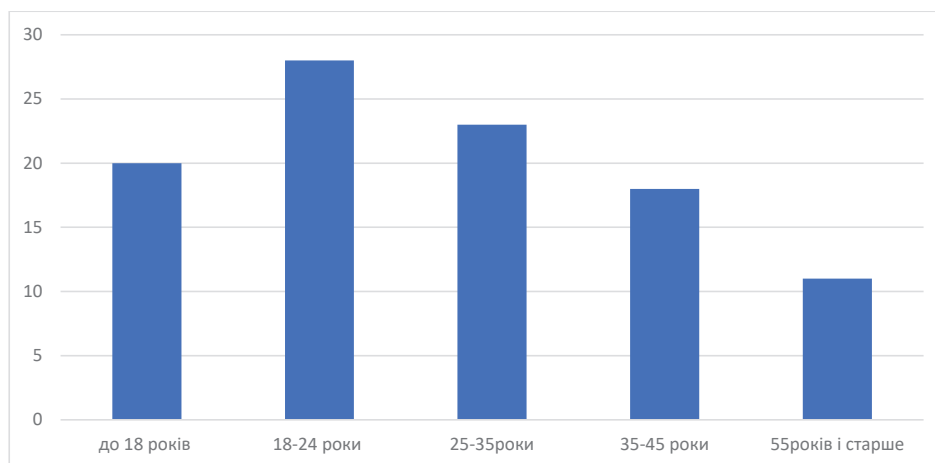


Рис. 3. Вікова структура прихильників концепції Slow Food, %

Джерело: сформовано автором

Ці дані свідчать про необхідність орієнтації інформаційних та промоційних кампаній на молодіжну аудиторію та освічені верстви населення. Такі заходи можуть включати популяризацію ресторанів і виробників, які працюють за принципами Slow Food, а також створення програм, що підкреслюють взаємозв'язок між вибором харчування, здоров'ям і сталим розвитком. Це дозволить зміцнити позиції концепції Slow Food і розширити її вплив у різних сегментах суспільства.

Також важливо підкреслити, що рівень обізнаності про концепцію Slow Food значно вищий серед жителів великих міст, у порівнянні з мешканцями маленьких містечок та регіонів. Така тенденція може бути пов'язана з ширшими можливостями доступу до інформації, більшою кількістю ресторанів та закладів харчування, що підтримують принципи Slow Food, а також із загальною концентрацією освітніх і культурних ініціатив у містах.

Цей факт доводить те, що популяризація Slow Food у великих міських середовищах має значний потенціал для подальшого розвитку. Водночас важливо не залишати поза увагою малозаселені регіони, де рівень обізнаності про концепцію може бути значно нижчим. Розвиток програм інформування у цих регіонах, а також стимулювання локального виробництва продуктів, відповідних принципам Slow Food, можуть сприяти рівномірному поширенню ідеї по всій країні.

Ефективна стратегія просування концепції Slow Food має враховувати регіональні особливості та забезпечувати як активну підтримку у великих містах, так і створення сприятливих умов для її впровадження у малочисельних громадах. Це може включати проведення освітніх заходів, підтримку фермерських ініціатив та розвиток інфраструктури, що сприяє локальному споживанню якісної та екологічно чистої їжі [11].

Цільова аудиторія для ресторанів, які прагнуть популяризувати концепцію Slow Food, може включати кілька ключових груп. По-перше, це молодь, яка часто є відкритою до нових ідей та цінує унікальні гастрономічні досвіди. По-друге, це люди із середнім і високим рівнем доходу, які мають фінансову можливість підтримувати ресторани, що пропонують страви з локальних та екологічно

чистих продуктів. Третя група – це особи, які ведуть здоровий спосіб життя, цікавляться питаннями екології та віддають перевагу підтримці місцевих виробників.



Рис. 4. Рівень поінформованості щодо українських ініціатив у рамках руху Slow Food, %

Джерело: сформовано автором

Розглянуті сегменти аудиторії можуть стати не лише постійними клієнтами таких ресторанів, але й активними промоутерами концепції Slow Food у своїх громадах. Їхнє залучення до обговорення та підтримки ідеї може сприяти її більш широкому розповсюдженню. Наприклад, молодь може використовувати соціальні мережі для популяризації ресторанів, які дотримуються принципів Slow Food, а споживачі з вищим рівнем доходу – підтримувати їхню діяльність через спонсорство або організацію тематичних заходів.

Таким чином, ефективна стратегія просування концепції Slow Food через ресторани має враховувати потреби та цінності розглянутих аудиторій. Це може включати створення інноваційного меню з акцентом на локальні продукти, пропонування інтерактивних заходів, таких як майстер-класи чи дегустації, а також активне використання цифрових каналів для залучення молодих і прогресивних споживачів. Орієнтація на зазначені групи здатна стати важливим чинником розвитку концепції Slow Food в Україні.

Крім того, результати дослідження показали, що значна частина респондентів має обізнаність про українські проекти, пов'язані з концепцією Slow Food. Зокрема, 48% опитаних повідомили, що їм відомо про такі ініціативи, а близько 30%, навіть, брали участь у заходах, присвячених цій тематиці, що свідчать про те, що споживачі проявляють активний інтерес до підтримки локальних проектів, а також готовність долучатися до культурних подій, спрямованих на популяризацію принципів здорового харчування.

Такі результати вказують на високий потенціал розвитку концепції Slow Food через організацію заходів, які поєднують освітні та культурні аспекти. Наприклад, фестивалі локальної кухні, кулінарні майстер-класи, дегустації продуктів від місцевих фермерів, конференції чи дискусії на тему здорового харчування можуть привертати увагу широкої аудиторії та сприяти популяризації ідеї [13].

Участь споживачів у подібних ініціативах також створює можливість для формування стійкої спільноти однодумців, які стають не лише активними учасниками, але й амбасадорами концепції Slow Food у своїх громадах. Це підкреслює важливість інвестування у розробку та реалізацію заходів, які розширюють знання про переваги здорового харчування та зміцнюють зв'язок між локальними виробниками і споживачами.

Висновки. Результати дослідження демонструють позитивну тенденцію до зростання інтересу українців до усвідомленого споживання локальних продуктів. Це свідчить про поступове формування культури відповідального споживання та зростання обізнаності щодо переваг концепції Slow Food. Однак для забезпечення стійкого впливу цієї тенденції необхідно здійснити подальші кроки, спрямовані на підтримку й розвиток цього напрямку.

Зокрема, важливим є продовження широкомасштабних інформаційних кампаній, які акцентують увагу на користі споживання локальних і екологічно чистих продуктів, а також на їхньому впливі на здоров'я, економіку та екологію. Інформація має бути доступною через різні канали, включаючи соціальні мережі, традиційні медіа, освітні програми та культурні заходи.

Крім того, необхідно підтримувати розвиток інфраструктури, яка сприяє поширенню принципів Slow Food. Це може включати створення ринків для продажу локальних продуктів, підтримку місцевих фермерів через гранти чи субсидії, сприяння відкриттю ресторанів, що використовують локальні інгредієнти, а також розвиток логістики для спрощення доступу до якісної продукції у всіх регіонах країни.

Синергія між інформаційними заходами, інфраструктурними рішеннями та державною чи громадською підтримкою може забезпечити довготривалий вплив і сприяти інтеграції принципів Slow Food у повсякденне життя українців. Це стане важливим кроком у напрямку формування здорової, свідомої та екологічно відповідальної спільноти.

Концепція Slow Food спрямована на всебічне покращення якості життя людей через підтримку гармонії між харчуванням, довкіллям та соціальними аспектами. Slow Food прагне відновити зв'язок між людьми, природою та традиціями, пропонуючи альтернативу сучасним тенденціям масового споживання й надмірної експлуатації природних ресурсів.

Результати проведеного маркетингового аналізу дозволять оцінити перспективність інтеграції концепції Slow Food у ресторанний бізнес, визначити ефективні механізми її адаптації до сучасного ринку громадського харчування та розробити практичні рекомендації для рестораторів щодо її впровадження. Це сприятиме підвищенню якості та культури харчування, підтримці локальних виробників, розвитку сталого гастрономічного туризму та формуванню екологічно відповідального споживання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Andrews Geoff. The Slow Food Story: Politics and Pleasure. London: Pluto Press, 2008. 224 p.
2. Koen Van Bommel, Andre Spicer. Hail the Snail: Hegemonic Struggles in the Slow Food Movement. *Organization Studies*. 2011. Vol. 32. Issue 12. Pp. 1714–1741.
3. Michele F. Fontefrancesco та Paolo Corvo. Slow Food: History and Activity of a Global Food Movement Toward SDG2. *Zero Hunger*. Springer International Publishing. 2019. Pp. 1–10.
4. Petrini Carlo. Slow Food Nation: Why Our Food Should Be Good, Clean, and Fair. New York : Rizzoli Ex Libris, 2007. 304 p.
5. Leitch Alison. Slow Food and the Politics of Pork Fat: Italian Food and European Identity. *Ethnos*. 2003. Vol. 68. Issue 4. Pp. 437–462.
6. Miele Mara, Murdoch Jonathan. The Practical Aesthetics of Traditional Cuisines: Slow Food in Tuscany. *Sociologia Ruralis*. 2002. Vol. 42. Pp. 312–328.
7. Parkins Wendy, Geoffrey Craig. Slow Living. Oxford, New York: Berg, 2006. 256 p.
8. Pietrykowski Bruce. You Are What You Eat: The Social Economy of the Slow Food Movement. *Review of Social Economy*. 2004. Vol. 62. Issue 3. Pp. 307–321.
9. Братіцел М. Л. Національні екокультурні традиції в сучасних рестораних закладах. *Культура і мистецтво у сучасному світі*. 2019. № 20. С. 44–52.
10. Рябініна А. П., Ярмолюк Д. І. Перспективи розвитку харчування “Slow Food” в Україні. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу»*, м. Житомир, 3–4 листопада 2022. С. 287–289.
11. Літвінова І., Літвінова О. Пріоритетні стратегії розвитку готельно ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції та стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу»*, м. Львів, 6 жовтня 2022. С. 63–65.
12. Горпинченко А. П. Особливості діяльності підприємств ресторанного господарства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2021. № 1. С. 395–402.
13. Удовиченко В. В. Slow Food: від руху до концепту еногастрономічного туризму. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Географія*. 2020. № 76–77. С. 82–88.
14. Оболенцева Л. В., Чала А. А. Стратегія впровадження концепції Slow Food для зміцнення конкурентних позицій ресторанів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2024. № 35. С. 23–32.
15. Офіційний сайт Slowfood UA. URL: <https://slowfood.in.ua/global-projects/food-for-change/> (дата звернення: 07.03.2025).

REFERENCES:

1. Andrews Geoff. (2008) The Slow Food Story: Politics and Pleasure. London: Pluto Press. 224 p.
2. Koen Van Bommel, Andre Spicer. (2011) Hail the Snail: Hegemonic Struggles in the Slow Food Movement. *Organization Studies*. vol. 32. issue 12. pp. 1714–1741.

3. Michele F. Fontefrancesco та Paolo Corvo. (2019) Slow Food: History and Activity of a Global Food Movement Toward SDG2. *Zero Hunger*. Springer International Publishing. pp. 1–10.
4. Petrini Carlo. (2007) Slow Food Nation: Why Our Food Should Be Good, Clean, and Fair. New York : Rizzoli Ex Libris. 304 p.
5. Leitch Alison. (2003) Slow Food and the Politics of Pork Fat: Italian Food and European Identity. *Ethnos*. vol. 68. issue 4. pp. 437–462.
6. Miele Mara, Murdoch Jonathan. (2002) The Practical Aesthetics of Traditional Cuisines: Slow Food in Tuscany. *Sociologia Ruralis*. vol. 42. pp. 312–328.
7. Parkins Wendy, Geoffrey Craig. (2006) Slow Living. Oxford, New York: Berg. 256 p.
8. Pietrykowski Bruce. (2004) You Are What You Eat: The Social Economy of the Slow Food Movement. *Review of Social Economy*. vol. 62. issue 3. pp. 307–321.
9. Bratitsel M. L. (2019) Natsionalni ekokulturni tradytsii v suchasnykh restorannykh zakladakh [National eco-cultural traditions in modern restaurants]. *Kultura i mystetstvo u suchasnomu sviti – Culture and art in the modern world*, vol. 20, pp. 44–52.
10. Riabinina A. P., Yarmoliuk D. I. (2022) Perspektyvy rozvytku kharchuvannia “Slow Food” v Ukraini [Prospects for the development of Slow Food in Ukraine]. *Materialy III Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii “Suchasni vyklyky staloho rozvytku biznesu”*. Zhytomyr. Pp. 287–289. (in Ukrainian)
11. Litvinova I., Litvinova O. (2022) Priorytetni stratehii rozvytku hotelno restorannoho biznesu v suchasnykh umovakh [Priority strategies for the development of the hotel and restaurant business in modern conditions]. *Materialy Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii “Suchasni tendentsii ta stratehii rozvytku hotelno-restorannoho biznesu”*. Lviv. Pp. 63–65. (in Ukrainian)
12. Horpynchenko A. P. (2021) Osoblyvosti diialnosti pidpriemstv restorannoho hospodarstva [Features of the activities of restaurant enterprises]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic strategy and prospects for the development of trade and services*. vol. 1, pp. 395–402.
13. Udovychenko V. V. (2020) Slow Food: vid rukhu do kontseptu enogastronomichnogo turyzmu [Slow Food: from a movement to the concept of enogastronomic tourism]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. Tarasa Shevchenka. Heohrafiia – Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Geography*. vol. 76–77, pp. 82–88.
14. Obolentseva L. V., Chala A. A. (2024) Stratehiia vprovadzhennia kontseptsii Slow Food dlia zmitsnennia konkurentnykh pozytsii restoraniv [Strategy for implementing the Slow Food concept to strengthen the competitive position of restaurants]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu “Ostrozka akademiia” – Scientific notes of the National University “Ostroh Academy”*. vol. 35, pp. 23–32.
15. Ofitsiyni sait Slowfood UA [Official website of Slowfood UA]. Available at: <https://slowfood.in.ua/global-projects/food-for-change/> (accessed: March 7, 2025).

УДК 339.138

JEL M31, Z10

Оболентсева Лариса Володимирівна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри туризму і готельного господарства, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова. **Маркетингове дослідження потреб споживачів ресторанних послуг: обґрунтування впровадження концепції “Slow Food”**.

У статті доведено, що концепція Slow Food передбачає не лише формування свідомого ставлення до харчування, а й сприяє досягненню цілей сталого розвитку, роблячи акцент на екологічній стійкості, соціальній справедливості та збереженні культурної спадщини нації. Проведено аналіз споживчих трендів у сфері ресторанного бізнесу. Оцінено рівень обізнаності про концепцію Slow Food, досліджено сприйняття основних принципів Slow Food серед різних категорій споживачів. Визначено фактори, які впливають на вибір підприємств ресторанного бізнесу та оцінено готовність споживачів платити за страви, приготовані з локальних, екологічно чистих інгредієнтів. Розроблено рекомендації щодо доцільності впровадження концепції Slow Food, надано пропозиції щодо ефективних методів популяризації принципів Slow Food серед споживачів.

Ключові слова: концепція Slow Food, маркетингове дослідження, споживач, потреба, підприємства ресторанного бізнесу, локальні продукти, сталий розвиток.

UDC 339.138

JEL M31, Z10

Larysa Obolentseva, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Tourism and Hospitality, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv. **Marketing research of consumer needs in restaurant services: justification for implementing the “Slow Food” concept**.

The article proves that the concept of Slow Food involves not only the formation of a conscious attitude towards food, but also contributes to the achievement of sustainable development goals, emphasizing environmental

sustainability, social justice and the preservation of the nation's cultural heritage. This approach combines concern for the environment with support for local communities, ensuring their economic stability and development. Slow Food helps to strengthen the connection between consumers and producers, forming a responsible society that values local traditions, natural resources and gastronomic diversity. An analysis of consumer trends in the restaurant business was carried out, namely: the key factors that determine the choice of consumers when visiting restaurants were studied; and the level of interest in healthy eating, environmental and ethical aspects of food consumption was also determined. The level of awareness of the Slow Food concept was assessed by studying the perception of the main principles of Slow Food among different categories of consumers and identifying key barriers and incentives for popularizing the concept among the mass consumer. The factors that influence the choice of restaurant businesses were identified and the willingness of consumers to pay for dishes prepared from local, environmentally friendly ingredients was assessed. Recommendations were developed to substantiate the Slow Food concept, in particular, proposals were made for effective methods of popularizing the principles of Slow Food among consumers; communication channels and marketing tools were identified that will help attract the target audience. The need to adapt Slow Food to regional characteristics and culinary traditions was substantiated. The study allowed for a comprehensive assessment of the current state of development of the Slow Food concept in Ukraine, to identify potential barriers and opportunities for its adaptation in the restaurant industry, and to formulate practical recommendations for its implementation. The results of the study will contribute to the development of effective marketing approaches for adapting the Slow Food concept in the restaurant sector, which will allow improving the quality of food, developing local producers, and strengthening the environmental responsibility of business.

Key words: Slow Food concept, marketing research, consumer, need, restaurant businesses, local products, sustainable development.

ECONOMIC APPROACH IN THE BUSINESS PROCESS ENGINEERING SYSTEM OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES IN DIGITALIZATION CONDITIONS: MAIN ASPECTS AND MECHANISMS

**Oleksandr Oliynyk*, Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor
Zaporizhzhia National University**

*ORCID 0000-0002-4987-1814

© Oliynyk O.M., 2025

Стаття отримана редакцією 14.03.2025 р.

The article was received by editorial board on 14.03.2025

Introduction. The complexity of implementing an economic approach in the state regulation of food industry enterprises is driven by several factors, ranging from the need to ensure sustainable development and minimize risks to meeting social responsibility and high safety standards. The impact of global economic challenges, resource shortages, and increasing consumer expectations regarding quality and product safety all require a reassessment of regulatory approaches. Traditional methods of control and oversight are no longer adequate for the demands of the modern market, creating a need for economically sound yet flexible mechanisms that can account for the specificities of the industry while meeting both national and international requirements.

Analysis of recent research and publications. The essence, characteristics, advantages, and disadvantages of the economic approach have been studied by the following national and foreign experts: Smith A. [1], Ricardo D. [2], Keynes J. M. [3], Adamovska V. S. [4], Chumak O. V. [5], Shaporenko O. I., Farzaliyev E. E. [6], Boychuk R. P. [7], Senyshyn O. S., Horyn M. O., Kundytskyi O. O. [8], Tretyak H. S., Blyschuk K. M. [9], and Matviyenko I. V. [10], Bruneel J., Ratinho T., Clarysse B., Groen A. [11]. However, the issue of defining the key aspects of the economic approach, mechanisms, tools, and international experience in the context of state regulation of food industry enterprises has not been previously addressed.

Objectives of the article. Definition and analysis of key aspects of implementing the economic approach in the state regulation of food industry enterprises. Identification of the most significant mechanisms and tools that ensure the effective functioning of food industry enterprises in the modern market, as well as determination of possible directions for their improvement. Special focus is placed on integrating the economic approach into the engineering of business processes under digitalization conditions, highlighting tools such as fiscal incentives, subsidies, and public-private partnerships to optimize production efficiency and competitiveness.

The main material of the study. The development of the food industry today is a critical factor in ensuring food security and economic stability for the country. In the context of globalization, increasing product quality standards, and growing competition in international markets, the role of an economic approach in the state regulation of this sector has become particularly relevant. Ensuring sustainable development, attracting investments, stimulating innovation, and adapting to changing market conditions require new regulatory approaches that balance economic efficiency, environmental standards, and social needs. Therefore, researching key aspects and mechanisms that facilitate the implementation of an economic approach in regulatory practices is essential, especially in the context of the digital transformation of the food industry.

Let's consider the essence, features, advantages and disadvantages of the economic approach in fig. 1.

As shown in Figure 1, Adam Smith in his work *The Wealth of Nations* laid the foundations of modern market economics, formulating the concept of the “invisible hand” that regulates economic activity through supply and demand. His emphasis on the importance of individual interests and economic incentives, including profit and competition, shaped the view of the market as a self-regulating system where entrepreneurial freedom is the main driver of economic development. David Ricardo, building on Adam Smith's ideas, highlighted the

importance of international trade and taxation in his work *Principles of Political Economy and Taxation*. His theory of comparative advantage became a cornerstone of modern international trade theory, explaining why countries specialize in producing goods in which they have the greatest efficiency.

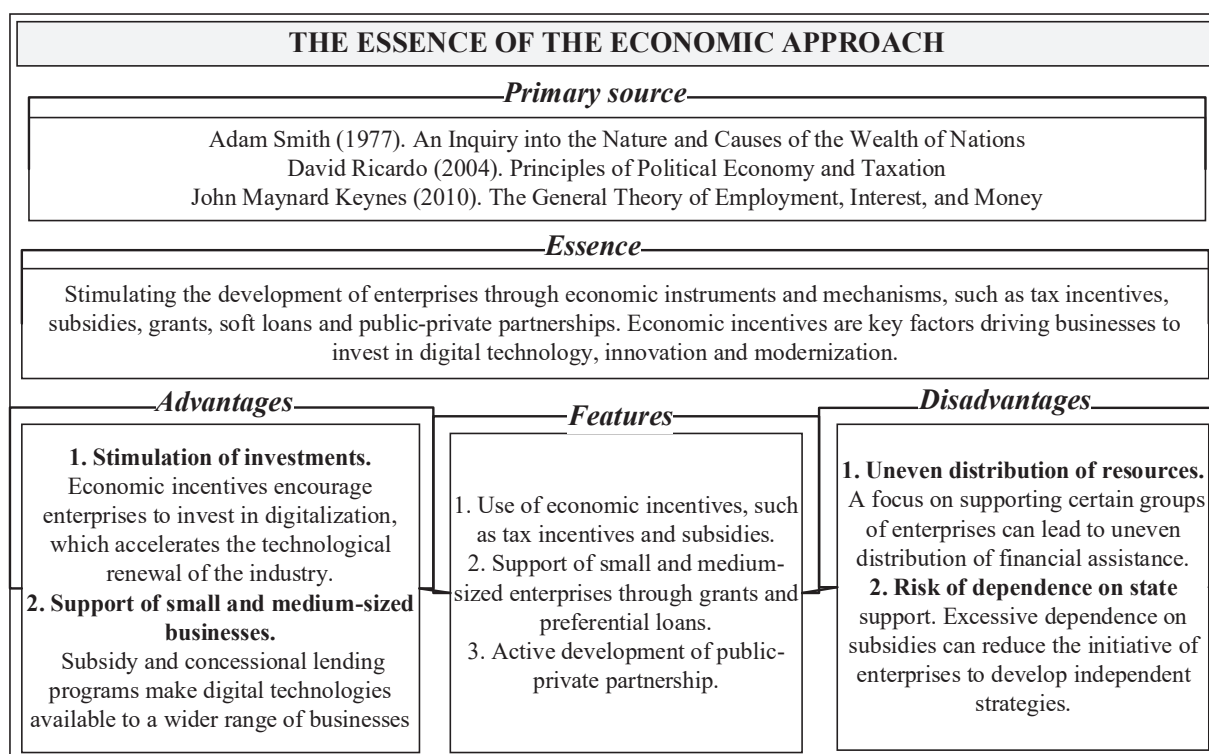


Figure 1. The essence of the economic approach

Source: [1–3]

This contributed to a deeper understanding of globalization and the impact of trade on economic development. John Maynard Keynes, in his work *The General Theory of Employment, Interest, and Money*, emphasized the necessity of government intervention to ensure economic stability and prevent crises. His ideas on stimulating the economy through fiscal and monetary policy formed the basis of Keynesian economics, which is applied to regulate economic cycles and stimulate investments. Thus, the definitions of the economic approach by Adam Smith, David Ricardo, and John Maynard Keynes underscore the importance of market mechanisms, government incentives, and the role of state intervention. For the food industry, this implies the need to support innovation through financial incentives such as tax benefits and subsidies, which foster the integration of advanced technologies and enhance competitiveness. The economic approach to digital transformation serves as a strategic tool that stimulates business activity and encourages the modernization of food industry enterprises through investments in innovation and digital technologies. The use of economic incentives, including tax benefits, subsidies, grants, and preferential loans, creates favorable conditions, particularly for small and medium-sized enterprises, helping them adapt to new market challenges. This primarily facilitates the faster implementation of advanced technologies, which improve production efficiency and enable companies to be more competitive both domestically and internationally. Developing public-private partnerships is especially important, as it enables the pooling of resources and state expertise with private sector processes to achieve common goals in digitalization. Such cooperation strengthens the economic impact of investments and reduces the financial burden on individual enterprises, ensuring a more effective transition to the digital economy. However, there are certain risks of uneven resource distribution, where some enterprises receive greater support while others may be overlooked. Additionally, excessive reliance on government incentives could reduce entrepreneurial initiative, as companies may come to expect external support instead of actively seeking their own development opportunities. Therefore, a clear strategy for resource allocation and encouragement of independent investment initiatives from businesses is necessary for the successful implementation of the economic approach.

Let's consider the key elements of the economic approach and their interaction in Fig. 2.

According to the data in Figure 2, the economic approach to stimulating digitalization processes is one of the key tools that enables accelerated technological renewal of the food industry, enhances its productivity, and contributes to economic growth.

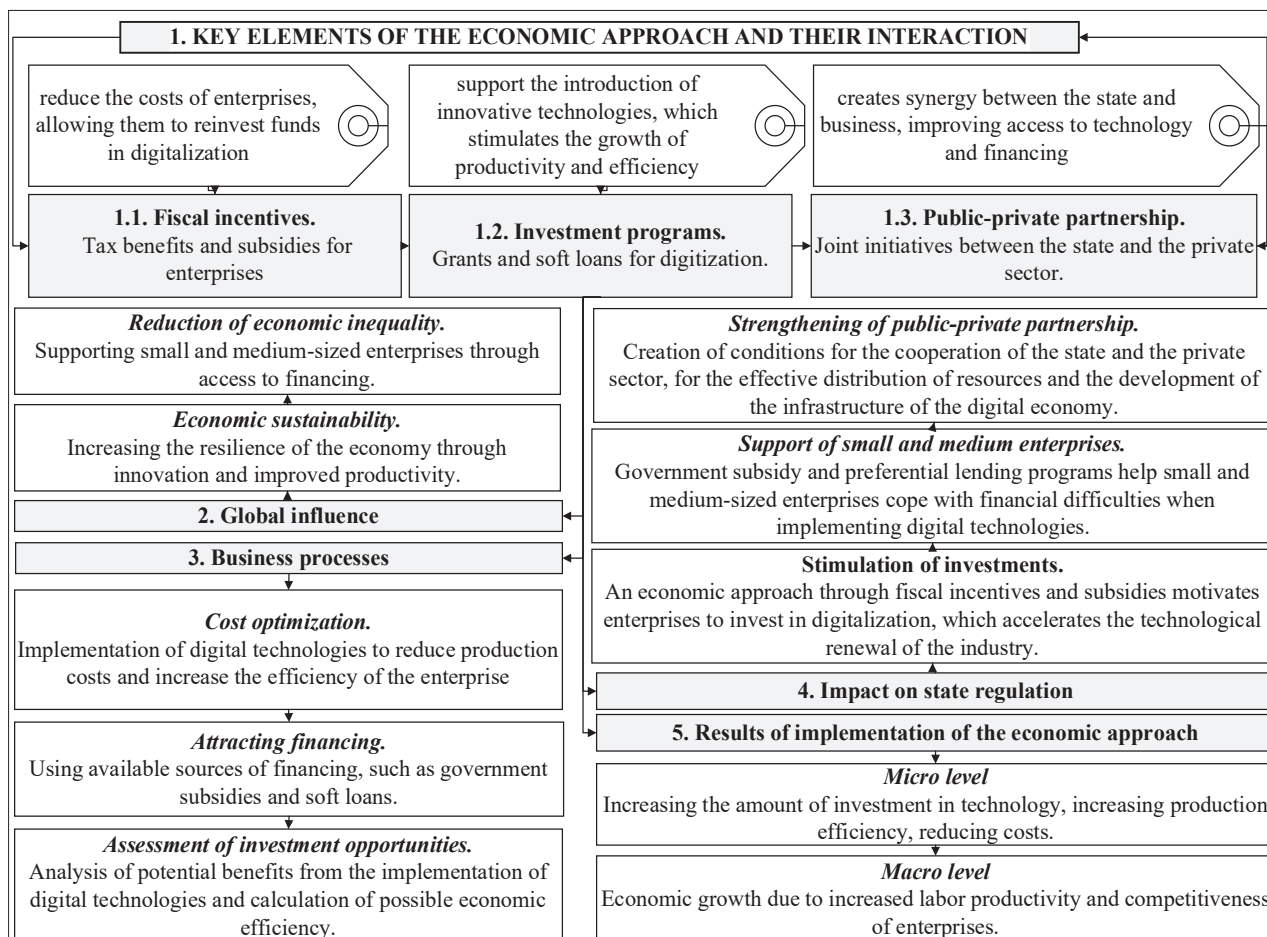


Figure 2. Key elements of the economic approach and their interaction

Source: [1–5]

The main elements of this approach are fiscal incentives, investment programs, and public-private partnerships, each of which has a significant impact on the economic dynamics of the industry. Fiscal incentives, tax benefits, and subsidies play a crucial role in reducing costs for food enterprises, allowing them to reinvest the savings into digital technologies and tools, which primarily accelerates the adoption of innovations. Investment programs in the form of grants and preferential loans support the technological renewal of even small food enterprises, helping to bridge the gap between large companies and smaller market participants. Public-private partnerships are also important, as they create synergy between the state and businesses, improve access to new technologies and financing, strengthen the infrastructure of the food industry, and foster more stable economic conditions. The outcomes of the economic approach are evident at both the micro-level, where enterprises increase investments in digitalization and reduce operational costs, and at the macro-level, promoting overall economic growth through enhanced productivity and improved competitiveness in the international market. Additionally, the global impact is significant, as economic resilience is strengthened through innovations, and economic inequality is reduced by supporting small and medium-sized enterprises. However, among the identified risks is dependency on government support, which may weaken food enterprises' initiative for independent development. Achieving a balance between government support and business independence is crucial for ensuring stable development, while the successful implementation of the economic approach relies on how effectively enterprises, the state, and market mechanisms interact, providing equal access to resources and technologies.

Let's consider the peculiarities of the implementation of the "Economic Approach" models in Fig. 3.

As shown in Figure 3, the implementation of the economic approach is carried out through two complementary models: "Fiscal Incentives" and "State Subsidies". The goal of these models is to create conditions for active digital transformation of businesses by combining tax benefits and state financial support. The "Fiscal Incentives" model is based on Adam Smith's classical economic principles, focusing on the use of tax instruments as benefits for investors who invest in new technologies. This includes reduced profit taxes for food industry enterprises investing in digitalization technologies and tax credits for research and development (R&D). The application of these mechanisms reduces the overall financial burden on food industry enterprises, allowing them to allocate resources toward the development of automation tools, digital platforms, and innovative technologies.

The key element of the "Fiscal Stimuli" model is subsidy programs aimed at infrastructure development and VAT exemption for the purchase of modern equipment, which primarily promotes the implementation of new digital solutions.



Figure 3. Features of the implementation of the "Economic Approach" models

Source: [1–5]

This enables food industry enterprises to reduce costs associated with modernizing their production processes and significantly accelerate the execution of these processes, providing additional incentives for adopting advanced technologies. In parallel, the "State Subsidization" model, based on Keynesian principles of active government intervention in the economy, provides broad financial support to enterprises striving to modernize their production processes through digital technology implementation. Subsidies for digital solution

adoption primarily help lower the cost of implementing modern digital technologies for small and medium-sized food enterprises. Grant programs for innovative projects, offered on a competitive basis, encourage the development of new technologies and enhance the competitiveness of companies in the national market. Another important element is concessional loans for small and medium-sized businesses, giving them access to cheaper financing for digital transformation projects. Subsidies for employee training and retraining are aimed at equipping workers with skills to operate new technologies, focusing on improving labor productivity and overall outcomes for the food enterprises where they work.

Let's consider the “Economic aspect” of state regulation of food industry enterprises according to the structure of “Fiscal policy”, Fig. 4.

According to the data in Fig. 4, fiscal policy in the food industry plays a key role in promoting innovation and production modernization, particularly through tax incentives, subsidies, and investment incentives. The “Tax Incentives” element primarily aims to reduce the tax burden for companies that implement and use digital and innovative technologies. However, there is a risk of misuse of these financial incentive programs by businesses, which may lead to further losses in government revenue. The “Subsidies and Grants” element enables companies to grow even in the absence of their own resources; however, bureaucratic obstacles and corruption can hinder the efficient allocation of funds. The “Investment Incentives” element helps attract capital to the food industry, though political instability and high risks may further deter investors.

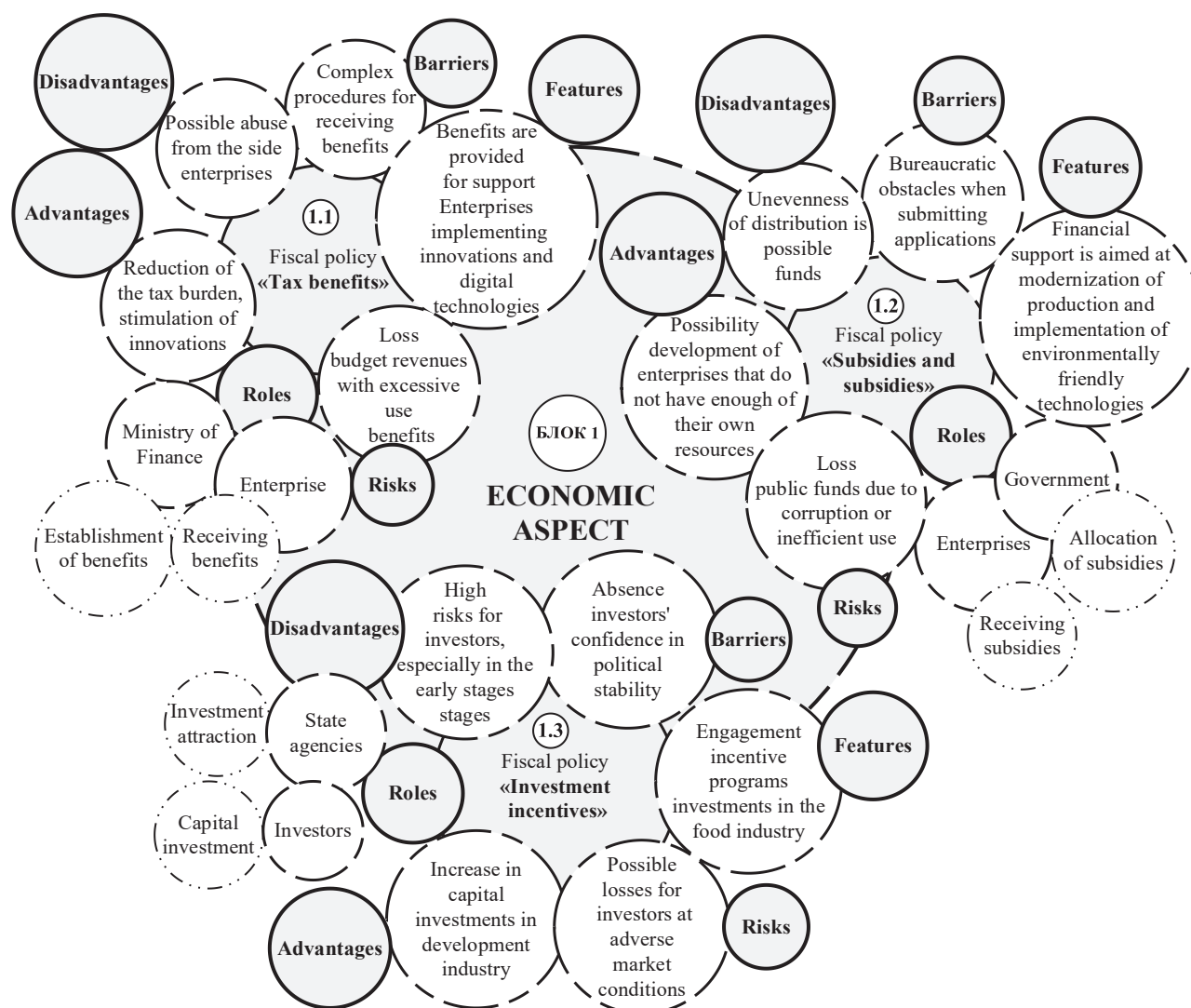


Figure 4. “Economic aspect” of state regulation of food industry enterprises according to the structure of “Fiscal policy”

Source: [4–10]

Thus, despite the advantages of such financial incentive programs, there is an urgent need for clear regulation to avoid inefficient use of resources and reduce future risks to the economy.

Let's consider the "Economic aspect" of the state regulation of food industry enterprises according to the structure of "Market Regulation", in Fig. 5.

As seen from the data in Fig. 5, the element "Government Intervention in Pricing", implemented through the antitrust committee, plays an important role in curbing inflationary processes, allowing for stable market prices. However, such intervention can also negatively affect producers by limiting their profitability.

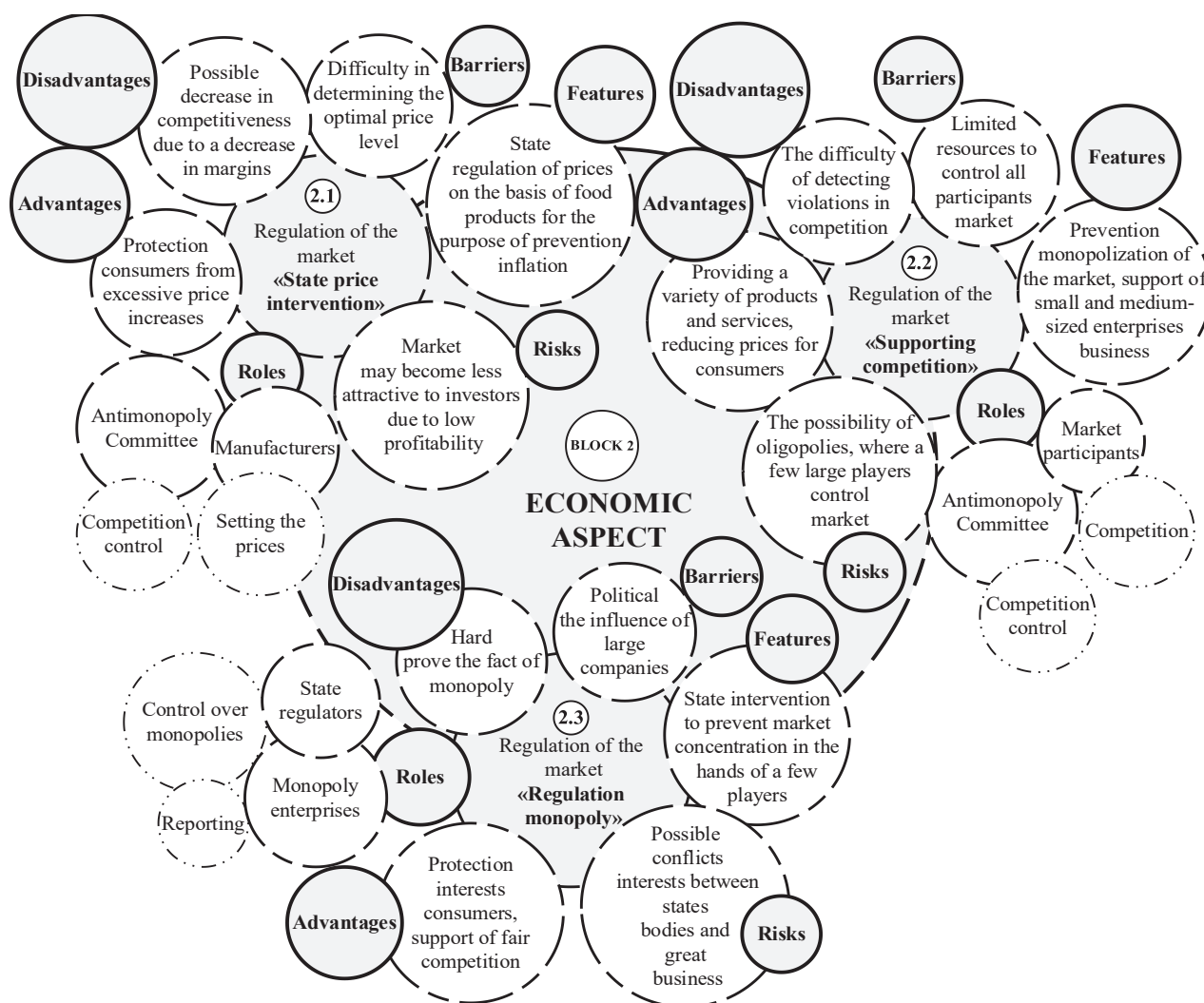


Figure 5. "Economic aspect" of state regulation of food industry enterprises according to the "Market Regulation" structure.

Source: developed by the author based on [4–10]

A gradual decrease in profits impacts their motivation to invest in expanding production capacities and further implementing innovations, which could ultimately affect their operations and competitiveness. As a result, the market becomes less attractive for new entrants who could bring fresh ideas, innovations, and new technologies to the food industry. Equally important is the "Support for Competition" element, which is a key goal of government regulation. However, limited resources within antitrust authorities often hinder effective execution of this function, leading to a risk of oligopolies forming, where a few large companies effectively dominate the market, control prices, and restrict growth opportunities for small and medium-sized enterprises. This situation negatively affects overall market dynamics and limits consumers' access to a wider range of products. The "Monopoly Regulation" element is concerning due to political pressure from large companies, which significantly complicates the effective implementation of control programs and creates situations where the interests of big business outweigh those of

the market. Although the goal of government intervention is to protect the market and create fair competition conditions, excessive or ineffective intervention can have the opposite effect, reducing market dynamics and making it less attractive to investors looking to invest in the development of the food industry.

Let's consider the regulatory instruments under the category "Preferential lending for the development of fast commerce" and "Subsidy programs for digitalization of the food industry" in Fig. 6.

As shown by the data in Fig. 6, the category "Preferential Loans for Rapid Commerce Development" serves as an important tool for food industry enterprises that critically need to implement new business models to adapt to the emerging demands and trends in rapid commerce. Among key financial support tools, preferential lending stands out, providing sufficient funding for logistics, digital technologies, tools, and platforms that allow enterprises to respond quickly to consumer demand. The SBA program in the United States was highlighted as a successful example of support for small businesses and serves as a model for integrating similar approaches in the domestic food industry market. To ensure a synergistic effect within the "Preferential Loans for Rapid Commerce Development" category, it is recommended to use SAP Loans Management and FintechOS program solutions, which are integrated credit management automation platforms that combine ERP systems and artificial intelligence to create digital financial solutions, enhancing the efficiency and flexibility of lending operations. This category's business processes involve enterprises applying for preferential loans, banks assessing their creditworthiness, and determining whether funds will be invested in their development. In this context, the state acts as a regulator, ensuring equal access to financing and overseeing the proper use of allocated resources.

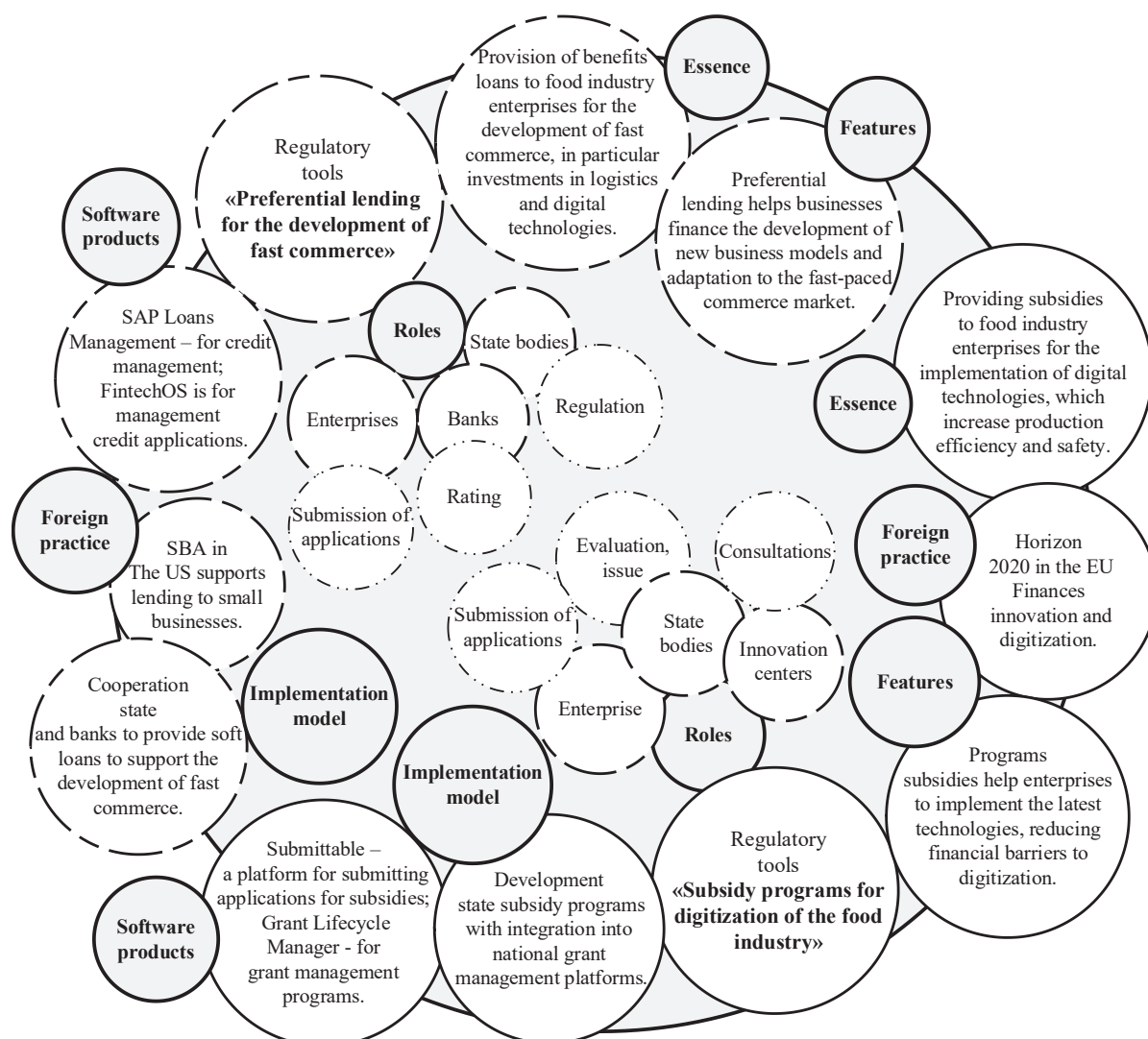


Figure 6. Regulatory instruments by category "Preferential lending for the development of fast commerce" and "Subsidy programs for digitalization of the food industry"

Source: [4–10]

The category “Subsidy Programs for Food Industry Digitalization” is aimed at the adoption of modern technologies by providing financial support to enterprises, primarily focused on lowering the barriers to implementing digital solutions, which is especially crucial for small and medium-sized enterprises. Among European support programs for food enterprises, “Horizon 2020” is notable, as it supports innovative projects in the food industry, promoting advanced technology adoption, eco-friendly production, and enhancing the competitiveness of companies on a global level. Among software solutions that will complement and monitor financial resources, it is advisable to use Submittable and Grant Lifecycle Manager. These tools will help effectively manage the application and distribution process of subsidies, allowing government bodies and enterprises to interact more efficiently. In this setup, the interaction between enterprises, government agencies, and innovation centers is realized through mechanisms for submitting applications, evaluating more attractive innovative projects, and subsequently monitoring the use of allocated funds. Thus, measures within the categories “Preferential lending for the development of fast commerce” and “Subsidy Programs for Food Industry Digitalization” jointly contribute to creating a balanced support and control system for the food industry in the context of digitalization, strengthening interactions among government agencies, businesses, and technology platforms.

Let’s consider the mechanism of state regulation according to the structural element “Supporting innovations through accelerators and business incubators” in Fig. 7.

As shown by the data in Fig. 7, accelerators and incubators have become key mechanisms for fostering innovation, providing startups not only with financial support but also with access to strategic resources and expertise. Through these platforms, small businesses gain the opportunity to accelerate the development of their products and scale them into market-ready solutions capable of thriving in highly competitive environments. The use of accelerator programs like Y Combinator and Techstars, as well as agri-tech incubator platforms like Plug and Play AgTech, aids in addressing regulatory requirements during the development of technologies and products for e-commerce. A major advantage of these platforms is their ability to support the rapid growth of startups, helping them adapt to market demands and regulatory standards. However, participating in accelerators and incubators comes with its own barriers, including high competition, access to programs and substantial resources needed for launch, and challenges in meeting regulatory requirements, all of which create significant hurdles for startups.

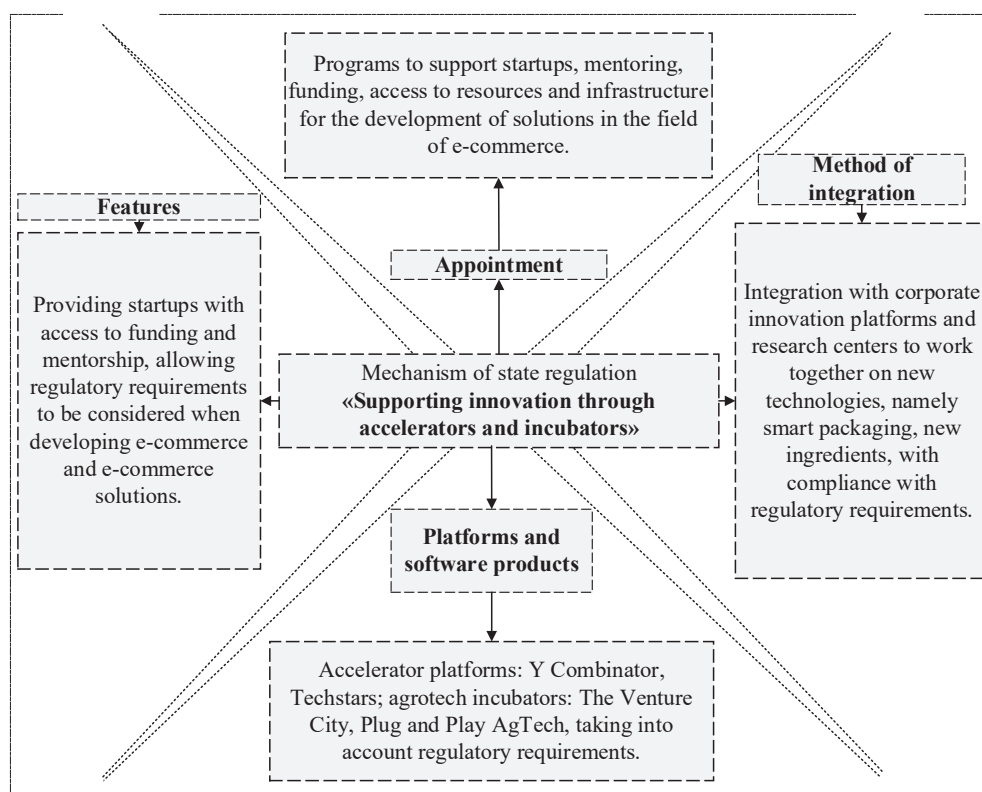


Figure 7. Mechanism of state regulation by structural element “Innovation support through accelerators and business incubators”

Source: [11]

Regarding the integration of startups with corporate innovation platforms and research centers, this not only accelerates the development of new technologies but also makes the process more targeted and efficient. Through this type of partnership, startups gain access to expertise, resources, and infrastructure that enable them to bring new innovations to market quickly.

Conclusions. The study examines the features of implementing an economic approach in the state regulation of food industry enterprises, focused on promoting sustainable development through the adoption of digital technologies and innovations. The importance of fiscal incentives, investment programs, and public-private partnerships as key mechanisms to ensure the competitiveness of enterprises in both national and international markets is emphasized. The article also highlights the role of tax benefits and subsidies in reducing costs for modernizing production processes and facilitating the quicker adoption of modern technologies. The role of accelerators and business incubators in supporting startups and small enterprises is specifically noted, as they help these businesses grow and adapt to market and regulatory requirements. The identified risks and challenges include dependency on state incentives, potential reduction in entrepreneurial initiative, and the threat of oligopolies forming. The study underscores the necessity of developing a clear resource allocation strategy to balance state support with business independence. Successful implementation of the economic approach requires effective cooperation between the state, businesses, and market mechanisms to ensure equal access to resources and technologies, while also enhancing overall productivity and the economic resilience of the industry.

REFERENCES:

1. Smith A. (1977). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Chicago: University of Chicago Press. p. 1152.
2. Ricardo D. (2004). *Principles of Political Economy and Taxation*. New York : Dover Publications. P. 320.
3. Keynes J. M. (2010). *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. Montana: Kessinger Publishing. p. 414.
4. Adamovska V. S. (2017) Mekhanizm derzhavnoho rehulyuvannya ekonomiky ta vybir napryamu ekonomichnoyi polityky v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Mechanism of state regulation of the economy and the choice of economic policy direction in modern economic conditions]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, no. 4. (in Ukrainian)
5. Chumak O. V. (2019) Derzhavne rehulyuvannya y upravlinnya ekonomichnoyu diyal'nistyu derzhavnykh pidpryyemstv [State regulation and management of economic activities of state enterprises]. *Ekonomichnyy prostir*, no. 145, pp. 182–194. (in Ukrainian)
6. Shaporenko O. I., Farzaliyev E. E. (2019) Vplyv derzhavnoho upravlinnya na ekonomiku: analiz pohlyadiv ta rol' znan' [The impact of public administration on the economy: an analysis of views and the role of knowledge]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, no. 1 (53), pp. 75–83. (in Ukrainian)
7. Boichuk R. P. (2020) Derzhavne upravlinnya ta derzhavne rehulyuvannya ekonomichnoyi diyal'nosti v Ukraini: problemy pravovoho rehulyuvannya [Public administration and state regulation of economic activity in Ukraine: issues of legal regulation]. *Pravo ta innovatsiine suspil'stvo. Suchasni doslidzhennya hospodars'koho ta innovatsiynoho prava*, no. 2 (15), pp. 86–96. (in Ukrainian)
8. Senyshyn O. S., Horyn M. O., Kundytskyi O. O. (2014). *Derzhavne rehulyuvannya ekonomiky [State regulation of the economy]*. Lviv: Lvivskyi natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka, 334 p. (in Ukrainian)
9. Tretiak H. S., Blishchuk K. M. (2011). *Derzhavne rehulyuvannya ekonomiky ta ekonomichna polityka [State regulation of the economy and economic policy]*. Lviv: LRIDU NADU, 128 p. (in Ukrainian)
10. Matvienko I. V. (2024) Aspekty proyavu ekonomichnoho vplyvu v publichnomu upravlinni [Aspects of economic impact in public administration]. *Dniprovs'kyi naukovy chasopys publichnoho upravlinnya, psykholohiyi, prava*, no. 2, pp. 19–24. (in Ukrainian)
11. Bruneel J., Ratinho T., Clarysse B., Groen A. (2012). The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different Incubator generations. *Technovation*. no. 32 (2). pp. 110–121.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Smith A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Chicago: University of Chicago Press. 1977. P. 1152.
2. Ricardo D. *Principles of Political Economy and Taxation*. New York : Dover Publications. 2004. P. 320.
3. Keynes J. M. 2010. *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. Montana: Kessinger Publishing. P. 414.
4. Адамовська В. С. Механізм державного регулювання економіки та вибір напряму економічної політики в сучасних умовах господарювання. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 4.
5. Чумак О. В. Державне регулювання й управління економічною діяльністю державних підприємств. *Економічний простір*. 2019. № 145. С. 182–194.
6. Шапоренко О. І., Фарзалієв Е. Е. Вплив державного управління на економіку: аналіз поглядів та роль знань. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 1 (53). С. 75–83.

7. Бойчук Р. П. Державне управління та державне регулювання економічної діяльності в Україні: проблеми правового регулювання. *Право та інноваційне суспільство. Сучасні дослідження господарського та інноваційного права*. 2020. № 2 (15). С. 86–96.
8. Сенишин О. С. Горинь М. О., Кундицький О. О. Державне регулювання економіки. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2014. 334 с.
9. Третяк Г. С., Бліщук К. М. Державне регулювання економіки та економічна політика. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 128 с.
10. Матвеєнко І. В. Аспекти прояву економічного впливу в публічному управлінні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 2. С. 19–24.
11. Bruneel J., Ratinho T., Clarysse B., Groen A. The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different Incubator generations. *Technovation*. 2012. № 32 (2). С. 110–121.

UDC 005.591.4:004]:[664:334.012.61-022.51]:351.824.1(477)

JEL L66, 033, M11

Oleksandr Oliinyk, Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor, Zaporizhzhia National University. **Economic approach in the business process engineering system of food industry enterprises in digitalization conditions: main aspects and mechanisms.**

The article examines the features of the economic approach in regulating food industry enterprises, taking into account the challenges of the modern market and industry specifics. It is studied that the use of fiscal incentives, tax breaks, subsidies and public-private partnerships contributes to sustainable development, increased competitiveness and faster adaptation to the global market. Particular attention is paid to the digital transformation of the industry, which requires flexible state support, especially for small and medium-sized businesses, as well as the introduction of preferential lending instruments, grants for innovation and R&D programs. The importance of integrating the economic approach into business processes and the risks of dependence on state support, which can reduce the independence of enterprises, is emphasized. A comprehensive regulatory model is proposed that combines innovation, equal access to resources and support mechanisms to increase the sustainability and competitiveness of the industry in the international market.

Ключові слова: economic approach, digital transformation, state regulation, food industry, economic aspects, accelerators, incubators, subsidies, preferential lending, engineering, business processes.

УДК 005.591.4:004]:[664:334.012.61-022.51]:351.824.1(477)

JEL L66, 033, M11

Олійник Олександр Миколайович, кандидат філософських наук, доцент, Запорізький національний університет. **Економічний підхід в системі інжинірингу бізнес-процесів підприємств харчової галузі в умовах цифровізації: основні аспекти та механізми.**

У статті розглянуто особливості реалізації економічного підходу в державному регулюванні діяльності підприємств харчової промисловості з урахуванням сучасних викликів та специфіки галузі. Визначено, що застосування економічного підходу підвищує конкурентоспроможність, підтримує сталий розвиток і допомагає підприємствам адаптуватися до нових умов глобального ринку. Проаналізовано теоретичні засади економічного підходу, зокрема фінансові стимули, податкові пільги, субсидії та державно-приватне партнерство, які є важливими для успішного розвитку галузі. Особливий акцент зроблено на цифровій трансформації харчової промисловості, яка потребує гнучкої державної підтримки, особливо малого та середнього бізнесу. Підкреслюється важливість інтеграції економічного підходу в інжиніринг бізнес-процесів для забезпечення сталого розвитку підприємств харчової промисловості в умовах цифровізації. Використання податкових пільг і субсидій допомагає компаніям швидше адаптуватися до змін ринку та стимулює їх до впровадження сучасних цифрових рішень. Серед основних інструментів – пільгове кредитування, гранти на інноваційні розробки, науково-дослідні програми та платформи цифрового ціноутворення, які оптимізують бізнес-процеси та підвищують ефективність виробництва. Підкреслюється важливість державно-приватного партнерства як механізму об'єднання ресурсів як державного, так і приватного секторів, створення синергії для забезпечення довгострокового економічного зростання. Одночасно визначено наявність ризиків потрапляння підприємств у залежність від державної підтримки, що може знизити їх ініціативу до самостійного розвитку. Пропонується комплексна модель регулювання, що поєднує фінансові стимули та субсидії для підвищення ефективності інвестицій у цифровізацію та інновації. Рекомендації сформульовано для забезпечення рівного доступу до ресурсів для всіх галузевих підприємств, особливо малих і середніх, а також для сприяння інноваціям через акселератори та бізнес-інкубатори. Це підвищить загальну економічну стійкість і конкурентоспроможність харчової промисловості на міжнародному ринку, що є вирішальним чинником сталого розвитку національної економіки.

Keywords: економічний підхід, цифрова трансформація, державне регулювання, харчова галузь, економічні аспекти, акселератори, інкубатори, субсидії, пільгове кредитування, інжиніринг, бізнес-процеси.

INTEGRATED PROJECT MANAGEMENT IN THE AGRO-CONSTRUCTION COMPLEX: EFFICIENCY ANALYSIS AND STRATEGIES FOR IMPROVING CORPORATE IDENTITY

Nadiia Onikiienko*, Candidate of Economic Sciences,
Assistant of Management Department
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

*ORCID 0009-0004-5257-9349

© Onikiienko N., 2025

Стаття отримана редакцією 14.03.2025 р.
The article was received by editorial board on 14.03.2025

Introduction. Ukraine is known for its fertile land and a variety of agricultural crops, which creates significant potential for the development of the agro-construction complex. This complex includes agriculture, animal husbandry, fisheries, and industries related to the processing of agricultural products. The agro-construction complex is a system of enterprises and organizations involved in the design, construction, and maintenance of agro-industrial complex facilities. It encompasses construction companies as well as organizations that specialize in the production of machinery, equipment, and infrastructure for the agricultural sector. In the current conditions, where construction enterprises are in high demand, the integrated project management in the agroconstruction complex has become increasingly relevant. This approach to management is an important tool that ensures the stability of project implementation and contributes to the formation of an effective corporate identity for construction enterprises.

Integrated project management in the agro-construction complex is an approach that combines the management of various project aspects, such as resources, costs, timelines, and quality, to achieve the successful completion of project tasks in agriculture and construction. This approach helps optimize project management processes, ensuring effective use of resources, avoiding delays, and maximizing quality outcomes. Integrated project management is crucial not only for the present agro-construction complex but also for construction companies, requiring constant structural analysis. It helps increase production efficiency, reduce costs, and accelerate project completion, which is especially important in the context of constant market changes and business management complexities.

Analysis of recent research and publications. Research on integrated project management in the agro-construction complex has been ongoing for several decades. Among the well-known scholars and researchers who have worked in this field, Smetanyuk O.A. and Bondarchuk A.V. [1] are particularly notable for their focus on the study of project analysis and the evaluation of project effectiveness. These researchers also paid significant attention to the structure of project analysis. They viewed a project as a set of activities aimed at achieving a defined final goal within the constraints of limited resources and predetermined start and end dates. Mykytiuk P., Brych V., Mykytiuk Y., and Trush I. in their works describe the main methods and tools used for effective project management, including planning methods, risk management, and performance evaluation. These scholars place particular emphasis on risk and change management, examining the importance of managing risks in a project, especially in the context of unforeseen factors and the need for real-time plan adjustments [2]. Ryzhakova G. and Petrukha N. identify integrated project management as one of the key tools for the innovative development of enterprises, which will create a synergistic effect to enhance the efficiency of stakeholder activities [3].

The topic of integrated project management in the agro-construction complex remains relevant and the research continues, as new challenges and technologies constantly change approaches to project management. However, questions regarding the identification, justification, and analysis of performance indicators for such management remain insufficiently explored.

Objective of the article. The objective of this article is to investigate effective integrated project management in the agro-construction complex and to develop strategies for improving such management for enterprises

The main material of the study. Integrated project management ensures coordination between different teams and processes, reduces risks and costs, increases productivity and project execution quality, and promotes overall effective corporate management. When applying such management, it is important to take into account the specifics of the agro-construction complex, such as seasonal work, the large volume of resources, and the need to consider natural factors. The main characteristics of integrated project management in the agro-construction complex are [4; 5]:

- monitoring all aspects of the project: Consideration of agricultural production processes and construction work, management of planning and task execution.
- Accounting for sector specifics: Management of resources for land cultivation, use of agricultural machinery, and planning and construction of agricultural facilities.
- Flexibility and adaptability: The ability to quickly respond to changes in plans or project conditions, taking into account the specifics of the agro-construction sector.
- Collaboration with various specialists: Taking into account the specifics of working with agricultural enterprises, construction companies, and engineering firms.

The presence of integrated project management ensures the effective and synergistic work of all parties involved in a project within the agro-construction complex. Table 1 compares the costs of different types of projects in agro-construction, providing information on total expenses, capital expenditures, government support and profit.

Table 1

Comparison of Costs for Different Agro-Construction Projects

Project Type	Construction Cost (thousand UAH)	Share of Capital Expenditures (of total cost), %	Average Payback Period (years)	Government Support (UAH)	Expected Annual Profit (thousand UAH)
Animal Farm (10,000 heads)	50,000	70	6–7	5,000	8,000
Grain Elevator (30,000 tons)	45,000	60	5–6	4,500	7,000
Greenhouse Complex (2 ha)	20,000	50	4–5	3,000	5,000
Fruit Storage (5,000 tons)	15,000	55	4	2,500	4,500

Source: completed on the basis of sources [4]

The effectiveness of integrated project management can be characterized by the following indicators: timeliness of project completion (the more accurate the definition of deadlines for tasks, the more effective the project management); budget discipline (effective project management requires accurate cost estimation and adherence to the planned budget); quality of work performance (it is important that each project stage is completed with high quality and according to requirements); client satisfaction (the successful completion of a project and the satisfaction of its results are key factors in the effectiveness of project management in the agro-construction complex); resource utilization (efficient use of resources (human, material, financial) during project execution) [6].

The analysis of these indicators helps understand how effectively the project management system works in the agro-construction complex and reveals opportunities for improvement. An essential condition for examining the completeness and quality of project decisions in integrated project management is the use of project analysis, which consists of special sections. The structure of this analysis allows evaluating the effectiveness of integrated management and the feasibility of these projects (Fig. 1).

Commercial project analysis in the agro-construction complex focuses on assessing the commercial attractiveness and competitiveness of a project. The main elements of commercial analysis include (Figure 1) [2]:

- market Analysis: Assessing current and forecasted demand for agricultural products; studying the competitive environment; alternative offerings; analysis of distribution channels, logistics, and market access.
- Marketing Analysis: Defining the target audience of consumers; developing a marketing strategy (pricing, promotion, distribution); evaluating the effectiveness of marketing activities.
- Product Analysis: Assessing the competitive advantages and uniqueness of the offering; analyzing innovation and technological excellence, evaluating compliance with market standards and requirements.
- Sales and Contractual Relations Analysis: Assessing the potential for long-term contracts; analyzing supply, logistics, and transportation conditions; evaluating the solvency and reliability of key consumers.

Commercial analysis helps identify market opportunities and risks for the project and assess its financial attractiveness [7].

Financial analysis of projects in the agro-construction complex has several characteristics. The main ones are:

- Seasonality: The impact of agricultural seasons on cash flow and planning. The average seasonal variation in income can reach 50–70% (table 2).
- Significant Impact of Natural and Climatic Factors: Consideration of weather conditions, soil fertility, and water availability, which can reduce crop yields by up to 20% under unfavorable conditions [8].
- Revenue Specificity: Dependence on the productivity of agricultural production – for example, the price of grains can fluctuate by 30–50% depending on weather conditions.
- Government Support: Subsidies and tax incentives for agribusiness, which can cover up to 20–30% of construction costs for new facilities.
- Environmental Requirements: Compliance with environmental standards, which may require an additional 10–15% investment in environmental protection measures.

Project effectiveness analysis includes evaluating revenue from product sales, seasonal variations in costs, technological solution alternatives, construction or reconstruction options, and government support. According to various studies, the payback period for agro-construction projects typically ranges from 5 to 7 years.

Technical analysis requires attention to natural conditions (optimal site selection, climate factors), high demands on engineering infrastructure (water supply, energy provision, transport, where engineering costs can account for up to 25–30% of the total project cost), specialized technological solutions (agro-construction equipment, flexible production lines), the quality and durability of materials, and complex design solutions integrating construction and technological systems [9; 10].

Organizational analysis involves evaluating the management structure, interactions with external partners (agricultural enterprises, government bodies), the preparation of highly qualified specialists (the need for experts may exceed 10–15% of the total project team), the efficiency of technological processes, and systems for quality and risk management. For example, implementing a monitoring system can reduce operational costs by 10–12% [11].

Environmental analysis considers the requirements of legislation, environmental impact assessments, resource use efficiency (for example, optimizing water use can reduce water supply costs by 15–20%), the implementation of sustainable technologies, and the involvement of local communities. Environmental certification programs can increase project costs by 5–7%, but they also reduce environmental risks and improve reputation [6].

Social analysis requires consideration of the impact of projects on local communities, infrastructure, economic development, and cultural factors. It is also important to ensure inclusivity and the involvement of women and vulnerable groups. According to research, agro-construction projects can create up to 300 new jobs per project, significantly boosting economic activity in local communities [12; 13].

To improve project management in the agro-construction complex, the following strategies are proposed: applying a systematic approach, utilizing modern management technologies, ensuring active stakeholder participation, conducting risk assessments, emphasizing social and environmental responsibility, training personnel, adopting flexibility in management, and monitoring effectiveness. These strategies will contribute to improved project efficiency and the sustainable development of the agro-construction complex.

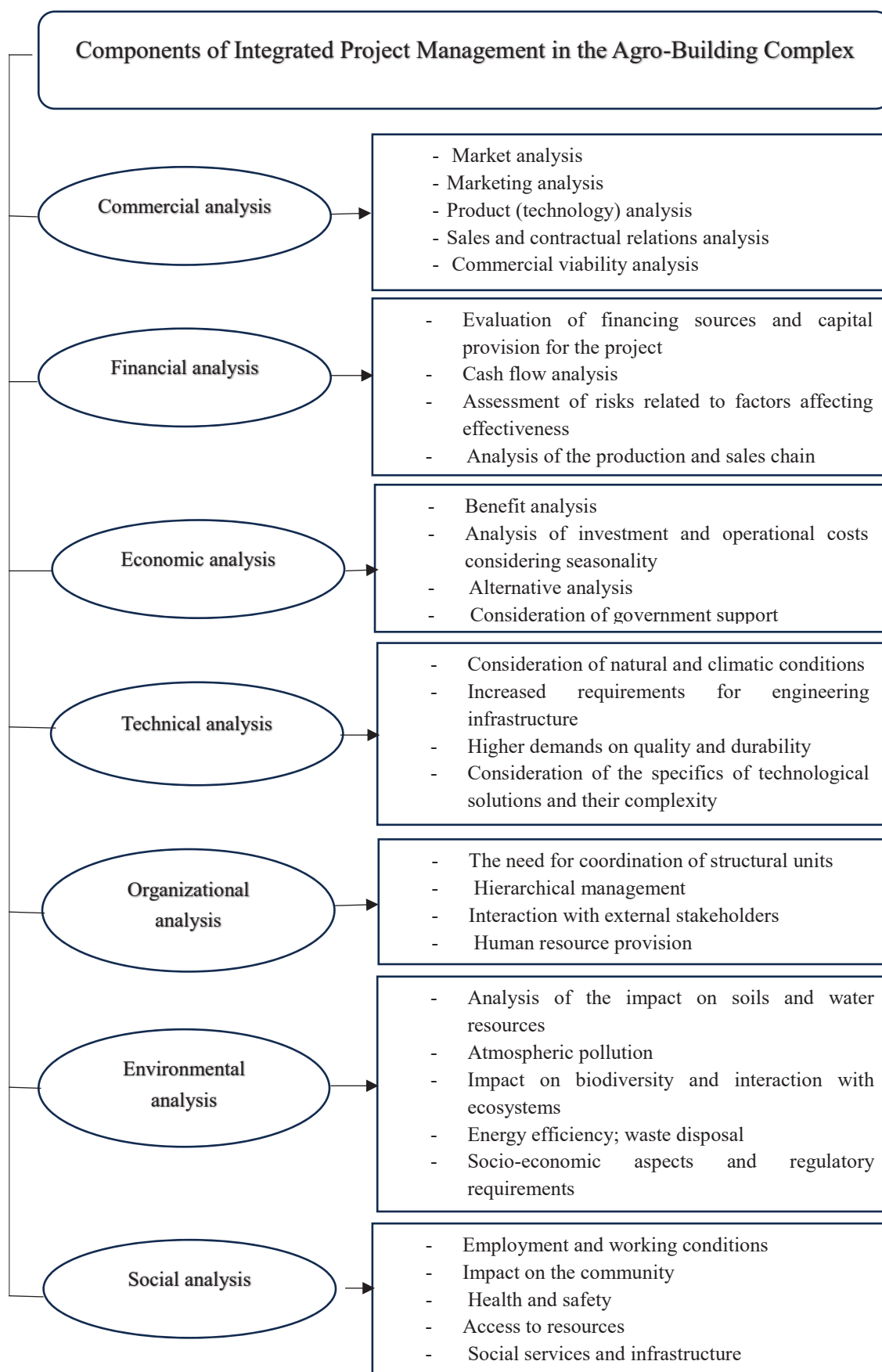


Figure 1. Components of effective integrated project management in the agro-construction complex

Source: compiled on the basis of sources [5]

Table 2

Seasonality and its Impact on Cash Flow, 2023

Parameter	January, %	March, %	June, %	September, %	December, %
Income (Revenue from product sales)	0	0	30	3	0
Production Costs	5	10	25	5	5
Total Operating Costs	10	12	25	3	1
Net Profit	-15	-22	5	-2	-6

Source: completed on the basis of sources [4]

Conclusions. Integrated project management in the agro-construction complex has a significant impact on the implementation and outcomes of corporate governance. It allows for process optimization, leading to reduced costs and time in project implementation, thereby increasing the company's efficiency and competitiveness. Through a systematic approach and coordination of all project stages, integrated management increases the quality of the final product, positively influencing the company's reputation.

Integrated management encourages the adoption of new technologies and methods, promoting the company's growth and adaptation to changing market conditions. By reducing the likelihood of negative outcomes through systematic monitoring and risk assessment, construction companies become more resilient to external challenges.

Moreover, integrated management promotes the consideration of environmental and social aspects, which can enhance the company's responsibility and reputation in the market. Stakeholders using integrated management may be more attractive to investors, as they demonstrate efficiency and transparency in their operations. Integrated project management creates the conditions for the stable and sustainable development companies, increasing their lity to adapt to changes and market challenges.

REFERENCES:

1. Smetaniuk O. (2021) Teoretychni osnovy analizu proektiv ta otsinky efektyvnosti proektiv. Materialy Naukovo-tekhnichnoi konferentsii VNTU, Vinnytsia. Available at <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/39895/12735-45437-1-PB.pdf?sequence=1> (accessed December 1, 2024).
2. Mykytiuk P. P. ta in. (2021) Upravlinnia proiektamy. Ternopil. 416 p.
3. Onikiienko N. V., Petrukha N. M., & Ryzhakova H. M. (2023). Naukovo-prykladni komponenty bahatokryterial'noi otsinky innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv: imperatyvy vzaiemodii intehrovanykh struktur. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh rynkovykh vidnosyn.* no 52. is. 1. p. 261–273.
4. Upravlinnia proiektom: osnovni aspekty ta funksi. Available at: <https://buklib.net/books/34104/> (accessed December 5, 2024).
5. Suchasni pidhody v upravlinni budivel'nymy proiektamy. Available at: <https://www.rbcgrp.com/ua/suchasni-pidhody-v-upravlinni-budivelnimi-proektami/> (accessed December 5, 2024).
6. Alauddin, M., & Sarker, M. A. R. (2022). Technological advancements in agriculture and their effect on rural labor markets in developing nations. *Agricultural Economics Review.* no 23. is. 2, p.125–143.
7. Onikiienko N. V., Druzhynin M. A., & Konchakivskiy O. I. (2024). Strukturno-dynamichni vymiry funktsionuvannia pidpriemstv, shcho berut uchast' v intehratsiynikh utvorenniakh u ramkakh rozvytku budivnytstva *Prostorovyi rozvytok.* no 9. p. 387–401.
8. Izmailova, K. V. (2019). The essence of economic cycles and their impact on the financial stability of construction. *ScientificWorks of NDFI.* issue 2. p. 139–150. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdfi_2019_2_11
9. Ryzhakova G., Kishchak N., Khomenko O. (2022). Modern vector of construction development renovation in the context of Integrated Project Delivery Stratagems. *Management of Development of Complex Systems.* no 49. p. 113–123. DOI: <https://dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2022.49.113-123>
10. Bieliukova, O., Moholivets, A., & Loktionova, Y. (2021) Measurement of the level of economic security of enterprises by the indicator of the attractiveness for hostile takeovers *Baltic Journal of Economic Studies.* no 7. is. 5, p. 29–40. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-5-29-40>
11. Gupta, R., & Singh, P. (2022). Impact of Nanotechnology on Global Agricultural Value Chains. *Journal of Advanced Agricultural Research.* no 20. is. 4. p. 205–218.
12. Kumar, V., & Das, S. (2021). Synergistic Integration of Nanotechnology with Information and Biological Technologies: Implications for Advanced Scientific Research. *Advanced Materials and Interfaces.* no 8. is. 12. p. 1024–1038.
13. Schneider, L., & Fischer, P. (2024). Enhancing Precision Livestock Farming through Advanced Software Solutions. *European Journal of Agricultural Technology.* no. 35. is. 1. p. 67–85.
14. Weber, H., & Lange, C. (2022). Digital Transformations in Livestock Management: Insights from German Software Solutions. *International Journal of Agrotechnology.* no 27. is. 4. p. 401–420.

15. Sarker, S., & Ahmed, T. (2023). Mobile Connectivity and Internet Access: Bridging the Digital Divide in Low-Income Countries. *Global Communications Journal*. no 18. is. 2. p. 155–173.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Сметанюк О. А. Теоритичні засади проектного аналізу та оцінки ефективності проектів. *Матеріали І науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*, м. Вінниця, 10–12 березня 2021. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/39895/12735-45437-1-PB.pdf?sequence=1> (дата звернення: 01.12.2024).
2. Управління проектами / Микитюк П.П. та ін. Тернопіль, 2021. 416 с.
3. Онікієнко Н. В., Петруха Н. М., Рижакова Г. М. Науково-прикладні компоненти багатокритеріальної оцінки інноваційного розвитку підприємств: імперативи взаємодії інтегрованих структур. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах ринкових відносин*. 2023. Вип. 52. Ч. 1. С. 261–273.
4. Управління проектом: основні аспекти та функції. URL: <https://buklib.net/books/34104/> (дата звернення: 05.12.2024).
5. Сучасні підходи в управлінні будівельними проектами. URL: <https://www.rbcgrp.com/ua/suchasni-pidhodi-v-upravlinni-budivelnimi-proektami/> (дата звернення: 05.12.2024).
6. Alauddin, M., & Sarker, M. A. R. Technological advancements in agriculture and their effect on rural labor markets in developing nation. *Agricultural Economics Review*, 2022 No 2, P. 125–143.
7. Онікієнко Н. В., Дружинін М. А., Кончаковський О. І. Структурно-динамічні виміри функціонування підприємств, що беруть участь в інтеграційних утвореннях в рамках розвитку будівництва. *Просторовий розвиток*. 2023. Вип. № 9. С. 387–401.
8. Izmailova, K. V. The essence of economic cycles and their impact on the financial stability of construction. *Scientific Works of NDFI*. No 2019. Is 2. P. 139–150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2019_2_11
9. Ryzhakova, G., Kishchak, N., Khomenko, Oleksandr. Modern vector of construction development renovation in the context of Integrated Project Delivery Stratagems. *Management of Development of Complex Systems*. 2022. No 49. P. 113–123. DOI: <https://dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2022.49.113-123>
10. Bielienkova, O., Moholivets, A., & Loktionova, Y. Measurement of the level of economic security of enterprises by the indicator of the attractiveness for hostile takeovers *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. No 7. Is. 5 P. 29–40. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-5-29-40>
11. Gupta, R., & Singh, P. Impact of Nanotechnology on Global Agricultural Value Chain. *Journal of Advanced Agricultural Research*. 2022. No 20. Is 4. P. 205–218.
12. Kumar, V., & Das, S. Synergistic Integration of Nanotechnology with Information and Biological Technologies: Implications for Advanced Scientific Research. *Advanced Materials and Interfaces*. 2021. No 8. Is 12. P. 1024-1038.
13. Schneider, L., & Fischer, P. Enhancing Precision Livestock Farming through Advanced Software Solutions. *European Journal of Agricultural Technology*. 2024. No 35. Is. 1. P. 67–85.
14. Weber, H., & Lange, C. Digital Transformations in Livestock Management: Insights from German Software Solutions. *International Journal of Agrotechnology*. 2022. No 27. Is. 4. P. 401–420.
15. Sarker, S., & Ahmed, T. Mobile Connectivity and Internet Access: Bridging the Digital Divide in Low-Income Countries. *Global Communications Journal*. 2023. No 18. Is. 2. P. 155–173.

UDC 33.65.338.4

JEL L6, O12, O14, Q1, Q2

Nadiia Onikiienko, Candidate of Economic Sciences, Assistant of Management Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. **Integrated project management in the agro-construction complex: efficiency analysis and strategies for improving corporate identity.**

The article explores the importance of integrated project management in the agro-construction complex, emphasizing its crucial role in enhancing the efficiency and success of projects. Integrated project management involves coordinating and combining the key elements of project management—planning, execution, control, and evaluation—into a unified system. In the context of the agro-construction sector, this approach covers the management of construction projects, the production of agricultural machinery, resource distribution, and other related areas. To achieve optimal project outcomes, it is essential to conduct a comprehensive analysis in several areas, including commercial, financial, technical, economic, organizational, social, and environmental analyses. The article highlights that the effectiveness of integrated project management in the agro-construction complex depends on factors such as proper planning, organization, teamwork, technological innovations, risk management, financial control, stakeholder interaction, quality assurance, and continuous staff development. The successful integration of these factors is critically important for enhancing project management efficiency, ensuring the competitiveness of construction enterprises, productive corporate management, and corporate identity. By incorporating these key elements, companies can enhance their ability to manage complex projects effectively, reduce risks, and achieve greater long-term success.

Keywords: agro-construction complex, enterprises, integrated project management, corporate management, corporate identity, efficiency, project analysis.

УДК 33.65.338.4

JEL L6, O12, O14, Q1, Q2

Онiкiєнко Надiя Володимирiвна, кандидат економiчних наук, асистент кафедри менеджменту Київського національного економiчного унiверситету iменi Вадима Гетьмана. **iнтегроване управлiння проєктами в агробудiвельному комплексi: аналiз ефективностi та стратегiї вдосконалення корпоративної iдентичностi.**

В статтi обгрунтовано, що iнтегроване управлiння проєктами є важливим iнструментом для забезпечення ефективностi та синергiї в агробудiвельному комплексi, де поєднуються аграрнi та будiвельнi аспекти. Цей пiдхiд дозволяє знизити ризики, пiдвищити продуктивнiсть i якiсть робiт, оптимiзувати використання ресурсiв, а також сприяти формуванню ефективної корпоративної iдентичностi. Врахування специфiки агробудiвельного сектору, зокрема сезонностi робiт, масштабiв ресурсiв та природних умов, є важливим чинником у забезпеченнi успiху проєктiв. Актуальним є використання сучасних iнструментiв управлiння, таких як програмне забезпечення для планування та монiторингу, що дозволяє забезпечити точнiсть i своєчаснiсть виконання завдань. Одним з основних аспектiв iнтегрованого управлiння проєктами є комплексний пiдхiд до оцiнки ефективностi проєктiв, включаючи термiни виконання, бюджетну дисциплiну, якiсть робiт та задоволення клiєнтiв. Такi показники дають змогу не лише вимiряти успiх проєкту, але й визначити можливостi для його вдосконалення. Важливим етапом у забезпеченнi повноти та якостi рiшень є проєктний аналiз, що включає комерцiйний, фiнансовий, технiчний, економiчний, органiзацiйний, екологiчний та соцiальний аналiзи. Кожен з цих етапiв дозволяє оцiнити ризики, вигоди, витрати та можливостi проєкту, забезпечуючи надiйнiсть i життєздатнiсть реалiзацiї. Особливiсть фiнансового та економiчного аналiзiв полягає в урахуваннi високої капiталомiсткостi, сезонностi та природно-клiматичних умов, що iстотно впливають на витрати та доходи в агробудiвельних проєктах. Технiчний аналiз включає детальний розгляд iнженерних рiшень, iнфраструктури та вимог до матерiалiв, що важливо для забезпечення довгочасностi та безпеки об'єктiв. Органiзацiйний та екологiчний аналiзи оцiнюють ефективнiсть взаємодiї мiж рiзними учасниками проєкту та його вплив на довкiлля, зокрема, на локальнi громади та природнi ресурси. Для вдосконалення корпоративного управлiння в агробудiвельному комплексi важливо застосовувати системний пiдхiд, враховувати зацiкавленi сторони, здiйснювати регулярний монiторинг ризикiв та адаптуватися до змiн. Застосування сучасних технологiй, монiторинг ефективностi та забезпечення фiнансової стабiльностi є ключовими для успiху проєктiв у цiй галузi.

Ключовi слова: агробудiвельний комплекс, iнтегроване управлiння проєктами, корпоративне управлiння, корпоративна iдентичнiсть, пiдприємства, ефективнiсть, проєктний аналiз.

ТОВАРОЗНАВЧІ ДОСЛІДЖЕННЯ НАТУРАЛЬНОЇ ШКІРИ ЯК СКЛАДОВОЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВЗУТТЄВИМИ МАТЕРІАЛАМИ

**Стецик Юрій Михайлович*, аспірант
Львівський-торговельно економічний університет**

**ORCID 0000-0002-4407-105X*

© Стецик Ю.М., 2025

*Стаття отримана редакцією 14.03.2025 р.
The article was received by editorial board on 14.03.2025*

Вступ. Априорі, сталий розвиток, застосування принципів циркулярної економіки є рушійною силою, яка змушує провідних виробників все більше набувати екологічної свідомості та відповідальності. Вагомим чинником такої тенденції є зростання попиту споживачів на продукцію (товар), виготовлену шляхом використання екологічно чистих матеріалів та застосуванням етичних практик виробництва.

Основними заходами, які дозволяють виробникам ставати екологічно свідомими та відповідальними є використання ними у своїй діяльності підходів до сталого розвитку, які спрямовані на зменшення та/або нівелювання негативного впливу галузей на навколишнє середовище, зокрема шляхом використання альтернативних традиційним – екологічно чистих матеріалів, способів виробництва та ін. З метою забезпечення майбутнього моди, придатного до екологічної підзвітності, обов'язковою стала фундаментальна трансформація модної індустрії у напрямку сталого розвитку.

Слід відзначити, що індустрія моди є одним із найбільших джерел забруднення навколишнього середовища, а максимальний відсоток відходів утворюється з відходів взуття (матеріалів для його виробництва) після споживання, тобто після закінчення терміну експлуатації взуття, яке в основному потрапляє на сміттєзвалища.

Виготовлення та експлуатація екологічно чистого взуття є одним із пріоритетних напрямів сталого розвитку модної індустрії. Зокрема, виробництво екологічно чистого взуття передбачає зменшення вуглецевого сліду, використання органічних, повторно перероблених матеріалів тощо.

Варто зазначити, що термін екологічно чисте взуття дуже часто виробники інтерпретують по різному. Наприклад, в окремих випадках під терміном екологічно чисте (стійке) взуття мають на увазі: – взуття, яке виготовлене з перероблених матеріалів, відходів (старе взуття, пластикова пляшка, шини тощо); – взуття, виготовлене з органічних матеріалів (бавовна, бамбук, натуральний каучук тощо); – взуття, вироблене з використанням відповідальних (етичних) способів виробництва (окремі виробники взуття використовують клеї на водній основі, які не містять токсичних речовин; на своїх виробництвах дотримуються екологічних законів та правил, використовують стійкі джерела енергії тощо) [1].

Аналізуючи результати досліджень провідних учених, на нашу думку, можна виокремити чотири основних напрями використання матеріалів у сфері екологічно чистого (стійкого) взуття:

1. Перероблені матеріали (полімери, текстильні матеріали тощо);
2. Органічні матеріали (бавовна, коноплі, льон тощо);
3. Екологічно чисті альтернативні матеріали натуральній шкірі;
4. Натуральний каучук тощо.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Вивчаючи літературні джерела вітчизняного та іноземного походження, слід відзначити, що вагомий внесок у формування асортименту та якості матеріалів для взуття та взуття в цілому зроблено у наукових школах професорів М. Беднарчука [2], В. Ліщука [3] та ін. Закордоном найвагоміші роботи науковців, присвячені цим проблемам, належать дослідникам – А. Kowalik-Klimczak [4], К. Ławieńska [5], В. Woźniak [4].

Метою дослідження є дослідження якості натуральної шкіри хромового методу дублення для взуття та їх товарознавчий аналіз.

Основний матеріал і результати. Поєднання у дослідженні класичних і сучасних методів дослідження забезпечило всебічну перевірку об'єктивності отриманих даних. Теоретичну і методологічну основу дослідження склали фундаментальні положення товарознавства, а експериментальну частину здійснювали у іноземних спеціалізованих акредитованих лабораторіях. Дослідження показників споживних властивостей натуральної шкіри для взуття здійснювалося в акредитованих лабораторіях науково-дослідних інститутів та спеціалізованих установ Республіки Польща.

В загальному обсязі взуттєвих шкір найбільшу частку займають шкіри хромового методу дублення виготовлені із шкур великої рогатої худоби (ВРХ). Дублення (вичинка) є важливим процесом у виготовленні натуральної шкіри, оскільки воно запобігає мікробіологічним руйнуванням. Процес дублення передбачає використання мінеральних дубильних речовин, рослинних танідів, ситанів, альдегідів, жирів, вибір яких залежить від властивостей, які необхідно отримати від готової натуральної шкіри. Більшість натуральних шкір, зокрема взуттєвого призначення, що виробляється сьогодні (80–90%) дубиться солями хрому [6–8].

За результатами статистичних досліджень, на шкіряних заводах зберігається 34 тис. тон відходів [9; 10]. Відходи, що утворилися до фактичного процесу дублення, містять велику кількість білків і жирів. З цієї причини ними відносно легко керувати в порівнянні із відходами від виробництва: клеїв, кормів, мила та желатину [11; 12]. З іншого боку, управління відходами хрому, які утворюються в результаті процесу дублення натуральної шкіри, є серйозною проблемою для заводів із виробництва натуральної шкіри. Як наслідок, значна кількість провідних науково-дослідних лабораторій, наукових шкіл тощо здійснюють безперервну ефективну роботу з розробки управління відходами від виробництва натуральних шкір.

Вивчаючи досвід провідних науковців-новаторів, можна відзначити, що все частіше з'являються нові проекти та розробки із управління відходами шкіряної промисловості, серед яких окремі уже набули практичного значення та використовуються у модній індустрії в умовах сталого розвитку. Зокрема, запропонована технологія управління відходами хрому від шкіряного виробництва, яка базується на використанні каталізатора міжфазного переносу. Дана технологія дозволяє відновлювати хром (III) у вигляді неорганічних сполук, які в подальшому можуть бути безпосередньо використані в процесі хромового дублення шкіряної сировини [13]. Серед ряду інших переваг, позитивним у даній розробці є перспектива використання побічних продуктів (залишків) цих процесів, наприклад колагену, для виробництва технічного желатину, органічних добрив, біополімерів тощо [4]. Ще одним способом управління відходами хрому від процесу шкіряного виробництва є термічна нейтралізація відходів, яка в свою чергу дозволяє рекуперувати енергію, одночасно зменшуючи їх об'єм. Проте, суттєвим недоліком даного методу є виділення канцерогенного хрому. Як наслідок, для зменшення викидів небезпечних відпрацьованих газів та одночасного відновлення хрому, який потенційно може бути повторно використаний, є метод із використанням тунельної печі та відповідно підібраних умов тощо.

Враховуючи ряд переваг та недоліків вище згаданих окремих прикладів потенційного управління відходами хрому від шкіряного виробництва дана проблема залишалася актуальною. Зокрема, відходи шкіряного виробництва на основі хрому є серйозною проблемою для виробників натуральної шкіри, які позиціонують себе як виробництва, які користуються послугами компаній, що спеціалізуються на утилізації небезпечних відходів, зокрема відходів від шкіряного виробництва. Проте, це не є вирішенням проблеми, оскільки некероване виробництво натуральної шкіри із використанням хромового методу дублення спричинює залишки відходів, в тому числі і хромових, на сміттєзвалищах, що як наслідок тягне за собою потенційну загрозу виникненню канцерогенних форм хрому (VI) та попадання останнього у навколишнє середовище.

Серед пошуку шляхів вирішення зазначеної вище проблеми, було запропоновано використання нової концепції валоризації відходів хрому від виробництва натуральної шкіри, що з врахуванням принципів циркулярної економіки дозволить відновлення цінної речовини (хрому) для повторного використання в промисловості, зокрема у виробництві натуральних шкір.

Порядок використання хрому, вилученого з відходів від процесу дублення шкур: шлам, отриманий із відходів, розчиняли в сірчаній кислоті (VI) і використовують для приготування розчину. Після чого, здійснювали дублення шкур за допомогою суміші цієї рідини (3%) і комерційного хромового

дубителя (5%). Еталонний зразок був вичинений традиційним способом з використанням комерційного хрому (7%). Під час візуальної оцінки зразків було встановлено, що напівфабрикат, оброблений за допомогою рідини, яка утворюється розчиненням осадів сполук хрому (повторно відновленого хрому з відходів від виробництва натуральних шкір) після лужного гідролізу в сульфатній кислоті (VI) голубуватого кольору, який є характерним для шкіри традиційного хромового методу дублення. На наступному етапі досліджень шкіряні напівфабрикати обох методів дублення (традиційного та із використання повторно відновленого хрому) були піддані опоряджувальним операціям.

З метою формування вітчизняного асортименту взуття з використанням матеріалів, виготовлених із врахуванням принципів циркулярної економіки, було досліджено в лабораторних умовах іноземних установ натуральну шкіру взуттєвого призначення, виготовлену із використанням традиційного хромового методу дублення та натуральну шкіру взуттєвого призначення із використанням для дублення хрому, отриманого шляхом валоризації відходів хромового дублення натуральної шкіри.

Аналіз вимог чинних нормативних документів до натуральних шкір, зокрема взуттєвого призначення показує, що вони повинні бути в достатній мірі прожировані та продублені, рівномірно пофарбовані, не мати дефектів на лицевій стороні, не бути жорсткими, бути приємними на гриф, мати однакову товщину по всій поверхні та високий рівень гігієнічних властивостей, зокрема паро- та повітропроникність, і в свою чергу за фізико-механічними властивостями вирізнятися доброю м'якістю та високою еластичністю, водночас маючи меншу товщину [3; 14; 15].

Основними досліджуваними у наукових роботах показниками фізичних властивостей натуральних шкір для верху взуття є: геометричні характеристики (саме площа, товщина, ширина та довжина); маса; щільність; пористість; уявна питома вага; поглинання; термічні, електричні, оптичні властивості та зміну лінійних розмірів тощо.

Серед хімічних показників натуральних шкір у наукових роботах досліджують: вміст вологи (через вплив даного показника на вихід шкір за площею, масою та товщиною); вміст оксиду хрому; речовин, що екстрагуються органічними розчинниками тощо [16].

Одним з основних показників якості натуральних шкір, зокрема взуттєвого призначення, є їх фізико-механічні властивості, які характеризуються такими показниками: видовження, межа міцності, еластичність, жорсткість, деформація тощо. До найпоширеніших методів дослідження та подальшої оцінки якості натуральних шкір відносять випробування одновісним розтягуванням. Даним методом визначають такі показники, які характеризують ступінь формування волокнистої структури дерми та характеризують придатність натуральної шкіри до використання як основного матеріалу для заготовки взуття: міцність лицьового шару, жорсткість, умовний модуль пружності, межу міцності, загальне, пружне та залишкове видовження та інші [17].

З метою порівняння показників споживних властивостей, нами для досліджень було обрано два види натуральних шкір: шкіру BPX, водонепроникну з тисненням (зразок B1), яка традиційно використовується у матеріалах верху взуття та шкіру BPX, виготовлену із хрому вилученого із відходів шкіряного виробництва (зразок B2). У даних зразках досліджували такі показники як: силу розриву (PN-EN ISO 3377-2:2005), міцність на розрив (PN-EN ISO 3376:2005); водопоглинання в динамічних умовах після 60 хвилин (PN-EN ISO 5403:2005 ст. 6.13); час проникнення води в динамічних умовах амплітуда 5% (PN-EN ISO 5403:2005 ст. 6.2); паропроникність (PN-EN ISO 20344:2012 ст. 6.6), коефіцієнт водяної пари (PN-EN ISO 20344:2012 ст. 6.8); стійкість покриття до багаторазового вигину за допомогою флексометричного методу (не менше 100 000 вигинів) (PN-EN ISO 5402-1:2012) та ін. (табл. 1).

Результати досліджень зразка B1 та зразка B2 подані у таблиці 2.

За результатами досліджень встановлено, що зразок B2 за основними показниками, що нормуються для натуральної шкіри взуттєвого призначення є близькими до зразка B1, а за окремими показниками, наприклад: водопоглинання в динамічних умовах після 60 хвилин (PN-EN ISO 5403:2005 ст. 6.13), паропроникність (PN-EN ISO 20344:2012 ст. 6.6), коефіцієнт водяної пари (PN-EN ISO 20344:2012 ст. 6.8) є кращими від зразка B1, що підтверджує придатність використання повторно відновленого хрому із відходів шкіряного виробництва у процесі виготовлення натуральної шкіри для взуття, що в подальшому використанні за основним призначенням даного матеріалу забезпечить налагодження процесу вітчизняного шкіряного, а також і взуттєвого виробництва із забезпеченням вимог сталого розвитку.

Таблиця 1

Показники та методики дослідження натуральної шкіри

№з/п	Назва показника, одиниці вимірювання	Нормативний документ
1.	Товщина, мм	PN-EN ISO 2589:2005
2.	Сила розриву, Н	PN-EN ISO 3377-2:2005
3.	Міцність на розрив, Н/мм ²	PN-EN ISO 3376:2005
4.	Водопоглинання в динамічних умовах протягом 60 хвилин при амплітуді 7,5%, %	PN-EN ISO 5403:2005 ст. 6.13
5.	Водопроникність в динамічних умовах протягом 60 хвилин при амплітуді 7,5%, г	PN-EN ISO 5403:2005 ст. 6.2
6.	Паропроникність, мг/(см ² год)	PN-EN ISO 20345
7.	Стійкість покриття (опір згину) до багаторазового вигину за допомогою флексометричного методу (не менше 100 000 вигинів)	PN-EN ISO 5402-1:2012
8.	Максимальне видовження, %	PN-EN ISO 3376:2005
9.	Адгезія покривної плівки, Н/см на сухому на мокрому	PN EN ISO 11644
10.	Стійкість фарбування шкіри до циклічного тертя зворотно-поступальний рух сухий мокрий за участю штучного поту	PN-EN ISO 11640
11.	Визначення рН	PN-EN ISO 4045:2009
12.	Кількість диференціалів	PN-EN ISO 4045:2009

Джерело: складено автором

Таблиця 2

Результати досліджень натуральної шкіри ВРХ

№з/п	Назва показника, одиниці вимірювання	Зразок В1	Зразок В2
1.	Товщина, мм	2,5	2,5
2.	Сила розриву, Н	242,8	244
3.	Міцність на розрив, Н/мм ²	27	27,7
4.	Водопоглинання в динамічних умовах протягом 60 хвилин при амплітуді 7,5%, %	7,3	6,9
5.	Водопроникність в динамічних умовах протягом 60 хвилин при амплітуді 7,5%, г	≥360	≥345
6.	Паропроникність, мг/(см ² год)	5,1	5,05
7.	Стійкість покриття (опір згину) до багаторазового вигину за допомогою флексометричного методу (не менше 100 000 вигинів)	без ушкоджень	без ушкоджень
8.	Максимальне видовження, %	59,3	60,1
9.	Адгезія покривної плівки, Н/см на сухому на мокрому	2,11 1,7	2,0 1,67
10.	Стійкість фарбування шкіри до циклічного тертя зворотно-поступальний рух сухий мокрий за участю штучного поту	5 3–2 2–1	5 4–3 2–1
11.	Визначення рН	3,52	3,3
12.	Кількість диференціалів	0,58	0,62

Джерело: складено автором за результатами авторських досліджень

Висновки. Врахування світового досвіду, проєктів та розробок провідних наукових-новаторів та результатів проведених досліджень натуральної шкіри взуттєвого призначення, виготовленої із використанням традиційних хромових дубильних речовин та дубильних речовин із відновленого хрому із відходів виробництва натуральної шкіри підтверджує доцільність практичного застосування

результатів досліджень у вітчизняній модній індустрії, що забезпечить управління якістю та асортиментом матеріалів для взуття з врахування принципів циркулярної економіки та обґрунтовує доцільність подальших товарознавчих досліджень експлуатаційних властивостей натуральних шкір виготовлених із використанням відновленого хрому у готових виробках, зокрема у взутті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Стецик Ю. М., Попович Н. І. До питання екологічності матеріалів для взуття. *Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств*: тези доповідей XV-ої міжнародної наук.-практ. інтернет-конф., м. Дніпро, 3 квітня 2024 р. Дніпро, 2024. С. 248–250
2. Половніков І. І., Попович Н. І., Беднарчук М. С. Теоретичні та експериментальні дослідження спортивного взуття для скейтбордингу: монографія. Львів : ЛКА, 2012. 404 с.
3. Данилкович А. Г., Грищенко І. М., Ліщук В. І. Інноваційні технології виробництва шкіряних і хутрових матеріалів та виробів: монографія. Фенікс, 2012. 344 с.
4. Kowalik-Klimczak, A.; Życki, M.; Łożyńska, M.; Schadewell, C.; Fiehn, T.; Woźniak, B.; Flisek, M. Application of an integrated system of thermal pressure hydrolysis/membrane techniques to recover chromium from tannery waste for reuse in hide tanning processes. *Membranes*. 2023, Vol. 13. P. 18.
5. K. Lawinska, W. Serweta, N. Popovych, K. Sieczyńska, S. Decka, D. Woznicki Analizy mikrobiologiczne oraz chemiczne tekstylnych materiałów bambusowych oraz skór naturalnych z dodatkiem ekstraktu bambusa. *ŁUKASIEWICZ Research Network – Institute of Biopolymers and Chemical Fibre*. 2020. No. 6 (144).
6. Ariram, N.; Pradeep, S.; Sundaramoorthy, S.; Madhan, B. Single pot low float chromium tanning: Cleaner pathway approach to environment friendly leather manufacturing. *Process Saf. Environ. Prot.* 2022. № 167. P. 434–442.
7. Zhao, J.; Wu, Q.; Tang, Y.; Zhou, J.; Guo, H. Tannery wastewater treatment: Conventional and promising processes, an updated 20-year review. *J. Leather Sci. Eng.* 2022. № 4, P. 10.
8. Verma, S.K.; Sharma, P.C. Current trends in solid tannery waste management. *Crit. Rev. Biotechnol.* 2022, Vol. 20, P. 805–822.
9. Prasanna Venkatesh R., Ramanathan K., Srinivasa Raman V. Tensile, Flexural, Impact and Water Absorption Properties of Natural Fibre Reinforced Polyester Hybrid Composites. *FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe*. 2016. No. 3(117). P. 90–94. DOI: <https://doi.org/10.5604/12303666.11966176>
10. Kadapalayam Chinnaamy K., Chidambaram P. Influence of the Bamboo/Cotton Fibre Blend Proportion on the Thermal Comfort Properties of Single Jersey Knitted Fabrics. *FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe*. 2017. No. 6(126). P. 53–57. DOI: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.5371>
11. Stefan, D. S.; Bosomoiu, M.; Constantinescu, R. R.; Ignat, M. Composite polymers from leather waste to produce smart fertilizers. *Polymers*. 2021. No. 13. P. 43–51.
12. Parisi, M.; Nanni, A.; Colonna, M. Recycling of chrome-tanned leather and its utilization as polymeric materials and in polymer based composites. *A review. Polymers*. 2021. No. 13. P. 429.
13. Lasek, W. Multi-directional recycling of chrome–leather offal together with chrome–polluted sewage sludge of any origin as a prerequisite for remediation of areas exploited by tannery and electroplating in Małopolska. *Probl. Ekol.* 2008. No. 12. P. 104–107.
14. Андреева О. А., Грищенко І. М., Зварич І. Т. Особливості шкіряно-хутрової сировини : монографія. Київ : Світ успіху. 2018. 451 с.
15. Ławińska K., Serweta W., Popovych N., Sieczyńska K., Decka S., Woźnicki D., Ogrodowczyk D., Rostocki A., Sprynskyy M. Microbiological and Chemical Analysis of Bamboo Textile Materials and Leathers Modified with Bamboo Extract at the Tanning Stage *ŁUKASIEWICZ Research Network – Institute of Biopolymers and Chemical Fibre*. 2021. No. 3 (147). P. 33–39.
16. Білінський С. О., Данилкович А. Г. Інноваційні технології виробництва еластичних шкіряних матеріалів. *Наукові праці НУХТ*. 2018. Т. 24. № 6. С. 32–41.
17. Данилкович А. Г., Білінський С. О. Застосування нано-SiO₂ в технології виробництва еластичних шкір. *Наукові праці НУХТ*. 2019. Т. 25. № 2. С. 48–57.

REFERENCES:

1. Stetsyk Yu. M., Popovych N. I. (2024) Do pytan'nia ekolohichnosti materialiv dlia vzuttia [On the issue of environmental friendliness of shoe materials]. *Formuvannia mekhanizmiv upravlinnia yakistiu ta pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv*: XV mizhnarodna nauk.-prakt. internet-konf. Dnipro.
2. Polovnikov I. I., Popovych N. I., Bednarchuk M. S. (2012) *Teoretychni ta eksperymentalni doslidzhennia sportyvnoho vzuttia dlia skeitbordynhu : monohrafiia* [Theoretical and experimental studies of sports training for skateboarding: monograph]. Lviv : LKA. (in Ukrainian)
3. Danylkovich A. H., Hryshchenko I. M., Lishchuk V. I. (2012) *Innovatsiini tekhnologii vyrobyntstva shkirianykh i khutrovykh materialiv ta vyrobiv : monohrafiia* [Innovative technologies for the production of leather and fur materials and products: monograph]. Feniks. (in Ukrainian)
4. Kowalik-Klimczak, A.; Życki, M.; Łożyńska, M.; Schadewell, C.; Fiehn, T.; Woźniak, B.; Flisek, M. (2023) Application of an integrated system of thermal pressure hydrolysis/membrane techniques to recover chromium from tannery waste for reuse in hide tanning processes. *Membranes*, vol. 13. pp. 18.

5. K. Lawinska, W. Serweta, N. Popovych, K. Sieczynska, S. Decka, D. Woznicki (2020) Analizy mikrobiologiczne oraz chemiczne tekstylnych materialów bambusowych oraz skór naturalnych z dodatkiem ekstraktu bambusa. *ŁUKASIEWICZ Research Network – Institute of Biopolymers and Chemical Fibre*, no. 6 (144).
6. Ariram, N.; Pradeep, S.; Sundaramoorthy, S.; Madhan, B. (2022) Single pot low float chromium tanning: Cleaner pathway approach to environment friendly leather manufacturing. *Process Saf. Environ. Prot.*, no. 167, pp. 434–442.
7. Zhao, J.; Wu, Q.; Tang, Y.; Zhou, J.; Guo, H. (2022) Tannery wastewater treatment: Conventional and promising processes, an updated 20-year review. *J. Leather Sci. Eng.*, no. 4, pp. 10.
8. Verma, S. K.; Sharma, P. C. (2022) Current trends in solid tannery waste management. *Crit. Rev. Biotechnol.*, no. 20, pp. 805–822.
9. Prasanna Venkatesh R., Ramanathan K., Srinivasa Raman V. (2016) Tensile, Flexural, Impact and Water Absorption Properties of Natural Fibre Reinforced Polyester Hybrid Composites. *FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe*, no. 3 (117), pp. 90–94.
10. Kadapalayam Chinnasamy K., Chidambaram P. (2017) Influence of the Bamboo/Cotton Fibre Blend Proportion on the Thermal Comfort Properties of Single Jersey Knitted Fabrics. *FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe*, no. 6 (126), pp. 53–57.
11. Stefan, D. S.; Bosomoiu, M.; Constantinescu, R. R.; Ignat, M. (2021) Composite polymers from leather waste to produce smart fertilizers. *Polymers*, no. 13, pp. 43–51.
12. Parisi, M.; Nanni, A.; Colonna, M. (2021) Recycling of chrome-tanned leather and its utilization as polymeric materials and in polymer based composites. *A review. Polymers*, no. 13, pp. 429.
13. Lasek, W. (2008) Multi-directional recycling of chrome–leather offal together with chrome–polluted sewage sludge of any origin as a prerequisite for remediation of areas exploited by tannery and electroplating in Małopolska. *Probl. Ekol.*, no. 12, pp. 104–107.
14. Andreieva O. A., Hryshchenko I. M., Zvarych I. T. (2018) *Osoblyvosti shkiriano-khutrovoi syrovyny: monohrafiia* [Peculiarities of skin-fur syrovyny: monograph]. Kyiv: Svit uspihu. (in Ukrainian)
15. Ławińska K., Serweta W., Popovych N., Sieczyńska K., Decka S., Woźnicki D., Ogrodowczyk D., Rostocki A., Sprynskyi M. (2021) Microbiological and Chemical Analysis of Bamboo Textile Materials and Leathers Modified with Bamboo Extract at the Tanning Stage. *ŁUKASIEWICZ Research Network – Institute of Biopolymers and Chemical Fibre*, no. 3 (147), pp. 33–39.
16. Bilinskyi S. O., Danylkovych A. H. (2018) Innovatsiini tekhnolohii vyrobnytstva elastychnykh shkiryanykh materialiv [Innovations in the production technology of elastic skin materials]. *Naukovi pratsi NUKhT – Scientific works of the National Institute of Chemical Technology*, no. 6, pp. 32–41.
17. Danylkovych A. H., Bilinskyi S. O. (2019) Zastosuvannia nano-SiO₂ v tekhnolohii vyrobnytstva elastychnykh shkir [Application of nano-SiO₂ in the technology of the production of elastic leather]. *Naukovi pratsi NUKhT – Scientific works of the National Institute of Chemical Technology*, no. 2, pp. 48–57.

УДК 620.2:685.34+339.13

JEL F14, L 0

Стецик Юрій Михайлович, аспірант, Львівський-торгівельно економічний університет. **Товарознавчі дослідження натуральної шкіри як складової управління якістю взуттєвими матеріалами.**

У статті розглянуто проблеми сучасного виробництва модної індустрії, зокрема виробництва матеріалів для взуття та взуття в цілому, в умовах сталого розвитку. Обґрунтовано доцільність налагодження екологічно свідомого виробництва, в тому числі і матеріалів для виробництва шкіряного взуття. Сформульовано та подано основні принципи для виготовлення екологічно чистого взуття. Наведено провідні світові результати товарознавчих досліджень, інновацій та розробок спрямованих на зменшення та/або нівелювання негативного впливу на навколишнє середовище від виробництва у сфері модної індустрії, зокрема шкіряної та взуттєвого галузі промисловості. Запропоновано використання у вітчизняній промисловості одного із іноземних методів екологічного спрямування у виробництві натуральних шкір, а саме – використання відновленого хрому із відходів шкіряного виробництва в якості дубильних речовин шкур для подальшого отримання натуральної шкіри. Наведено та проаналізовано результати досліджень натуральної шкіри взуттєвого призначення, в тому числі і виготовленої із використання відновленого хрому під час дублення. Доведено можливість використання такої натуральної шкіри у вітчизняному взуттєвому виробництві.

Ключові слова: взуття, натуральні шкіри, асортимент, управління якістю, інновації, споживні властивості, циркулярна економіка.

UDC 620.2:685.34+339.13

JEL F14, L60

Yuriy Stetsyk, Postgraduate Student, Lviv University of Trade and Economics. **Commodity research on natural leather as a component of quality management of footwear materials.**

The article examines the problems of modern fashion industry production, in particular the production of materials for footwear and footwear in general, in the context of sustainable development. It is proven that the

fashion industry is one of the largest sources of environmental pollution, and the maximum percentage of waste is formed from shoe waste (materials for its production) after consumption, that is, after the end of the service life of the shoe, which mainly ends up in landfills. It is proven that the production and operation of environmentally friendly shoes is one of the priority areas of sustainable development of the fashion industry, and the production of environmentally friendly shoes involves reducing the carbon footprint, using organic, recycled materials, etc. The feasibility of establishing environmentally conscious production, including materials for the production of leather footwear, is substantiated. The basic principles for the production of environmentally friendly footwear are formulated and presented. The leading world results of commodity research, innovations and developments aimed at reducing and/or eliminating the negative impact on the environment from production in the fashion industry, in particular the leather and footwear industry, are presented. Examples of proposed ways to solve the problem of sustainable production of footwear materials are given and the feasibility of using a new concept of processing chromium waste from the production of genuine leather, taking into account the principles of the circular economy, is proven. The use of one of the foreign methods of ecological orientation in the production of natural leather in the domestic industry is proposed, namely, the use of recovered chromium from leather production waste as tanning substances for the subsequent production of natural leather. The results of research on natural leather for footwear purposes, including that made using recovered chromium during tanning, are presented and analyzed. The possibility of using such natural leather in domestic shoe production is proven.

Keywords: footwear, natural leather, assortment, quality management, innovation, consumer properties, circular economy.

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ

Темченко Олександр Анатолійович*, доктор технічних наук,
професор
Зікрач Марина Сергіївна, бакалавр
Державний університет економіки і технологій

*ORCID 0000-0003-0020-2430

© Темченко О.А., 2025

© Зікрач М.С., 2025

Стаття отримана редакцією 06.03.2025 р.

The article was received by editorial board on 06.03.2025

Вступ. Сучасні економічні умови вимагають від промислових підприємств оптимізувати свою виробничо-господарську та фінансово-економічну діяльність, підвищувати прибутковість і знижувати негативний вплив зовнішніх факторів. У цьому контексті маркетингова стратегія виступає інструментом для забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Вона є комплексною системою, що дозволяє збалансувати внутрішні аспекти роботи з зовнішніми умовами, поєднуючи цілі промислової компанії з її можливостями, використовуючи конкурентні переваги та задовольняючи мінливі потреби споживачів.

Термін «стратегія» походить з військової теорії, де Гельмут Карл Бернгард фон Мольке [25] визначав її як «практичне застосування засобів для досягнення мети». Це підхід, який включає планування і орієнтацію на досягнення результатів за допомогою чітко визначених заходів. Стратегія передбачає системний підхід, що включає етапи аналізу, моделювання рішень, планування ресурсів та розробку тактичних дій, що координуються між функціональними підрозділами.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Проблеми теоретико-методичних засад вибору маркетингової стратегії підприємства розглядали такі вчені як Сокурєнко О.В., Грещак М.С., Грещак О.С., Коваленко М.О. [15], Тимошенко В.І. Однак в теперішній час подальшого суттєвого розвитку потребує розкриття порядку формування маркетингової стратегії промислового підприємства з урахування специфіки діяльності конкретної сфери економіки в умовах воєнного стану та відповідно загострення конкурентної боротьби на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Мета статті. Надання конкретних рекомендацій для промислових підприємств щодо вибору оптимальних маркетингових стратегій для досягнення бізнес-цілей, таких як зростання частки ринку, збільшення потенційних споживачів та посилення конкурентної переваги. З цією метою здійснено аналіз існуючих підходів, концепцій та формулювання рекомендацій і інструментів для ефективного вибору стратегії залежно від особливостей ринку, внутрішніх і зовнішніх чинників. Також визначено роль макро- та мікрофакторів, таких як економічні, соціальні, технологічні та оцінено їх вплив на конкурентні умови та методи розробки маркетингових стратегій.

Основний матеріал і результати. Програмний підхід трактує маркетингову стратегію як загальний план дій для досягнення маркетингових цілей. Серед прихильників цього підходу – Г. Армстронг [16], М.Х. Мескон [32], С.С. Гаркавенко [17] та інші. Маркетингова стратегія визначає ключові орієнтири діяльності промислового підприємства, а маркетингові плани детально реалізують ці напрями.

Організаційно-управлінський підхід розглядає стратегію як логічно побудовану схему для вирішення завдань. Такий підхід підтримують автори, як-от П. Дойль, Ф. Котлер [18] та інші, які трактують

стратегію як механізм для виконання маркетингових цілей. Інші вчені зводять стратегію до регулювання попиту та пропозиції без врахування маркетингового аспекту.

Цільовий підхід розглядає стратегію як засіб досягнення маркетингових цілей, підтримуваний авторами на кшталт М. Мак-Дональда [26] та В. Руделіуса [27], проте він не повною мірою розкриває унікальність стратегії. Стратегія як система цілей підтримується І. Ансоффом [28] та іншими дослідниками.

Структурний підхід бачить маркетингову стратегію як використання елементів маркетингової структури для задоволення потреб цільових ринків. Цей підхід представлений у працях Еванса [29] та інших авторів, які вважають, що стратегічне планування починається з формулювання маркетингової стратегії [1].

Інші дослідники, як Г. Ассель [30], розглядають стратегію як засіб впливу на споживачів, однак цей підхід ігнорує конкурентне середовище. Інтерпретація маркетингової стратегії через маркетинг-мікс, представлена такими авторами, як Д. Хассі [31], обмежує поняття лише одним інструментом реалізації стратегії.

О. Уолкер [19] визначає маркетингову стратегію як ефективний розподіл ринкових ресурсів, тоді як Н.А. Калугіна [20] акцентує на її адаптивному характері та необхідності адаптації до змін середовища.

У «Вікіпедії» маркетингова стратегія визначається як процес довгострокового планування, орієнтований на створення цінності для споживачів, що є основою сучасного стратегічного маркетингу.

Отже, різні підходи до визначення «маркетингової стратегії» зосереджуються на певних аспектах, від адаптивності до орієнтації на клієнта, проте всі вони підкреслюють важливість узгодженості стратегії з основною місією підприємства та її здатність до адаптації в умовах мінливого середовища.

Таким чином, маркетингова стратегія промислового підприємства — це системний комплекс довготривалих адаптивних заходів та інструментів, спрямований на досягнення місії підприємства, реалізацію довгострокових цілей і задоволення потреб споживачів, з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Вона включає просування продукції, формування товарної та цінової політики, вибір каналів збуту, методи стимулювання продажів, організацію рекламних кампаній та інші маркетингові активності.

Роль маркетингової стратегії в загальній системі управління підприємством можна визначити через кілька аспектів, зокрема, через зв'язок із загальною стратегією: маркетингова стратегія є підсистемою загальної стратегії підприємства, розробляється на основі місії та стратегічних цілей, і впливає на інші аспекти діяльності, як виробництво, фінанси, управління персоналом та логістику;

формування конкурентних переваг: маркетингова стратегія сприяє створенню конкурентних переваг завдяки орієнтації на потреби ринку та розробці унікальної ціннісної пропозиції, що допомагає промислового підприємству ефективно позиціонувати себе на ринку [3];

інтеграція функціональних підсистем: маркетингова стратегія інтегрує діяльність усіх функціональних підсистем підприємства (виробничої, фінансової, логістичної) для досягнення спільної мети;

адаптивна роль: у мінливому середовищі маркетингова стратегія дозволяє промислового підприємству вчасно реагувати на зміни в споживчих уподобаннях, технологічних інноваціях, регуляціях чи конкурентному тиску;

підґрунтя для операційного планування: маркетингова стратегія створює основу для розробки тактичних і оперативних планів, визначає ресурси та встановлює контрольні показники;

забезпечення довгострокового розвитку: завдяки довгостроковому характеру маркетингова стратегія дозволяє промислового підприємству планувати подальший розвиток, освоювати нові ринки і сегменти;

інноваційний потенціал: маркетинг є важливим інструментом для розвитку інновацій, інтегруючи технологічні досягнення, що дозволяє промисловим компаніям залишатися конкурентоспроможними.

Отже, маркетингова стратегія займає центральне місце в управлінні промисловим підприємством, слугуючи зв'язуючою ланкою між загальною стратегією та операційними діями, сприяючи досягненню конкурентних переваг і реалізації довгострокових цілей, враховуючи динаміку внутрішнього та зовнішнього середовища.

Маркетингові стратегії можна класифікувати за різними критеріями в залежності від стану ринкового попиту та інших чинників (табл. 1).

Таким чином, вибір маркетингової стратегії залежить від конкретних умов ринку, завдань промислового підприємства, наявних ресурсів та зовнішнього середовища.

Класифікація маркетингових стратегій підприємства

№ з/п	Класифікаційна характеристика	Вид маркетингової стратегії та її коротка характеристика
1	За рівнем управління	• Корпоративна маркетингова стратегія: визначає загальні напрями маркетингової діяльності на рівні компанії, інтегруючи всі бізнес-одиниці. • Бізнес-стратегія (стратегія СБО): спрямована на підвищення конкурентоспроможності конкретного стратегічного бізнес-одиниці (СБО) або прямої діяльності. • Функціональна стратегія: деталізує підходи до реалізації окремих елементів маркетингової діяльності, таких як ціноутворення, дистрибуція, комунікації тощо [21]
2	За ринковим охопленням(за Ф. Котлером або за ступенем сегментації ринків збуту)	• Стратегія концентрованого маркетингу: спрямована на роботу з одним сегментом ринку. • Стратегія диференційованого маркетингу: передбачає роботу з кількома сегментами з пропозицією, адаптованою під кожен з них. • Стратегія недиференційованого маркетингу: охоплює весь ринок з однаковою пропозицією для всіх споживачів.
3	За стадіями життєвого циклу продукту(в окремому випадку – за стадіями життєвого циклу підприємства)	• Стратегії впровадження: спрямовані на швидке завоювання ринку новим продуктом (стратегії «зняття вершків», проникнення на ринок). • Стратегії зростання: орієнтовані на збільшення частки ринку або обсягів продажу. • Стратегії зрілості: передбачають збереження позицій на ринку, адаптацію продукту до нових умов. • Стратегії спаду: фокусуються на максимізації прибутку перед виходом продукту з ринку [24]
4	За напрямками зростання підприємства (матриця І. Ансоффа)	• Стратегія проникнення на ринок: збільшення частки існуючих продуктів на поточному ринку. • Стратегія розвитку ринку: вихід на нові ринки з наявними продуктами. • Стратегія розвитку продукту: створення нових продуктів для існуючого ринку; • Стратегія інтеграції (горизонтальна, пряма, зворотна, вертикальна інтеграція) • Стратегія диверсифікації (горизонтальна, концентрична, конгломеративна): розробка нових продуктів для нових ринків [22]
5	За конкурентною позицією (за М. Портером)	• Стратегія лідерства за витратами: спрямована на зниження витрат для забезпечення конкурентоспроможних цін. • Стратегія диференціації: забезпечення унікальності продукту, що виправдовує преміальну ціну. • Стратегія фокусування: концентрація на певному сегменті ринку, досягнення в ньому переваги [22]
6	За реакцією на ринкові умови	• Проактивні стратегії: орієнтовані на випередження змін у зовнішньому середовищі (наприклад, інновації). • Реактивні стратегії: передбачають адаптацію до вже існуючих змін [22]
7	За орієнтацією на споживача або конкурента	• Стратегії, орієнтовані на споживача: фокусуються на задоволенні потреб клієнтів. • Стратегії, орієнтовані на конкурента: спрямовані на досягнення переваги над конкурентами. • Збалансовані стратегії: поєднують орієнтацію на клієнтів і конкурентів [23]
8	За рівнем інноваційності	• Інноваційні стратегії: засновані на впровадженні нових продуктів або технологій. • Консервативні стратегії: орієнтовані на використання перевірених рішень.
9	За типом використання маркетинг-міксу	Цінові стратегії: зосереджені на ціноутворенні. Продуктові стратегії: спрямовані на формування асортименту, якості, дизайну. Стратегії дистрибуції: включають управління каналами збуту. Комунікаційні стратегії: фокусуються на рекламній та PR-активності.
10	За масштабом діяльності	Локальні стратегії: орієнтовані на місцевий ринок. Національні стратегії: охоплюють ринок однієї країни. Глобальні стратегії: передбачають роботу на міжнародних ринках.

Джерело: сформовано та удосконалено авторами

Кожна стратегія орієнтована на досягнення певних результатів, що дозволяє забезпечити ефективну реалізацію планів та довгострокове успішне функціонування промислового підприємства.

Розробка маркетингової стратегії для промислового підприємства — це складний процес, що включає кілька ключових етапів, починаючи з аналізу поточної ситуації та завершуючи впровадженням плану дій. На першому етапі необхідно провести всебічний аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища компанії. Внутрішній аналіз здійснюється через SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони промислового підприємства, а також виявити його можливості та загрози. Для зовнішнього середовища проводиться PESTEL-аналіз, який допомагає вивчити політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, що можуть впливати на сучасну компанію. Окрім того, проводиться конкурентний аналіз, що дає можливість оцінити ринкову позицію промислової компанії, а також досліджується попит і пропозиція на ринку [7]. Після цього визначають місію промислового підприємства — загальну мету та призначення компанії на ринку, що дозволяє зосередити увагу на ключових напрямках діяльності. Також необхідно сформулювати маркетингові цілі, які повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та обмеженими в часі (SMART). Це дозволяє чітко визначити, чого компанія хоче досягти в коротко- та довгостроковій перспективі [8].

Наступним кроком є сегментація ринку, де компанія розподіляє ринок на окремі сегменти за різними критеріями, такими як демографічні, географічні, психографічні та поведінкові. Це дозволяє вибрати пріоритетні сегменти, на які компанія буде націлювати свої маркетингові зусилля. Важливо також визначити позиціонування компанії — як її бренд чи продукт має сприйматися цільовою аудиторією, а також чітко сформувати уявлення про цінність продукту для споживачів в порівнянні з конкурентами.

На основі цих даних розробляється маркетинг-мікс, що включає чотири основні елементи: продукт, ціну, місце та просування. Для продукту визначаються ключові характеристики, такі як асортимент, якість, упаковка, дизайн. Цінова стратегія формується з урахуванням витрат на виробництво, конкурентного середовища та готовності споживачів платити. Канали розподілу обираються на основі зручності та доступності для цільової аудиторії, а для просування розробляється комплексна стратегія, що включає рекламу, PR, digital-маркетинг, соціальні медіа та інші інструменти [9].

Далі здійснюється оцінка конкурентоспроможності продукту чи послуги шляхом порівняння їх із конкурентами, що дозволяє визначити конкурентні переваги та слабкі місця. Це дає змогу сфокусувати маркетингові зусилля на тих аспектах, які потребують покращення.

Після цього формулюється детальний план реалізації та алгоритм розробки маркетингової стратегії (рис. 1.). Важливо визначити необхідні ресурси, терміни, а також відповідальних осіб за виконання кожного етапу. План також включає етапи реалізації стратегії, контрольні точки для моніторингу її виконання та бюджет, який забезпечує ефективне використання ресурсів [10].

Маркетинговий план, як основний документ, що визначає стратегію промислового підприємства на ринку, складається з трьох основних частин: визначення цілей і завдань маркетингу, опису маркетингової стратегії, яка включає як загальні напрями, так і стратегії для окремих сегментів ринку, та бюджету маркетингових заходів. Впровадження стратегії передбачає узгодження дій усіх підрозділів компанії для досягнення поставлених цілей. Після цього необхідно здійснювати постійний моніторинг результатів і коригувати стратегію у разі потреби в залежності від змін у зовнішньому середовищі або реакції споживачів.

Таким чином, розробка маркетингової стратегії є комплексним і багатофазним процесом, який потребує детального аналізу ринку, визначення чітких цілей та вибору відповідних інструментів для їх досягнення, що забезпечить підприємству конкурентоспроможність та успіх на ринку.

Окремою проблемою є складнощі в адаптації до зміни споживчих уподобань. Наприклад, сьогодні на ринку ГМК є гостра необхідність адаптації до глобальних трендів, що призводить до того, що підприємства ГМК стикаються з необхідністю впровадження нових стандартів якості та врахування глобальних трендів, таких як зниження викидів CO₂ та розвиток сталого розвитку. Останнє змушує змінювати підходи до побудови маркетингових стратегій та акцентах на екологізацію маркетингових стратегій. Існує також тенденція до зміни попиту на продукцію ГМК в залежності від змін в економічній ситуації та потребах промислових секторів, що вимагає оперативного реагування маркетингових стратегій [11].

В умовах швидкого розвитку ІТ-технологій відбулась значна цифровізація усіх сфер діяльності промислових підприємств, у той час як для вітчизняної промисловості сфери ГМК, відчувається



Рис. 1. Узагальнений алгоритм формування маркетингової стратегії промислового підприємства

Джерело: сформовано авторами

низький рівень розвитку цифрових каналів та цифровізації маркетингу: підприємства ГМК не завжди готові до активного використання цифрових каналів маркетингу, таких як соціальні мережі, інтернет-реклама або автоматизовані платформи продажу, що обмежує їх здатність конкурувати в сучасному цифровому світі тощо [12].

Безперечно для підприємств ГМК питання реалізації продукції стає надзвичайно актуальним, і вирішити його без залучення маркетингових комунікацій як інструменту впливу на зовнішнє середовище практично неможливо. Сьогодні вітчизняні компанії зіштовхуються з умовами невизначеності та постійних змін у навколишньому середовищі, що потребує формування ефективної системи управління маркетинговими комунікаціями. Така система має підтримувати розвиток підприємства, сприяти взаємодії зі стейкхолдерами, створювати позитивний імідж і підвищувати рівень конкурентоспроможності. З огляду на зростаючу чутливість суспільства, ключовими вимогами до комунікацій стають емоційна врівноваженість, уважність, акцент на соціально значущих аспектах і уникнення використання воєнної риторики. Сучасні тенденції включають прагнення до гармонії між емоційними потребами споживачів і прагненням до позитиву та нейтральності. Гучні прояви радості в комунікаційних стратегіях і рекламних матеріалах стають недоречними, а розважальний контент допускається переважно в цифрових каналах у межах окремих публікацій. Сучасні компанії активно переходять від адаптації глобальних рекламних матеріалів до створення локального контенту, який краще відповідає потребам споживачів. У ньому використовуються національні елементи, такі як символіка та культурний колорит. Популярність набувають теми соціальної значущості, простота, щирість і уникнення надмірного пафосу, особливо в цифрових комунікаціях. Багато вітчизняних компаній

відмовляються від воєнної тематики, зміщуючи фокус на гуманітарні й соціальні ініціативи. У свою чергу, міжнародні компанії-партнери у сфері ГМК через глобальні корпоративні обмеження також уникають згадок про війну. На тлі війни та зростання репутаційних ризиків деякі промислові компанії розширили відділи зв'язків із громадськістю, зосередивши зусилля на внутрішніх комунікаційних ресурсах. Інші перейшли на співпрацю з цифровими агентствами через їхню експертизу в умовах активної діджиталізації тощо [14].

Висновки. Сучасні підприємства гірничо-металургійного комплексу України зіштовхуються в теперішній час з великою кількістю проблем при виборі маркетингових стратегій. Це обумовлено як зовнішніми факторами, такими як політична нестабільність, конкуренція на міжнародних ринках, коливання цін на мінеральну сировину, так і внутрішніми проблемами, зокрема обмеженими інвестиціями, технологічною відсталістю та слабкою інтеграцією маркетингових стратегій з іншими напрямками бізнесу. При цьому військові дії створюють високий рівень невизначеності та економічної нестабільності, що ускладнює розробку ефективних, довгострокових маркетингових стратегій. Тому, для ефективного вибору маркетингових стратегій існує об'єктивна необхідність враховувати ці виклики та розробляти адаптивні стратегії, що здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та подальшого загострення конкурентної боротьби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аналітика гірничо-металургійного ринку 2023–2024 pp. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/> (дата звернення 01.12.2024).
2. Багорка М.О., Челак В.В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 32–36.
3. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
4. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 630 с.
5. Балановська Т.І., Гавриш О.М. Алгоритм вибору маркетингової стратегії. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки*. 2013. Вип. 2(7). Т. 1. С. 45–51.
6. Белєвцев М.І., Іваненко Л.М. Маркетинг: навч. посібн. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.
7. Бондар-Підгурська О.В. Науково-методичні аспекти інноваційного розвитку гірничодобувної промисловості в контексті сталого зростання. *Науковий вісник НГУ*. 2014. № 1. С. 143–152.
8. Буняк Н.М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. Вип. 23. С. 22–29.
9. Бурак О.М. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства» (для студентів 4 курсу денної форми навчання і 5 курсу заочної форми навчання напрямку підготовки 6.030504 «Економіка підприємства») Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2012. 59 с.
10. Бюджетний кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 01.12.2024).
11. Вагнер І.М. Обґрунтування доцільності використання корпоративних стратегій для підприємств автомобільного вантажного транспорту 2012. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/2771/2811> (дата звернення: 05.12.2024).
12. Вдовіченко А.А., Чичун В.А., Полянко Г.О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19–20.
13. Вишлінський Г. Економіка України під час війни: оперативна оцінка, квітень 2024. Аналітична оцінка. Центр економічної стратегії 2024. URL: <https://ces.org.ua/> (дата звернення 01.12.2024).
14. Войтович С.Я., Войчак А.В., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. 2011. № 4 (31). С. 77–81.
15. Коваленко М.О. Стан і перспективи розвитку гірничої промисловості України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 22. С. 170–172.
16. Armstrong, G., & Kotler, P. Marketing: An Introduction. 14th ed. Pearson, 2021. URL: <https://www.pearson.com/store/p/marketing-an-introduction/P100001581989>
17. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. 8-ме вид. Київ : Лібра, 2020. 720 с.
18. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2023. 880 с.
19. Уолкер О., Бойд Х. Маркетингова стратегія. Вершина, 2018. 496 с.
20. Кіндрацька Г.І., Калугіна Н.А. Основи стратегічного менеджменту: навч. посібник. Львів : Кінапрі ЛТД. 2021.
21. Семенова В.Г. Управління стратегією розвитку підприємства: теорія та практика: монографія. Одеса : Атлант, 2021. 321 с.
22. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

23. Руделіус В., Азарян О.М., Бабенко Н.О. Кузьменко А.В. та ін. Маркетинг: підручник. Київ : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні». 2008. 648 с.
24. Левченко К.А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С.113–117.
25. Encyclopaedia Britannica. Helmuth von Moltke: Chief of the Prussian and German General Staff, 1800–1891. Encyclopaedia Britannica. URL: <https://www.britannica.com/biography/Helmuth-von-Moltke>
26. McDonald, M. Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them. 8th ed. Wiley, 2016. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Marketing+Plans%3A+How+to+Prepare+Them%2C+How+to+Use+Them-p-9781119217161>
27. Rudelius, W. Principles of Marketing. Global Edition. Pearson, 2021. URL: <https://www.pearson.com/store/p/principles-of-marketing/P100001404230>
28. Ansoff, I. Corporate Strategy. Penguin Books, 1987. URL: <https://www.penguinrandomhouse.com/books/319635/corporate-strategy-by-igor-ansoff/>
29. Evans, J.R., & Berman, B. Marketing: Principles and Perspectives. 6th ed. Cengage Learning, 2012. URL: <https://www.cengage.com>
30. Assael, H. Consumer Behavior and Marketing Action. 6th ed. Cengage Learning, 1998. URL: <https://www.cengage.com>
31. Hussey, D. Strategic Management: From Theory to Implementation. 5th ed. Routledge, 2007. URL: <https://www.routledge.com>
32. Mescon, M.H., Albert, M., & Khedouri, F. Management: Individual and Organizational Effectiveness. 3rd ed. HarperCollins, 1988. URL: <https://www.harpercollins.com>

REFERENCES:

1. Analitika hirnycho-metalurhiinoho rynku 2023-2024 rr. [Analytics of the Mining and Metallurgical Market 2023-2024]. Available at: <https://gmcenter.ua/infographic/> (accessed December 1, 2024).
2. Bahorka M. O., Chelak V. V. (2018) Sutnisna kharakterystyka marketynhovykh stratehii, osoblyvosti ta pryntsypy yikh formuvannya u diialnosti promyslovykh pidpriemstv [The Essential Characteristics of Marketing Strategies, Features, and Principles of Their Formation in the Activities of Industrial Enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 20, part 1, pp. 32–36.
3. Balabanova L. V., Mytrokhina Yu. P. (2011) Upravlinnia zbutovoio politykoio: navch. posib. [Management of Sales Policy: Textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
4. Balabanova L. V., Kholod V. V., Balabanova I. V. (2019) Stratehichniy marketynh: pidruchnyk [Strategic Marketing: Textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
5. Balanovska T. I., Havrysh O. M. (2013) Alhorytm vyboru marketynhovoio stratehii [Algorithm for Selecting a Marketing Strategy]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 2(7), part 1, pp. 45–51.
6. Bielievtsev M. I., Ivanenko L. M. (2005) Marketynh: navch. posibn. [Marketing: Textbook]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. (in Ukrainian)
7. Bondar-Pidhurska O. V. (2014) Naukovo-metodychni aspekty innovatsiinoho rozvytku hirnychodobuvnoi promyslovosti v konteksti staloho zrostantia [Scientific and Methodological Aspects of Innovative Development of the Mining Industry in the Context of Sustainable Growth]. *Naukovyi visnyk NHU*, no. 1, pp. 143–152.
8. Buniak N. M. (2019) Sutnist marketynhovoio stratehii pidpriemstva [The Essence of a Company's Marketing Strategy]. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu*, vol. 23, pp. 22–29.
9. Burak O. M. (2012) Konspekt leksii z dystsypliny "Stratehiia pidpriemstva" [Lecture Notes on "Enterprise Strategy"]. Kharkiv: KhNAMH. (in Ukrainian)
10. Biudzhetni kodeks Ukrainy [Budget Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/> (accessed December 1, 2024).
11. Vahner I. M. (2012) Obgruntuvannya dotsilnosti vykorystannia korporatyvnykh stratehii dlia pidpriemstv avtomobilnoho vantazhnoho transportu [Justification of the Feasibility of Using Corporate Strategies for Freight Transport Enterprises]. Available at: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/2771/2811> (accessed December 5, 2024).
12. Vdovichenko A. A., Chychun V. A., Polianko H. O. (2020) Suchasni kontseptsii menedzhmentu ta yikh zastosuvannya na pidpriemstvakh [Modern Management Concepts and Their Application in Enterprises]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 19–20.
13. Vyshlinskyi H. (2024) Ekonomika Ukrainy pid chas viiny: operatyvna otsinka, kviten 2024 [Ukraine's Economy During the War: Operational Assessment, April 2024]. Tsentr ekonomichnoi stratehii. Available at: <https://ces.org.ua/> (accessed December 1, 2024).
14. Voitovykh S. Ia., Voichak A. V., Potapiuk I. P. (2011) Sutnist i zmist poniattia "marketynhova stratehiia" [The Essence and Content of the Concept of "Marketing Strategy"]. *Ekonomika i rehion*, no. 4 (31), pp. 77–81.
15. Kovalenko M. O. (2017) Stan i perspektyvy rozvytku hirnychoi promyslovosti Ukrainy [The State and Prospects for the Development of Ukraine's Mining Industry]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 22, pp. 170–172.

16. Armstrong G., Kotler P. (2021) Marketing: An Introduction. 14th ed. Pearson. Available at: <https://www.pearson.com/store/p/marketing-an-introduction/P100001581989>
17. Harkavenko S. S. (2020) Marketynh: pidruchnyk [Marketing: Textbook]. 8th ed. Kyiv: Libra. (in Ukrainian)
18. Kotler F., Armstrong H. (2023) Osnovy marketynhu [Principles of Marketing]. Kyiv: Naukovyi svit. (in Ukrainian)
19. Walker O., Boyd H. (2018) Marketynhova stratehiia [Marketing Strategy]. Vershyna. (in Ukrainian)
20. Kindratska H. I., Kaluhina N. A. (2021) Osnovy stratehichnoho menedzhmentu [Fundamentals of Strategic Management]. Lviv: Kinapri LTD. (in Ukrainian)
21. Semenova V. H. (2021) Upravlinnia stratehiieiu rozvytku pidpriemstva: teoriia ta praktyka [Enterprise Development Strategy Management: Theory and Practice]. Odesa: Atlant. (in Ukrainian)
22. Sumets O.M. (2021) Stratehichniy menedzhment [Strategic Management]. Kharkiv: KhNUVS. (in Ukrainian)
23. Rudelius V., Azarian O. M., Babenko N. O., Kuzmenko A. V. et al. (2008) Marketynh: pidruchnyk [Marketing: Textbook]. Kyiv: Navchalno-metodychnyi tsentr "Konsortsium iz udoskonalennia menedzhment-osvity v Ukraini". (in Ukrainian)
24. Levchenko K. A. (2018) Marketynhova stratehiia pidpriemstva na rynku promyslovykh tovariv Ukrainy [Enterprise Marketing Strategy in the Industrial Goods Market of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 3, pp. 113–117.
25. Encyclopaedia Britannica. Helmuth von Moltke: Chief of the Prussian and German General Staff, 1800–1891. Available at: <https://www.britannica.com/biography/Helmuth-von-Moltke>.
26. McDonald, M. (2016) Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them. 8th ed. Wiley. Available at: <https://www.wiley.com/en-us/Marketing+Plans%3A+How+to+Prepare+Them%2C+How+to+Use+Them-p-9781119217161>
27. Rudelius, W. (2021) Principles of Marketing. Global Edition. Pearson. Available at: <https://www.pearson.com/store/p/principles-of-marketing/P100001404230>
28. Ansoff, I. (1987) Corporate Strategy. Penguin Books. Available at: <https://www.penguinrandomhouse.com/books/319635/corporate-strategy-by-igor-ansoff/>
29. Evans, J.R., Berman, B. (2012) Marketing: Principles and Perspectives. 6th ed. Cengage Learning. Available at: <https://www.cengage.com>
30. Assael, H. (1998) Consumer Behavior and Marketing Action. 6th ed. Cengage Learning. Available at: <https://www.cengage.com>
31. Hussey, D. (2007) Strategic Management: From Theory to Implementation. 5th ed. Routledge. Available at: <https://www.routledge.com>
32. Mescon, M.H., Albert, M., Khedouri, F. (1988) Management: Individual and Organizational Effectiveness. 3rd ed. HarperCollins. Available at: <https://www.harpercollins.com>

УДК 338.45:658.8

JEL L13, L19, L72, M31

Темченко Олександр Анатолійович, доктор технічних наук, професор кафедри економіки та цифрового бізнесу, Державний університет економіки і технологій. **Зікрач Марина Сергіївна**, бакалавр, Державний університет економіки і технологій. **Формування маркетингових стратегій промислових підприємств в умовах загострення конкурентної боротьби.**

Тема розробки маркетингової стратегії підприємства охоплює ключові етапи, необхідні для формування ефективного плану дій, що сприяє досягненню стратегічних цілей промислового підприємства на ринку. Залежно від отриманих даних, визначаються місія та цілі підприємства, сегментація ринку, позиціонування бренду та розробка маркетинг-міксу, що включає стратегії продукту, ціни, розподілу та просування. Завершальним етапом є формулювання детального маркетингового плану, який включає чіткий розподіл ресурсів, бюджет та відповідальних осіб. Розробка маркетингової стратегії є важливим елементом управління промисловим підприємством, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стійке становище на ринку в умовах загострення конкурентної боротьби.

Ключові слова: маркетингова стратегія, промислові підприємства, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, маркетингові інструменти.

UDC 338.45:658.8

JEL L13, L19, L72, M31

Oleksandr Temchenko, Doctor of Technical Sciences, Professor of the Department of Economics and Digital Business, State University of Economics and Technologies. **Marina Zikrach**, Bachelor's Degree, State University of Economics and Technologies. **Formation of marketing strategies for industrial enterprises in the context of intensified competition.**

The development of a marketing strategy for a company encompasses key stages necessary for creating an effective action plan that contributes to achieving the strategic goals of an industrial company in the market. It involves conducting a comprehensive analysis of both the internal and external environment using methods such as SWOT analysis, PESTEL analysis, competitive analysis, and other strategic management tools. Based on the data obtained, the company's mission and objectives are defined, market segmentation is carried out,

the target audience is identified, and brand positioning is established in the market. At this stage, the marketing mix is also created, including strategies for product, price, distribution, and promotion. Special attention is paid to assessing the competitiveness of the company, studying its strengths and weaknesses, and determining the most effective marketing tools that enable the company to achieve market leadership and ensure sustainable development and growth. The final stage is the formulation of a detailed marketing plan, which includes a clear allocation of resources, budget, timelines, and responsibilities for each team member. The implementation of the strategy involves continuous monitoring of results, adaptation, and adjustments to the plan based on changes in market conditions, consumer behavior, competitor actions, as well as technological and economic shifts. The development of a marketing strategy is a critical component of managing an industrial enterprise, ensuring long-term competitiveness, a strong market position, and business sustainability in the face of intensified competition and rapid changes in the market. In addition, the strategy should incorporate innovation, ensuring the company remains responsive to emerging trends and consumer demands. It is essential to establish clear metrics for success and regularly evaluate the impact of marketing efforts to refine and enhance the approach. A well-crafted marketing strategy not only guides decision-making but also fosters alignment across departments, ensuring that every aspect of the company works toward achieving the same goals. Furthermore, collaboration with external stakeholders, including partners, suppliers, and influencers, can amplify the company's efforts and accelerate its market success.

Keywords: marketing strategy, industrial enterprises, SWOT analysis, PEST analysis, marketing tools.

ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ

Топоркова Олена Анатоліївна*, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та психології
Ковальчук Євгеній Віталійович**, аспірант
Долгушин Іван Вікторович***, аспірант
Український державний університет науки і технологій

*ORCID 0000-0003-0956-3638

**ORCID 0009-0007-6494-4261

***ORCID 0009-0008-3959-5351

© Топоркова О.А., 2025

© Ковальчук Є.В., 2025

© Долгушин І.В., 2025

Стаття отримана редакцією 17.02.2025 р.

The article was received by editorial board on 17.02.2025

Вступ. Інноваційна модернізація управління проєктами ґрунтується на конвергенції науково-практичних напрацювань у сфері менеджменту та можливостей інформаційних технологій. Управління знаннями та інші інтелектуально-інноваційні рішення все більше інтегруються у проєктно-орієнтоване управління. Наразі вартість бізнес-одиниць переноситься з матеріальної складової (сукупності необоротних та оборотних матеріальних активів) на нематеріальні активи та їх інтелектуальну складову.

На різних ієрархічних рівнях можна констатувати наявність типових проблем, пов'язаних з проєктно-орієнтованим управлінням, а саме: надмірну кількість одночасно виконуваних проєктів, які іноді дублюють один одного; необґрунтований відбір проєктів у портфель; відсутність узгодженості проєктів зі стратегічними цілями бізнес-одиниці, галузі, регіону, території; незбалансованість портфелю проєктів за ресурсними можливостями та видами діяльності, строками реалізації, ризикованістю, відповідністю пріоритетам та стратегічним візіям.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Характерною ознакою сучасних досліджень з проєктного менеджменту є управління знаннями, використання інструментів інтелектуального аналізу та зміщення акценту з управління конкретним проєктом на управління проєктами на рівні бізнес-одиниці або навіть в межах галузі чи певної території.

Klaus-Rosińska A., Walecka-Jankowska K. та Zgrzywa-Ziemak A. [1] розглядаючи проєкти, орієнтовані на сталий розвиток, приділяють значну увагу вивченню зв'язку між управлінням знаннями та управлінням проєктами. Silvius G. та Marnewick C. [2], досліджуючи бізнес-практики сталого розвитку, акцентують увагу на інтеграції концепції сталого розвитку у процедуру відбору, виконання, управління та оцінювання проєктів. Klijn E. H., Metselaar S. та Warsen R. [3] пропонують концептуальну модель, яка поєднує інновації, партнерство, ефективність та управлінські інструменти, досліджуючи взаємозв'язок та взаємозалежність між ними. Satheesh S. A., Verweij S. та Busscher T. [4] досліджують питання державно-приватного партнерства в управлінні проєктами та інноваціями сектору транспортної інфраструктури. Корренжан J. та інші [5] оцінюють ефективність державно-приватного партнерства, ґрунтуючись на таких показниках, як: вартість, час, якість та інновації. Acharya C. разом з колективом авторів [6] аналізують вплив інтеграції знань на створення, підтримку та впровадження інновацій. Cantarelli C. C. [7] вивчає зв'язок між інноваціями і складністю проєкту. При цьому складність проєкту вважається детермінантом непередбачуваних обставин щодо впливу інновацій на ефективність проєкту. Nikulina A., Volker L. та Bosch-Rekvelde M. [8] формалізують інтеграційні механізми та етичні

принципи в проєктному партнерстві; досліджують зв'язок між трьома такими категоріями: управління та адміністрування, яке формує структуру процесів і процедур партнерства; механізми підтримки партнерства; сумісна управлінська діяльність. Узагальнюючи думки зазначених науковців, можемо констатувати, що представники бізнес-середовища, які реалізують інтелектуально-інноваційні проєкти трансформуються у проєктно-орієнтовані. Отже, виникає потреба систематизації компонент проєктно-орієнтованого управління на мікро-, мезо- та макрорівні.

Метою статті є розгляд зв'язку змістовних складових управління проєктами на різних ієрархічних рівнях. Відповідно до поставленої мети, в дослідженні вирішуються такі завдання: з'ясування функціонального призначення суб'єктів окреслених ієрархічних рівнів; відображення системи стратегічного розвитку та проєктно-орієнтованого управління на мікро-, мезо- та макрорівні через взаємодію ключових компонент; систематизація інструментів інтелектуального аналізу за сферами застосування.

Дослідження взаємозв'язку складових управління проєктами відбувалося з використанням методів теоретичного узагальнення, групування та логіко-структурного моделювання.

Основний матеріал і результати. Тенденція цифровізації усіх галузей економіки зумовлює поступове перенесення акцентів управління з матеріально-орієнтованих на інформаційні. Тобто модернізація управління проєктами передбачає зосередження на принципах, функціях, методах і технологіях управління, а також на інформаційному, техніко-технологічному, інноваційному і правовому забезпеченні.

Під методологією проєктно-орієнтованого управління доцільно розуміти «систему знань, принципів, процесів, інструментів проєктного менеджменту, з логічною, структурованою системою взаємозв'язків і взаємодій елементів, що її утворюють, та науку про цю систему» [9].

Вектор розвитку підприємницького середовища зумовлюють зміни. Передумовами змін на усіх рівнях (мікро-, мезо- та макро-) є інновації. Інновації є результатом використання знань, інформації та інформаційних технологій. Реалізуються інновації у вигляді проєктів і програм шляхом залучення фінансових, матеріальних, інформаційних ресурсів та талантів. Якщо система (мікро-, мезо- та макрорівня) «здатна освоїти та поширити новітні технологічні рішення, які залежать від рівня інтелектуального розвитку, то відбувається прискорення процесів формування конкурентоспроможного та ефективного потенціалу її розвитку» [10, с. 189]. Тобто, можна стверджувати, що інтелектуально-інноваційні рішення та зрушення в економічному просторі системи мікро-, мезо- та макрорівня провокуються появою та комерціалізацією інновацій внаслідок створення, генерації, застосування знань та управління знаннями.

Дефініцію «система управління» можна трактувати як сукупність дій, необхідних для узгодження спільної діяльності виконавців. Така сукупність повинна володіти ключовими властивостями системи, якими є: наявність різноманітних елементів, серед яких обов'язково є системоутворюючий; зв'язок та взаємодія окреслених елементів; цілісність їх сукупності (зовнішнє та внутрішнє середовище); поєднання і відповідність властивостей елементів та їх сукупності в одне ціле.

За управління на мікро-, мезо- та макрорівні всі дії групуються за функціями, які для успішного їх здійснення організаційно відокремлюються в компоненти, пов'язані з потребою мати певний результат і досягати певної мети. Отже, доходимо висновку, що система управління – це сукупність компонент, на рівні яких здійснюється управління та сукупність зв'язків між цими компонентами.

Досліджуючи компоненти бізнес-середовища [11, с. 133], погоджуємося, що економічний зміст підприємницького середовища є складною системою, яка утворюється діями (функціями) суб'єктів кількох ієрархічних рівнів.

Нанорівень науковцями зазвичай розглядається як сукупність окремих фізичних осіб. Це можуть бути фізичні особи підприємці, які володіють бізнесом та управляють ним; наймані менеджери та працівники, які генерують знання. Функціональне призначення представників нанорівня полягає у створенні та розповсюдженні «нових комбінацій» – формування підґрунтя для інноваційного розвитку технологічної, економічної, управлінської та інституційної підсистем суб'єктів наступного ієрархічного рівня – мікрорівня – рівня організацій та об'єднань бізнес-одиниць.

Мікрорівень зазвичай представлений окремими суб'єктами господарювання в тій чи іншій галузі економіки. Функціональне призначення представників мікрорівня полягає у: виборі видів і напрямів підприємницької діяльності; визначенні оптимальної організаційно-правової форми підприємства, що впливає на його конкурентну позицію; мобілізації власного потенціалу, наявних та залучених ресурсів

(матеріальних, фінансових, людських, інформаційних) відповідно до стратегічних візій та цілей розвитку; формулюванні пропозицій щодо взаємодії окремих бізнес-структур з органами влади різних рівнів, громадськістю тощо.

Мезорівень (рівень регіону) представлений адміністративно-територіальними одиницями – органами влади регіонального управління та органами місцевого самоврядування певної території. Функціональне призначення представників мезорівня полягає у: «визначенні процедури та встановленні порядку використання матеріальних і фінансових ресурсів регіону у межах своїх повноважень; визначенні перспективних сфер розвитку бізнес-середовища у регіоні та стратегічному плануванні складових такого розвитку; взаємодії з організаціями різного інституційного характеру задля побудови бізнес-середовища, яке відповідає інтересам регіону» [12, с. 57].

Макрорівень (рівень держави) представлений органами державної влади, які визначають нормативно-правові засади державної політики й національної стратегії розвитку економіки і є регуляторами бізнес-середовища. Органи державної влади формують законодавчу базу, яка регулює фінансово-господарську та підприємницьку діяльність з позицій: «розвитку конкуренції на національному ринку; посилення конкурентних позицій національного бізнесу на світовому ринку; забезпечення сумлінності діяльності бізнес-структур щодо кінцевих споживачів; активізації їх інноваційної діяльності у техніко-технологічній, організаційно-економічній та інституційній сферах; підтримки суб'єктів нано, мікро та мезорівнів» [12, с. 57].

Система стратегічного управління розвитком бізнес-середовища і економічного простору є найбільш активною частиною системи проєктно-орієнтованого управління кожного з вищезазначених рівнів, яка забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку бізнес-одиниць і являє собою сукупність:

- засобів управління, які включають інструменти і важелі, що відповідають окресленим орієнтирам, прогнозованим наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства, регіону, держави;
- організаційних і економічних методів управління, що представляють собою способи, методичні прийоми й управлінські технології приведення в дію і використання управлінських технологій.

Узагальнюючи погляди сучасних дослідників на складові розвитку на мікро-, мезо- та макрорівнях пропонуємо відобразити систему стратегічного розвитку та проєктно-орієнтованого управління на мікро-, мезо- та макрорівні через взаємодію таких компонент (рис. 1).

На рівні ринкової компоненти відбувається систематизація факторів впливу. Відповідно, бізнес-середовище на мікро-, мезо- та макрорівні для своєчасного реагування на можливі зміни внаслідок інноваційного розвитку організовує моніторинг стану свого потенціалу. Моніторинг є невід'ємною частиною системи стратегічного розвитку держави, регіону, галузі та проєктно-орієнтованого управління. У його рамках за допомогою інструментів інтелектуального аналізу здійснюються збір і обробка значних масивів поточної інформації. Така інформація дозволяє оцінити основні параметри, а також виявити критичні тенденції в організаційно-виробничо-ресурсній сфері підприємницького середовища, подальший розвиток яких може призвести до певних змін, на які бізнес-середовищу відповідного ієрархічного рівня необхідно буде швидко відреагувати. Також моніторинг забезпечуватиме зворотний зв'язок, сутність якого полягає в тому, що за умов ефективно організованої системи моніторингу організаційно-виробничо-ресурсної сфери негативні тенденції будуть виявлені й нейтралізовані якомога раніше.

Стратегічний аналіз, як складова системи інноваційного розвитку держави, регіону, галузі сприяє забезпеченню взаємодії бізнес-одиниць із оточуючим середовищем. Стратегічний аналіз дає змогу підтримувати наявний потенціал на рівні, необхідному для досягнення стратегічних цілей і завдань у довготерміновій перспективі. Моніторинг, в свою чергу, дає змогу підвищити якість аналізу і прогнозу, своєчасно виявляти диспропорції розвитку, їх причини та вживати необхідних заходів щодо їх усунення. Результатом постійного моніторингу є формування стратегічних пріоритетів розвитку на мікро-, мезо- та макрорівні.

Регульовальна компонента передбачає діагностику і координування напрямів діяльності бізнес-середовища відповідно до регулятивних вимог та інфраструктурно-логістичних можливостей території. Використання інструментів інтелектуального аналізу у логістичному менеджменті шляхом формалізації процесів управління ресурсними, транспортними, інформаційними потоками має забезпечувати виконання логістичних принципів і досягнення стратегічних цілей розвитку держави,

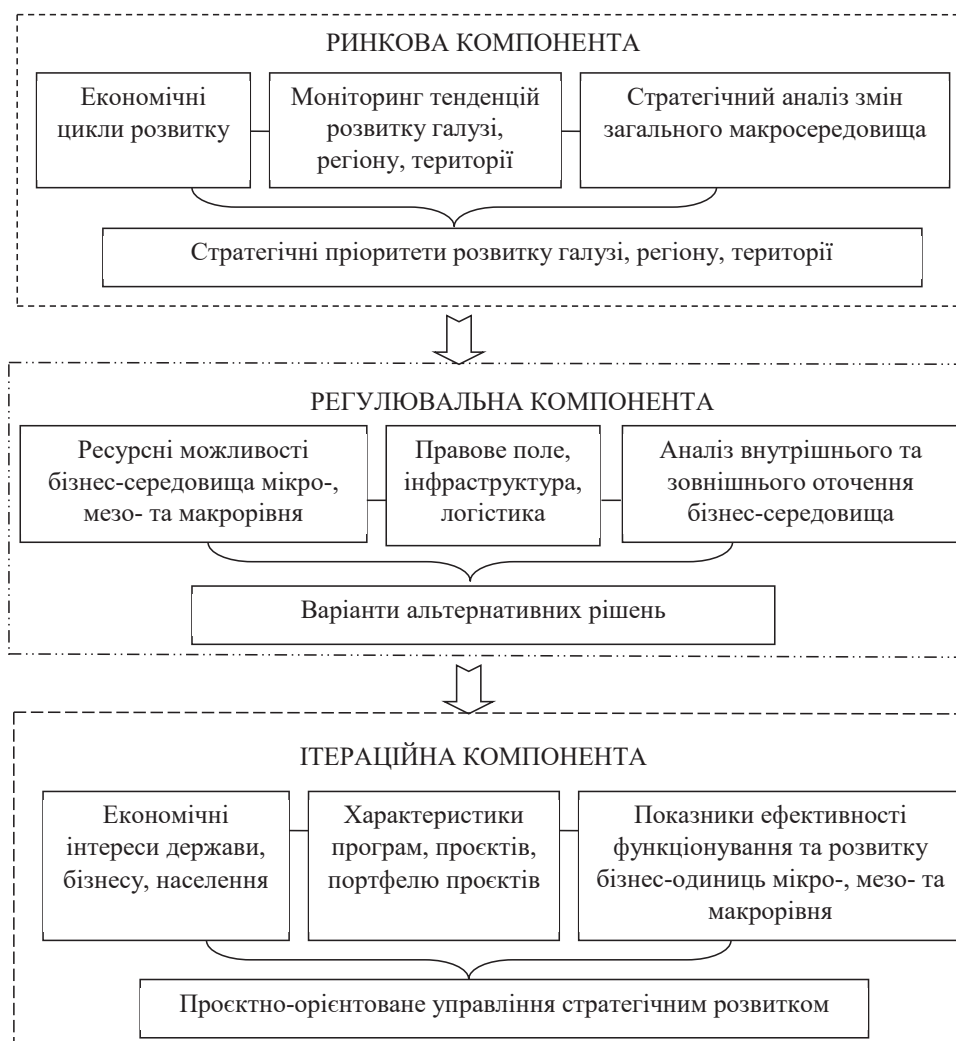


Рис. 1. Складові системи стратегічного інноваційного розвитку та проєктно-орієнтованого управління на мікро-, мезо- та макrorівні

Джерело: авторська розробка

регіону, галузі. На основі системи ключових показників ефективності формуються цілі і критерії управління потоками ресурсів. Безпосереднє оточення бізнес-одиниць регіону (території) складається з постачальників, споживачів, кредиторів, конкурентів та інших контрагентів. Кожен з них по-своєму впливає на систему розвитку певної території, враховуючи основні чинники такого впливу та внутрішні потенційні можливості, формується набір альтернативних рішень щодо напрямів розвитку середовища відповідного ієрархічного рівня. Результатом регулювальної компоненти є порівняння перспектив розвитку бізнес-середовища; ідентифікація альтернативних стратегій; окреслення пріоритетів і розподіл ресурсів між ними; аналіз шляхів диверсифікації.

На рівні ітераційної компоненти відбувається моделювання проєктно-орієнтованих рішень шляхом узгодження економічних інтересів сторін, якісних та кількісних характеристик програм і проєктів та результативних показників. Доцільним при цьому є використання методології управління проєктами (PMI: Project Management Institute), відомої як стандарт РМВОК, який розглядає концепцію управління проєктами через певну групу стандартизованих процесів. У рамках процесного підходу проєктно-орієнтоване управління здійснюється через формалізацію операцій з ухвалення рішень відносно інноваційних програм, проєктів, портфелю проєктів з використанням економіко-математичних моделей. Знання про управління проєктами на мікрорівні, згідно стандарту РМВОК, включають такі області знань: управління інтеграцією, вмістом, термінами, вартістю, якістю, ресурсами, комунікаціями, ризиками, закупівлями, зацікавленими сторонами проєкту, – якими підприємство повинне володіти з

метою успішної реалізації проєктів [13, с. 74]. Ітеративний підхід до моделювання рішень передбачає корегування набору технологій та інструментів проєктного менеджменту по мірі надходження оновлених даних щодо програми, проєкту.

Процес проєктно-орієнтованого управління на рівні бізнес-одиниці можна розділити на кілька етапів, кожному з яких притаманні свої завдання, інструменти та цілі. На етапі окреслення цілей, вибору індикаторів та розробки бізнес-стратегії здійснюється огляд потенційних ресурсів, плануються бізнес-процеси, оцінюється продуктивність центрів відповідальності, внутрішніх і зовнішніх комунікацій, прогнозуються очікувані результати від впровадження проєктів і програм, оцінюються ризики. На етапі впровадження обираються відповідні цифрові інструменти, платформи, додатки та трансформуються бізнес-процеси. На етапі аналізу отриманих результатів оцінюється ефективність впроваджених інтелектуально-інноваційних рішень, аналізуються зміни результативних показників, корегується (за необхідності) архітектура рішень.

Методологію проєктно-орієнтованого управління Старченко Г. В. розглядає через зв'язок таких змістовних складових, як: знання, інструменти, принципи і процеси [9]. Управління знаннями на рівні окремої бізнес-одиниці формується через унікальні моделі взаємодії між виконавцями, технологіями та процесами [13, с. 70]. Дієві інструменти проєктно-орієнтованого управління – це класифікаційний аналіз проєктів за стратегічними пріоритетами розвитку галузі, регіону, території; експертний прогноз та діагностика пріоритетних проєктів; оцінка надійності портфелю проєктів. Щодо принципів, то погоджуємося зі Старченко Г. В. стосовно доцільності застосування принципу двоконтурного управління, який передбачає «рекомбінацію принципів механізму управління для двох взаємопов'язаних складових його функціонування окремо: для формування механізму проєктно-орієнтованого управління інноваційним розвитком та для його реалізації, з огляду на досягнення цілей проєктів інноваційного розвитку» [9].

Ітеративний підхід та інструменти інтелектуального аналізу, обрані відповідно до сфери застосування й специфічних ознак проєктно-орієнтованого управління на рівні суб'єктів господарювання, забезпечують ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних візій та посилюють відповідальність за такі рішення (табл. 1).

Таблиця 1

Узгодження сфери застосування та інструментів інтелектуального аналізу

Сфера застосування	ІТ-інструменти
Сукупність напрямів діяльності, сфер та бізнес-сегментів суб'єкта господарювання	Технологія Workflow, в основі якої лежить процесний підхід. Модулі SAP
Окрема сфера діяльності (заготівельна, виробнича, збутова, логістична), бізнес-сегмент або бізнес-процес	Система підтримки рішень (Decision Support System, DSS)
Підрозділ, функція, технологічний процес (напрямок діяльності)	Інтегровані рішення для управління ресурсами підприємств (Enterprise Resource Planning, ERP), ланцюжками поставок (Supply Chain Management, SCM) та взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM)

Джерело: систематизовано авторами на основі [14; 15]

Технологія Workflow дозволяє прискорювати адаптацію та зменшувати час реакції підприємства на швидкі зміни оточуючого бізнес-середовища [14]. Ключовими аспектами методики Workflow є: оцінка витрат часу, управління якістю проєкту (програми), електронний обмін даними між учасниками і виконавцями. Завдяки цій технології моделюються процедури з високим ступенем точності та деталізації, як наслідок, підвищується ефективність проєктно-орієнтованого управління.

Система підтримки рішень (Decision Support System, DSS) може бути застосована для корегування процесу ухвалення стратегічних рішень в бізнесі. Тут важливо правильно класифікувати та розподілити наявні дані на бізнес-процеси для подальшої роботи з такими даними та управління проєктами.

Інтегровані проєктно-орієнтовані рішення для управління ресурсами підприємств (Enterprise Resource Planning, ERP), ланцюжками поставок (Supply Chain Management, SCM) та взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM) дають змогу підвищити ефективність роботи окремої бізнес-одиниці [15, с.72–73], оптимізувати управління обмеженими ресурсами (матеріальні-

ми, фінансовими, трудовими), синхронізувати логістичні ланцюги, організувати ефективну взаємодію зі стейкхолдерами.

Поєднуючи знання, інструменти, принципи, виконавців, технології і процеси в єдиний цілісний механізм, можна досягти збалансованого та дієвого результату щодо стратегічних цілей розвитку відповідного ієрархічного рівня.

Висновки. Функціонування і розвиток системи управління на мікро-, мезо- та макrorівні базується на інформаційно-комунікаційних технологіях, які постійно удосконалюються; інформаційним підґрунтям проєктно-орієнтованого управління є цифрові дані, обсяг яких постійно зростає і які обробляються із застосуванням інструментів інтелектуального аналізу. Відображення системи стратегічного інноваційного розвитку та проєктно-орієнтованого управління на мікро-, мезо- та макrorівні через взаємодію компонент, дозволяє врахувати різноманітні фактори впливу для моделювання такої стратегії розвитку, яка забезпечить максимальну ефективність використання потенціалу бізнес-середовища відповідного ієрархічного рівня.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Klaus-Rosińska A., Walecka-Jankowska K., Zgrzywa-Ziemak A. The significance of knowledge management processes for business sustainability: the role of sustainability-oriented projects. *Humanities and Social Sciences. Research Journal* 31, 2024. № 1. P. 65–75. DOI: <https://doi.org/10.7862/rz.2024.hss.04>
2. Silvius G., Marnewick C. Interlinking Sustainability in Organizational Strategy, Project Portfolio Management and Project Management a Conceptual Framework. *Procedia Computer Science*, 2022. № 196, P. 938–947. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.PROCS.2021.12.095>
3. Klijn E. H., Metselaar S., Warsen R. The effect of contract- and network management on performance and innovation in infrastructure projects. *Public Money & Management*, 2023. № 44 (5), P. 428–437. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2204533>
4. Satheesh S. A., Verweij S., Busscher T., Arts J. Drivers of innovation in infrastructure development projects: A configurational analysis of boundary spanning roles. *International Journal of Project Management*, 2024. № 42. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102620>
5. Koppenjan J., Klijn E. H., Verweij S., Duijn M., van Meerkerk I., Metselaar S., Warsen R. The Performance of Public–Private Partnerships: An Evaluation of 15 Years DBFM in Dutch Infrastructure Governance. *Public Performance & Management Review*, 2022. № 45 (5), P. 998–1028. DOI: <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2062399>
6. Acharya C., Ojha D., Gokhale R., Patel P. C. Managing information for innovation using knowledge integration capability: The role of boundary spanning objects. *International Journal of Information Management*, 2022. № 62. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102438>
7. Cantarelli C. C. Innovation in megaprojects and the role of project complexity. *Production Planning & Control*, 2020. № 33 (9–10), P. 943–956. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1837934>
8. Nikulina A., Volker L., Bosch-Rekvelde M. The interplay of formal integrative mechanisms and relational norms in project collaboration. *International Journal of Project Management*, 2022. № 40 (7), P. 798–812. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.006>
9. Старченко Г. В. Принципи проєктно-орієнтованого управління інноваційним розвитком національної економіки. *Економіка та суспільство*, 2021. № 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-4>
10. Ханін С. Г. Інтелектуально-інноваційні детермінанти розвитку регіональних економічних систем. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, 2021. № 19. С. 187–192. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.240537>
11. Карасаєв К. К. Концептуальні засади побудови регіонального бізнес-середовища. *Інвестиції: практика та досвід*, 2024. № 23. С. 130–135. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.23.130>
12. Понедільчук Т., Приходько Т. Теоретичні підходи до формування середовища розвитку підприємництва. *Економічний дискурс*, 2022. № 3–4. С. 50–60. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-2-5>
13. Чайковська І. І. Управління знаннями на проєктно-орієнтованих підприємствах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2021. Том 6. № 4. С. 67–81. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-4-9>
14. Марценюк О. В., Руда О. Л., Озвенчук О. А. Можливості оптимізації бізнес-процесів та впровадження інноваційних рішень і нових технологій. *Ефективна економіка*, 2024. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.74>
15. Островська Г. Й., Островський О. Т. Застосування інтелектуальних інформаційних систем в контексті управління промисловими підприємствами. *Маркетинг і цифрові технології*, 2023. № 1. Том 7. С. 69–81. DOI: <http://doi.org/10.15276/mdt.7.1.2023.5>

REFERENCES:

1. Klaus-Rosińska A., Walecka-Jankowska K., & Zgrzywa-Ziemak A. (2024) The significance of knowledge management processes for business sustainability: the role of sustainability-oriented projects. *Humanities and Social Sciences. Research Journal* 31, no. 1, pp. 65–75. DOI: <https://doi.org/10.7862/rz.2024.hss.04>

2. Silvius G., & Marnewick C. (2022) Interlinking Sustainability in Organizational Strategy, Project Portfolio Management and Project Management a Conceptual Framework. *Procedia Computer Science*, no. 196, pp. 938–947. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.PROCS.2021.12.095>
3. Klijn E. H., Metselaar S., & Warsen R. (2023) The effect of contract- and network management on performance and innovation in infrastructure projects. *Public Money & Management*, no. 44 (5), pp. 428–437. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2204533>
4. Satheesh S. A., Verweij S., Busscher T., & Arts J. (2024) Drivers of innovation in infrastructure development projects: A configurational analysis of boundary spanning roles. *International Journal of Project Management*, no. 42. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102620>
5. Koppenjan J., Klijn E. H., Verweij S., Duijn M., van Meerkerk I., Metselaar S., & Warsen R. (2022) The Performance of Public–Private Partnerships: An Evaluation of 15 Years DBFM in Dutch Infrastructure Governance. *Public Performance & Management Review*, no. 45 (5), pp. 998–1028. DOI: <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2062399>
6. Acharya C., Ojha D., Gokhale R., & Patel P. C. (2022) Managing information for innovation using knowledge integration capability: The role of boundary spanning objects. *International Journal of Information Management*, no. 62. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102438>
7. Cantarelli C. C. (2020) Innovation in megaprojects and the role of project complexity. *Production Planning & Control*, no. 33 (9–10), pp. 943–956. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1837934>
8. Nikulina A., Volker L., & Bosch-Rekvelde M. (2022) The interplay of formal integrative mechanisms and relational norms in project collaboration. *International Journal of Project Management*, no. 40 (7), pp. 798–812. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.006>
9. Starchenko G. V. (2021) Pryntsypy proiektno-orientovanoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom natsionalnoi ekonomiky [Principles of project-oriented management of innovative development of the national economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-4> (in Ukrainian)
10. Khanin S. H. (2021) Intelktualno-innovatsiini determinanty rozvytku rehionalnykh ekonomichnykh system [Intellectual and innovative determinates of development of regional economic systems]. *Economic bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, no. 19. pp. 187–192. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.240537> (in Ukrainian)
11. Karasaiev K. K. (2024) Kontseptualni zasady pobudovy rehionalnogo biznes-seredovyscha [Conceptual principles for construction a regional business environment]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 23. pp. 130–135. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.23.130> (in Ukrainian)
12. Ponedilchuk T. & Prykhodko T. (2022) Teoretychni pidkhody do formuvannia seredovyscha rozvytku pidpriemnytstva [Theoretical approaches to the formation of environment for entrepreneurship development]. *The economic discourse*, no. 3–4, pp. 50–60. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-2-5> (in Ukrainian)
13. Chaikovska I. (2021) Upravlinnia znanniamy na proiektno-orientovanykh pidpriemstvakh [Knowledge management at project-oriented enterprises]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 6. no. 4, pp. 67–81. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-4-9> (in Ukrainian)
14. Martseniuk O., Ruda O. & Ozvenchuk, O. (2024) Mozhlyvosti optymizatsii biznes-protseviv ta vprovadzhennia innovatsiinych rishen i novych tekhnolohii [Opportunities for optimizing business processes and implementing innovative solutions and new technologies]. *Efektivna ekonomika*, no. 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.74> (in Ukrainian)
15. Ostrovska H. & Ostrovskyy O. (2023) Zastosuvannia intelektualnykh informatsiinych system v konteksti upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy [The application of intellectual information systems in the context of industrial enterprises management]. *Marketing and Digital Technologies*, vol. 7. no. 1, pp. 69–81. DOI: <http://doi.org/10.15276/mdt.7.1.2023.5> (in Ukrainian)

УДК 005.591.6-047.64

JEL C89; D83; O31

Топоркова Олена Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та психології, Український державний університет науки і технологій. **Ковальчук Євгеній Віталійович**, аспірант, Український державний університет науки і технологій. **Долгушин Іван Вікторович**, аспірант, Український державний університет науки і технологій. **Проектно-орієнтоване управління з використанням інтелектуально-інноваційних рішень.**

Поточне дослідження присвячене обґрунтуванню важливості інновацій та доцільності використання інструментів інтелектуального аналізу в практиці проектного менеджменту. Систематизовано складові проектно-орієнтованого управління з виокремленням ринкової, регулювальної та ітераційної компонент. Інноваційно-інтелектуальним рішенням є застосування ітеративного підходу, згідно якого, набір технологій та інструментів проектного менеджменту корегуються по мірі надходження оновлених даних. Такий підхід посилює відповідальність за ухвалені рішення на кожному ієрархічному рівні. Узгоджено сфери застосування та інструменти інтелектуального аналізу на мікрорівні. Наголошено на зміщенні акценту з управління конкретним проектом на управління портфелем проектів на рівні бізнес-одиниці, галузі, регіону.

Ключові слова: проекти, управління, інновації, інтелектуалізація, розвиток, бізнес-середовище.

UDC 005.591.6-047.64

JEL C89, D83, O31

Olena Toporkova, Candidate of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Finance, Accounting and Psychology, Ukrainian State University of Science and Technologies. **Yevhenii Kovalchuk**, Postgraduate Student, Ukrainian State University of Science and Technologies. **Ivan Dolgushyn**, Postgraduate Student, Ukrainian State University of Science and Technologies. **Project-oriented management using intelligent and innovative decisions.**

Innovation can provide new opportunities to improve project efficiency. The current study is devoted to substantiating the importance of innovation and the feasibility of using intellectual analysis tools in project management practice. To take into account the peculiarities of innovation, there is a need to clarify the concept of evaluation and selection of priority project decisions. The result of project evaluation is their classification and diagnostics according to the selected goals and development priorities of the relevant hierarchical level. The success of innovative activity depends on such factors as: access to resources (financial, material, information); regulatory and legal support for the creation, commercialization and legal support of innovations; availability of qualified and motivated personnel. Given the rapid development of digital technologies in all spheres and industries, information support is positioned as an integrated computer and telecommunication system that widely uses intelligent analysis tools not only for data processing but also for making management decisions at any level. The practical implementation and achievement of the goals of innovative development projects is ensured by the synergy of knowledge, tools, principles, and processes of project-oriented management. The authors have systematized the components of project-oriented management, highlighting the market, regulatory, and iterative components. An innovative and intelligent decisions is the application of an iterative approach, according to which the set of project management technologies and tools are adjusted as updated data becomes available. This approach will enhance responsibility for decisions made at each hierarchical level. The scope of application and tools for intelligent analysis at the micro level have been agreed upon. Emphasis is placed on shifting the focus from managing a specific project to managing a portfolio of projects at the business unit, industry, and regional levels. The specifics of such management require the development of a new methodological approach and a significant transformation of existing models for evaluating the effectiveness of programs, projects and project portfolios.

Keywords: projects, management, innovations, intellectualization, development, business environment.

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА СПОЖИВЧУ ПОВЕДІНКУ УМОВАХ ВІЙНИ

**Чернух Діана Віталіївна*, аспірант
Інститут економіки промисловості НАН України**

* ORCID 0000-0002-1534-9913

© Чернух Д.В., 2025

*Стаття отримана редакцією 06.03.2025 р.
The article was received by editorial board on 06.03.2025*

Вступ. З початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, багато міжнародних компаній переглянули свою діяльність на російському ринку, вихід із якого став результатом низки чинників: від етичних та репутаційних до економічних і правових. Розуміючи, що ведення бізнесу в країні-агресорі суперечить принципам корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), багато компаній зробили стратегічне рішення про вихід з російського ринку, що дозволило їм уникнути довгострокових репутаційних ризиків та зберегти довіру своїх клієнтів та партнерів.

За даними дослідження швейцарського університету Saint Gallena, у 2022 році 9% із майже 1500 світових компаній із ЄС та G7 припинили працювати в країні-агресорі. Найбільшу частку становлять німецькі – 19,5%, американські – 12,4% та японські – 7% корпорації, представлені в різних секторах: ритейл, харчопром, побутова хімія, торгівля, фінанси, високі технології, транспорт та логістика [1].

Дослідження проведене Київською школою економіки станом на 3 липня 2024 року виявило, що 409 іноземних компаній, які вже повністю вийшли з рф, мали щонайменше 554 500 працівників, \$100,2 млрд річного доходу, \$48,1 млрд капіталу та \$79. 4 млрд активів. Компанії, які задекларували повний вихід з росії, мали 218 600 працівників, \$46,4 млрд виручки, \$21,6 млрд капіталу та \$38,1 млрд активів. Підприємства, які призупинили діяльність на російському ринку, мали 124 100 працівників, річну виручку \$36,4 млрд, \$42,7 млрд капіталу та \$103,2 млрд активів [2].

Згідно з даними Yale School of Management [3] встановлено, що станом на січень 2024 року понад 1000 іноземних компаній із 1500 які знаходилися в росії до 2022 року публічно оголосили, що добровільно згортають свою діяльність у країні-агресорі. Аналітики Transparency International Ukraine [4], підрахували, що відповідно даним [3] після вторгнення в Україну на російському ринку вирішили зупинили свою діяльність 817 компаній, з них повністю вийшли 317 підприємств, а 500 – зупинили діяльність.

Опитування [5] проведене у 2024 році показало, що 85% іноземців підтримують економічні санкції проти росії, а 75% схвалюють рішення вітчизняних компаній, які розривають зв'язки з агресором та припиняють діяльність (включно з продажем продукції).

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Корпоративна соціальна відповідальність сьогодні набирає все більшої ваги в сучасному бізнесі. Вона передбачає, що компанії несуть відповідальність не лише перед своїми акціонерами, але й перед суспільством та довкіллям.

Дослідженням теоретичних засад розвитку КСВ, напрямків її впровадження займалися: К. Davis, М. Friedman, W. Patrick, D. Wood, М. Albert, G. Bowen, J. Grayson, A. Mathis, P. Drucker, A. Carr, A. Carroll, F. Kotler, М. Porter, М. Freedman, R. Freeman, F. Hayek. Серед українських науковців праці яких присвячені становленню та розвитку корпоративної соціальної відповідальності є: Є. Буряк, С. Лихолат, Г. Хованец, В. Євтушенко, І. Жилей, О. Захаркіна, А. Колот, Г. Миськів та ін.

Так, у дослідженнях В. Антощенкою та М. Дейнеги детально висвітлюють історичні передумови та теоретичні основи феномену КСВ. Науковці доводять, що корпоративна соціальна відповідальність не лише сприяє підвищенню добробуту населення, але й приносить безпосередню користь бізнесу: знижує витрати та ризики, забезпечує конкурентні переваги, підвищує репутацію компанії та її ринкову вартість.

Глибокий аналіз існуючих концепцій корпоративної соціальної відповідальності представлено у працях О. Іршак, О. Коломієць та А. Черепанин, дослідження яких базувалися на ідеї сталого розвитку, що дозволяє краще зрозуміти різноманітні прояви КСВ у сучасному бізнесі.

Вплив корпоративної соціальної відповідальності на фінансово-економічні показники підприємств представлено у працях: Н. Стоянець та В. Ткаченко [6], О. Величко, С. Прилипко, К. Прилипко, Б. Шулюк, О. Петрушка. Серед іноземних дослідників варто виділити: J. Margolis, H. Elfenbein, J. Walsh, M. Orlitzky, F. Schmidt, S. Rynes, C. Flammer, B. Scholtens, M. Jensen, N. Boeger, R. Murray, C. Villiers, A. McWilliams, D. Siegel.

Ключовим аспектом КСВ є побудова міцних взаємин між компанією та її зацікавленими сторонами, що досягається шляхом забезпечення прозорості у своїй діяльності, а також активною участю у вирішенні соціальних та екологічних проблем які досліджували: А. Carroll, I. Sila, K. Cek, P. Richard, T. Devinney, G. Yip, G. Johnson, R. Klassen, D. Whybark, E. Albertini, I. Tarmuji, R. Maelah, N. Tarmuji.

Розвиток основних заходів спрямованих на системне використання інструментарію КСВ під час воєнних дій представлено у наукових надбаннях: Л. Червінської, Т. Чернівської, І. Каліни, М. Ковалю, Т. Балюк, А. Федюк [5], Л. Беззубко, Д. Положенцев, С. Акапов, О. Іванова, Г. Гончарова, П. Лиска, І. Нескоредова, С. Пустовгар, О. Собко, Н. Самолюк та О. Мателешко.

Незважаючи на значну кількість досліджень присвячених темі корпоративної соціальної відповідальності деякі питання є не достатньо вивчені та потребують подальших досліджень. Зокрема аналіз наукової літератури показав, що сьогодні є недостатньо публікацій з дослідження впливу КСВ на споживчу поведінку в Україні та світі в умовах війни.

Методологія дослідження впливу корпоративної соціальної відповідальності на споживчу поведінку в умовах воєнних дій базувалася на поєднанні таких методів як: порівняння, спостереження, системного підходу, структурного аналізу, факторного аналізу, методу синтезу, формалізації, структурно-логічного узагальнення, статистичного аналізу.

Метою дослідження є дослідити та проаналізувати вплив корпоративної соціальної відповідальності на формування та розвиток споживчого попиту в Україні та світі в умовах війни.

Основний матеріал і результати. Війна в Україні значно трансформувала підходи до КСВ, зробивши цей аспект бізнесу важливішим, ніж будь-коли раніше. В умовах, коли міжнародна спільнота стикається з очевидними гуманітарними та економічними викликами, спричиненими агресією росії, соціально відповідальний бізнес змушений переосмислити свої зобов'язання перед суспільством і надавати їм пріоритет навіть у кризових обставинах.

З початком повномасштабного вторгнення в Україну змінилася динаміка присутності іноземних компаній на російському ринку (табл.1). Станом на 2023 рік 47% американських та 53% великобританських підприємства заявили, що збираються покинути країну-агресора, оскільки акціонери та клієнти даних організацій, все більше орієнтуються на етичне управління, а також принципи та норми КСВ.

Таблиця 1

Динаміка присутності іноземних компаній на російському ринку, %

Країна	Залишилися	Чекають	Збираються покинути	Покинули
США	23%	21%	47%	7%
Німеччина	54%	12%	24%	8%
Великобританія	24%	10%	53%	9%
Китай	84%	8%	5%	1%
Японія	50%	15%	31%	4%
Франція	47%	15%	28%	11%
Швейцарія	37%	16%	40%	7%
Італія	61%	14%	21%	3%
Нідерланди	28%	22%	39%	11%
Фінляндія	10%	10%	47%	34%
Інші	43%	15%	34%	7%
Всього	40%	15%	36%	8%

Джерело: складено та узагальнено автором на основі [7]

Більшість китайських компаній (84%) які не бояться потрапити під західні санкції, не лише не припинили працювати на ринку рф, а навпаки наростили обсяги, намагаючись зайняти ніші, які звільнилися після виходу західних компаній.

Так, китайські бренди смартфонів, такі як Realme, Vivo, Mi, Tecno, Infinix, планують зайняти 90% російського ринку. Продовжують роботу в рф і такі китайські гіганти, як маркетплейси Alibaba та Didi, виробники електроніки Xiaomi, ZTE, Tencent, Oppo, Honor, фінансова система UnionPay демонструють найбільш високу стабільність присутності на ринку. Такі дії в першу чергу викликані часткою збільшення доходів чи прибутків, які компанія отримує з російського ринку, конкурентне становище певної компанії, а також тим, що питання КСВ у китайських підприємствах менш чітко інтегровані в корпоративну політику.

Американська платформа відгуків PissedConsumer.com [8], що бореться за захист прав споживачів, вже третій рік поспіль проводить опитування серед своїх користувачів щодо їх готовності купляти продукти компаній, які не вийшли з росії. У перший рік повномасштабного вторгнення більшість респондентів на питання «Чи підтримуєте ви компанії, які ведуть бізнес у росії, попри міжнародні санкції?» відповідали категоричною відмовою – 77,3% у 2023 році – 55,6% тоді як у 2024 – 86,3% відповіли, що не підтримують компанії, які продовжують співпрацю з країною-агресором (рис. 1).

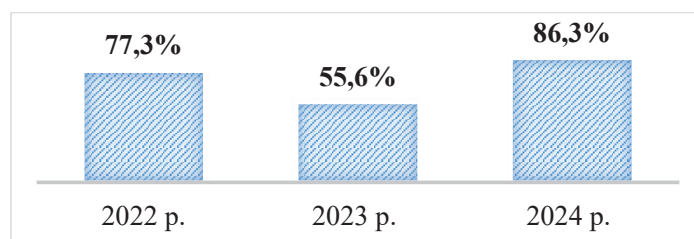


Рис. 1. Опитування споживачів «Чи підтримуєте ви компанії, які ведуть бізнес у росії, попри міжнародні санкції?»

Джерело: складено автором на основі [8]

Різниця виявилася ще разючішою у відповідях на питання «Чи готові ви купувати продукти брендів, які працюють в росії та підтримують війну проти України?». Опитування показало, що порівняно з 79,7% у 2022 році та 53,1% у 2023 році, на сьогодні 88% іноземних споживачів не готові віддавати свої гроші за продукти, податки з яких підуть на убивства мирних українців (рис. 2).

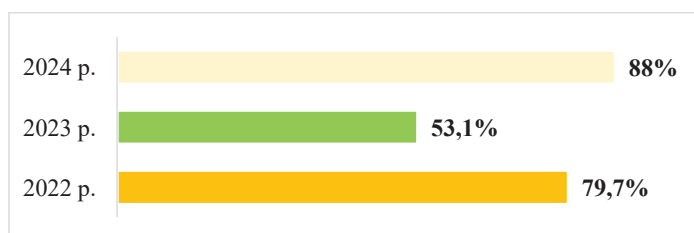


Рис. 2. Опитування споживачів «Чи готові ви купувати продукти брендів, які працюють в росії та підтримують війну проти України?»

Джерело: складено автором на основі [8]

У 2024 році статистичні дані оприлюднені PissedConsumer показали, що 65,9% американських споживачів готові надіслати представництвам компаній, які залишаються на території росії, електронного листа, щоб повідомити своє ставлення до їх вибору [8].

Дослідження проведене Navas Village Ukraine [9] у 2021 році показало, що ще напередодні повномасштабної війни відбулося неабияке зростання цинізму, викликаного розривом в очікуваннях між споживачами та брендами – 75%. 70% опитаних респондентів зауважили, що втомилися від пустих обіцянок брендів, а саме про: екологічний розвиток, відсутність зворотного зв'язку, а також економічних чи соціальних зобов'язань перед суспільством.

Опитування проведене [10] показало, що станом на 2024 рік 92% респондентів довіряють українському виробнику. 87% вважають, що купувати українські товари важливо оскільки тим самим підтримують не лише вітчизняного виробника, але й економіку країни.

Згідно з дослідженням проведеним Deloitte [11], сьогодні понад 74% опитаних респондентів заявили, що не купують товари, продавець/виробник яких не залишив ринок рф (рис. 3).

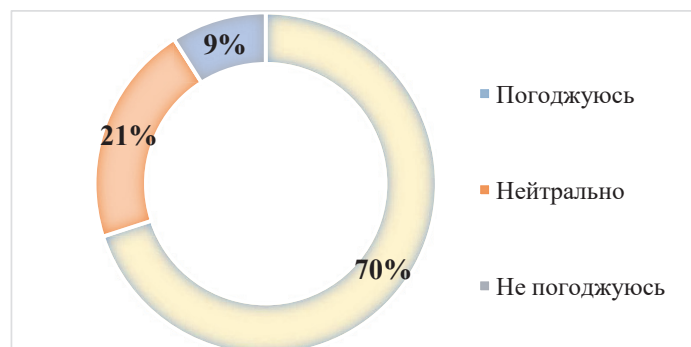


Рис. 3. Наскільки ви погоджуєтесь з твердженням «Не купую товари, продавець/виробник яких не залишив ринок рф»?

Джерело: складено автором на основі [11].

Найбільше опитаних, які відповіли «погоджуюсь», знаходяться у віковій категорії 58+ років, а найменше – серед молоді (18–27 років). Частка жителів м. Києва та Київської області, які погоджуються з вищезазначеним твердженням, стала меншою у 2023 році і становить 64%, порівнюючи з 2022 роком (77%). Окрім цього варто зазначити, що найбільше українців, які підтримують таке твердження – серед пенсіонерів, людей, які займаються домашнім господарством/перебувають у відпустці для догляду за дитиною, а також серед тих, хто працює в бюджетних державних установах.

Більш ніж половина опитаних дотримується думки, що дії бізнесу/виробника товарів, направлені на допомогу ЗСУ та підтримку ветеранів – це скоріше важливо, та готові купувати такі товари за помірну ціну, що відповідає якості (табл. 2).

Таблиця 2

Наскільки особисто для вас важливо бачити, що дії бізнесу/виробника товарів направлені на допомогу

	Підтримка ЗСУ	Підтримка ветеранів
Не важливо	4%	7%
Скоріше не важливо	7%	10%
Це скоріше важливо, і я готовий(-а) купувати такі товари, якщо вони продаються за помірною ціною	59%	63%
Важливо, і я готовий(-а) купувати такі товари, навіть якщо вони істотно дорожчі	30%	20%

Джерело: складено та узагальнено автором на основі [11]

Здебільшого жінки вважають, що дії, направлені на підтримку ветеранів (66%) та на допомогу ЗСУ (майже 61%), є скоріше важливими. Частка респондентів, які вважають такі дії скоріше неважливими, зросла серед тимчасово безробітних (до 16%), як порівняти з 2022 роком [11].

Для внутрішньо переміщених осіб та респондентів, які повернулись з-за кордону, важливими практиками є відповідальна діяльність на ринку (69%), екологічна діяльність (65%) та вплив на суспільство шляхом спонсорства соціальних проєктів, благодійних програм тощо (56%). У 2023 році зростає роль відповідального ставлення до працівників, екологічна діяльність та інше (рис. 4) [11].

Серед основних чинників які впливають на вибір товарів варто виділити: знижки, програми лояльності, репутація бренду (вихід з російського ринку та підтримка ЗСУ), відгуки в інтернеті (табл. 3).



Рис. 4. Рейтинг соціально відповідальних практик бізнесу

Джерело: складено та узагальнено автором на основі [10]

Таблиця 3

Чинники, що впливають на вибір товарів серед українських споживачів

№	Основні чинники	2023 рік	2022 рік
1	Знижки	52%	50%
2	Програма лояльності	41%	21%
3	Репутація бренду	24%	26%
4	Відгуки в інтернеті	23%	29%

Джерело: складено автором на основі [12]

Асоціація ретейлерів України [10] разом з компанією Gradus заявили, що станом на 2023 рік 78% українців негативно ставляться до брендів, що далі працюють у росії. З них 74% повністю або частково припинили купувати бренди, що виробляють свою продукцію у рф. Водночас кількість охочих, які готові підтримувати вітчизняного виробника, склала 39%. При цьому у дослідженні зазначається, що понад 62% українців вважає, що бренди мають прислухатись до фідбеку своїх споживачів, а 43% обирає ті компанії, які є соціально відповідальними. Також варто зазначити, що екотренд є актуальним навіть під час війни, тож і від брендів 51% жителів нашої країни очікує уваги до цього питання. Цілком зрозуміло, що українці продовжують зважати на позицію вітчизняних та міжнародних компаній щодо виходу з російського ринку (61%) та висловлення позиції щодо війни в Україні (47%). Так, для вітчизняних споживачів також дуже важливо, щоб бізнеси підтримували ЗСУ й загалом проводили благодійні ініціативи. 7,2% українців готові рекомендувати бренди, які в своїх комунікаціях показують підтримку української економіки.

Дані [10] показують цікавий тренд – для українців стала важливішою додаткова цінність від діяльності компаній для спільноти загалом, аніж персональна вигода. Від брендів очікують: підтримки локальних виробників (34%), соціальної відповідальності (43%).

У той же час, 38% – респондентів вважає, що бренди мають допомагати покращувати їх особисте життя, 20% – прагне отримати відчуття цінності, а ще 20% – очікує покращення іміджу. Варто зазначити, що українці загалом позитивно ставляться до бренд-комунікацій під час війни. Це цілком підтверджує тренд на раціональність. Так згідно з опитуванням 65% – українців позитивно сприймає повідомлення про запуски новинок, а 50% – добре реагує на новини про сам бренд [10].

В сучасних умовах високої соціальної напруги, зокрема в епоху культури кенселінгу (cancel culture – «культура скасування»; або call-out culture – «культура викриття»), корпоративна культура відіграє ключову роль у формуванні стійкості компаній до зовнішніх репутаційних викликів [13]. У цьому контексті корпоративна культура стає не лише інструментом управління внутрішніми процесами, але й засобом інтеграції етичних стандартів, які відповідають актуальним споживчим настроям.

Висновки. Війна в Україні глибоко змінила значення корпоративної соціальної відповідальності, змусивши компанії переосмислити свої етичні зобов'язання та роль у суспільстві. Сьогодні КСВ виходить за межі традиційних економічних інтересів, перетворюючись на потужний інструмент формування репутації та підтримки суспільної довіри в умовах глобальних викликів.

Збільшення ваги етичних зобов'язань компанії, що працюють на міжнародних ринках, зіштовхуються з необхідністю займати активну етичну позицію щодо соціальних і політичних подій. Війна показала, що нейтральна позиція в умовах конфлікту не завжди прийнятна та може завдати шкоди репутації бізнесу. Це змушує компанії активніше інтегрувати принципи КСВ у свої стратегії й орієнтуватися на очікування суспільства та партнерів.

Рішення про вихід із ринку як елемент КСВ розрив зв'язків з російським ринком став показовим кроком для багатьох компаній, що прагнуть дотримуватися принципів соціальної відповідальності. У випадку з росією репутаційні ризики, тиск громадськості та інвесторів, а також морально-етичні аспекти змусили значну кількість компаній відмовитися від прибутків на користь етичної позиції.

Підвищення ролі допомоги працівникам та громадам війна актуалізувала потребу в захисті та підтримці не лише клієнтів, а й співробітників компаній, які постраждали від конфлікту. Це сприяло розвитку програм підтримки співробітників, зокрема евакуації, працевлаштування, фінансової та психологічної допомоги. КСВ дедалі частіше фокусується на внутрішній соціальній відповідальності.

Формування нових стандартів глобальної КСВ на тлі війни зростають очікування до бізнесу щодо його участі у вирішенні соціально значущих проблем і допомозі постраждалим громадам. Компанії стикаються з потребою підтримувати прозорість діяльності та звітувати про свій внесок у боротьбу з глобальними викликами, такими як гуманітарна допомога, зменшення економічних ризиків та підтримка миру.

Війна стала каталізатором для трансформації корпоративної соціальної відповідальності у світі, створюючи новий етап її розвитку. Вимоги до КСВ зростають, і компанії, що орієнтуються на етичні цінності та соціальну відповідальність, стають більш стійкими й привабливими для споживачів і партнерів. Це показує, що КСВ нині не просто частина бізнес-стратегії, а фундаментальний принцип, який має визначальний вплив на конкурентоздатність та довгостроковий успіх компанії у сучасному світі.

Перспективи подальших досліджень полягають у обґрунтуванні концепції формування цифрової культури транспортно-логістичних компаній і механізмів її реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гаманець чи життя: багато глобальних компаній досі працюють у росії. Як почуваються їхні українські «дочки» та хто швидше зреагує на тиск. *Mind*. 2023. URL: <https://mind.ua/publications/20253902-gamanec-chi-zhittya-bagato-globalnih-kompanij-dosi-pracyuyut-u-rosiyi-yak-pochuvayutsya-yihni-ukrayinski>
2. 66th issue of the regular digest on impact of foreign companies' exit on RF economy. *Kyiv School of Economics*. 2024. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/66th-issue-of-the-regular-digest-on-impact-of-foreign-companies-exit-on-rf-economy/>
3. Over 1,000 Companies Have Curtailed Operations in Russia—But Some Remain. *Yale School of Management*. 2024. URL: <https://som.yale.edu/story/2022/over-1000-companies-have-curtailed-operations-russia-some-remain>
4. International Businesses Leaving Russian Market: Is There Progress? *Vox Ukraine*. 2022. URL: <https://voxukraine.org/en/international-businesses-leaving-russian-market-is-there-progress/> (дата звернення: 13.11.2024).
5. Balyuk T., Fedyk A. Divesting under Pressure: U. S. firm's exit in response to Russia's war against Ukraine. *Journal of Comparative Economics*. 2023. Vol. 51. Is. 4. P. 1253–1273. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jce.2023.08.001>
6. Стоянець Н. В., Ткаченко В. В. Корпоративна соціальна відповідальність та прибутковість компаній: концепція модерувальної функції репутації фірми та доступу до капіталу. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2023. № 1 (93). С. 46–51. URL: <https://doi.org/10.31782/bsnau.2023.1.9>
7. Kulikov V., Simanovsky M., Eichenberg A., Braese K.-A. Navigating wartime communications: multinational corporations in the Russia-Ukraine war. *Society and Economy. In Central and Eastern Europe. Journal of the Corvinus University of Budapest*. 2024. Vol. 46. Is. 1. P. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.1556/204.2023.00024>
8. Чисте сумління та солодкі обіцянки. Які бренди досі не вийшли з росії? *Економічна правда*. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/06/6/714814/>
9. Маркетинг воєнного часу: як змінилася поведінка споживачів під час війни? Чи потрібний бренд у воєнний час? Як має змінитися підхід до маркетингу? *Havas Village Ukraine*. 2022. URL: <https://cases.media/article/marketing-voennogo-chasu-doslidzhennya-havas-village-ukraine>
10. 61% українських споживачів важливо, щоб бренд вийшов з бізнесу на росії. *Асоціація ретейлів України*. 2022. URL: <https://rau.ua/novyni/61-vazhlyvo-shhob-brend-vijshov-z-biznesu-na-rosii-ukrainskij-spozhyvach-2022/>
11. Споживачькі настрої українців у другий рік повномасштабного вторгнення. *Deloitte*. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/consumer-business/consumer-behavior-2024.pdf>

12. Новорічний шопінг українців: другий рік повномасштабного вторгнення. *Deloitte*. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/pressroom/pressrelease/2023/holidayretailsalesconsumersurvey.html?fbclid=IwAR0ZTt6RZ0VS9EdSytIjgHK8TE2iOBs7mhAvTK-SpY0Tgca6FbiHkgYgCg>
13. Chernukh D. Corporate culture of the enterprise: essence, models, types. *Economic Herald of Donbas*. 2022. No 4 (70). P. 93–104.

REFERENCES:

1. Mind. (2023). Hamanets chy zhyttia: bahato hlobalnykh kompanii dosi pratsiuiut u rosii. Yak pochuvaiutsia yikhni ukrainski “dochky” ta khto shvydshe zreahuie na tysk [Wallet or life: many global companies still operate in Russia. How do their Ukrainian ‘daughters’ feel and who will react faster to the pressure?]. Available at: <https://mind.ua/publications/20253902-gamanec-chi-zhittya-bagato-globalnih-kompanij-dosi-pracyuyut-u-rosiyi-yak-pochuvayutsia-yihni-ukrayinski> (in Ukrainian)
2. Kyiv School of Economics. (2024). 66th issue of the regular digest on impact of foreign companies’ exit on RF economy. Available at: <https://kse.ua/about-the-school/news/66th-issue-of-the-regular-digest-on-impact-of-foreign-companies-exit-on-rf-economy/>
3. Yale School of Management. (2024). Over 1,000 Companies Have Curtailed Operations in Russia – But Some Remain. Available at: <https://som.yale.edu/story/2022/over-1000-companies-have-curtailed-operations-russia-some-remain>
4. Vox Ukraine. (2022). International Businesses Leaving Russian Market: Is There Progress? Available at: <https://voxukraine.org/en/international-businesses-leaving-russian-market-is-there-progress/>
5. Balyuk, T., Fedyk, A. (2023). Divesting under Pressure: U. S. firm’s exit in response to Russia’s war against Ukraine. *Journal of Comparative Economics*. vol. 51. is. 4. p. 1253–1273. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jce.2023.08.001>
6. Ctoianets, N. V., Tkachenko, V. V. (2023). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist ta prybutkovist kompanii: kontseptsiiia moderuvalnoi funktsii reputatsii firmy ta dostupu do kapitalu [Corporate social responsibility and profitability of companies: the concept of moderating function of firm’s reputation and access to capital]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu – Bulletin of Sumy National Agrarian University*, no. 1 (93). p. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.31782/bsnau.2023.1.9> (in Ukrainian)
7. Kulikov, V., Simanovskyy, M., Eichenberg, A., Braese, K.-A. (2024). Navigating wartime communications: multinational corporations in the Russia-Ukraine war. *Society and Economy. In Central and Eastern Europe. Journal of the Corvinus University of Budapest*. vol. 46. is. 1. p. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.1556/204.2023.00024>
8. Ekonomichna pravda. (2024). Chyste sumlinnia ta solodki obitsianky. Yaki brendy dosi ne vyishly z rosii? [A clear conscience and sweet promises. Which brands have not yet left Russia?]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/06/6/714814/> (in Ukrainian)
9. Havas Village Ukraine. (2022). Marketynh voiennoho chasu: yak zminylasia povedinka spozhyvachiv pid chas viiny? Chy potribnyi brend u voiennyi chas? Yak maie zminytysia pidkhyd do marketynhu? [Wartime marketing: how has consumer behaviour changed during the war? Is a brand needed in wartime? How should the approach to marketing change?]. Available at: <https://cases.media/article/marketing-voyennogo-chasu-doslidzhennya-havas-village-ukraine> (in Ukrainian)
10. Ukrainian Retail Association. (2022). 61% ukrainskykh spozhyvachiv vazhlyvo, shchob brend vyishov z biznesu na rosii: doslidzhennia [61% of Ukrainian consumers think it is important for a brand to go out of business in Russia: Study]. Available at: <https://rau.ua/novyni/61-vazhlyvo-shchob-brend-vijshov-z-biznesu-na-rosii-ukrainskij-spozhyvach-2022/> (in Ukrainian)
11. Deloitte. (2024). Spozhyvatski nastroi ukraintsiv u druhyi rik povnomasshtabnoho vtorhnennia [Consumer sentiment of Ukrainians in the second year of the full-scale invasion]. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/consumer-business/consumer-behavior-2024.pdf> (in Ukrainian)
12. Deloitte. (2023). Novorichnyi shopinh ukraintsiv: druhyi rik povnomasshtabnoho vtorhnennia [Ukrainian New Year's shopping: the second year of a full-scale invasion]. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/pressroom/pressrelease/2023/holidayretailsalesconsumersurvey.html?fbclid=IwAR0ZTt6RZ0VS9EdSytIjgHK8TE2iOBs7mhAvTK-SpY0Tgca6FbiHkgYgCg> (in Ukrainian)
13. Chernukh, D. (2022). Corporate culture of the enterprise: essence, models, types. *Economic Herald of Donbas*. no. 4 (70), pp. 93–104.

УДК 005.1/.2:005.5:005.95/.96:330.3:331.1

JEL A13, M14, M21

Чернух Діана Віталіївна, аспірант, Інститут економіки промисловості НАН України. **Вплив корпоративної соціальної відповідальності на споживчу поведінку в Україні та світі і умовах війни.**

У статті досліджується вплив корпоративної соціальної відповідальності на споживчу поведінку в Україні та світі в умовах війни. Проаналізовано, як компанії адаптують свої соціальні, екологічні та етичні ініціативи до кризових обставин, зокрема збройних конфліктів, та як ці дії впливають на споживчі переваги. Особливу увагу приділено ролі КСВ у формуванні довіри до брендів, лояльності споживачів та підтримці репутації компаній у часи соціальної та економічної нестабільності. У дослідженні розглянуто

глобальні тенденції КСВ під час кризових ситуацій, включаючи підтримку гуманітарних ініціатив, зменшення екологічного сліду та дотримання етичних норм. Досліджено специфіку українського ринку, зокрема адаптацію КСВ до потреб воєнного часу. Встановлено, що КСВ стала ключовим чинником для формування позитивного іміджу брендів, впливає на рішення споживачів про покупку та підвищує лояльність до компаній, які діють етично.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, споживча поведінка, війна, етика, лояльність до бренду, корпоративна культура, культура, кенселінг.

UDC 005.1/.2:005.5:005.95/.96:330.3:331.1

JEL A13, M14, M21

Diana Chernukh, Postgraduate Student, Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine. **The impact of corporate social responsibility on consumer behaviour in Ukraine and globally and in times of war.**

This paper examines the impact of Corporate Social Responsibility (CSR) on consumer behavior in Ukraine and globally under the conditions of war. The study explores how companies adapt their social, environmental, and ethical initiatives in response to crisis situations, particularly armed conflicts, and how these adaptations influence consumer preferences and perceptions. Special attention is given to the role of CSR in building trust, fostering consumer loyalty, and maintaining corporate reputation during times of social and economic instability. The study examines global trends in CSR in times of crisis, including support for humanitarian initiatives, reducing the environmental footprint and adherence to ethical standards. The findings reveal that CSR has become a pivotal factor in shaping positive brand perception, influencing consumer choices, and fostering long-term loyalty. Companies that actively engage in socially responsible practices, especially during times of war, are perceived as more trustworthy and aligned with societal values. Moreover, CSR initiatives in Ukraine demonstrate how ethical business practices can contribute not only to corporate success but also to social resilience and community support. Findings indicate that CSR has evolved from a supplementary business strategy into a key determinant of consumer trust and brand perception, especially in unstable environments. Consumers increasingly favor companies that actively contribute to social causes, demonstrate ethical leadership, and support communities in times of distress. Companies that integrate CSR into their core operational strategies are perceived as more responsible, transparent, and aligned with public values. This alignment translates into increased customer loyalty, stronger brand advocacy, and higher levels of engagement. The article shows that in times of war, CSR goes beyond its traditional role as a marketing tool and becomes a mechanism of social influence and a driver of sustainable development. Ultimately, this paper underscores the strategic importance of CSR in shaping modern business practices, particularly in the face of geopolitical crises.

Keywords: corporate social responsibility, consumer behaviour, war, ethics, brand loyalty, corporate culture, cancel culture.

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PERSONNEL MANAGEMENT

Shirinov Bashar Habib oglu*,
PhD in Economics, Associate Professor
Azerbaijan University of Architecture and Construction

*ORCID 0000-0003-4872-4035

© Shirinov Bashar Habib oglu, 2025

Стаття отримана редакцією 14.03.2025 р.
The article was received by editorial board on 14.03.2025

Introduction. The concept of artificial intelligence (hereinafter referred to as AI) appeared in 1956. American scientist J. McCarthy defined this concept as follows: “Artificial intelligence is a machine that can react like a human, that is, it can sense the surrounding world, recognize gestures, facial expressions, people speak and make decisions similar to human choices”.

A characteristic feature of artificial intelligence is also its ability to make rational decisions, make logical choices and make predictions based on internal algorithms. Creating artificial intelligence to work in any field requires large investments. The next stumbling block is machine learning, which is achieved by gradual cultivation, that is, by periodic repetition of the established algorithms and selection of the most effective solutions. To speed up the learning process, existing decision-making databases can be used, for example, for AI in the HR field, existing archive databases of interview results, including candidate CVs and interview results, are used.

Analysis of recent research and publications. Many decisions in the field of personnel selection are made intuitively. A number of studies have shown that most HR managers make a decision about whether to accept a candidate for a position within the first 60 seconds of meeting someone, based on indicators such as appearance, confidence, handshake and tone of voice. It cannot be denied that non-verbal factors provide a lot of information, but such an assessment system does not allow to be the most objective. In order to make interviews more objective, HR specialists spend significant resources, both material and informational, on the preparation of assessments, tests, simulations and games for hiring, but many still claim that in 30-40% of cases the wrong candidates are selected.

To simplify the work of the recruiter, as well as to make decisions objective, AI-based programs are used. They are able to study biographies, find suitable candidates within companies and identify high-performing employees. By creating easy-to-use infographics, candidate summary tables, and CV sorting, these systems free employees from having to sift through a large number of CVs, reducing their number by 50–70%.

Pymetrics, one of the AI-based systems, is based on the principles of gamification in marketing and sales. The system allows you to eliminate mistakes and incorrect answers during the test, and also takes into account the candidate's list of “personal achievements”. Thanks to this rating system, the probability of making the right choice increases by 30%. It is also important to note that not only professional skills (hard skills) are taken into account, but also personal skills (soft skills). AI systems have the potential to analyze the quality of personal skills in a playful way.

The HiredScore service allows you to select the most suitable CVs from the entire list of those offered and sent to the employer. The service gives priority to resumes that allow you to sort according to the specified criteria. The system allows you to make adjustments to artificial intelligence decisions, evaluate the candidate, which allows artificial intelligence to constantly learn and improve itself.

Based on the analysis of the functionality of the service, we can conclude that manufacturers of AI systems for personnel management do not completely transfer the task of hiring personnel to the “machine”, but

eliminate the need to look at each candidate and compile tables. On average, it takes up to 5 minutes to study the CV of an employee in depth, so it will take 2 hours of work to view 24 profiles, and during this time the system will analyze all profiles, make a selection and final table, the recruiter still has the opportunity to mark AI errors [5].

Among the suppliers on the market are the following companies: LinkedIn, Pymetrics, Entelo, IBM, Textio, Talview, Unitive, PredictiveHire, etc. There are also tasks in the field of personnel development and training that can be solved with their help. Not every manager knows how to “train” employees, and not every subordinate, programs using artificial intelligence can help in this matter.

To solve personnel training problems, developers offer services that determine the topics that need to be studied by professional standards, based on the competencies that the employee should have. Such systems also monitor progress and, in addition, can take into account the results of the company's tasks. The use of such systems allows you to save time on the selection of materials for learning, as well as monitoring the results.

Let's consider the “Degreed” service, which offers a training platform for both company employees and ordinary users. It is based on an analysis of a person's current qualities, comparing them with the required and desired ones. Based on this data, a library of training lessons of various formats is formed. This platform also has an internal certification system, after completing the training, a person receives a certificate of completion of the course; Detailed software providers: EdCast, Filtered, Volley, Axonify, BetterUp, Clustree, Workday, etc.

Having considered the mechanisms of operation of some programs using artificial intelligence, we can draw conclusions about the performance indicators of AI in personnel management. It was possible to identify the following indicators: System stability;

- profitability of using the system;
- speed of work;
- flexibility of mechanisms .

System stability – how long AI will work continuously, whether it depends on external factors, the possibility of autonomous operation. Profitability of use – is it profitable to use artificial intelligence in the company? Speed of work – if the system's data processing time exceeds the processing time of a person, then the attractiveness of such AI is minimal. Flexibility of mechanisms – how much AI can be customized, resume selection, sorting, etc. It is possible to customize the interface separately for each reclamer.

AI algorithms can analyze thousands of resumes, identifying the most suitable candidates based on certain criteria. This reduces the time for initial selection and increases the accuracy of the selection. Predictive analytics in candidate evaluation: AI uses data from past successful hires to predict the success of potential candidates, assessing their likelihood of successful employment and long-term contribution to the company. Analysis of social networks and Internet profiles: AI tools analyze data from social media and other online sources to create a more complete picture of candidates, including their interests, social activities and professional skills.

AI Video Interview: AI-powered software analyzes not only the answers of candidates, but also non-verbal cues such as facial expressions, gestures and tone of voice, which help assess their emotional intelligence. Chatbots for initial interaction with candidates: AI chatbots can conduct initial conversations with candidates, answer their questions and collect initial information, which increases the efficiency of communication and improves the candidate experience.

Game-based assessment: Using game-based methods with AI elements to assess the skills and abilities of candidates. This approach allows them to be assessed in real situations and measure creativity, problem-solving skills, and teamwork, which makes the listed innovative methods faster, more efficient, and objective. This is especially true for large players in the technology solutions market, including the banking sector, where accuracy and reliability in assessing candidates are of great importance. The use of such methods not only speeds up the selection process, but also provides a deeper and more comprehensive analysis of the potential of candidates, which ultimately contributes to improving the quality of recruitment and increasing the overall efficiency of the workforce.

Problems with traditional recruitment that artificial intelligence can solve The traditional approach to recruitment often faces a number of problems that can be solved with the help of artificial intelligence technologies. Among them: Increased efficiency and speed of selection: Artificial intelligence significantly speeds up the process of selecting candidates by automatically analyzing a large number of CVs and highlighting

the most suitable candidates. This allows HR professionals to focus on more important aspects of recruitment. Reduce the risk of error and bias: Machine learning algorithms minimize human errors, reducing the likelihood of errors and bias when evaluating candidates.

Reduce recruitment costs: Automating many recruitment processes with AI can reduce overall recruitment costs. The introduction of AI in the recruitment process leads to significant improvements in recruitment, making it more accurate, cost-effective and unbiased. Artificial intelligence analyzes a wide range of applicant data and helps identify the most suitable candidates. This allows companies to find qualified candidates faster, reduce recruitment costs and reduce the risk of human error and judgment. Examples of using artificial intelligence in recruitment In the modern world, HR technologies are actively developing, and many domestic companies are already successfully integrating artificial intelligence into their recruitment processes. For example, a popular job search service uses machine learning algorithms to automate resume analysis, which allows for a more accurate match of candidate skills with job requirements and reduces the time spent on initial selection. An online education company uses AI to analyze video interviews. The system evaluates candidates' nonverbal behavior, which helps to better understand their personal qualities and professional skills, thereby improving the process of making decisions in personnel selection.

An IT company actively uses AI to minimize bias in the recruitment process. Their system provides objective analysis of candidate data, promoting a fairer and more unbiased approach to personnel selection. A recruitment automation platform uses AI to provide personalized hiring recommendations. The system analyzes data from past successful and unsuccessful hires, helping recruiters make more informed and accurate decisions. Automation of HR operations has become one of the main trends of our time, especially in the context of accelerated digitalization and the transition to remote or hybrid work formats. The introduction of AI in the HR field opens up new horizons for the efficiency and optimization of business processes. In this context, the concept of HR Zero, aimed at the full automation of all key HR processes in the organization, becomes particularly relevant. This trend helps to significantly reduce the time and effort traditionally spent on routine tasks, while at the same time improving HR processes to be more efficient and effective. Problems and concerns related to AI in recruitment offer new opportunities, but it also brings a number of difficulties and concerns. The main risks of using AI in recruitment are the potential reinforcement of the existing thesis that algorithms are trained on a limited or unbalanced data set.

This emphasizes the need to create more balanced and objective systems. Another aspect is related to privacy and data protection. Experts emphasize that the use of AI in recruitment processes requires strict adherence to privacy regulations, which requires thorough legal due diligence and compliance. In addition, the introduction of AI into HR processes may encounter some resistance from employees who fear losing their jobs or express distrust in automated systems. This requires additional efforts to train personnel and adapt to new technologies.

Experts unanimously agree that in order to successfully use artificial intelligence in recruitment, it is necessary to find a balance between technological innovations and human interaction, taking into account ethical and moral aspects. Experience shows that with the right approach, automation of HR processes can significantly increase their efficiency, while maintaining transparency and fairness. However, to achieve these goals, it is important to consider possible risks and try to minimize them. The future of AI in recruitment The future of AI in recruitment is envisaged as a period of innovation and transformation. Taking into account current trends and expert forecasts, several main directions for the development of this technology can be identified: Personalization of personnel selection: Artificial intelligence will help create more personalized recruitment experiences by predicting the long-term success of a candidate in the context of a specific company culture.

This will not only improve the selection process, but also help reduce the rate of attrition. Integration with Big Data: Deeper integration of AI with big data analytics. Sophisticated algorithms will analyze a wealth of information about candidates, including their online activity and professional achievements, allowing for more informed hiring decisions. Improved Candidate Engagement: Advances in natural language processing and machine learning will make candidate interactions with AI more natural and interactive, bringing them closer to the expertise of an HR professional. Ethical and legal issues: The increased use of AI in recruiting will raise new ethical and legal issues. Collaboration between companies and government agencies will increase to develop standards and legislation to ensure the fair use of AI in recruiting. Talent development and training: AI will become a key tool in the field of training and talent development, offering personalized career paths and professional development for employees. Overall, the use of AI in recruiting promises to be fraught with new

opportunities for a more efficient and innovative approach to recruiting. However, it is important to remember the need to balance technological innovation with ethical considerations.

Summing up, we can conclude that the application of artificial intelligence to the personnel selection and training system of organizations will bring many benefits. At the same time, we should not forget that the main purpose of the personnel management service is to work with people, to effectively use their potential. Technology and artificial intelligence should help the HR manager, not replace him.

Objectives of the article. The main goal of artificial intelligence in personnel management is to simplify the work process. The system takes over the performance of part of the functions of the employee, allowing him to avoid additional or related work.

The main material of the study. In the context of the widespread digitalization of the economy, many companies are actively transforming and entering new markets. In order to maintain their advanced development rates, companies need an advanced and flexible approach to personnel management [3]. In connection with the above, the application of artificial intelligence technologies to the personnel management process is of particular relevance today.

The volume of personnel operations and their complexity are increasing every day, and therefore the issue of creating and implementing additional auxiliary resources that significantly facilitate the work with the personnel of domestic companies arises. One of the most advanced and innovative ways to simplify the process of performing various HR tasks is artificial intelligence [2].

According to Head Hunter research, currently about 87% of domestic companies are taking certain steps towards the active implementation of artificial intelligence technologies [5]. The study shows the main reasons why the participants resort to automation of work with HR using artificial intelligence (Figure 1).

The active use of artificial intelligence in HR in domestic companies is a particularly important and rational contribution to the HR management system operating within the company as a whole. What is important is that today the role of HR services is changing, becoming one of the services of strategic importance for the development of any business entity [4].

One of the world's leading researchers in the field of HR and talent management, Josh Bersin, notes that most of the management decisions made by managers have an intuitive basis, and if artificial intelligence technologies help them make the most optimal management decisions, then their effectiveness as managers will increase significantly. [1]

As part of the presented study, which was conducted in October–November 2023, a survey was designed and conducted to determine the attitude of employees of construction companies to the introduction of artificial intelligence technologies in their companies. The survey included 10 questions, the answer to each of which to one degree or another reflects the attitude of each respondent to the introduction of AI in HR management. The number of respondents participating in the survey was 126 people.

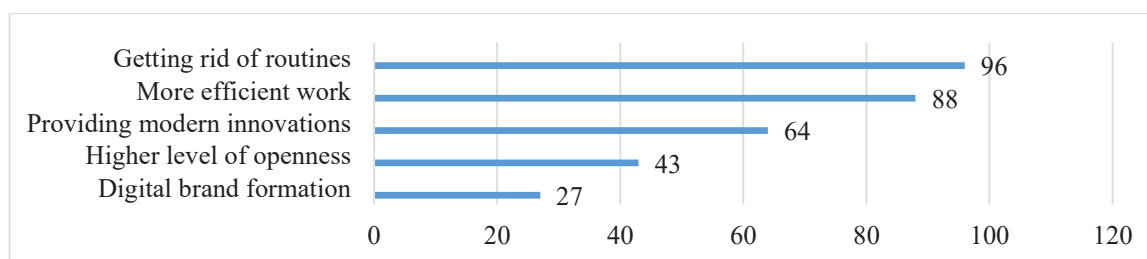


Figure 1. Reasons for automation of personnel work, %

All respondents participating in the study are directly or indirectly related to the innovative development of their companies in terms of digital technologies and IT technologies and are constantly improving their skills in this area.

Let's consider some of the answers to those questions, the importance of which is assessed at a high level within the framework of the presented study.

The purpose of the first question was to clarify the HR management functions performed by artificial intelligence in the respondent's company and to get an answer to the question of whether artificial intelligence is used at all in the respondent's company. The results of answering the question showed the following:

68 respondents indicated that their companies do not use artificial intelligence (54.0%); 30 respondents answered that artificial intelligence is used for consulting (23.8%), 12 respondents answered that artificial intelligence is used for supervision (9.5%), 16 respondents answered during recruitment (12.8%).

The results of the study also allowed us to note that employees of construction companies are actively interested in artificial intelligence technologies. Among other things, respondents are convinced that the use of artificial intelligence technologies has a direct positive impact on the process of improving all HR processes, but at the same time, in most of the companies studied, this type of technology has yet to find proper application.

In addition, we emphasize that in addition to a number of undeniable advantages, artificial intelligence technologies can be characterized by the presence of a list of potential risks of their use in personnel management. In this regard, one of the questions that respondents had to answer during the research process was a question aimed at identifying potential risks associated with the process of introducing artificial intelligence technologies into the personnel management practices of modern companies. The results are presented in Figure 2.

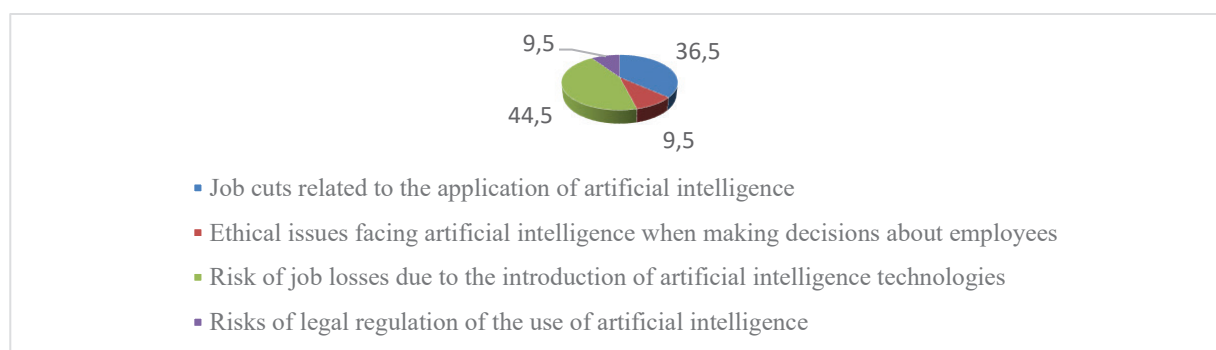


Figure 2. Risks associated with the introduction of artificial intelligence technologies into HR practices, %

The data in Figure 2 show that the least important risks for respondents are the risks of legal regulation of the use of artificial intelligence (mentioned by 12 respondents (9.5%)) and the ethical problems faced by artificial intelligence when making decisions about employees (also mentioned by 12 respondents (9.5%)).

Table 1

Relationship of advantages and potential opportunities of artificial intelligence technologies with existing HR functions

HR Functions	Advantages of using AI technologies	AI technologies that can be used to perform HR functions
Recruitment	Get rid of time-consuming routine functions	Chatbots ATS and CRM systems (for example, "Talentix", "Huntflow", "FriendWork").
HR Records Management	(collecting CVs, conducting calls to applicants and conducting exams for applicants, etc.).	Chatbots
	Perform the functions required in the main HR systems	Automation of HR processes using RPA (Robotic Process Automation) platforms
Staff Onboarding	(for example, assigning a business trip or approving a leave request)	VR technologies (virtual reality)
	Remote automated assistance to new employees on emerging issues	Chatbots
Staff Training and Development	Increasing the safety of training and development in cases where there is a real threat to the health of employees during the training process	VR training
Staff Coordination	Employees have the opportunity to receive answers to questions and independently find solutions to problems within 24 hours.	Chatbots
Staff Control	Effectively assess the health and performance of employees	Portable devices
	24/7 monitoring of what is happening in the organization	Drones

Source: prepared by the author

The second most important risk was the risk of job losses due to the introduction of artificial intelligence technologies (mentioned by 46 respondents (36.5%). The first place in terms of importance was taken by the risk of phishing attacks, which consist in the illegal acquisition of confidential information obtained as a result of the use of artificial intelligence technologies (mentioned by 56 respondents (44.5%).

In the next stage of the presented study, based on the results of a survey conducted among employees of construction companies, the authors correlated the advantages and potential opportunities of artificial intelligence technologies with existing HR functions (Table 1).

The data presented in Table.1 allow us to draw the following conclusions:

- the use of artificial intelligence technologies by domestic companies has a number of undeniable advantages;
- for each of the existing HR functions, it seems possible to choose the most suitable artificial intelligence technology for its implementation;
- the list of existing artificial intelligence technologies, the use of which makes it possible to automate this or that HR function, is very diverse, and therefore each manager can choose the one that best suits the needs of the company in the field of digitalization.

At the final stage of the study aimed at identifying the possibilities of integrating artificial intelligence technologies into work with personnel, the risks arising from their application were brought together, and a list of possible measures aimed at their effective elimination was compiled (Table 2).

Table 2

Potential risks of applying artificial intelligence in personnel management

Possible risks	Measures to minimize
Organizational risks	
Large financial and time costs	Clear division of responsibility for the implementation of artificial intelligence and meeting deadlines
Low efficiency of IS implementation	Detailed planning of the process of implementing AI technologies with the support of professionals
Unpreparedness of managers to restructure the company's HR system	Demonstration of pilot versions of AI technologies to managers with calculations of the effectiveness of their implementation
Low level of technical support	Request help from external experts to verify the capabilities and needs of AI
Lack of executive specialists	Formation of a high-quality system for protecting confidential information
Phishing attacks	Organization of meetings between HR managers and employees on the benefits of using AI technologies
Employee skepticism	Demonstration of pilot versions of AI technologies to managers with calculations of the effectiveness of their implementation
Integration risks	
Changes in organizational culture related to the implementation of IS technologies	Maintaining transparency when using AI
Lack of ability to use IS technologies to optimize all HR functions	Use of AI in work with personnel in pilot project mode
Ethical and legal issues	Identification of restrictions for cancellation or reworking of AI decisions
Regulation of IS technologies	Integration of AI technologies into the existing HR system and achieving coordination between the tasks of AI and individual employees

Source: prepared by the author.

Thus, the research conducted within the framework of this work allowed:

- to identify the objective reasons that prompted the company to modernize its HR functions with artificial intelligence technologies;
- to identify the main HR functions that companies in Baku have added with artificial intelligence technologies;
- to correlate the main advantages and potential opportunities of artificial intelligence technologies with the relevant HR functions;
- to classify the risks arising in the process of applying artificial intelligence technologies in HR work.

In conclusion, we emphasize that in the conditions of active digitalization of all spheres of society, the use of artificial intelligence technologies is becoming increasingly widespread. In connection with the above, the

issues of their application in the practice of domestic companies, as well as the development of concepts and methods for their implementation in HR management, are of particular importance.

Conclusions. Artificial intelligence is a field of knowledge that studies automation processes. If earlier computers were seen only as computing devices capable of storing and retrieving information, or as programs that strictly follow a certain algorithm, then artificial intelligence technologies force us to rethink the role of intelligent machines and consider them as devices capable of designing, analyzing, interpreting and transforming. In the last 20 years of the new century, a sharp leap has occurred in the development of artificial intelligence technologies, and now one can observe the process of introducing artificial intelligence into almost all areas of human life. In connection with the expansion of the scope of application of “intelligent machines”, there is a need for a comprehensive study of this phenomenon, since it not only has a huge impact on the political, economic and social agenda, but also forces us to.

Although it is quite logical to argue that artificial intelligence was initially part of the field of cybernetics and information and communication technologies, which was allowed only to mathematicians, programmers and some philosophers working in the analytical tradition, now, thanks to the successful application of artificial neural networks in the arts and other creative fields, it is impossible to solve numerous ethical, legal, economic, social and cultural issues without using the methods of natural sciences, in particular human physiology and neurobiology, as well as approaches developed by such philosophical directions. The neuroaesthetics and activism discussed in this study, although not always successful, are examples of attempts to develop comprehensive approaches to artificial intelligence and human consciousness and are presented precisely in order to draw attention to the importance of turning to various sciences when studying emerging processes. The spread of artificial intelligence systems leads to an increase in the transparency of all processes occurring in society. Facial recognition technology, social ratings and video cameras with algorithms for selecting content on the Internet leave no room for anonymity and privacy. According to numerous forecasts, the inevitable increase in the transparency of the external side of existence can be compensated by the closure of internal subjective experiences, and people’s solitude with themselves will lead to a kind of creative rebirth, without which, probably, life in the era of automation of processes will not be complete.

Currently, at the UNESCO level, an approach is supported to place full responsibility for the actions of AI at all stages of the technology’s life cycle on individuals or legal entities, but in the case of a negative scenario, there will be only those individuals who are sufficiently ready for confrontation both with artificial intelligence and with its owners at all levels, from the creatively developed regulator to the physical level.

Artificial intelligence, like any other tool, depends on people. Whether it is granted the right to autonomy or not is the choice of its creators, and whatever the decision, it is necessary, first of all, not only to develop the basic principles of the ethics of artificial intelligence, but also to assess the economic, social and political situation.

The response to these challenges is the accelerated development of new ethical and legal principles that require taking into account new vectors that have emerged as a result of the inclusion of artificial intelligence in the value sphere of modern culture. The desire of society to pass the inevitable era of automation as safely as possible requires the development of research in the field of studying the socio-cultural dynamics of public sentiment, as well as ways to adapt people’s attitudes to the use of artificial intelligence in various areas. Providing a theoretical basis for making anthropologically correct decisions is the main task of the philosophical study of the AI problem, and a dynamic approach to its solution requires further intellectual and ethical efforts from the scientific community.

REFERENCES:

1. Vusal Gasimli, Masuma Talibova, Gunay Guliyeva, Ayaz Museyibov, Fuad Mirzayev, Aykhan Gadashov, Gulnara Ahmadova (2023) Digital Economy: textbook. Baku.
2. Colombo, F. Gerstner W. (2018) BachProp: Learning to Compose Music in Multiple Styles. ArXiv. P. 1–15. Available at: <https://arxiv.org/abs/1802.05162>
3. Jiang L. et al. (2021) Delphi: Towards Machine Ethics and Norms. ArXiv. Available at: <https://arxiv.org/pdf/2110.07574.pdf>
4. Dukakis, A. (2020) China rolls out software surveillance for the COVID-19 pandemic, alarming human rights advocates. ABC News. Available at: <https://abcnews.go.com/International/china-rollssoftware-surveillance-covid-19-pandemic-alarming/story?id=70131355>
5. Etzioni, E., Etzioni, O. (2018) Incorporating Ethics into Artificial Intelligence. Happiness is the Wrong Metric. Pp. 235–252.
6. Shirinov Bashar Habib oglu, Valizade Fidan, Mazahir, Huseynov Jamil Zaur oglu (2024). Factors affecting the efficiency of labor productivity of the enterprise *Economics and Region*, no. 3 (94).

7. Feng, L. (2017) Intelligence Quotient and Intelligence Grade of Artificial Intelligence. *Annals of Data Science*. vol. 4. no. 2.

UDC 81.23

JEL M12

Shirinov Bashar Habib oglu, PhD in Economics, Associate Professor, Azerbaijan University of Architecture and Construction. **The role of artificial intelligence in personnel management.**

Currently, neural networks are widely distributed, greatly facilitating the work of specialists in many fields, but at the same time, they can create a number of problems that lead to fundamental changes in the process of human activity. Research shows that human adaptation to the widespread use of artificial intelligence is of paramount importance, as a result, it seems necessary to study this phenomenon using the IT field, since this field, on the one hand, is currently subject to automation, and on the other hand, it is highly dependent on the level of creative potential of employees. Since the application of artificial intelligence occurs in a large number of areas of human activity, including the IT field, an analysis of the principles underlying this process will help determine the most effective ways for people to adapt to automation. It is extremely important to study the spread of artificial intelligence from the position of combining philosophy (both analytical and cultural philosophy) and natural sciences, not independently of each other, because the separate study of automation, as it seems today, does not lead to the desired results and leads to increased uncertainty. The study of the socio-cultural context that has emerged in response to the application of artificial intelligence to various areas of life allows us to determine people's attitudes towards technological innovations and to identify the main features of various actions that have emerged in response to the development of artificial intelligence. It is also important to take into account modern approaches to the formation of ethical principles in the field of artificial intelligence. Currently, management based on artificial intelligence is gaining increasing popularity. In modern conditions, the management system of organizations, and in particular the HR sector, is under the inevitable influence of digital innovative transformation: business analytics, artificial intelligence and other advanced technologies. Taking all this into account, the article identifies the main features of artificial intelligence and the importance of applying artificial intelligence in personnel selection by organizations, and analyzes the advantages and potential risks of applying artificial intelligence technologies to the process of personnel management.

Keywords: artificial intelligence, personnel, management, technology, company, risk, coordination, control, automation.

УДК 81.23

JEL M12

Шірінов Башар Хабіб огли, кандидат економічних наук, доцент, Азербайджанський архітектурно-будівельний університет. **Роль штучного інтелекту в управлінні персоналом.**

Нині нейронні мережі набули широкого поширення, значно полегшуючи роботу у багатьох галузях, але водночас вони можуть створювати низку проблем, які призводять до кардинальних змін у процесі діяльності людини. Дослідження показують, що адаптація людини до широкого використання штучного інтелекту має першочергове значення, як наслідок, видається необхідним досліджувати це явище за допомогою сфери ІТ, оскільки ця сфера, з одного боку, зараз піддається автоматизації, а з іншого боку, вона сильно залежить від рівня творчого потенціалу співробітників. Оскільки застосування штучного інтелекту відбувається у великій кількості сфер людської діяльності, включаючи сферу ІТ, аналіз принципів, що лежать в основі цього процесу, допоможе визначити найбільш ефективні способи адаптації людей до автоматизації. Надзвичайно важливо досліджувати поширення штучного інтелекту з позиції поєднання філософії (як аналітичної, так і культурної філософії) та природничих наук, а не незалежно одна від одної, оскільки окреме вивчення автоматизації, як нині здається, не приводить до бажаних результатів і призводить до збільшення невизначеності. Дослідження соціокультурного контексту, що сформувався у відповідь на застосування штучного інтелекту в різних сферах життя, дозволяє визначити ставлення людей до технологічних інновацій і виявити основні риси різних дій, які виникли у відповідь на розвиток штучного інтелекту. Важливо також враховувати сучасні підходи до формування етичних принципів у сфері штучного інтелекту. В даний час все більшої популярності набуває управління на основі штучного інтелекту. У сучасних умовах система управління організаціями, і зокрема HR-сектор, перебуває під неминучим впливом цифрової інноваційної трансформації: бізнес-аналітики, штучного інтелекту та інших передових технологій. Враховуючи все це, у статті визначено основні особливості штучного інтелекту та важливість застосування штучного інтелекту при підборі персоналу організаціями, а також проаналізовано переваги та потенційні ризики застосування технологій штучного інтелекту в процесі управління персоналом.

Ключові слова: штучний інтелект, персонал, менеджмент, технологія, компанія, ризик, координація, контроль, автоматизація.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ У ПОРТОВУ ЛОГІСТИКУ

Щербина Вероніка Володимирівна*, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва та туризму
Велюнський Дмитро Андрійович**, аспірант
Фомін Сергій Артурович***, аспірант
Одеський національний морський університет

*ORCID 0000-0002-3917-3617

**ORCID 0009-0008-2382-1457

*** ORCID 0009-0007-9283-6399

© Щербина В.В., 2025

© Велюнський Д.А., 2025

© Фомін С.А., 2025

Стаття отримана редакцією 14.03.2025 р.

The article was received by editorial board on 14.03.2025

Вступ. Сучасні тенденції розвитку світової економіки вимагають нових підходів до ефективного використання ресурсів, що обумовлює зростаючий інтерес до концепції циркулярної економіки, яка передбачає мінімізацію відходів, оптимізацію матеріальних потоків та впровадження екологічно орієнтованих бізнес-моделей, які забезпечують довгострокову стійкість економічних систем. У цьому контексті особливу роль відіграє портова логістика, оскільки порт є ключовим вузлом глобальних ланцюгів постачання та значним споживачем природних і матеріальних ресурсів. Однак традиційні логістичні моделі, що спричиняють екологічні ризики, вимагають принципової трансформації. Відсутність системного підходу до управління циркулярною економікою в портах суттєво ускладнює впровадження практик повторного використання ресурсів, переробки відходів, переходу на альтернативне паливо, що стримує сталий розвиток галузі.

На сьогодні принципи циркулярної економіки фактично не впроваджуються українськими портами. Відсутність відповідних стратегій та регуляторної підтримки гальмує розвиток інноваційних логістичних рішень, спрямованих на підвищення ресурсоефективності та екологічної безпеки портових операцій. Формування концептуальних основ управління циркулярною економікою в портовій логістиці дозволить розробити ефективні механізми впровадження циркулярних бізнес-моделей, що сприятиме сталому розвитку вітчизняної портової галузі в умовах глобальних екологічних викликів.

Огляд останніх досліджень та публікацій. Незважаючи на наявність досліджень іноземних авторів щодо впровадження циркулярної економіки у портовій галузі [1–12], ця тема залишається недостатньо розробленою в Україні. Вітчизняні наукові праці здебільшого зосереджені на екологічних аспектах функціонування портів, комплексні управлінські підходи до впровадження принципів циркулярної економіки у портову логістику майже не досліджуються. Це створює методологічний розрив між міжнародною практикою та можливостями адаптації цих підходів до національних реалій. Проблеми реалізації принципів циркулярної економіки в портовій галузі досліджені у роботах іноземних авторів Barona J. Ballini F., Canera M., de Langen P., Sornn-Friese H., Gravagnuolo A., Notteboom T. та ін.

Barona J. Ballini F., Canera M. [1] аналізують провадження принципів циркулярної економіки в морських портах Європи, досліджують стратегії сталого розвитку, орієнтовані на зниження екологічного впливу та ефективне використання ресурсів. de Langen P., Sornn-Friese H. [3]. розглядають вплив циркулярної економіки на економічні й екологічні аспекти портових операцій, підкреслюючи важливість стратегій зменшення впливу портів на навколишнє середовище. Karimpour R., Ballini, F.,

Ölcer, A.I. [5] пропонують модель переходу до циркулярної економіки для припортових міст на прикладі порту Копенгаген-Мальме.

Ці дослідження підкреслюють багатоаспектність підходів до впровадження циркулярної економіки в портах та важливість адаптації циркулярних бізнес-моделей до локальних умов.

Мета статті полягає в дослідженні концептуальних підходів до управління циркулярною економікою в портовій логістиці, зокрема в контексті інтеграції принципів сталого розвитку в логістичні ланцюги постачання.

Основний матеріал і результати. Циркулярна економіка в морській галузі передбачає суттєву трансформацію ланцюгів постачання та вимагає оптимізації операцій на всіх етапах логістичного процесу від виробництва та транспортування до зберігання та розподілу товарів. Особливу роль у цьому відіграє портова логістика, оскільки саме порти виступають ключовими вузлами міжнародної торгівлі, де відбувається концентрація вантажопотоків і здійснюється взаємодія різних видів транспорту.

У цих умовах відбувається зміна ролі морських портів – з традиційних транспортно-логістичних вузлів на центри впровадження принципів сталого розвитку. Саме усвідомлення викликів та потенційних можливостей циркулярної економіки сприяє формуванню морськими портами стійких механізмів управління ресурсами, що забезпечує їхню ефективну інтеграцію в глобальні циркулярні процеси, підвищуючи рівень екологічної сталості.

«Циркулярні порти» є ключовим елементом у трансформації морської логістики до моделі сталого розвитку. Вони оптимізують використання ресурсів, зменшують рівень відходів та інтегрують інноваційні рішення для підвищення екологічної ефективності. «Циркулярний логістичний ланцюг постачання» базується на інтеграції морських портів у глобальну логістичну систему. Порт виконує роль координатора, забезпечуючи зв'язок між перевізниками, логістичними та судноплавними компаніями та іншими підприємствами, що дозволяє ефективно використовувати транспортні ресурси та зменшувати екологічний слід. Таким чином, циркулярна економіка значно сприяє зменшенню екологічних ризиків та підвищенню ефективності портової логістики.

Морські порти можуть стати ключовими центрами циркулярних матеріальних потоків завдяки впровадженню комплексних стратегій (табл. 1). Вони можуть відігравати роль платформ для відновлення та повторного використання ресурсів шляхом реалізації зворотної логістики та стимулювання сталого проектування продукції. Екосистеми морських портів можуть стати не лише джерелами вторинних матеріалів, але й постачальниками окремих компонентів, які можуть використовуватися як основа для створення нових промислових ресурсів [1].

Таблиця 1

Основні напрями формування центрів циркулярного постачання у морських портах

Напрямок	Заходи
Аналіз і картографування матеріальних потоків	Створення детальних карт потоків матеріалів та платформ для їх обміну.
Програми зменшення відходів і переробки	Розробка відповідної інфраструктури та впровадження заходів для зменшення відходів і розвитку переробки матеріалів.
Сортувальні та переробні комплекси	Забезпечення необхідних потужностей для обробки матеріалів, а також фінансування та підтримка ресурсозбереження.
Співпраця, партнерство та посередництво	Створення спільної екосистеми портів та налагодження міжкорпоративної взаємодії у торгівлі матеріалами та сировиною.
Регуляторні механізми та економічні стимули для розвитку циркулярних матеріальних потоків	Розробка відповідного регулювання, впровадження пільг та тарифів для стимулювання використання циркулярних матеріалів.
Освітні стратегії та формування екологічної свідомості	Створення освітніх програм та демонстрація переваг циркулярної економіки для зацікавлених сторін.
Циркулярний дизайн та інновації	Розробка продуктів і організація ланцюгів постачання відповідно до принципів циркулярної економіки, впровадження нових технологій.
Моніторинг і звітність	Розробка відповідних показників та системи звітності для оцінки та моніторингу ефективності циркулярних стратегій у портовій галузі.

Джерело: розроблено на основі [2, 6]

Формування системи управління циркулярною економікою в морських портах передбачає комплексний підхід до раціонального використання ресурсів, оптимізації матеріальних потоків та зменшення екологічного впливу. Важливими аспектами цього процесу є ефективне управління земельними ресурсами, енергією, відходами та інфраструктурою, що забезпечує стійкий розвиток портової галузі (рис. 1).



Рис. 1. Формування концепції управління циркулярною економікою в морських портах

Джерело: розроблено авторами

Циркулярна економіка в морських портах впливає на управління земельними ресурсами, забезпечуючи раціональне використання територій. Крім того, розвиток циркулярної економіки стимулює впровадження екологічно безпечних рішень у сфері транспорту та логістики, що зумовлює трансформацію підходів до проектування та модернізації портової інфраструктури.

Земельні ресурси в морських портах стали обмеженим і складним в управлінні активом, що вимагає стратегічного підходу до їхнього використання. Успішна реалізація принципів циркулярної економіки у портовій сфері значною мірою залежить від ефективного просторового планування, оскільки наявність вільних територій є ключовою умовою для створення індустріальних зон, орієнтованих на повторне використання матеріалів, переробку відходів та впровадження екологічно сталих технологій. Водночас у багатьох регіонах доступність земельних ділянок у межах портової інфраструктури та прилеглих зон залишається обмеженою. Порти обмежуються містом або природоохоронними, сільськогосподарськими територіями. Стратегічне планування портової інфраструктури повинно передбачати резервування земельних ділянок для діяльності, пов'язаної з циркулярною економікою, а також ретельний підхід до перепрофілювання існуючих промислових зон і забруднених територій (brownfield) у межах портових комплексів [7].

У залежності від рівня розвитку порту, розташування та поточного використання території можуть бути класифіковані на greenfield, brownfield, blackfield, greyfield та bluefield (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація земельних ділянок у портовій галузі в залежності від рівня розвитку

Категорія	greenfield	greyfield	brownfield	blackfield	bluefield
Тип території	нова, екологічно чиста територія	території з попереднім промисловим або комерційним використанням	території з попереднім промисловим або комерційним використанням	території з попереднім промисловим або комерційним використанням	прибережні території вздовж річок, морів, океану та інших водойм
Ризики в портовому бізнесі	дефіцит доступних територій; конкуренція за альтернативні види використання	незначне забруднення; мінімальні екологічні зобов'язання	забруднена територія; середній або високий рівень екологічних зобов'язань	значне забруднення території; високий або дуже високий рівень екологічних зобов'язань	проблеми з підтопленням; жорстке екологічне регулювання

Джерело: розроблено на основі [6; 7]

Розвиток портової інфраструктури на «зелених» територіях, розташованих у малозабруднених районах, стикається з певними проблемами, зумовленими обмеженістю простору та конкуренцією за альтернативне використання земельних ресурсів (під сільське господарство, будівництво). Тому

адміністрації портів повинні приділяти увагу перепрофілюванню, відновленню та повторному використанню існуючих портових територій. Території brownfield часто стикаються з серйозними труднощами в залученні інвесторів через «історичне екологічне забруднення», навіть якщо ці території мають значний потенціал для оновлення портової інфраструктури чи розвитку нових підприємств. Екологічне забруднення може включати проникнення хімічних речовин у ґрунт, наявність матеріалів, що містять азбест, фарби на основі свинцю, а також небезпечні відходи. Такі території можуть бути непривабливими для підприємців через потенційно великі витрати на усунення екологічних наслідків, високу вартість санації та небезпечні умови для працівників [6].

Однак перепрофілювання портових територій brownfield може принести численні екологічні, соціальні та економічні переваги. Багато портів з цих територій були переміщені до більш стратегічних локацій (так званий процес міграції портів), залишаючи після себе покинуті ділянки, будівлі та обладнання. Очищення цих територій сприяє усуненню небезпечних об'єктів та дозволяє уповільнити або повністю нейтралізувати процеси забруднення в прилеглих водних екосистемах [9].

Brownfields також можуть відігравати роль у енергетичному переході в портах. Виробництво енергії з відновлювальних джерел не залежить від рівня забруднення ґрунту, підземних вод або повітря. Коли територія з екологічним забрудненням проходить різні етапи санації, її можна використовувати для розміщення сонячних панелей та вітрових ферм. Таким чином, brownfields можуть бути повторно використані для виробництва енергії з альтернативних джерел [11].

Управління життєвим циклом портової інфраструктури є важливим елементом концепції циркулярної економіки. Інноваційні технології створюють нові перспективи для проєктування, будівництва та експлуатації портових терміналів, зокрема шляхом використання матеріалів, отриманих із перероблених будівельних відходів. З метою ефективного використання обмежених земельних ресурсів морських портів ефективним є використання концесійних угод для надання портових територій приватним компаніям. Це дозволяє органу управління портом зберігати контроль за стратегічними активами, водночас залучаючи приватні інвестиції для модернізації та оптимізації використання портової інфраструктури. Тому при проведенні тендеру для передачі об'єкта портової інфраструктури в концесію орган управління портом може прописувати вимоги щодо впровадження принципів циркулярної економіки. Переваги можуть надаватися кандидатам, які вже мають досвід реалізації проєктів в інших портах, пов'язаних із циркулярною діяльністю.

Управління енергетичними ресурсами в морських портах сприяє підвищенню ефективності використання енергії та зменшенню негативного впливу на довкілля та включає [7, 10]:

1. Альтернативні джерела енергії. Морські порти можуть впроваджувати відновлювані джерела енергії, такі як сонячна, хвильова та вітрова, для забезпечення власних енергетичних потреб. Включення цих джерел у загальний енергетичний баланс сприяє зниженню залежності від звичайного палива та мінімізації вуглецевого сліду.

2. Енергоефективні технології. Оптимізація споживання енергії в діяльності портових підприємств може бути досягнута шляхом використання інноваційних технологій та енергоефективних рішень.

3. Технології утилізації відходів для виробництва енергії. Використання підходів перетворення відходів у енергетичні ресурси забезпечує одночасне вирішення проблеми управління відходами та підвищення рівня енергетичної автономності портів.

4. Цифровізація енергетичних процесів. Впровадження цифрових технологій, зокрема систем управління енергоспоживанням та Інтернету речей, дає змогу портам здійснювати оперативний моніторинг і контроль використання енергоресурсів. Аналіз даних у реальному часі дозволяє ідентифікувати шляхи підвищення ефективності та зменшення надлишкового споживання енергії.

5. Електрифікація портової інфраструктури та обладнання. Перехід від дизельних та інших викопних джерел енергії до електричних або гібридних систем сприяє декарбонізації портової діяльності. Застосування електрифікованих кранів, вантажного транспорту та перевантажувальної техніки знижує рівень викидів парникових газів та підвищує енергоефективність операцій.

6. Системи зберігання енергії. Використання акумуляторних технологій або зберігання енергії у вигляді зеленого водню забезпечує порти можливістю балансувати виробництво та споживання енергії. Накопичення надлишкової енергії, отриманої від відновлюваних джерел, дозволяє ефективно використовувати її в періоди пікового навантаження.

7. Оцінка життєвого циклу енергетичної інфраструктури. Комплексний аналіз життєвого циклу портової енергетичної системи сприяє виявленню критичних точок втрат енергії та розробці стратегій її оптимального використання.

Морські порти є джерелами численних відходів, які утворюються внаслідок днопоглиблювальних робіт, будівництва, промислової діяльності та експлуатації суден. Історично для управління відходами в портах використовувалися такі методи утилізації, як використання сміттєзвалищ поблизу або викидання відходів у океан. Однак з розвитком портової інфраструктури та зростанням обсягів морських перевезень традиційні методи управління відходами стали неприйнятними, що обумовило необхідність впровадження сучасних екологічно орієнтованих стратегій.

Сучасна концепція управління відходами в портах базується на принципах циркулярної економіки, які передбачають мінімізацію утворення відходів та використання їх як вторинних ресурсів. Впровадження інноваційних методів поводження з відходами, зокрема механізмів повторного використання, регенерації та переробки, дозволяє не лише зменшити екологічне навантаження, а й підвищити економічну ефективність портової діяльності.

Комплексне управління відходами в портах охоплює ряд заходів, які включають обробку відкладень від днопоглиблювальних робіт, утилізацію промислових відходів, функціонування спеціалізованих приймальних споруд для судових відходів і запровадження високотехнологічних систем переробки.

Будівництво високоефективних портових приймальних споруд (PRF) для збору відходів із суден, а також розробка механізмів стимулювання їх використання є ключовими складовими стратегії мінімізації відходів та інтеграції циркулярних підходів у систему управління відходами. Впровадження таких інфраструктурних рішень сприятиме зменшенню обсягів скидання відходів суднами у морське середовище [4].

Міжнародні та регіональні нормативно-правові механізми сприяють впровадженню циркулярного підходу в управління відходами, формуючи умови для їх ефективного приймання, обробки та утилізації в портах. Одним із ключових міжнародних документів у цій сфері є Конвенція Міжнародної морської організації (IMO) щодо запобігання забрудненню з суден (MARPOL 73/78), яка регламентує порядок поводження з відходами, що утворюються на судах, та залишками вантажів. Конвенція MARPOL встановлює суворі обмеження щодо скидання відходів у морське середовище, зокрема забороняючи викид харчових, побутових та експлуатаційних відходів. Впровадження цих нормативних вимог є важливим чинником у трансформації традиційних підходів до управління відходами у портах, забезпечуючи їхню інтеграцію в замкнені матеріальні цикли [7].

Перехід до повноцінного циркулярного порту передбачає послідовне впровадження технологічних, організаційних та управлінських інновацій. Інтеграція принципів циклічності в портове планування вимагає розробки та експлуатації портової інфраструктури з урахуванням критеріїв сталого розвитку та ефективного використання ресурсів (табл. 3).

Ефективне впровадження принципів циркулярної економіки в морських портах потребує системного підходу до самооцінки та моніторингу. Одним із важливих інструментів у цьому процесі є створення платформ для обміну ресурсами, що дозволяє забезпечити прозорість потоків матеріалів, підвищити рівень кооперації між портовими компаніями та сприяти інтеграції циркулярних бізнес-моделей. Впровадження цифрових рішень, таких як системи управління даними про відходи та ресурсне споживання, додатково покращує аналітичні можливості портів та підвищує ефективність прийняття рішень у контексті циркулярної економіки.

Таблиця 3

Рівні впровадження циркулярної економіки в морських портах

Мікрорівень	Мезорівень	Макрорівень
Спрямований на підвищення екологічної ефективності окремих підприємств портової діяльності шляхом оптимізації використання ресурсів, зменшення викидів та впровадження більш екологічних бізнес-моделей.	Охоплює створення регіональних екологічних і промислових мереж, що передбачають енергетичне каскадування, обмін та переробку відходів.	Охоплює формування інтегрованих портово-промислових кластерів у взаємодії з регіонами, муніципальною владою та іншими зацікавленими сторонами, що сприяє розвитку сталих логістичних систем та інноваційних моделей управління.

Джерело: розроблено на основі [2; 7; 10; 11]

Висновки. Проведене дослідження узагальнило результати наявних наукових робіт щодо впровадження циркулярної економіки в морській галузі, на основі чого були сформовані концептуальні засади управління циркулярною економікою в портовій логістиці. Визначено поняття «циркулярний порт» і «циркулярний логістичний ланцюг постачання», що відображає стратегічну роль морських портів у трансформації глобальних логістичних систем відповідно до принципів сталого розвитку. Визначено ключові напрями впровадження принципів циркулярної економіки у функціонування портової галузі, що включають раціональне використання ресурсів, оптимізацію матеріальних потоків та мінімізацію екологічного впливу шляхом реалізації інноваційних управлінських підходів.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методичних основ оцінки ефективності впровадження циркулярної економіки в діяльність морських портів, що дозволить обґрунтувати доцільність реалізації циркулярних бізнес-моделей. Використання комплексного підходу до стратегічного управління циркулярними процесами в морських портах сприятиме формуванню ефективних механізмів ресурсозбереження, підвищенню екологічної безпеки та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності портової логістики в умовах глобальних економічних і кліматичних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Barona J., Ballini F., Canepa M. Circular developments of maritime industrial ports in Europe: a semi-systematic review of the current situation. *Journal of Shipping and Trade*, 2023. No. 8 (1). URL: <https://jshippingandtrade.springeropen.com/articles/10.1186/s41072-023-00153-w>
2. Cerreta M., Muccio E., Poli G., Regalbutto S., Romano, F. City-Port Circular Model: Towards a Methodological Framework for Indicators Selection. *Computational Science and Its Applications – ICCSA 2020. Lecture Notes in Computer Science*, Springer, Cham. 2020. Vol 12251. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-58808-3_61
3. de Langen P., Sornn-Friese H. Ports and the Circular Economy. *Green Ports: Inland and Seaside Sustainable Transportation Strategies*. Elsevier, Amsterdam, 2019. P. 85-108. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-814054-3.00005-0>
4. Gravagnuolo A., Angrisano M., Fusco Girard L. Circular Economy Strategies in Eight Historic Port Cities: Criteria and Indicators Towards a Circular City Assessment Framework. *Sustainability*, 2019, No. 11. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11133512>
5. Karimpour R., Ballini, F., Ölcer, A.I. Circular economy approach to facilitate the transition of the port cities into self-sustainable energy ports – a case study in Copenhagen-Malmö Port (CMP). *WMU J Marit Affairs*. No. 18, P. 225–247 (2019). DOI: <https://doi.org/10.1007/s13437-019-00170-2>
6. Lu C. S., Shang K. C., Lin, C. C. Examining sustainability performance at ports: port managers' perspectives on developing sustainable supply chains. *Maritime Policy & Management*, 2016. No. 43(8), P. 909–927. DOI: <https://doi.org/10.1080/03088839.2016.1199918>
7. Notteboom T., Pallis A., Rodrigue J-P. *Port Economics, Management and Policy*, New York: Routledge, 2022, 690 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429318184>
8. Notteboom T., Haralambides H. Seaports as green hydrogen hubs: advances, opportunities and challenges in Europe. *Maritime Economics & Logistics*, 2023. P. 1–27. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41278-023-00253-1>
9. Okumus, D., Gunbeyaz S. A., Kurt R. E., Turan O. Circular economy approach in the maritime industry: barriers and opportunities. *Abstract from Global Maritime Conference*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2023.11.701>
10. Plate J., Lancelott M., Christensen E., Hofmansen L., Pagh L. Shipping's circular economy, 2021. URL: <https://globalmaritimeforum.org/insight/shippings-circular-economy/>
11. Review of maritime transport 2024. 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2024_en.pdf
12. Faut L., Soyeur F., Haezendonck E., Dooms M., Langen P. Ensuring circular strategy implementation: The development of circular economy indicators for ports. *Maritime Transport Research*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.martra.2023.100087>
13. Теоретичні та практичні засади організації морського бізнесу: Колективна монографія. Одеса : ОНМУ, 2022. 404 с.
14. Щербина В. В. Циркулярна економіка як основа сталого розвитку морської галузі. *Економіка та суспільство*, 2025. No. (71). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5501>
15. Ярова Н. В., Воркунова О. В., Куликов Д. В. Енергоефективність підприємств портової галузі України. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Одеса, 2024. 2 (87). С. 34–46. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-2-34-46>

REFERENCES:

1. Barona J., Ballini F., Canepa M. (2023). Circular developments of maritime industrial ports in Europe: a semi-systematic review of the current situation. *Journal of Shipping and Trade*, no. 8 (1). Available at: <https://jshippingandtrade.springeropen.com/articles/10.1186/s41072-023-00153-w>

2. Cerreta M., Muccio E., Poli G., Regalbuto S., Romano, F. (2020). City-Port Circular Model: Towards a Methodological Framework for Indicators Selection. *Computational Science and Its Applications – ICCSA 2020. Lecture Notes in Computer Science*, vol 12251. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-58808-3_61
3. de Langen P., Sornn-Friese H. (2019), Ports and the Circular Economy. *Green Ports: Inland and Seaside Sustainable Transportation Strategies*. Elsevier, Amsterdam, pp. 85-108. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-814054-3.00005-0>
4. Gravagnuolo A., Angrisano M., Fusco Girard L. (2019) Circular Economy Strategies in Eight Historic Port Cities: Criteria and Indicators Towards a Circular City Assessment Framework. *Sustainability*, no. 11. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11133512>
5. Karimpour, R., Ballini, F. & Ölcer, A.I. Circular economy approach to facilitate the transition of the port cities into self-sustainable energy ports—a case study in Copenhagen-Malmö Port (CMP). *WMU J Marit Affairs*, no. 18, pp. 225–247 (2019). DOI: <https://doi.org/10.1007/s13437-019-00170-2>
6. Lu, C. S., Shang, K. C., & Lin, C. C. (2016). Examining sustainability performance at ports: port managers' perspectives on developing sustainable supply chains. *Maritime Policy & Management*, no. 43(8), pp. 909–927. DOI: <https://doi.org/10.1080/03088839.2016.1199918>
7. Notteboom T., Pallis A., Rodrigue J-P. (2022) *Port Economics, Management and Policy*, New York: Routledge, 690 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429318184>
8. Notteboom T., Haralambides H. (2023) Seaports as green hydrogen hubs: advances, opportunities and challenges in Europe. *Maritime Economics & Logistics*. pp. 1–27. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41278-023-00253-1>
9. Okumus, D., Gunbeyaz S. A., Kurt R. E., Turan O. (2021). Circular economy approach in the maritime industry: barriers and opportunities. *Abstract from Global Maritime Conference*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2023.11.701>
10. Plate J., Lancelott M., Christensen E., Hofmans L., Pagh L. (2021) Shipping's circular economy. Available at: <https://globalmaritimeforum.org/insight/shippings-circular-economy/>
11. Review of maritime transport 2024 (2024). Available at: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2024_en.pdf
12. Faut L., Soyeyur F., Haezendonck E., Dooms M., Langen P. (2023). Ensuring circular strategy implementation: The development of circular economy indicators for ports. *Maritime Transport Research*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.martra.2023.100087>
13. Teoretychni ta praktychni zasady orhanizatsii morskoho biznesu: Kolektyvna monohrafiia [Theoretical and Practical Foundations of Maritime Business Organization: Collective Monograph]. (2022). Odesa: ONMU. 404 p. (in Ukrainian)
14. Shcherbyna V. V. (2025) Tsyrukuliarna ekonomika yak osnova stalogo rozvytku morskoi haluzi [Circular economy as a basis for sustainable development of the maritime sector]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. (71). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5501> (in Ukrainian)
15. Yarova N. V., Vorkunova O. V., Kulykov D. V. (2024) Enerhoefektyvnist' pidpriemstv portovoi haluzi Ukrainy [Energy efficiency of port industry enterprises in Ukraine]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*. Odesa, no. 2(87). pp. 34–46. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-2-34-46> (in Ukrainian)

УДК 656.615:330.3

JEL L 91, R40

Щербина Вероніка Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та туризму, Одеський національний морський університет. **Велюньський Дмитро Андрійович**, аспірант, Одеський національний морський університет. **Фомін Сергій Артурович**, аспірант, Одеський національний морський університет. **Концептуальні основи впровадження принципів циркулярної економіки у портову логістику.**

Стаття досліджує концептуальні підходи до управління циркулярною економікою в портовій логістиці та її роль у сталому розвитку морських портів. Оскільки порти є ключовими ланками міжнародних логістичних ланцюгів, їх управління ресурсами та зменшення екологічного впливу стає важливим для подальшого розвитку логістики. Розглянуто основні напрями формування центрів циркулярного постачання у морських портах, розроблено концепцію управління циркулярною економікою в морських портах на основі управління земельними, енергетичними ресурсами та відходами. Досліджено роль стратегічного планування та екологічно сталих рішень для модернізації портової інфраструктури, що відповідають вимогам циркулярної економіки. Визначено основні напрямки формування циркулярних матеріальних потоків у портах, зокрема через переробку відходів, розвиток зворотної логістики та інноваційні технології.

Ключові слова: циркулярна економіка, циркулярний порт, циркулярний логістичний ланцюг постачання, сталий розвиток, портова логістика.

UDC 656.615:330.3

JEL L91, R40

Veronika Shcherbyna, PhD in Economics, Associate profesor of Department Entrepreneurship and Tourism, Odesa National Maritime University. **Dmytro Veliunskiy**, Postgraduate Student, Odesa National Maritime University. **Serhii Fomin**, Postgraduate Student, Odesa National Maritime University.

Conceptual framework for implementing circular economy principles in port logistics.

Modern trends in global economic development demand new approaches to the efficient use of resources, which explains the growing interest in the concept of circular economy. This concept involves minimizing waste, optimizing material flows, and implementing environmentally-oriented business models that ensure the long-term sustainability of economic systems. In this context, port logistics plays a special role, as ports are key nodes in global supply chains and significant consumers of natural and material resources. However, traditional logistical models, which pose environmental risks, require a fundamental transformation. The lack of a systematic approach to managing the circular economy in ports significantly complicates the implementation of resource reuse practices, waste recycling, and the transition to alternative fuels, which hinders the sustainable development of the industry. This article explores conceptual approaches to managing the circular economy in port logistics and its role in the sustainable development of seaports. Since ports are key links in international logistics chains, their resource management and reduction of environmental impact are crucial for the further development of logistics. The main directions for forming circular supply centers in seaports are discussed, and a concept for managing the circular economy in seaports is developed based on the management of land, energy resources, and waste. The role of strategic planning and environmentally sustainable solutions for modernizing port infrastructure to meet the requirements of the circular economy is examined. The main directions for forming circular material flows in ports, particularly through waste recycling, reverse logistics, and innovative technologies, are identified. The development of conceptual foundations for managing the circular economy in port logistics will allow for the creation of effective mechanisms for implementing circular business models, which will contribute to the sustainable development of the domestic port industry in the face of global environmental challenges.

Keywords: circular economy, circular port, circular supply chain, sustainable development, port logistics.

MONEY, FINANCES AND CREDIT

УДК 336.71
JEL G18, G19

DOI: 10.26906/EiR.2025.1(96).3763

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Бірюк Дмитро Олександрович*, кандидат педагогічних наук, докторант
Державний податковий університет

*ORCID 0009-0001-0273-9867

© Бірюк Д.О., 2025

*Стаття отримана редакцією 10.03.2025 р.
The article was received by editorial board on 10.03.2025*

Вступ. Розглядаючи стратегію у її загальному розумінні як спосіб дій, лінія поведінки, системна характеристика напрямів та інструмент розвитку, це вимагає від будь-якого економічного суб'єкта приділяти особливу увагу обґрунтуванню власної стратегії як основного інструмента забезпечення успішного функціонування, та як запоруки сталого довгострокового розвитку. Очевидно, що реалізація такого завдання це залежність від великої сукупності факторів, в той же час, на думку науковців, успішність функціонування визначається, перш за все, оптимальністю розподілу наявних і залучених інвестиційних ресурсів [1]. Звідси об'єктивна потреба виважених рішень стосовно фінансової складової визначеної стратегії, що особливо актуалізується в умовах сучасних невизначеності та викликів внутрішнього і зовнішнього середовищ функціонування.

Реальне вирішення поставленого завдання ускладнюється поєднанням фінансової складової з іншими через існування між ними тісних взаємопов'язаних зв'язків та певної упорядкованості й послідовності у межах стратегічного забезпечення. Їх врахування призводить до виявлення найкращих способів досягнення поставленої цілі. Зважаючи, що саме фінансова складова суттєво структурує зазначені взаємодії, вона має базуватися на багатоваріантності прогнозів щодо досягнення поставленої цілі та відповідно коригуватися стосовно змін ситуації і параметрів розвитку. Окреслені схематичні узагальнення на рівні функціонування окремого економічного суб'єкта містять необхідні ознаки універсальності для стратегічного забезпечення розвитку економіки в цілому та дають можливість аналізувати зв'язки і відносини на рівні фінансової системи, що забезпечує єдність цільової орієнтації та її виконання визначеністю необхідних фінансових ресурсів.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Значимість такого фундаментального напрямку розвитку засвідчує суттєві досягнення наукової думки у сфері пошуків дій і правил, які визначають постановку цілей та завдань, необхідних для їх досягнення, поєднаних поняттям стратегія. Їх концептуальні основи були закладені працями І. Ансоффа, В. Базилевича, П. Гордієнка, Б. Карлофа, Г. Минцберга, В. Немцова, М. Портера, А. Томпсона, З. Шершньова та інших.

Вагомий внесок у сучасні пошуки джерел та шляхів підвищення ефективності фінансового забезпечення стратегічних цілей зробили вітчизняні і зарубіжні науковці В. Зимовець, В. Геєць, І. Луніна, В. Опарін [2]. Західні фахівці зазначають, що в сучасних умовах стратегію «неможливо продумати до кінця» та те, що «стратегія не буває простою» [3]. Тому В. Федосов, та П. Юхименка [4] зосередилися на розробці методології внесення змін до сатртегії розвитку фінансової системи. Відмінності у баченнях і підходах науковців накладають суттєвий відбиток на організацію, можливості й часовий режим реалізації фінансової стратегії.

Серед західних науковців доцільно відмітити роботи Р. Ауера (R Auer), Б. Хаслхоффер (B Haslhofer), С. Кіцлер (S Kitzler), П. Саттесе (P Saggese), В. Фрідхельм (V. Friedhelm). [5], Д. Арнер, (Arner, D.), Дж. Барберіс (J. Barberis), Р. Баклі (Bucley, R.). [6] та інші.

Незважаючи на постійну увагу до проблематики розвитку фінансової системи в умовах глобальної економічної нестабільності, внаслідок змін у фінансово-цифровому просторі виникають постійні розриви між передбаченою і реалізованою стратегією. Це визначає потребу в продовженні досліджень різних аспектів стратегії для забезпечення її адекватності сучасним умовам.

Метою статті взято визначення і аналіз стратегічних аспектів розвитку фінансової системи для посилення її ролі в економічному розвитку. Для вирішення поставленого завдання в статі використовувався системний метод, метод абстракції, причинно-наслідкових зв'язків та узагальнень для отримання висновків.

Основний матеріал і результати. В обґрунтуванні вибору алгоритму фінансового забезпечення стратегії розвитку фінансової системи існують певні розбіжності та неоднозначності. Їх вирішення потребує розробку окремої фінансової стратегії. Витоки такого рішення лежать у межах підходів до визначення сутності, змісту та призначення стратегії, які породжують її різні види залежно від обраної класифікаційної ознаки. Так, розгляд стратегії як системи теоретичних поглядів, ідей та принципів, що визначають генеральні напрями, форми й методи досягнення глобальної мети, цілі дає підстави для характеристики фінансового забезпечення як засобу її реалізації, тобто може розглядатися в якості стратегічного фінансового аспекту визначеної стратегії. До прикладу, з огляду на позицію, висловлену академіком В. Гесцем, а саме того, що «Суть сучасної соціально-економічної стратегії і концептуальна основареформування української економіки полягає в просуванні до постіндустріального соціалізованого суспільства з високими характеристиками життя населення, формуванням нового технологічного укладу і соціально орієнтованої економіки...» [2, с. 95], коректніше вести мову про фінансові аспекти забезпечення цієї стратегії. В той же час погляд на стратегію з позиції функціонального підходу дає підстави вести мову про розробку фінансової стратегії.

Зважаючи на органічний зв'язок процесів розробки та реалізації стратегічних рішень, основні його ознаки містяться в їх збалансованості на єдиній методологічній основі. Це здатне сформувати й відповідний контекст функціонального змісту фінансового забезпечення таких процесів через набуття фінансовими відносинами нових форм та зміни його технологій.

Щоб не допускати суперечливих цілей і не припускати невиконання та нерозв'язання окреслених проблем в ряду основних характеристик стратегії її розглядають як зміст і процес [3]. З огляду на те, що в значній кількості визначень стратегії домінує поняття цілі, це узгоджується також із думкою, що висловлювалася нами раніше, про необхідність розгляду цілі з позицій як явища і процесу. Саме в межах процесного підходу фінансове забезпечення можна ідентифікувати як стратегічний фінансовий аспект досягнення поставленої стратегічної цілі. Подібна збалансована взаємодія поєднує в межах єдиної методологічної основи специфіку фінансового забезпечення стратегічних цілей з важливими змінами стратегії, які торкаються її складових та джерел.

Продовжуючи методологічний контекст, можна стверджувати, що для фінансового забезпечення втілення поставленої стратегічної цілі найважливішим стає знаходження таких механізмів, які б максимально відповідали внутрішній сутності й змісту обраної стратегії та різноманітності чинників зовнішнього впливу.

Це пов'язано з тим, що на тлі процесів глобалізації, цифровізації та військової агресії росії окремі категорії втратили конструктивну роль своїх сутнісних характеристик, що призводить до ігнорування труднощів і можливостей реальної дійсності та не дозволяє максимізувати використання потенціалу таких категорій. Умовами, що сприятимуть розв'язанню подібних проблем, є чіткі визначення і змістовне наповнення стратегії розвитку для подальшого врахування їх специфіки при оцінці фінансового потенціалу, здатного окреслити можливості та виявити фінансові резерви, які б слугували досягненню стратегічної мети.

Сьогодні критично вагоме значення має стратегічне завдання закінчення військових дій, подальше повоєнне відновлення та поступальний розвиток. Брак фінансових ресурсів та інвестицій, висока залежність від зовнішніх джерел фінансування, поєднана з наростаючими об'єктивними і суб'єктивними ризиками зменшення обсягів таких джерел, формують потребу нетрадиційних підходів до постановки стратегічних завдань і формування механізмів фінансового забезпечення їх розв'язання.

Логічно, що стосовно стратегічних завдань – це орієнтація на посилення ендогенних факторів розвитку з поступовим переходом переважно на внутрішні джерела його фінансування, які генеруються в реальному секторі економіки та секторі домогосподарств. Серед складових фінансового капіталу також кошти консолідованого бюджету та ресурси банківської системи.

Подібне бачення, незважаючи на його очевидність та проголошення задовго до сучасних викликів розвитку [4], на жаль, не знайшло свого послідовного втілення на стратегічному рівні, а відтак, і на інструментальному. Натомість велася широка дискусія щодо доцільності та неефективності державної підтримки економічного розвитку, ігноруючи зв'язок цих проблем із рівнем фінансової незалежності держави. Як засвідчила реальна практика, це стало критичним гальмом не просто на шляху динамічного розвитку, але й забезпечення національної безпеки. Сьогодні ще яскравіше подібна недооцінка проявляється на тлі активізації глобальних процесів, пов'язаних із регіоналізацією, протекціонізмом, регуляторними бар'єрами як конкретними проявами загальносвітової тенденції деглобалізації.

Пізнання та осмислення вагомості розв'язання зазначених проблемних аспектів, засвідчує потребу внесення суттєвих змін в побудову стратегічних установок і цілей та розгляду можливостей і механізмів, зокрема фінансових, їх втілення. Екстраполяція зміни стратегічних цілей розвитку на поступовий перехід до зміцнення власних фінансових можливостей потребує їх співвіднесення зі змінами до фінансової парадигми, структури та моделі фінансової системи, а також участі держави в зазначених ініціативах.

В зазначеному контексті забезпечення стійкості фінансової системи за рахунок зміцнення власних джерел важливо втілити як пріоритет шляхом виокремлення не просто як невід'ємної, а самостійної ознаки фінансової парадигми. Необхідним кроком мають стати зміни, пов'язані із доповненням моделі модернізації фінансової системи суттєвістю структурних змін, а саме виокремлення у її складі поряд із фіскальною підсистемою також фінансово-кредитної та фінансового ринку.

В ряду інших змін – перехід фінансової системи з лінійної моделі на нелінійну, яка охоплює весь спектр фінансових відносин між суб'єктами економіки та державою. Прикладом нелінійних мережевих відносин у фінансовій системі, що кардинально змінюють принципи і механізми фінансових трансакцій на ринках капіталу, є децентралізовані фінанси (DeFi). Це нова фінансова парадигма, яка використовує технології розподіленого реєстру (DLT), до реалізації таких фінансових послуг, як кредитування, інвестування або обмін криптоактивів, без використання традиційного централізованого посередника [5]. Основна ідея DeFi полягає у використанні смарт-контрактів для формування фінансових продуктів, що забезпечує певну автоматизацію управління фінансовими транзакціями. Іноді DeFi використовуються як загальна назва для фінансових продуктів, які обертаються на децентралізованих мережах, таких як Ethereum. Наразі DeFi-продукти найбільш поширені в кредитно-депозитній сфері, торгівлі деривативами. Так, за допомогою DeFi можливо внести криптовалюту в смарт-контракт, який дає право на певний дохід. Ця трансакція аналогічна високоприбутковому ощадному рахунку в традиційному банку. Хоча доходи і ризики набагато вищі, однак принцип той самий: внесені кошти об'єднуються з іншими капіталами і використовуються у різних ринкових стратегіях для отримання доходу, наприклад, шляхом позичання іншим учасникам ринку капіталів під відсотки.

Відмінність DeFi від традиційних фінансів (Tradfi) полягає в тому, що система побудована на смарт-контрактах, у яких виконання прозоре і автоматизоване. Зокрема отриманий прибуток автоматично розподіляється відповідно до пропорцій часток та часових інтервалів, прописаних у смарт-контрактах. Це знижує накладні витрати традиційних фінансових установ та забезпечує більш справедливий розподіл прибутку серед учасників. Крім того, у такий спосіб інтенсифікуються процеси фінансової інклюзії, адже завдяки децентралізованим мережам, як Ethereum, будь-який власник цифрового гаманця може внести кошти і отримати вигоду.

Іншим прикладом DeFi є децентралізована крипто біржа, що надає можливість обміняти один віртуальний актив на інший, не передаючи жоден з них централізованому постачальнику послуг обміну. Натомість, активи прозоро переміщуються відповідно до протоколу трансакції, прописаного в смарт-контракті. Система DeFi стимулює створення ліквідності на торгових парах, що забезпечує її ефективне функціонування. Наприклад, протоколи децентралізованого обміну заохочують створення ліквідності, винагороджуючи постачальників ліквідності (тих, хто вносить активи в смарт-контракти) відсотком від комісій, згенерованих під час торгівлі активами в даній парі віртуальних активів. У такий спосіб протоколи дозволяють створювати «краудсорсингову» ліквідність. З точки зору кінцевого користувача,

децентралізований обмін є корисною інновацією, оскільки він усуває потребу у централізованому постачальнику послуг обміну для торгівлі і зберігання криптоактивів, спрощує і прискорює транзакції.

В той же час DeFi внаслідок свого інноваційного характеру створюють ряд ризиків для його користувачів і фінансової системи в цілому. Фінансові транзакції в DeFi (такі як обмін криптоактивів або цифрове кредитування) в силу анонімності містять ризики відмивання грошей, фінансування тероризму та інші. Адже для отримання цифрового гаманця не завжди потрібно проходити процедуру AML/CFT, що дозволяє учаснику транзакцій зберігати анонімність [7]. Відтак, існують значні ризики для тих, хто здійснює транзакції в DeFi, якщо вони взаємодіють з підсанкційним контрагентом або з криптоактивами, отриманими в результаті незаконної діяльності [8].

На поточному етапі DeFi не має ефективної системи захисту від злочинної поведінки або шахрайств з боку інвесторів, а помилкові транзакції неможливо скасувати [5]. Крім того, користувачі DeFi підвладні ризикам, пов'язаним із юридичною невизначеністю прав у транзакціях, що ґрунтуються на смарт-контрактах. Тож у випадку дефолту або збою DeFi важко визначити орган, який відповідав би за розгляд проблем споживачів. Деякі органи влади запроваджують ініціативи, спрямовані на отримання переваг функціональності смарт-контрактів DeFi у традиційній фінансовій системі в контрольованому середовищі. Таким є випадок FCA Великобританії, який створив регуляторну пісочницю для додатків DeFi, де досліджується можливість застосування токенизації активів та DeFi в надійній мережі, де захисні засоби від ризиків для фінансової стабільності та цілісності вбудовані в дизайн додатків. Загалом, варто враховувати наступне. Наразі система DeFi значною мірою відокремлена від традиційної фінансової системи, проте її подальше зростання може посилити ризики для фінансової стабільності, а потенційним каналом передачі ризику на традиційні фінансові ринки є поширення використання стейблкоїнів як передавальної ланки між DeFi та традиційними фінансами.

На прикладі DeFi можна переконатися, що розвиток цифровізації здатен внести суттєві зміни до стратегічних цілей розвитку і до механізмів їх досягнення. Серед них, по-перше, те, що чітке дотримання правил учасниками транзакції робить непотрібним централізований орган управління. Адже автоматичне виконання смарт контрактів на основі заздалегідь визначеного протоколу забезпечує ефективність децентралізованої торгівлі. По-друге, хоча DeFi становлять поки що лише частину фінансово-цифрового простору, але їх розвиток здатен кардинально змінити принципи функціонування і регулювання фінансової системи. По-третє, з позиції розвитку внутрішніх джерел фінансових ресурсів інтерес представляє можливість продукування додаткової ліквідності під час торгівлі парами активів у DeFi.

Висновки. Управління стратегічними впливами на розвиток фінансової системи можливо реалізувати шляхом вибору розробки окремої фінансової стратегії або визначення стратегічних аспектів загальної стратегії розвитку. Витоки такого рішення і вибір відповідного алгоритму лежать у межах підходів до визначення сутності, змісту та призначення стратегії. Враховуючи динамічність змін у фінансовому просторі, більше можливостей для співставлення обраної цілі та її виконання визначеністю фінансових ресурсів ефективніше забезпечується шляхом виокремлення окремих стратегічних аспектів, мінімізуючи кількість нерозв'язаних стратегічних завдань.

Керуючі впливи мають підтримуватися належним рівнем збалансованості фінансового забезпечення внутрішній сутності та змінам змісту обраної стратегії під впливом різноманітності чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ. Постановка стратегічного завдання на посилення ендегенних факторів розвитку з поступовим переходом переважно на внутрішні джерела його фінансування потребує їх співвіднесення зі змінами до фінансової парадигми, структури та моделі фінансової системи, а також участі держави в зазначених ініціативах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Porter, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998). URL: <http://ijevanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>
2. *Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку* / за ред. акад. НАН України В.М. Гейця. Київ : Ін-т екон. прогноз., Фенікс, 2003. 1008 с.
3. Mintzberg, H. *Strategy Formation: Schools of Thought*. In: Frederickson, J., Ed., *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, New York, 1990:105-237. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1444125>
4. *Трансформація моделі економіки України (ідеологія, протиріччя, перспективи)*. Інститут економічного прогнозування; за ред. академіка НАН України В.М. Гейця. Київ: Логос, 1999. 500 с.

5. Auer, R, B Haslhofer, S. Kitzler, P. Saggese and V. Friedhelm. The technology of decentralized finance (DeFi). *BIS Working Papers*, 2023. No 1066. URL: <https://www.bis.org/publ/work1066.htm>
6. Arner, D.W., Barberis, J. and Buckley, R.P. The evolution of Fintech: A new post-crisis paradigm. *Georgetown Journal of International Law*, 2016. Vol. 47 (4). Pp. 1271–1319.
7. Organisation for Economic Co-operation and Development: Why Decentralised Finance (DeFi) Matters and the Policy Implications. 2022. URL: <https://www.oecd.org/en/topic/policy-sub-issue/digital-finance.html>
8. International Organisation of Securities Commissions: Report of decentralised finance. 2022. URL: <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD392.pdf>

REFERENCES:

1. Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press., (Republished with a new introduction, 1998.) Available at: <http://ijevanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>
2. Heits V. M. (eds.) (2003) *Ekonomika Ukrainy: stratehiia i polityka dovrostokovoho rozvytku* [Economy of Ukraine: strategy and policy of long-term development]. Kyiv: In-t ekon. prohnouzuv.; Feniks, 1008 p.
3. Mintzberg, H. (1990) Strategy Formation: Schools of Thought. In: Frederickson, J., Ed., *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, New York, pp. 105–237. Available at: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1444125>
4. Heits V. M. (eds.) (1999) *Transformatsiia modeli ekonomiky Ukrainy (ideolohiia, protyrichchia, perspektyvy)*. [Transformation of the Ukrainian economic model (ideology, contradictions, prospects)]. *Instytut ekonomichnoho prohnouzuvannia – Institute of Economic Forecasting*. Kyiv: Lohos, 500 p.
5. Auer, R, B Haslhofer, S. Kitzler, P. Saggese and V. Friedhelm (2023) The technology of decentralized finance (DeFi). *BIS Working Papers*, no. 1066. Available at: <https://www.bis.org/publ/work1066.htm>
6. Arner, D. W., Barberis, J. and Buckley, R. P. (2016). The evolution of Fintech: A new post-crisis paradigm. *Georgetown Journal of International Law*, vol. 47 (4), pp. 1271–1319.
7. Organisation for Economic Co-operation and Development: Why Decentralised Finance (DeFi) Matters and the Policy Implications. (2022). Available at: <https://www.oecd.org/en/topic/policy-sub-issue/digital-finance.html>
8. International Organisation of Securities Commissions: Report of decentralised finance. (2022). Available at: <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD392.pdf>

УДК 336.71

JEL G18, G19

Бірюк Дмитро Олександрович, кандидат педагогічних наук, докторант, Державний податковий університет. **Стратегічні аспекти розвитку фінансової системи в умовах економічної нестабільності.**

Стаття присвячена аналізу взаємопов'язаних зв'язків та упорядкованості у межах єдності стратегічних цілей та їх досягнення визначеністю необхідних фінансових ресурсів, що може забезпечуватися розробкою фінансової стратегії або виокремленням стратегічних фінансових аспектів реалізації обраної загальної стратегії. Обґрунтовано доцільність визначення окремих стратегічних аспектів, що в умовах динамічності змін у фінансовому просторі містить більше можливостей для співставлення обраної цілі та її виконання визначеністю фінансових ресурсів. Визначено, що постановка стратегічного завдання на посилення ендогенних факторів розвитку з поступовим переходом переважно на внутрішні джерела його фінансування потребує їх співвіднесення зі змінами до фінансової парадигми, структури та моделі фінансової системи, а також участі держави в зазначених ініціативах. Особлива увага приділяється ролі децентралізованих фінансів (DeFi) як нової фінансової парадигми та їх впливу на стратегічні цілі розвитку та механізми їх досягнення.

Ключові слова: фінансова система, фінансова стратегія, фінансові ресурси, внутрішні джерела фінансування, фінансова парадигма, фінансовий простір.

UDC 336.71

JEL G18, G19

Dmytro Byuryuk, Candidate of Pedagogical Sciences, Doctoral Student, State Tax University, **Strategic aspects of the development of the financial system in conditions of economic instability.**

This article is dedicated to a comprehensive analysis of the strategic goals and objectives of the financial system's development. Achieving these goals is determined by the necessity of attracting and effectively utilizing financial resources. The research examines the possibility of ensuring this unity through the development of a comprehensive financial strategy or by isolating and thoroughly analyzing the strategic financial aspects of the chosen strategy. It is determined that setting a strategic task to strengthen endogenous development factors with a gradual transition to predominantly internal financing sources requires aligning them with changes in the financial paradigm, structure, and model of the financial system, as well as the state's participation in these initiatives. The issues of financial support for strategic goals are considered, taking into account the impact of globalization, digitalization, and military

aggression. The necessity of transitioning to non-traditional approaches in forming mechanisms for financing strategic tasks is analyzed, with an emphasis on strengthening internal financing sources and reducing dependence on external ones. The article explores the role of decentralized finance (DeFi) as a new financial paradigm that uses distributed ledger technologies (DLT) to provide financial services without centralized intermediaries. The advantages and risks of DeFi are analyzed, including issues of transparency, transaction automation, and potential threats to financial stability. The key conclusions of the article relate to the necessity of adapting strategic development goals to changes in the financial paradigm, structure, and model of the financial system, as well as the importance of strengthening the state's own financial capabilities. It is emphasized that the development of digitalization, particularly DeFi, can significantly change the principles of functioning and regulation of the financial system, and create additional liquidity during asset pair trading.

Keywords: financial system, financial strategy, financial resources, internal financing sources, financial paradigm, financial space.

БЛОКЧЕЙН ТЕХНОЛОГІЇ: ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ

Мирний Назар Володимирович*, аспірант
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

*ORCID 0009-0000-4002-5227

© Мирний Н.В., 2025

Стаття отримана редакцією 14.03.2025 р.
The article was received by editorial board on 14.03.2025

Вступ. Україна грає суттєву і важливу роль в світовому виробництві сільськогосподарської продукції, але існує ряд проблем, які уповільнюють темпи розвитку цього сектору, а саме: кліматичні зміни, війна, економічна нестабільність, і, як наслідок, скорочення інвестицій, високий рівень корупції та бюрократичні перепони, недостатня інфраструктура та рівень якості продукції відносно міжнародних стандартів. Україна здавна відома як «житниця Європи» завдяки наявності великих запасів чорноземів, що вирізняються своєю родючістю. Однією з ключових галузей країни є аграрний сектор. Лише за 2020 рік було експортовано товарів агропромислового комплексу більше ніж на 22.2 мільярдів доларів США, що становить 45% від загального експорту країни [32]. Окрім значної ролі в економіці країни аграрний сектор забезпечує продовольчу безпеку.

Перелічені вище причини спонукають до пошуку нових та технологічних рішень. Все більше країн починають активно займатися інтеграцією блокчейн технологій та їх розвитком. Технології блокчейн вже активно використовуються або розробляються в таких секторах: фінанси, освіта, логістика, охорона здоров'я, роздрібна торгівля, енергетика, інформаційні технології, кібербезпека та аграрний сектор. Лише у 2022 році уряд та компанії США витратили 4.2 мільярди доларів США на розробки блокчейн рішень [3]. Якщо проаналізувати 100 кращих блокчейн токенів на ринку, то їх капіталізація становить приблизно 2.67 трильйона доларів США [33].

Блокчейн надає перевагу порівняно з централізованими рішеннями, які можуть змінюватися із центру, і дозволяє виконувати задачі навіть тоді, коли певна операція може бути відхилена або недоступна для редагування даних в іншому місці. Блокчейн в аграрному секторі може бути надійним джерелом інформації про фінансово-економічний та господарський стан ферм. Саме за допомогою блокчейн технологій, за ствердженням фахівців, можна отримувати та зберігати не тільки інформацію про товари та продукцію, а також про самих фермерів, якісний та кількісний стан тварин, земель, насіння, розвиток сільськогосподарських культур та про природні зміни. Крім цього, це можуть бути систем планування ресурсів підприємств, а також маркетинг, фінанси, людські ресурси тощо.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Останніми часом все більше зарубіжних вчених звертають увагу на перспективи та розвиток блокчейн технологій.

Аналіз наукової літератури щодо застосування блокчейн-технологій у сільському господарстві дозволив виокремити основні напрями досліджень зарубіжними та вітчизняними науковцями. Основні напрямки розвитку та застосування блокчейн технологій в аграрному бізнесі для відстежування інформації, підвищенню безпеки продуктів, використання даних для застосування в «розумному землеробстві» розглядає Хан Сюн в співавторстві з іншими вченими [6]. Вони приділяють увагу можливості зниження витрат на транзакції та переваги індексного страхування.

Андреас Сендрос та інші визначають сферу сільського господарства, де використовується технології блокчейну, поєднання їх з зовнішніми базами даних, причини використання та різноманітність сільськогосподарської продукції, а також рівень зрілості відповідних підходів [11].

Дослідження про використання блокчейн-технологій у сфері інформаційних та комунікаційних технологій (ІКТ) для електронного сільського господарства (e-agriculture) провели Ю-Пінг Лін та інші автори [28]. Вони розглядають, як блокчейн може покращити ефективність та прозорість управління даними в аграрному секторі, а також пропонують модель ІКТ-системи для сільського господарства з блокчейн-інфраструктурою.

Чижевська М.Б. та інші зазначає про активний розвиток технології блокчейн у найближчі роки, про великий потенціал цієї технології, зокрема у вирішенні проблеми вільного доступу на енергоринок невеликим виробникам. Це не потребуватиме великої обчислювальної потужності, а натомість може принести значну економію енергоресурсів, суттєво впливаючи на скорочення енергетичної бідності [35].

Питання перспективи використання блокчейну для управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств, зокрема в умовах забезпечення продовольчої безпеки проаналізували в своїх працях Вакуленко В.Л. та Сметан Д.С. [36].

Отже, не дивлячись на актуальність питання і, відповідно, зацікавленість науковців, застосування в аграрному секторі цих технологій потребує подальших розвідок та додаткових аргументацій.

Метою статті є аналіз можливостей впровадження блокчейну в аграрний сектор, його потенційні переваги для підвищення прозорості, ефективності та безпеки ланцюгів постачання, а також перспективи розвитку цієї технології в сільському господарстві.

Основний матеріал і результати. Блокчейн - це криптографічна технологія, яка використовує мережу вузлів для безпечного запису даних у децентралізовану базу даних, яка була створена в 2008 році для першої криптовалюти біткоїн. З того часу почався активний розвиток, охоплюючи сотні платформ, тисячі криптовалют, десятки тисяч децентралізованих програм, мільйони смарт-контрактів, сотні мільйонів облікових записів користувачів і мільярди транзакцій. Після 12 років з моменту заснування кількість транзакцій Bitcoin зросла в 15 тисяч, в 7.6 тисяч разів для Ethereum і в 2.2 тисяч разів для EOSIO [9].

Одним із лідерів у розвитку блокчейн технологій є Сполучені Штати, де розташовано більше 48% блокчейн-стартапів світу. Мережа обслуговування блокчейн (МОБ) для стабільного розвитку цієї технології розроблена в Китаї. Швейцарія створила сприятливе середовище для блокчейн-бізнесів завдяки ліберальній адміністративній та податковій політиці. У місті Цуг, яке стало блокчейн-центром, працює понад 450 компаній та асоціацій. Незабаром блокчейн планується застосовувати в соціальному, медичному та страховому секторах Швейцарії [3]. За ствердженням фахівців впровадження блокчейн в державні операції сприятиме більш ефективним і прозорим державним послугам [7].

Першочергова ціль створення блокчейну була проблема подвійної витрати, тобто повторного продажу (відчуження) одних і тих самих активів. Йдеться про системи електронних платежів, яким властива можливість копіювання поточного стану, що дозволяє робити кілька платежів одного й того самого стартового положення [2].

Основне призначення блокчейн технологій полягає в записі транзакцій у децентралізованій одноранговій мережі з використанням розподіленої бази даних. Це вирішує проблему довіри до однієї сутності, оскільки кілька вузлів працюють разом, підтримуючи розподілену книгу всіх минулих транзакцій. Зміни даних здійснюються за протоколом прийняття консенсусних рішень, де більшість залучених сторін погоджуються. Будь-яка зміна одного запису тягне за собою зміну всіх наступних, що практично унеможливорює зміну даних. Ключова концепція блокчейн – це технологія P2P (Peer-to-Peer), яка дозволяє будь-яким двом партнерам спілкуватися між собою без посередників. Чим більше мережа P2P є розподіленою, масштабованою, автономною та безпечною, тим вона більш цінна.

Досить важливим питанням є переваги чи недоліки використання блокчейну в різних процесах в порівнянні з іншими існуючими централізованими рішеннями, адже зараз часто намагаються реалізовувати традиційні процеси саме за допомогою блокчейн технологій. Слід зазначити, що в даний момент централізовані рішення набагато популярніші в світі, вони є традиційними, що значно полегшує їх інтеграцію в підприємства, або між підприємствами. Це також стосується ціни, тому що впровадження блокчейн рішень буде на даному етапі коштувати дорожче. Тим не менш, блокчейн рішення і застосунки на їх базі активно розвиваються, і можливо з часом, коли технології на їх основі будуть більш поширені та розвинені в світі, то і ціна впровадження буде більше дешевою. Централізовані рішення можуть обробляти та зберігати інформацію, в тому числі і ту, яка відноситься до аграрного

сектору. Нами представлена порівняльна характеристика відносно інформації, яку може зберігатися на блокчейн-платформі та централізованих системах (таблиця 1), а також блокчейн та централізовані технології (таблиця 2), які вже використовуються в аграрному секторі.

Таблиця 1

**Інформація, яка зберігається в блокчейн
або в централізованих системах для аграрного сектору**

Блокчейн інформація	Спільна інформація	Централізована інформація
IPFS (розподілена файлова система) хеш	Дані IP	Мультимедіа
Публічні ключі IP (IoT public keys)	Інформація про продукцію	Приватні дані
Токени (Tokens)	Інформація про фермерів	Хеш
Транзакції	Інформація про тварин	Облікові дані
Хеш даних (Data hash)	Інформація про насіння	Рейтинг репутації
	Інформація про техніку	Дані RFID (радіочастотна ідентифікація)
	Дані ERP (Планування ресурсів підприємства)	Дані GIS (геоінформаційна система)
	Записи про сільськогосподарські землі	Журнал транзакцій

Джерело: сформовано автором на основі [11]

У таблиці наведено спільні та відмінні типи даних, які можуть зберігатися або оброблятися за допомогою блокчейн-технологій та централізованих систем. Однією з ключових відмінностей є робота з транзакціями: блокчейн забезпечує відкритий доступ до транзакцій, що дозволяє їх перегляд усіма учасниками мережі, тоді як у централізованих системах доступ до таких даних може бути обмежений певним колом осіб або обмежуватися лише окремими деталями транзакцій.

Як блокчейн, так і централізовані системи здатні зберігати та обробляти значну кількість подібної інформації, зокрема дані про продукцію, фермерів, тварин тощо. Водночас слід зазначити, що швидкість обробки простих даних є вищою в централізованих системах. Це зумовлено децентралізованою природою блокчейну, що ускладнює та сповільнює виконання операцій.

Централізовані системи залишаються більш традиційними та ефективними для застосування у сферах, які вимагають високої швидкості обробки даних та централізованого контролю з боку адміністратора. Натомість блокчейн є оптимальним рішенням для створення незмінних, децентралізованих записів, що відіграє критично важливу роль у таких галузях, як криптовалюти, смарт-контракти та інші технологічні застосування, де довіра та прозорість є визначальними факторами.

Таблиця 2

**Блокчейн та централізовані технології які використовуються в аграрному секторі
для зберігання інформації**

Централізовані технології	Блокчейн технології
IPFS	Ethereum
SQL/T-SQL (MySQL/MsSql/Postgresql)	Hyperledger Fabric
Distributed database	Hyperledger sawtooth
QLDB	BigchainDB
BigchainDB	IOTA
Cloud	NEO
MongoDB	Corda
CosmoDB	Polkadot
BigQuery	Multichain
OurSql	Custom

Джерело: сформовано автором на основі [11]

В таблиці перелічено централізовані системи та блокчейн-технології, які можуть використовуватися в аграрному бізнесі для обробки, зберігання інформації про ферму, транзакції тощо.

Можна стверджувати, що в аграрному секторі за допомогою блокчейн технологій можна збирати інформацію про: товари та продукцію, фермерів, тварин, земель сільськогосподарського призначення, насіння та стан розвитку культури. Ця інформація може бути використана для систем планування ресурсів підприємств: продажі, маркетинг, фінанси, людські ресурси тощо.

Блокчейн допомагає відстежувати походження харчових продуктів, створюючи надійні ланцюжки поставок і зміцнюючи довіру між виробниками та споживачами. Він є надійним способом зберігання даних, що полегшує використання технологій для розумнішого сільського господарства. Блокчейн має потенціал кардинально змінити використання даних в цій галузі. Незважаючи на наявність ідей, залишається питання, щодо відстеження та моніторингу продукції, довіри в ланцюгу постачання, оплати праці виробників і сталості виробництва. Блокчейн має потенціал вирішити ці проблеми, забезпечуючи більшу безпеку для існуючих і нових рішень.

Однією з важливих частин технології блокчейн стала можливість укладання контрактів без залучення посередників. Смарт-контракти використовують блокчейн для завершення транзакцій у режимі реального часу з меншими витратами і вищим рівнем безпеки. Вони підтримують децентралізовані автономні організації (DAO), де транзакції контролюються без центральної влади за погодженими правилами. Смарт-контракти автоматизують бізнес-логіку, програмують активи, знижують ризик і витрати, підвищуючи ефективність бізнес-процесів. Вони дозволяють автоматично виконувати умови угод у децентралізованому середовищі після задоволення необхідних умов. Смарт-контракти мають переваги перед стандартними контрактами, зокрема зменшення ризику, низькі витрати на обслуговування та адміністрування, підвищення ефективності бізнес-процесів. Крім того, вони дозволяють здійснювати транзакції між ненадійними сторонами без необхідності прямого контакту, довіри до третіх сторін і комісійних зборів посередника.

Створення смарт-контрактів дуже відрізняється від загальних форм розробки і має ряд унікальних особливостей. Розробники повинні гарантувати безпеку коду для смарт-контрактів через незмінність блокчейн та конфіденційну природу цифрової інформації, якою вони часто керують, а блокчейн має відповідати стандартам безпеки, масштабованості та продуктивності. Життєвий цикл продукту та процес розробки програмного забезпечення для смарт-контрактів і додатків на основі блокчейну повинні враховувати унікальні обмеження та функції, яких вимагає технологія блокчейн. Необхідно ідентифікувати та досліджувати всі ці зміни в програмних продуктах і процесах, щоб побудувати повну сукупність знань на основі розробки програмного забезпечення блокчейн [5].

Смарт-контракти вже використовують в контекстах, що можуть корисно вплинути. Зокрема, смарт-контракти можуть автоматично виконувати оплату, якщо операції здійснені згідно з вказаними вимогами.

Отже, переваги смарт-контракту:

Автоматизація: Смарт-контракти дозволяють автоматично виконувати угоду без необхідності контролювання кожних транзакцій вручну;

Прозорість: Блокчейн забезпечує прозорість, оскільки всі учасники мережі мають перевірити умови контракту;

Безпека: Дані в смарт-контрактах надійно захищені криптографією, що дозволяє уникнути шахрайства.

Крім цього держава може використовувати смарт-контракти для збирання податку з аграріїв. Вони можуть оптимізувати процеси збору, зіставляючи дані з транзакціями доходів і обчислюючи податки та соціальне страхування. Система автоматично може перераховувати частину зарплату та податкові платежі відповідним одержувачам. Це може збільшити автоматизацію процесів, швидкість та безпеку. Вони не лише звичайні в бізнесі та торгівлі, але й відіграють важливу роль у багатьох інших сферах людської взаємодії. Технологія смарт-контрактів є багатообіцяючою, але вона все ще знаходиться в зародковому стані, тому є багато недоліків, які потрібно вирішити, наприклад, відсутність потужних можливостей обробки даних та ефективного управління смарт-контрактами з боку основних систем блокчейну, відсутність складної мови розробки контрактів та ефективних технік сканування та обробки вразливостей, низька ремонтпридатність, кілька потенційних вразливостей безпеки смарт-контрактів тощо [5].

Для успішного застосування смарт-контрактів в аграрному бізнесі необхідно вирішити питання високоякісних даних, сприятливих політик та регуляції, щоб забезпечити максимальну ефективність смарт-контрактів [7].

До основних сфер призначення блокчейн-технологій відносять: сільськогосподарське страхування, розумне землеробство, ланцюг постачання продовольства, реєстрація землі та транзакції сільськогосподарської продукції.

Сільськогосподарське страхування. Важливим фінансовим інструментом є страхування. Екстремальні погодні умови загрожують сільському господарству, ставлячи під загрозу продовольчу безпеку. Це впливає на рослинництво та тваринництво, і зміна клімату може посилити ці умови. Фермери можуть застрахуватися перед сезоном та отримати компенсації у разі неврожаїв через погодні ризики. Аграрне страхування на базі блокчейн-технологій, з ключовими подіями та виплатами, прописаними у смарт-контракті, яке пов'язане з мобільними гаманцями та погодними даними від сенсорів на полі та метеостанцій, сприяє швидким виплатам у разі посухи або затоплення. Дані про погоду та інші джерела, як-от інформація про ріст рослин можна автоматично інтегрувати для ефективнішого визначення індексу та виплат. Автоматичні потоки даних забезпечують надійні локальні дані для контракту, усуваючи потребу в інспекціях. Дешеві схеми аграрного страхування розглядаються як механізми соціального захисту для постраждалих від повеней чи засух. Проте, незважаючи на переваги, рівень впровадження страхових продуктів залишається низьким серед сільських бідних. За сприятливої політики державного управління, грантів чи інвестицій можливо стимулювати перехід до сучасних технологій.

Вже існують перші прототипи контрактів смарт-індексу в страхуванні. Зокрема, Швейцарська компанія Etherics вже надає страхування врожаю за допомогою блокчейн технології, яка забезпечує виплати на основі даних про погодні умови в DIP токени (Decentralized Insurance Protocol). Постачальник страхових послуг в США, компанія WorldCover надає індексні страхові контракти дрібним фермерам в Гані на основі блокчейн Ethereum. Компанія Arbol пропонує контракт, який може включати премію, виплату та погодні умови, які ініціюють виплату. Загалом, проект Arbol створений для підприємств, які піддаються впливу погодних умов і покладаються на певний рівень співпраці з елементами для нормальної роботи, створення стійкості до зміни клімату є необхідністю для майбутнього успіху та виживання [7].

Розумне сільське господарство. В основі аграрних продовольчих систем лежать важливі дані та інформація про природні ресурси, які підтримують усі форми сільського господарства. Від етапу вирощування до кінцевого продажу культури має пройти ще ряд етапів як збір, обробка та інші етапи. Дані та інформація переходять від вхідних ресурсів до виходу через різні етапи доданої вартості[6].

Технологія блокчейн може служити для зберігання даних та інформації, яку різні учасники та зацікавлені сторони генерують протягом усього процесу доданої вартості, від насіння до продажу, виробництва сільськогосподарської продукції. Це гарантує, що дані та інформація є прозорими для залучених учасників і зацікавлених сторін, а всі записані дані є незмінними. Блокчейн – це база даних, яка містить пакети транзакцій і дій, пов'язаних із продуктом, із мітками часу.

Лін та інші автори пропонують структуру розумного сільського господарства на основі блокчейн. Агенти, які пов'язані з продукцією від плантації до продажу, можуть отримати доступ до даних, що зберігаються в блокчейн [28]. Також, автори пропонують модель електронного сільського господарства на базі блокчейн ІКТ для використання на регіональному рівні, яка забезпечує доступ учасників до інформації про якість води [28]. Асоціації зрошення сільськогосподарських угідь на Тайвані використовують блокчейн для колективного архівування даних і кращої взаємодії з громадськістю. Кожна асоціація діє як «державна юридична особа» та публікує власні дані та інформацію про управління зрошенням у блокчейн, до якого має доступ громадськість. Прозорість викликає внесок громадськості в управління зрошенням і збільшує її зусилля щодо покращення використання водних ресурсів [6]. Блокчейн технології цього типу можуть значно полегшити збирання інформації будь-якого типу, будь то процеси вирощування, транспортування товару або збір інформації про цикли росту культури або техніки, яка для цього використовується. Це дасть змогу більш детально аналізувати процеси та приймати необхідні рішення задля збільшення виробництва або зменшення витрат.

Великі фермери можуть бути залучені до розумного сільського господарства на основі блокчейн, якщо отримають від цього вигоду. В такому випадку було б доцільно зробити більше доступними технології блокчейн для дрібних фермерів, аби вони й надалі могли продовжувати свою діяльність.

Ланцюг поставок їжі або продукції. З розвитком світової торгівлі ланцюги поставок стали складнішими та довшими. Блокчейн може допомогти покращити відносини між виробниками та споживачами, забезпечуючи достовірну інформацію про виробництво та продаж продукції. Прикладом

цього є інцидент 2006 року в Сполучених Штатах, коли партія шпинату, що містила бактерію E.Coli, була розповсюджена в 26 штатах і заразила 205 людей, 3 з яких померли, а на з'ясування причин цих обставин пішло більше ніж 3 тижні [23]. Блокчейн ускладнює доступ шахраїв до ринку та покращує якість продукції. Для регуляторних органів блокчейн надає надійну інформацію для ефективного регулювання. Прозорість даних, від ДНК тварин до залишків пестицидів, допомагає виявляти незадекларовані операції та ринкові тренди.

Компанія Tian створила рішення-систему для відстеження ланцюга поставок сільськогосподарських продуктів з використанням технології радіочастотної ідентифікації (RFID) [30]. Гарантується, що записи про виробництво, обробку та інші складові в ланцюжку є надійними та справжніми. Каро та ін. [34] запропонували систему відстеження на основі блокчейн, яка безперебійно пов'язана з пристроями IP, які надають цифрові дані про виробництво та споживання. Відстеження досягається за допомогою блокчейн-платформ Ethereum і Hyperledger Sawtooth [6]. У жовтні 2016 року гігант роздрібною торгівлі Wal-Mart, Університет Цінхуа та IBM застосували блокчейн-систему Hyperledger для управління ланцюгом постачання харчових продуктів, досліджуючи китайський ланцюг постачання свинини та ланцюжок постачання манго в США як пілот для вивчення методів практичного застосування та переваг технологія блокчейн. У серпні 2017 року 10 найбільших у світі постачальників продуктів харчування та товарів народного споживання (FMCG), включаючи Wal-Mart, Nestle, Dole і Golden Food, уклали партнерство з IBM, інтегрувавши блокчейн у свій ланцюжок поставок, щоб неправильну поведінку постачальників продуктів харчування можна було виявити швидше. У цьому співробітництві блокчейн-платформа IBM розроблена, щоб допомогти харчовим компаніям покращити видимість і відстежуваність своїх ланцюжків поставок і зробити їжу безпечнішою.

Обмеження застосування пояснюється важкістю доступності технологій. Застосування технології блокчейн потребує широкої участі та співпраці залучених сторін у ланцюжку постачання харчових продуктів, що є важливим для повноцінного виконання своєї ролі

Електронна торгівля сільськогосподарською продукцією. Розвиток технологій впливає на форму і види торгівлі сільськогосподарською продукцією, зокрема мова йде про електронну торгівлю. Однак зазначимо, що аграрний бізнес стикається з рядом проблем: 1) Інформацію про продукцію нелегко відтворити; 2) Готівкові платежі, високий рівень корупції, що ускладнює прозорість фінансових операцій, а також ризики фінансової безпеки; 3) Високі операційні витрати через обробку невеликих замовлень роздрібною торгівлі, які вимагають час.

Вирішення цих проблем пропонується через застосування блокчейн технологій, а саме: 1) Дані шифрують закритим ключем, тому інформація залишається в безпеці; 2) Блокчейн моніторинг може бути більш ефективним в порівнянні з традиційним завдяки зниженню витрат на сигнали, де кожна ланка в ланцюзі постачання є «блоком» інформації з перевагами видимості, агрегації, валідації, автоматизації та стійкості; 3) Блокчейн забезпечує цифрове платіжне рішення з нульовими ставками, і використання криптовалют у транзакціях сільськогосподарської продукції значно знижує трансакційні витрати; 4) Споживачі можуть уникати підривок і повернути свою довіру до електронної комерції; 5) Блокчейн може значно зменшити трансакційні витрати на ринку.

Подібні технології вже застосовує китайська Old Farmer's Shopping Mall на практиці і може надавати клієнтам всю інформацію про виробництво. Перед розміщенням товарів детально записується інформація про посів, полив, удобрення та дегельмінтизацію. Вони також надають базові знання про виробника, логістику, дні зберігання та температуру, клієнт може отримати всю цю інформацію, відскакувавши QR код. Ці методи можуть допомогти уникнути неякісних товарів або виробників-шахраїв, а також збільшити довіру споживачів до продукції або компанії.

Реєстрація землі. У реєстрації земельних ділянок впровадження блокчейн-технологій може забезпечити незмінний реєстр земельних записів. Програма розвитку ООН (UNDP) в Індії працює з партнерами, щоб зробити реєстрацію земель більш надійною. На високому рівні цей проект буде фіксувати та постійно записувати кожен транзакцію під час продажу нерухомості. Це означає, що ви досягаєте майже реального часу відстеження та прозорості щодо стану нерухомості [25]. Шведська земельна служба Lantmäteriet реалізувала пілотний проект реєстрації земель та нерухомості на блокчейн. Вони стверджують, що це забезпечує безпеку та надійність цифрових оригіналів і може зменшити державні витрати на сотні мільйонів доларів. Республіка Грузія експериментує з використанням мережі біткоїн для перевірки правильності і відповідності урядових транзакцій, пов'язаних з нерухомістю [7].

Висновки. Використання блокчейн-технологій у майбутньому може суттєво допомогти вирішити нагальні існуючі проблеми в аграрному секторі, але на даний момент їх повноцінне використання поки неможливе в Україні через невелику кількість існуючих рішень та непопулярність використання технології в порівнянні з централізованими рішеннями, відсутність необхідних технологій та знань серед фермерів, а також дорогу ціну використання. Потенційно такі напрямки, як ланцюги поставки їжі, страхування, електронна торгівля, смарт-контракти, збір даних про стан ферми або підприємства, могли б значно покращити виробництво та торгівлю продукцією, зробити більш прозорими для клієнтів етапи виробництва, зменшити видатки на торгівлю та збільшити довіру до самого виробника. Крім цього можна поставити питання, чи не могли б для вирішення таких проблем бути застосовані традиційні централізовані системи, які так само можуть збирати або аналізувати інформацію. Якби в операціях з державними ресурсами або майном використовували блокчейн-технології, це могло б збільшити безпеку і прозорість операцій через децентралізований принцип його роботи, а також допомогти виявляти відхилення від норм на основі аналізу транзакцій або операцій. Також, враховуючи, що блокчейн-технології ще тільки перебувають на стадії розвитку, але вже мають великі перспективи, було б доцільно розвивати цей напрям в Україні, залучати інвестиції та впроваджувати їх у соціальні або виробничі цілі, а також розширювати інфраструктуру для їх подальшого, більш економічно вигідного впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Блокчейн. Wikipedia. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Блокчейн#:~:text=Блокчейн%20\(англ.,%2C%20подані%20як%20хеш-дерево](https://uk.wikipedia.org/wiki/Блокчейн#:~:text=Блокчейн%20(англ.,%2C%20подані%20як%20хеш-дерево)
2. Подвійна витрата. Wikipedia. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Подвійна_витрата?form=MG0AV3
3. Top 10 Countries Leading Blockchain Technology In The World. Blockchain Council. URL: <https://www.blockchain-council.org/blockchain/top-10-countries-leading-blockchain-technology-in-the-world/>
4. The Best Countries for Crypto Mining in 2025. BeInCrypto. URL: <https://beincrypto.com/learn/best-countries-mine-cryptocurrency/>
5. Smart Contracts in Blockchain Technology: A Critical Review. MDPI. URL: <https://www.mdpi.com/2078-2489/14/2/117>
6. Blockchain Technology for Agriculture: Applications and Rationale. Frontiers. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/blockchain/articles/10.3389/fbloc.2020.00007/full>
7. E-agriculture in action: Blockchain for agriculture. FAO. URL: <https://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/1200090/>
8. The rise and fall of cryptocurrencies: defining the economic and social values of blockchain technologies, assessing the opportunities, and defining the financial and cybersecurity risks of the Metaverse. SpringerOpen. URL: <https://jfin-swufe.springeropen.com/articles/10.1186/s40854-023-00537-8>
9. Understanding the Evolution of Blockchain Ecosystems: A Longitudinal Measurement Study of Bitcoin, Ethereum, and EOSIO. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/355234434_Understanding_the_Evolution_of_Blockchain_Ecosystems_A_Longitudinal_Measurement_Study_of_Bitcoin_Ethereum_and_EOSIO
10. Initial Coin Offerings (ICOs): Why do they succeed? SpringerOpen. URL: <https://jfin-swufe.springeropen.com/articles/10.1186/s40854-021-00317-2>
11. Blockchain Applications in Agriculture: A Scoping Review. MDPI. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3417/12/16/8061>
12. Initial Coin Offerings: Risk or Opportunity? Frontiers. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/artificial-intelligence/articles/10.3389/frai.2020.00018/full>
13. A Survey on the Scalability of Blockchain Systems. SpringerOpen. URL: <https://jwcn-eurasipjournals.springeropen.com/articles/10.1186/s13638-020-01685-6?form=MG0AV3>
14. The Role of Blockchain in Supply Chain Management. ScienceDirect. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1364032121001945?via%3Dihub=&form=MG0AV3>
15. Blockchain Security Issues and Challenges. MDPI. URL: <https://www.mdpi.com/2073-431X/11/2/24?form=MG0AV3>
16. Szabo, N. The idea of smart contracts. Nick Szabo's Pap. Concise Tutor. 1997. P. 199.
17. Sklaroff, J.M. Smart contracts and the cost of inflexibility. Univ. Pa. Law Rev. 2017. P. 263.
18. Exploring the Application of Smart Contracts in Blockchain Technology. Emerald Insight. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijcs-03-2019-0010/full/html?form=MG0AV3>
19. Decentralized Applications (DApps). Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/d/decentralized-applications-dapps.asp>
20. Ningyu He, Lei Wu, Haoyu Wang, Yao Guo, and Xuxian Jiang. Characterizing Code Clones in the Ethereum Smart Contract Ecosystem. International Conference on Financial Cryptography and Data Security. Springer, 2020.
21. Analysis of Smart Contract Ecosystem. ACM Digital Library. URL: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3412569.3412579?form=MG0AV3>

22. Applications and Impacts of Blockchain in Various Sectors. ScienceDirect. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0065245819300257?via%3Dihub=&form=MG0AV3>
23. Impact of Blockchain on Modern Technologies. CDC. URL: https://wwwnc.cdc.gov/eid/article/14/10/07-1341_article?form=MG0AV3
24. Eight Practical Blockchain Use Cases. ICTWorks. URL: <https://www.ictworks.org/eight-practical-blockchain-use-cases/?form=MG0AV3#W7bQjxMzaLI>
25. Security and Scalability of Bitcoin's Blockchain. SSRN. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3131250&form=MG0AV3
26. Karame, G. On the security and scalability of bitcoin's blockchain. Proceedings of the 2016 ACM SIGSAC Conference on Computer and Communications Security. New York, NY: Association for Computing Machinery, P. 1861–1862.
27. Environmental Impact of Blockchain Technology. MDPI. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3298/4/3/50?form=MG0AV3>
28. Public Health and Blockchain Technology. MDPI. URL: <https://www.mdpi.com/1660-4601/15/8/1627?form=MG0AV3>
29. Tian, F. An agri-food supply chain traceability system for China based on RFID & blockchain technology. Proceedings of the 2016 13th international conference on service systems and service management (ICSSSM). Piscataway, NJ: IEEE, 1–6.
30. Чорнозем. Wikipedia. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Чорнозем?form=MG0AV3>
31. Agribusiness in Ukraine. 2021. The Infographics Report: Ukrainian Agribusiness. URL: https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2021.pdf
32. Coin market. URL: <https://coinmarketcap.com/coins/?form=MG0AV3&form=MG0AV3>
33. Caro, M. P., Ali, M. S., Vecchio, M., and Giaffreda, R. Blockchain-based traceability in agri-food supply chain management: a practical implementation. Proceedings of the 2018 IoT Vertical and Topical Summit on Agriculture-Tuscany (IOT Tuscany). Tuscany : Institute of Electrical and Electronics Engineers, pp. 1–4.
34. Чижевська М., Романовська Н., Рамський А., Венгер В., Десятко А. Подвійний вплив технологій криптоіндустрії на енергетичну бідність. Матеріали семінару CEUR, 2023. 3421. С. 293–299.
35. Управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств з використанням блокчейн технологій в умовах забезпечення продовольчої безпеки. URL: https://www.researchgate.net/publication/380450095_UPRAVLINNA_VIROBNICIMI_PROCESAMI_SILSKOGOSPODARSKIH_PIDPRIEMSTV_Z_VIKORISTANNAM_BLOKCEJN_TEHNOLOGIJ_V_UMOVAN_ZABEZPECENNA_PRODOVOLCOI_BEZPEKI

REFERENCES:

1. Blokchein [Blokchein]. Available at: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Блокчейн#:~:text=Блокчейн%20\(англ.,%2C%20подані%20як%20хеш-дерево](https://uk.wikipedia.org/wiki/Блокчейн#:~:text=Блокчейн%20(англ.,%2C%20подані%20як%20хеш-дерево)
2. Podviina vytrata [Additional payment]. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Подвійна_витрата?form=MG0AV3
3. Top 10 Countries Leading Blockchain Technology In The World. Blockchain Council. Available at: <https://www.blockchain-council.org/blockchain/top-10-countries-leading-blockchain-technology-in-the-world/>
4. The Best Countries for Crypto Mining in 2025. BeInCrypto. Available at: <https://beincrypto.com/learn/best-countries-mine-cryptocurrency/>
5. Smart Contracts in Blockchain Technology: A Critical Review. MDPI. Available at: <https://www.mdpi.com/2078-2489/14/2/117>
6. Blockchain Technology for Agriculture: Applications and Rationale. Frontiers. Available at: <https://www.frontiersin.org/journals/blockchain/articles/10.3389/fbloc.2020.00007/full>
7. E-agriculture in action: Blockchain for agriculture. FAO. Available at: <https://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/1200090/>
8. The rise and fall of cryptocurrencies: defining the economic and social values of blockchain technologies, assessing the opportunities, and defining the financial and cybersecurity risks of the Metaverse. SpringerOpen. Available at: <https://jfin-swufe.springeropen.com/articles/10.1186/s40854-023-00537-8>
9. Understanding the Evolution of Blockchain Ecosystems: A Longitudinal Measurement Study of Bitcoin, Ethereum, and EOSIO. ResearchGate. Available at: https://www.researchgate.net/publication/355234434_Understanding_the_Evolution_of_Blockchain_Ecosystems_A_Longitudinal_Measurement_Study_of_Bitcoin_Ethereum_and_EOSIO
10. Initial Coin Offerings (ICOs): Why do they succeed? SpringerOpen. URL: <https://jfin-swufe.springeropen.com/articles/10.1186/s40854-021-00317-2>
11. Blockchain Applications in Agriculture: A Scoping Review. MDPI. Available at: <https://www.mdpi.com/2076-3417/12/16/8061>
12. Initial Coin Offerings: Risk or Opportunity? Frontiers. Available at: <https://www.frontiersin.org/journals/artificial-intelligence/articles/10.3389/frai.2020.00018/full>
13. A Survey on the Scalability of Blockchain Systems. SpringerOpen. Available at: <https://jwcn-eurasipjournals.springeropen.com/articles/10.1186/s13638-020-01685-6?form=MG0AV3>
14. The Role of Blockchain in Supply Chain Management. ScienceDirect. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1364032121001945?via%3Dihub=&form=MG0AV3>

15. Blockchain Security Issues and Challenges. MDPI. Available at: <https://www.mdpi.com/2073-431X/11/2/24?form=MG0AV3>
16. Szabo, N. (1997) The idea of smart contracts. Nick Szabo's Pap. Concise Tutor. P. 199.
17. Sklaroff, J. M. (2017) Smart contracts and the cost of inflexibility. Univ. Pa. Law Rev. P. 263.
18. Exploring the Application of Smart Contracts in Blockchain Technology. Emerald Insight. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijcs-03-2019-0010/full/html?form=MG0AV3>
19. Decentralized Applications (DApps). Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/d/decentralized-applications-dapps.asp>
20. Ningyu He, Lei Wu, Haoyu Wang, Yao Guo, and Xuxian Jiang (2020) Characterizing Code Clones in the Ethereum Smart Contract Ecosystem. International Conference on Financial Cryptography and Data Security. Springer.
21. Analysis of Smart Contract Ecosystem. ACM Digital Library. Available at: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3412569.3412579?form=MG0AV3>
22. Applications and Impacts of Blockchain in Various Sectors. ScienceDirect. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0065245819300257?via%3Dihub=&form=MG0AV3>
23. Impact of Blockchain on Modern Technologies. CDC. Available at: https://wwwnc.cdc.gov/eid/article/14/10/07-1341_article?form=MG0AV3
24. Eight Practical Blockchain Use Cases. ICTWorks. Available at: <https://www.ictworks.org/eight-practical-blockchain-use-cases/?form=MG0AV3#.W7bQjxMzaLI>
25. Security and Scalability of Bitcoin's Blockchain. SSRN. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3131250&form=MG0AV3
26. Karame, G. On the security and scalability of bitcoin's blockchain. Proceedings of the 2016 ACM SIGSAC Conference on Computer and Communications Security. New York, NY: Association for Computing Machinery, pp. 1861–1862.
27. Environmental Impact of Blockchain Technology. MDPI. Available at: <https://www.mdpi.com/2076-3298/4/3/50?form=MG0AV3>
28. Public Health and Blockchain Technology. MDPI. Available at: <https://www.mdpi.com/1660-4601/15/8/1627?form=MG0AV3>
29. Tian, F. An agri-food supply chain traceability system for China based on RFID & blockchain technology. Proceedings of the 2016 13th international conference on service systems and service management (ICSSSM). Piscataway, NJ: IEEE, 1–6.
30. Chornozem [Black soil]. Wikipedia. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Чорнозем?form=MG0AV3>
31. Agribusiness in Ukraine. (2021). The Infographics Report: Ukrainian Agribusiness. Available at: https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2021.pdf
32. Coin market. Available at: <https://coinmarketcap.com/coins/?form=MG0AV3&form=MG0AV3>
33. Caro, M. P., Ali, M. S., Vecchio, M., and Giaffreda, R. Blockchain-based traceability in agri-food supply chain management: a practical implementation. Proceedings of the 2018 IoT Vertical and Topical Summit on Agriculture-Tuscany (IOT Tuscany). Tuscany: Institute of Electrical and Electronics Engineers, 1–4.
34. Chyzhevska, M., Romanovska, N., Ramskyi, A., Venger, V., Desiatko, A. (2023) Podviinyi vplyv tekhnolohii kryptoinzhenerii na enerhetychnu bidnist [Dual Impact of Crypto Industry Technologies on the Energy Poverty]. CEUR Workshop Proceedings, 3421, pp. 293–299.
35. Upravlinnia vyrobnychymy protsesamy silskohospodarskykh pidpriemstv z vykorystanniam blokchein tekhnolohii v umovakh zabezpechennia prodovolchoi bezpeky [Management of production processes of agricultural enterprises using blockchain technologies in the context of ensuring food security]. Available at: https://www.researchgate.net/publication/380450095_UPRAVLINNA_VIROBNICIMI_PROCESAMI_SILSKOGOSPODARSKIH_PIDPRIEMSTV_Z_VIKORISTANNAM_BLOKCEJN_TEHNOLOGIJ_V_UMOVAN_ZABEZPECENNA_PRODOVOLCOI_BEZPEKI

УДК 338.439.658

JEL Q14, Q15

Мирний Назар Володимирович, аспірант, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Блокчейн технології: перспективи використання в аграрному бізнесі.**

У статті досліджуються перспективи використання блокчейн технологій у аграрному бізнесі України. Розглянуто можливості використання блокчейн технологій для вирішення низки проблем аграрного сектору України. Також, представлено порівняння блокчейн і централізованих рішень в аграрному бізнесі. Запропоновані рішення включають прозорість транзакцій, ефективність управління даними та підвищення безпеки через використання блокчейну в таких сферах: страхування, ланцюги постачання, електронна торгівля, реєстрація землі. У статті акцентується увага на потребі стимулювання розвитку блокчейн-технологій через інвестиції в інфраструктуру, освітні програми для фермерів та розробку доступних рішень. Інновації, такі як смарт-контракти, платформи для електронної комерції та автоматизовані системи управління, можуть значно покращити ефективність аграрного бізнесу та забезпечити його сталий розвиток.

Ключові слова: блокчейн-технології, аграрний бізнес, ефективність, смарт-контракти, децентралізована система.

UDC 338.439.658

JEL Q14, Q15

Nazar Myrnyi, Postgraduate Student, National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”. **Blockchain technologies: prospects for use in the agricultural business.**

This study focuses on harnessing blockchain's transformative potential to address long-standing issues such as climate change, infrastructural deficiencies, corruption, and economic instability. Recognizing the agricultural sector's role in ensuring food security and economic prosperity, this work outlines blockchain's advantages in fostering transparency, security, and operational efficiency. The article highlights blockchain applications across various domains, including agricultural insurance, which safeguards against weather-induced risks, and supply chain management, where traceability enhances product safety and consumer confidence. Furthermore, it delves into electronic commerce, proposing decentralized platforms for secure and efficient transactions, and land registration systems that ensure immutable and transparent record-keeping. Comparative analysis with centralized systems underscores blockchain's unique capabilities, such as decentralization and enhanced security, alongside its long-term cost benefits. Innovations such as smart contracts, e-commerce platforms, and automated management systems can significantly enhance the efficiency of agricultural businesses and ensure their sustainable development. Despite the potential, the adoption of blockchain in Ukraine faces significant barriers, such as technological accessibility and the high costs of implementation. The author emphasizes the importance of investment in infrastructure, targeted education programs for farmers, and the development of affordable solutions. Innovations like smart contracts, automated data management, and advanced agricultural platforms are presented as pivotal to achieving sustainable growth in this sector. By integrating blockchain into agriculture, this research envisions a future where the industry leverages cutting-edge technology to enhance productivity, reduce operational costs, and establish Ukraine as a leader in agricultural innovation on the global stage.

Keywords: blockchain technology, agricultural business, efficiency, smart contracts, decentralized system.

ВПЛИВ КОГНІТИВНИХ УПЕРЕДЖЕНЬ НА ПРИЙНЯТТЯ ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ

Оліфер Іван Олександрович*, аспірант
Національний університет біоресурсів та природокористування України

*ORCID: 0000-0003-1404-8761

© Оліфер І.О., 2025

Стаття отримана редакцією 14.03.2025 р.
The article was received by editorial board on 14.03.2025

Вступ. У сучасному корпоративному середовищі процес ухвалення фінансових рішень стає дедалі складнішим через високий рівень невизначеності та динамічність зовнішнього середовища. Традиційні фінансові теорії, засновані на гіпотезі раціональної поведінки учасників ринку, не завжди здатні адекватно пояснити реальні механізми прийняття рішень у корпоративному секторі. Практика показує, що керівники компаній часто ухвалюють фінансові рішення під впливом емоцій, інтуїтивних суджень і когнітивних викривлень, що може призводити до субоптимальних результатів і зниження ринкової вартості компанії.

Когнітивні упередження, такі як надмірна впевненість, уникнення втрат, ефект прив'язки та ефект доступності, мають значний вплив на фінансові стратегії компаній. Зокрема, вони впливають на *структуру капіталу, політику виплати дивідендів, інвестиційну діяльність та процеси злиттів і поглинань*. Наприклад, надмірна впевненість може спонукати менеджерів до залучення надмірного боргового фінансування, тоді як уникнення втрат може обмежувати готовність керівництва до ризикованих, але потенційно вигідних інвестицій.

Значення вивчення когнітивних упереджень у корпоративних фінансах зростає на тлі збільшення кількості транснаціональних угод, зростання конкуренції на глобальних ринках та необхідності швидкого реагування на зміну економічної кон'юнктури. Врахування поведінкових аспектів у фінансовому управлінні дозволяє не лише підвищити точність прогнозування ринкової поведінки, але й мінімізувати вплив негативних факторів на фінансовий стан компанії.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю виявлення впливу ірраціональної поведінки на структуру капіталу, політику виплати дивідендів, інвестиційну діяльність та процеси злиттів і поглинань, розробки ефективних методів виявлення та коригування когнітивних упереджень у процесі ухвалення фінансових рішень у корпораціях додатково аналізуючи зарубіжний досвід. Аналіз цих факторів має важливе практичне значення для підвищення обґрунтованості фінансових рішень, оптимізації структури капіталу та підвищення стійкості компаній до зовнішніх економічних шоків.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі питання впливу когнітивних упереджень на прийняття фінансових рішень у корпораціях привертає значну увагу дослідників. Наразі у фахових журналах опубліковано низку досліджень, які висвітлюють цю проблему:

Shefrin H., Barberis N., Thaler R. досліджують роль когнітивних упереджень у корпоративних фінансах, підкреслюючи вплив надмірної впевненості, ефекту прив'язки та уникнення втрат на структуру капіталу, інвестиційні рішення та дивідендну політику компаній [1, с. 45; 2, с. 102; 3, с. 79]. Автори підкреслюють, що когнітивні упередження спотворюють раціональність у прийнятті рішень, що призводить до неефективного розподілу капіталу та потенційних фінансових втрат.

Malmendier U., Tate G., Heaton J.B. досліджують вплив поведінкових чинників на інвестиційні рішення керівників. Основна увага приділяється надмірній впевненості та зарозумілості менеджерів, що часто призводить до переоцінки майбутніх доходів і залучення надмірного

боргового фінансування [4, с. 74; 5, с. 64; 6, с. 33]. Дослідники показують, що ця тенденція може спричиняти необґрунтовані витрати та втрати для акціонерів.

Graham J.R., Harvey C.R., Puri M., Ben-David I. фокусуються на феномені неправильного калібрування менеджерів і його впливі на корпоративні фінансові рішення. Вони досліджують, як неправильне сприйняття ризику та невизначеності впливає на структуру капіталу, політику виплати дивідендів і рішення щодо інвестицій [7, с. 88; 8, с. 113]. Дослідники відзначають, що упередження у сприйнятті ризиків часто призводить до консервативної стратегії фінансування.

Kahneman D., Tversky A. у своїх роботах вводять теорію перспектив і аналізують вплив когнітивних упереджень на прийняття рішень в умовах невизначеності. Вони показують, що уникнення втрат і ефект прив'язки мають ключове значення в поведінці менеджерів під час оцінки ризиків та ухвалення інвестиційних рішень [9, с. 55; 10, с. 42].

Roll R. досліджує вплив зарозумілості керівництва на процеси злиттів і поглинань (M&A). Він доводить, що надмірна впевненість у власних прогнозах і недооцінка ризиків призводять до необґрунтованих злиттів, що в перспективі знижує акціонерну вартість компанії [11, с. 91].

Метою дослідження є аналіз впливу когнітивних упереджень на фінансові рішення у корпоративному секторі та розробка рекомендацій щодо їх мінімізації для підвищення ефективності управління.

Основними завданнями статті є: визначити основні когнітивні упередження та їхній вплив на структуру капіталу, інвестиційну та дивідендну політику, процес злиття та поглинання. Дослідити роль поведінкових факторів у процесах злиття і поглинання та оцінити їхній вплив на вартість компанії. Розробити рекомендації щодо нейтралізації негативного впливу когнітивних упереджень на корпоративне управління.

В роботі використовували такі методи дослідження:

- Економетричний аналіз – для оцінки впливу упереджень на фінансові показники.
- Порівняльний аналіз – для оцінки відмінностей у впливі поведінкових факторів у різних корпоративних напрямках.
- Метод кейс-стаді – для аналізу реальних прикладів впливу упереджень на фінансові рішення.

Основний матеріал і результати. Когнітивні упередження суттєво впливають на процес ухвалення фінансових рішень у корпоративному секторі. Традиційні фінансові теорії базуються на припущенні про раціональність поведінки учасників ринку, проте практика показує, що менеджери часто ухвалюють рішення під впливом емоцій, інтуїтивних суджень та викривленого сприйняття ризиків. Це може призводити до субоптимальних фінансових стратегій, зниження ефективності управління капіталом і втрат для акціонерів. У зв'язку з цим виникає необхідність виявлення механізмів виникнення когнітивних упереджень та розробки інструментів для їхньої нейтралізації у корпоративному фінансовому менеджменті.

У дослідженні використовувалися комбіновані методи для визначення наявності когнітивних упереджень серед керівників:

Анкетування – проводилося серед топ-менеджерів компаній з метою оцінки їхньої впевненості у прийнятті рішень, схильності до ризику та уникнення втрат. Питання були структуровані відповідно до шкали Лікерта (від 1 до 5), де 1 – повна незгода, 5 – повна згода. Дослідження базувалося на методології, викладеній у роботі Graham J.R., Harvey C.R., Puri M. [6, с. 88].

Аналіз управлінських рішень – оцінювалися фінансові показники компаній до та після ухвалення стратегічних рішень, зокрема рівень боргового навантаження, прибутковість інвестицій та частота перегляду політики виплати дивідендів.

Поведінкове моделювання – використовувались сценарії ухвалення рішень у штучно змодельованих умовах невизначеності для виявлення впливу когнітивних упереджень. Методика базувалася на підходах, запропонованих у роботах Kahneman D., Tversky A. [9, с. 91].

Когнітивні упередження суттєво впливають на процес ухвалення фінансових рішень у корпоративному управлінні. Проаналізуємо основні когнітивні викривлення (надмірна впевненість, уникнення втрат, ефект прив'язки та евристика доступності), їх вплив на корпоративні фінанси та надано рекомендації щодо мінімізації їх негативних наслідків.

У сучасних наукових дослідженнях таких науковців як: Shefrin H. [1, с. 45], Barberis N., Thaler R. [3, с. 79] наголошується на тому, що когнітивні викривлення часто призводять до прийняття нерациональних фінансових рішень, зниження ефективності корпоративного управління та втрат для

акціонерів. У роботах Malmendier U. і Tate G. [4, с. 74] підкреслюється вплив надмірної впевненості на інвестиційні рішення, що часто стає причиною залучення надмірного боргового фінансування.

У дослідженнях Wang M. та Zhang L. [11, с. 78] проаналізовано вплив ефекту прив'язки на процес ухвалення інвестиційних рішень у фінансовому секторі. Встановлено, що менеджери часто керуються попередніми оцінками та прогнозами, навіть якщо поточні ринкові умови вимагають перегляду цих даних. Неврахування змін у зовнішньому середовищі призводить до прийняття субоптимальних рішень та втрат для акціонерів.

Clark R., Johnson D. [12, с. 45] досліджують вплив евристики доступності на корпоративні фінансові рішення. Встановлено, що керівники часто переоцінюють значення нещодавніх подій, що призводить до завищених прогнозів майбутніх фінансових показників. Це, у свою чергу, створює додатковий тиск на ліквідність та боргове навантаження компаній.

Jackson M., Roberts T. [13, с. 109] наголошують на ролі поведінкових тренінгів у підвищенні якості управлінських рішень. Їхні дослідження показують, що керівники, які пройшли спеціальні тренінги з поведінкових фінансів, демонструють більш об'єктивний підхід до оцінки ризиків та більш зважену стратегію управління капіталом.

Williams L., Thompson B. [14, с. 88] вказують на те, що використання групових підходів до ухвалення фінансових рішень дозволяє знизити вплив індивідуальних когнітивних упереджень та збалансувати фінансову політику компаній.

Martin A., Brown E. [15, с. 57] підкреслюють, що системний аналіз попередніх управлінських рішень сприяє виявленню шаблонів помилок та покращує стратегічне планування в компаніях. Впровадження ретроспективного аналізу допомагає знизити вплив надмірної впевненості та ефекту статус-кво на фінансову політику компаній.

Тому, необхідно визначити яким чином когнітивні викривлення впливають на корпоративну діяльність.

Визначимо вплив когнітивних упереджень на структуру капіталу. Керівники із надмірною впевненістю частіше схильні до залучення значного боргового фінансування, вважаючи, що компанія зможе легко обслуговувати борг за рахунок очікуваного зростання доходів. Це призводить до збільшення фінансових ризиків і потенційних проблем з ліквідністю. Використаємо дані вибірки з 50 великих публічних компаній США за період 2018–2022 років, в яких рівень впевненості менеджерів оцінювався на основі анкетування та аналізу управлінських рішень [4, с. 74]. В таблиці 1 розрахуємо та порівняємо середні показники структури капіталу залежно від рівня впевненості керівників:

Таблиця 1

Вплив рівня впевненості менеджерів на структуру капіталу

Рівень упередженості менеджерів	Борговий коефіцієнт, %	Частка власного капіталу, %
Високий	65,4	34,6
Середній	52,2	47,8
Низький	38,7	61,3

Джерело: розраховано автором на основі даних [4, с. 74]

Високий рівень надмірної впевненості керівників призводить до залучення більшого боргового капіталу, що підвищує фінансовий ризик компанії. Зниження рівня ірраціональності на 20% може зменшити боргове навантаження в середньому на 15%, що підвищить стійкість компанії до зовнішніх фінансових шоків.

Дослідимо вплив когнітивних упереджень на інвестиційні рішення. Надмірна впевненість керівників призводить до реалізації інвестиційних проектів із недостатньою оцінкою ризиків. Malmendier U., Tate G. [4, с. 74] показали, що менеджери часто завищують очікувані доходи та недооцінюють потенційні збитки.

Дані для таблиці сформовано на основі аналізу інвестиційних проектів 30 міжнародних корпорацій за період 2017–2022 років. Ефективність інвестицій вимірювалась через порівняння очікуваної та фактичної рентабельності [5, с. 64].

Наявність упереджень значно знижує успішність інвестиційних проектів, оскільки керівники схильні переоцінювати очікуваний прибуток. За результатами моделювання, зниження впливу

упереджень на 15% може підвищити успішність інвестицій на 10–12%, оскільки керівники схильні переоцінювати очікуваний прибуток.

Таблиця 2

Вплив когнітивних упереджень на успішність інвестицій

Наявність упереджень	Успішність інвестицій, %	Невдалі інвестиції, %
Так	57,3	42,7
Ні	74,5	25,5

Джерело: сформовано автором на основі даних [5, с. 64]

Визначимо вплив когнітивних упереджень на політику виплати дивідендів. Дані для таблиці зібрані на основі звітності 40 компаній із різних галузей за період 2015–2022 років. Аналіз враховував частоту перегляду дивідендної політики та фінансові показники [6, с. 88]. Таблиця 3 ілюструє частоту перегляду дивідендної політики у корпораціях:

Таблиця 3

Вплив когнітивних упереджень на політику виплати дивідендів

Частота перегляду дивідендів	Керівники з уникненням втрат, %	Керівники без упередження, %
Щорічно	17,5	46,2
Раз на 3 роки	32,3	36,1
Рідко або ніколи	50,2	17,7

Джерело: створено автором на основі даних [6, с. 88]

Уникнення втрат і ефект статус-кво знижують частоту перегляду дивідендної політики, що обмежує фінансову гнучкість компанії. Усунення цих упереджень на рівні 10–15% може збільшити ймовірність перегляду дивідендної політики на 20%, що забезпечить більш гнучке управління капіталом. знижують частоту перегляду дивідендної політики, що обмежує фінансову гнучкість компанії.

Порахуємо вплив когнітивних упереджень на злиття і поглинання (M&A). Дані сформовано на основі аналізу угод M&A (злиття та поглинання) 25 міжнародних корпорацій у період 2016–2022 років. Успішність оцінювалась через приріст вартості акцій протягом року після завершення угоди [9, с. 91]. Таблиця 4 показує результати аналізу ефективності угод M&A залежно від упередженості керівництва:

Таблиця 4

Вплив зарозумілості менеджерів на ефективність угод M&A

Рівень зарозумілості керівників	Частка угод з позитивною синергією, %	Частка угод з негативною синергією, %
Високий	41,6	58,4
Середній	56,2	43,8
Низький	72,4	27,6

Джерело: створено автором на основі даних [9, с. 91]

Високий рівень зарозумілості керівників знижує ефективність угод M&A, оскільки керівники переоцінюють синергію та майбутні вигоди. Зниження впливу зарозумілості на 25% може підвищити ймовірність успішного завершення угоди на 18–20%.

На основі вищезазначеного матеріалу та зарубіжних прикладах визначимо рекомендації для мінімізації впливу когнітивних упереджень.

Впровадження сценарного аналізу – проведення сценарного аналізу дозволяє компаніям оцінити потенційні ризики та наслідки прийнятих рішень у різних ринкових умовах. Наприклад, у компанії Toyota впровадження сценарного аналізу допомогло виявити ризики, пов'язані зі зміною ланцюга поставок у період кризи, що дозволило скоротити витрати на 12%.

Залучення зовнішніх експертів – незалежна оцінка фінансових рішень дозволяє отримати об'єктивний погляд на ситуацію та знизити ризик впливу когнітивних упереджень. Наприклад, Apple

регулярно залучає зовнішніх аудиторів для оцінки інвестиційних рішень, що дозволяє уникнути надмірного ризику при розширенні на нові ринки.

Поведінкові тренінги – тренінги з поведінкових фінансів допомагають керівникам краще розпізнавати власні упередження та більш об'єктивно оцінювати ризики. У банку HSBC впровадження таких тренінгів знизило частоту помилкових інвестиційних рішень на 18%.

Використання групових підходів – колективне ухвалення рішень сприяє усуненню індивідуальних упереджень та забезпечує більш збалансований підхід до фінансових стратегій. У компанії Siemens залучення міждисциплінарних команд до розробки інвестиційної політики дозволило підвищити рентабельність на 8% за два роки.

Аналіз минулих рішень – оцінка попередніх управлінських рішень допомагає виявити шаблони помилок і скоригувати майбутню стратегію. Наприклад, у компанії Tesla перегляд минулих помилкових рішень щодо ланцюга постачання дозволив скоротити виробничі витрати на 15% протягом року.

Впровадження сценарного аналізу – оцінка різних сценаріїв розвитку подій допоможе виявити слабкі місця у прийнятті рішень і знизити вплив емоцій.

Залучення зовнішніх експертів – незалежна оцінка рішень дозволить виявити упередження та надмірний оптимізм у прогнозах.

Поведінкові тренінги – проведення регулярних тренінгів допоможе керівникам ідентифікувати когнітивні упередження та вплив емоцій у процесі ухвалення рішень.

Використання групових підходів – Колективне прийняття рішень дозволяє збалансувати вплив індивідуальних упереджень та покращити об'єктивність оцінок.

Аналіз минулих рішень – Систематичний перегляд минулих рішень допоможе виявити шаблони ірраціональної поведінки та скоригувати майбутню стратегію.

Висновки. Результати дослідження підтверджують суттєвий вплив когнітивних упереджень на ухвалення фінансових рішень у корпоративному секторі. Надмірна впевненість керівників призводить до залучення надлишкового боргового фінансування, що підвищує фінансові ризики та знижує ліквідність компанії. Встановлено, що зниження рівня ірраціональності на 20% може зменшити боргове навантаження в середньому на 15%, що покращить фінансову стійкість компанії.

Когнітивні упередження також суттєво впливають на інвестиційні рішення. Надмірна впевненість керівників часто призводить до переоцінки очікуваних доходів і недооцінки потенційних ризиків. Дослідження показують, що зниження впливу упереджень на 15% може підвищити успішність інвестицій на 10–12%.

Важливим аспектом є вплив когнітивних викривлень на політику виплати дивідендів. Уникнення втрат і ефект статус-кво призводять до менш частого перегляду дивідендної політики, що обмежує фінансову гнучкість компаній. Усунення цих упереджень на рівні 10–15% може збільшити ймовірність перегляду дивідендної політики на 20%, що забезпечить кращу адаптацію компанії до змін у ринковому середовищі.

Крім того, зарозумілість керівників негативно впливає на ефективність угод із злиття та поглинання (M&A), оскільки переоцінка синергії та майбутніх вигод призводить до збиткових рішень. Зниження рівня зарозумілості на 25% може підвищити ймовірність успішного завершення угоди на 18–20%.

Запропоновано низку практичних рекомендацій щодо мінімізації впливу когнітивних упереджень у корпоративному фінансовому управлінні. Впровадження сценарного аналізу, залучення незалежних експертів, поведінкові тренінги для керівників та використання групових підходів до ухвалення рішень є ефективними інструментами для нейтралізації впливу когнітивних викривлень. Результати дослідження можуть бути використані у стратегічному фінансовому плануванні для підвищення ефективності корпоративного управління та підвищення конкурентоспроможності компаній на глобальних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Shefrin H. (2021) Behavioral Corporate Finance: Decisions that Create Value. 2nd ed. New York. 512 p.
2. Baker M., Wurgler J. (2020) Behavioral Corporate Finance: An Updated Survey. *Journal of Financial Economics*, vol. 23 (2), pp. 98–115.
3. Barberis N., Thaler R. (2017) A Survey of Behavioral Finance. *Handbook of the Economics of Finance*, vol. 1 (1), pp. 77–122.
4. Malmendier U., Tate G. (2019) Behavioral CEOs: The Role of Managerial Overconfidence. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 33 (4), pp. 63–85.

5. Heaton J.B. (2017) Managerial Optimism and Corporate Finance. *Financial Management*, vol. 34 (3), pp. 33–56.
6. Graham J.R., Harvey C.R., Puri M. (2019) Managerial Attitudes and Corporate Actions. *Journal of Financial Economics*, vol. 45 (2), pp. 76–93.
7. Ben-David I., Graham J.R., Harvey C.R. (2018) Managerial Miscalibration. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 133(3), pp. 123–144.
8. Kahneman D., Tversky A. (2018) Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, vol. 47 (2), pp. 263–292.
9. Tversky A., Kahneman D. (1974) Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, vol. 185 (4157), pp. 1124–1131.
10. Roll R. (2016) The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers. *Journal of Business*, vol. 59 (2), pp. 197–216.
11. Wang M., Zhang L. (2020) Anchoring Effect and Investment Decisions in Financial Sector. *Journal of Financial Studies*, vol. 48 (2), pp. 78–102.
12. Clark R., Johnson D. (2018) Availability Heuristic and Corporate Financial Decisions. *Journal of Behavioral Finance*, vol. 35 (4), pp. 45–63.
13. Jackson M., Roberts T. (2021) Behavioral Training and Managerial Decision-Making. *Financial Management Journal*, vol. 44 (1), pp. 109–132.
14. Williams L., Thompson B. (2019) Group-Based Decision-Making and Reduction of Biases in Corporate Finance. *Journal of Corporate Finance*, vol. 39 (3), pp. 88–104.
15. Martin A., Brown E. (2020) Retrospective Analysis and Corporate Strategy Improvement. *Strategic Financial Review*, vol. 50 (2), pp. 57–79.

УДК 330.131.7

JEL G02, G41

Оліфер Іван Олександрович, аспірант, Національний університет біоресурсів та природокористування України. **Вплив когнітивних упереджень на прийняття фінансових рішень.**

У статті досліджено вплив когнітивних упереджень на ухвалення фінансових рішень у корпоративному секторі. Встановлено, що надмірна впевненість, уникнення втрат, ефект прив'язки, евристика доступності та ефект статус-кво суттєво впливають на фінансову стратегію компаній. Надмірна впевненість спричиняє залучення надлишкового боргового фінансування, підвищуючи ризик дефолту, тоді як уникнення втрат та статус-кво обмежують стратегічне зростання. Проаналізовано поведінкову теорію перспектив (prospect theory) Д. Канемана та А. Тверські, проведено економетричний аналіз та поведінкові експерименти у середовищі невизначеності. Виявлено що зниження впливу упереджень на 10–20% може підвищити частку успішних інвестицій на 12–15% та покращити рентабельність активів і коефіцієнт боргового навантаження на 8–10%. Запропоновано впровадження сценарного аналізу, залучення незалежних експертів та групових підходів для зниження впливу викривлень і підвищення ефективності фінансового управління.

Ключові слова: фінансові рішення, корпоративне управління, стратегічне планування, поведінкові фінанси, боргове навантаження, інвестиційна діяльність, політика виплати дивідендів, злиття і поглинання (M&A), сценарний аналіз.

UDC 330.131.7

JEL G02, G41

Ivan Olfir, Postgraduate Student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. **The impact of cognitive biases on financial decision-making.**

This article examines the problem of the impact of cognitive biases on financial decision-making in the corporate sector. It has been established that cognitive distortions such as overconfidence, loss aversion, anchoring effect, availability heuristic, and status quo bias significantly affect corporate financial strategy. Specifically, overconfidence often leads managers to engage in excessive debt financing, increasing financial risks and the likelihood of default. Loss aversion and the status quo effect contribute to conservative management decisions, thereby limiting strategic growth opportunities for the company. The article analyzes key theoretical approaches to studying cognitive biases in corporate finance, including the behavioral prospect theory developed by D. Kahneman and A. Tversky. The research is based on an econometric analysis of corporate financial decisions, a comparative analysis of corporate strategies, and behavioral experiments in a simulated environment of uncertainty. It has been established that reducing the impact of cognitive biases by 10–20% can increase the share of successful investments by 12–15%, and improve the return on assets and debt-to-equity ratio by 8–10%. The article proposes several practical recommendations for minimizing the impact of cognitive biases in corporate management. In particular, it justifies the importance of implementing scenario analysis to assess risks and forecast financial outcomes, engaging independent experts to provide an objective assessment of financial decisions, and conducting

behavioral training for managers to improve risk assessment and decision-making in an environment of uncertainty. An essential tool is the use of group approaches to financial decision-making, which helps balance individual biases and ensure the rationality of financial policy. The research findings can be applied in strategic financial planning and capital management to enhance the effectiveness of corporate financial management.

Keywords: financial decisions, corporate governance, strategic planning, behavioral finance, debt burden, investment activity, dividend policy, mergers and acquisitions (M&A), scenario analysis.

ІНКЛЮЗИВНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Скриль Віталія Вячеславівна*, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування

Скриль Іван Геннадійович, магістр

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

*ORCID: 0000-0002-6173-4361

© Скриль В.В., 2025

© Скриль І.Г., 2025

Стаття отримана редакцією 14.03.2025 р.

The article was received by editorial board on 14.03.2025

Вступ. Страховий ринок в Україні переживає фазу трансформації, зумовлену необхідністю адаптації до мінливих потреб споживачів, технологічного прогресу та нормативних змін. В основі цієї трансформації лежить концепція інклюзивних інновацій – рішень, які не тільки підвищують ефективність і прибутковість, але й забезпечують доступність та інклюзивність для всіх верств суспільства.

Інклюзивні інновації в секторі страхування охоплюють широкий спектр ініціатив, від цифрових платформ, які спрощують придбання полісів і обробку претензій, до індивідуальних продуктів, розроблених для груп населення, які недостатньо забезпечені, наприклад домогосподарств з низькими доходами, малих підприємств і сільських громад. Використовуючи такі технології, як штучний інтелект, блокчейн і аналітика великих даних, страховики можуть пропонувати персоналізовані послуги, знижувати операційні витрати та ефективніше зменшувати ризики.

Крім того, інклюзивні інновації сприяють фінансовій грамотності та обізнаності, надаючи можливість окремим особам і компаніям приймати обґрунтовані рішення щодо своїх потреб у страхуванні. Це особливо важливо в Україні, де значна частина населення залишається недостатньо застрахованою або незастрахованою через відсутність довіри, розуміння або доступу до відповідних продуктів.

Запровадження інклюзивних інновацій також відповідає світовим тенденціям сталого розвитку та соціальної відповідальності. Страховики, які віддають пріоритет інклюзивності, сприяють ширшій економічній стійкості, захищаючи вразливі групи від фінансових потрясінь, спричинених непередбаченими подіями, такими як стихійні лиха, кризи в галузі охорони здоров'я або економічні спади.

Щоб страховий ринок України процвітав у конкурентному середовищі, яке швидко змінюється, зацікавлені сторони повинні прийняти інклюзивні інновації як стратегічний пріоритет та своє маркетингову політику. Це вимагає співпраці між страховиками, регуляторами, постачальниками технологій і політиками для створення сприятливої екосистеми (маркетологами), яка сприяє інноваціям, забезпечуючи при цьому захист споживачів і стабільність ринку.

Відстоюючи інклюзивні інновації, український страховий сектор може не лише розширити свій охоплення та прибутковість, але й відіграти ключову роль у стимулюванні соціально-економічного розвитку та побудові більш стійкого та інклюзивного суспільства.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій підкреслюють важливість інноваційних підходів у страховій сфері. Вагомий внесок у розвиток теорії та практики інклюзії в економіці загалом та фінансовому секторі зокрема зробили такі відомі вчені, як Данько Ю. І., Другова В., Сторичева С. Б., Сосновська О. О., Шмиголь Н. М., Богріновцева Л. М., Дем'янчук М. А., Житар М., Калашник С. А., Тимків А. О. [1–10]. Теоретичним і практичним проблемам страхування та підвищенню ефективності

страхової діяльності присвячені праці Попович Д., Чвертко Л. А., Попова Л. В., Калашник С. А. [11–15]. Попри багатогранність досліджень, багато питань, пов'язаних із забезпеченням інклюзивних інновацій на ринку страхування, потребують подальшого вивчення, що обумовлює актуальність теми наукової роботи.

Мета статті полягає у дослідженні ролі інклюзивних інновацій як ключового драйвера розвитку страхового ринку України. Стаття має на меті дослідити, як інноваційні, інклюзивні підходи можуть вирішити проблеми, пов'язані з низьким рівнем проникнення страхування, обмеженою доступністю та відсутністю довіри серед населення, яке недостатньо охоплено послугами в Україні. Досліджуючи потенціал інклюзивних інновацій, таких як цифрові технології, індивідуальні страхові продукти та клієнтоорієнтовані бізнес-моделі, стаття має на меті підкреслити їхній трансформаційний вплив на підвищення ефективності ринку, розширення охоплення та сприяння соціально-економічному розвитку.

Дослідження забезпечить комплексний аналіз поточного стану страхового ринку України, виявить бар'єри для інклюзивності та запропонує дієві маркетингові стратегії для залучення інклюзивних інновацій для створення більш стійкого, доступного та конкурентоспроможного сектору страхування. Зрештою, стаття має на меті зробити внесок у дискурс щодо модернізації страхової галузі України, одночасно сприяючи фінансовій доступності та сталому зростанню.

Основний матеріал і результати. Ключовим пріоритетом розвитку страхового ринку України в останні роки стало забезпечення фінансової інклюзивності шляхом розробки та впровадження нових страхових продуктів та послуг. Розширення доступу до фінансових послуг для всіх верств населення є важливим кроком на шляху до створення більш справедливого та процвітаючого суспільства, оскільки воно сприяє розвитку малого та середнього бізнесу, підвищенню рівня життя та зменшенню соціальної нерівності. Рівень довіри до страхових компаній, сформований культурними та історичними факторами, значно впливає на готовність людей купувати страхові продукти та захищати себе від непередбачених ситуацій. Низький рівень страхової культури населення є серйозною перешкодою для всебічного розвитку страхового ринку в Україні, оскільки стримує зростання попиту на страхові продукти та довіри до страхових компаній. Подолання низького рівня фінансової грамотності є ключовим для забезпечення інклюзивності страхового ринку та підвищення його ефективності в сприянні соціально-економічному розвитку країни.

Варто відзначити, що рівень проникнення страхування в економіку України і досі залишається вкрай низьким (рис. 1), і він продовжує знижуватися, що свідчить про серйозні проблеми в цій сфері та потребу в термінових заходах для покращення ситуації.

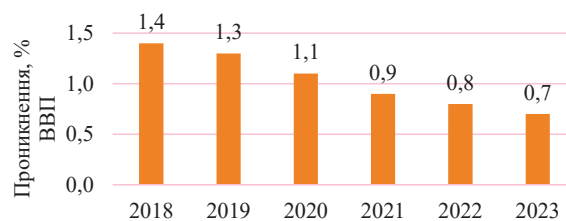


Рис. 1. Рівень проникнення страхування в економіку України за 2018–2023 рр.

Низький рівень розвитку страхування життя в Україні є яскравим прикладом того, що наш страховий ринок не має чітко визначеної стратегії розвитку та не задовольняє всі потреби населення. Середній показник страхових виплат за цим видом страхування відносно до ВВП країни є низьким і складає лише 0,1%. Незважаючи на значні темпи зростання, страхування життя все ще не досягло рівня розвитку, необхідного для того, щоб стати основним видом страхування в країні, що свідчить про низку бар'єрів, які стримують його розвиток.

Розв'язання даних проблем можливо за рахунок підвищення рівня інклюзивності та інклюзивних інновацій у цій сфері.

Інновації у сфері страхування становлять комплексний багатоаспектний процес, що охоплює розробку, впровадження та вдосконалення новітніх технологій, страхових продуктів і послуг, спрямованих на оптимізацію діяльності страхових компаній, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та вирішення актуальних соціально-економічних викликів. Застосування інноваційних підходів у страхуванні сприяє

створенню фінансових інструментів, адаптованих до потреб різних соціальних груп, що, у свою чергу, забезпечує розширення доступу до страхових послуг, підвищення рівня фінансової інклюзії та сприяння соціальній справедливості.

Розвиток інклюзивних інновацій свідчить про те, що страховий ринок стає більш динамічним та орієнтованим на клієнта. Інновації в страхуванні, особливо інклюзивні, мають на меті забезпечити економічний прогрес шляхом підвищення ефективності страхового сектору та одночасно сприяти соціальному добробуту, надаючи доступ до страхових послуг всім, хто в них потребує. Інклюзивні інновації покликані мінімізувати ризики посилення соціальної нерівності, оскільки вони спрямовані на забезпечення рівного доступу до страхових послуг для всіх верств населення.

Реалізація інклюзивних інновацій можлива за умови ефективної комунікації зі страхувальниками, що є ключовим фактором успіху для будь-якої страхової компанії. Страховики повинні постійно підтримувати діалог зі своїми клієнтами, щоб задовольняти їхні потреби та підвищувати рівень лояльності. Дана комунікація може бути реалізована за рахунок маркетингової комунікації, котра застосовується страховиками та іншими зацікавленими сторонами, традиційно включає чотири основні інструменти, запропоновані Американською асоціацією маркетингу у 1960 році. Ці чотири інструменти маркетингових комунікацій стали основою для багатьох сучасних маркетингових стратегій, зокрема, у страховій галузі (рис. 2).

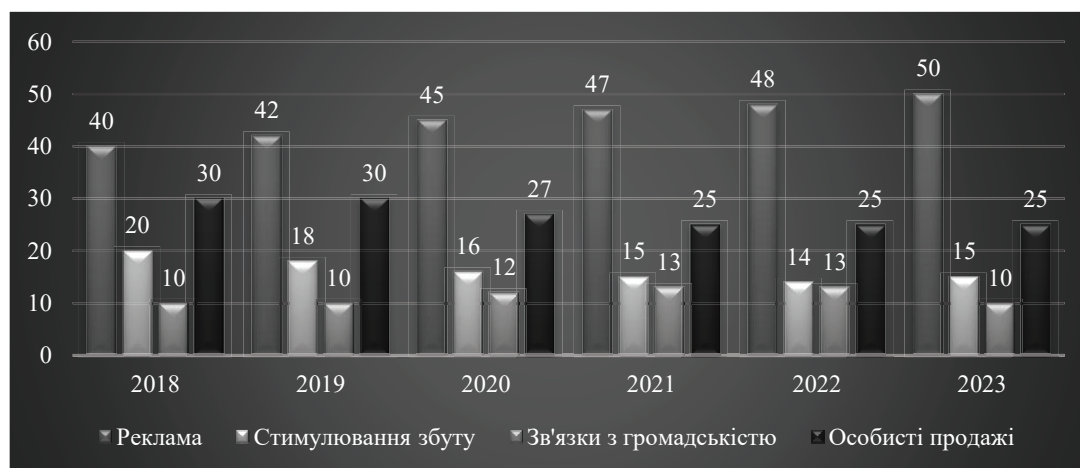


Рис. 2. Динаміка розподілу бюджету на просування страхових продуктів за 2018–2023 роки, %

Саме вимірювання ефективності маркетингових кампаній є критично важливим для будь-якого бізнесу, а особливо для страхових компаній, котрі пропонують інноваційні продукти, спрямовані на інклюзивність. Це дозволяє оцінити ефективність інвестицій, внести корективи в стратегію, приймати обґрунтовані рішення. При вимірюванні ефективності маркетингових кампаній для інклюзивних продуктів страхового ринку необхідно враховувати наступні аспекти (рис. 3):

а) різноманітність цільової аудиторії – необхідно розробляти окремі опитувальники та використовувати різні канали комунікації для різних сегментів аудиторії;

б) доступність – матеріали для збору даних повинні бути доступними для людей з обмеженими можливостями;

в) конфіденційність – необхідно забезпечити конфіденційність особистої інформації респондентів.

Вимірювання ефективності маркетингових кампаній, спрямованих на просування інклюзивних страхових продуктів, є комплексним, але критично важливим завданням для забезпечення їх результативності. Систематичний аналіз маркетингових даних дозволяє не лише оцінити рівень досягнення стратегічних цілей, але й забезпечити оптимізацію маркетингових інструментів, підвищення рентабельності інвестицій та удосконалення підходів до залучення цільової аудиторії. Використання кількісних і якісних методів оцінювання сприяє розробці адаптивних маркетингових стратегій, що відповідають потребам різних соціальних груп, а також підвищенню рівня фінансової інклюзії та доступності страхових послуг.

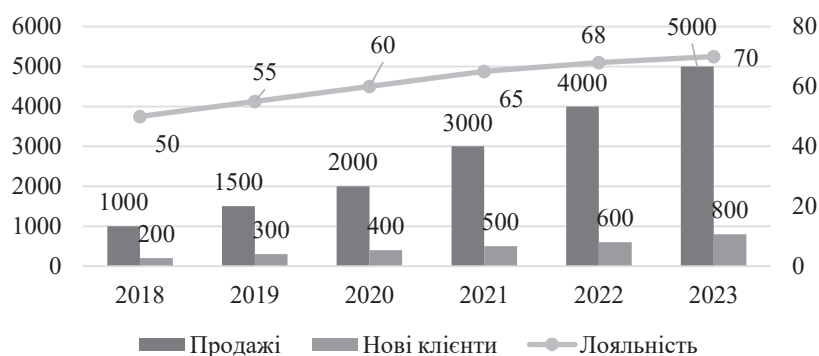


Рис. 3. Динаміка ключових показників ефективності маркетингових кампаній страхового ринку України за 2018–2023 роки

В умовах зростаючої конкуренції на страховому ринку та посилення фокусу на інклюзивності, ефективне управління процесом маркетингової комунікації стає ключовим драйвером успіху страхових компаній. Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) передбачають узгоджену роботу всіх комунікаційних інструментів для створення єдиного, послідовного та переконливого повідомлення про страхову компанію та її продукти. Це особливо важливо для страхових компаній, які пропонують інноваційні продукти, оскільки їм необхідно не тільки інформувати про продукт, але й будувати довіру та лояльність клієнтів.

Так, особливості ІМК для інклюзивних страхових продуктів можна визначити наступні:

1. Фокус на різноманітності – всі маркетингові матеріали повинні відображати різноманітність суспільства і включати представників різних груп.

2. Доступність – комунікаційні матеріали повинні бути доступними для людей з різними видами інвалідності (наприклад, використовувати альтернативний текст для зображень, забезпечити сумісність з технологіями для людей з вадами зору).

3. Партнерство з громадськими організаціями – співпраця з організаціями, які представляють інтереси людей з інвалідністю, допоможе підвищити довіру до продукту.

4. Реальні історії – використання історій людей, які скористалися перевагами продукту, для створення емоційного зв'язку з аудиторією.

Інтегровані маркетингові комунікації є ключовим інструментом для успішного просування інклюзивних страхових продуктів. Завдяки ІМК страхові компанії можуть створити сильну бренд-ідентичність, побудувати довіру клієнтів та досягти своїх бізнес-цілей.

Також, варто відзначити, що найвищим ступенем персоналізації в маркетингу є індивідуальний маркетинг, де пропозиції та маркетингові активності точно підлаштовуються під потреби та вподобання кожного окремого клієнта або компанії. Сучасні бізнеси використовують різноманітні підходи для досягнення такої високої міри персоналізації.

Щодо масового маркетингу, то у традиційному розумінні він не є ефективним підходом для страхового ринку, особливо при розробці інклюзивних продуктів. Для досягнення успіху страхові компанії повинні переходити до більш персоналізованих і сегментованих підходів, які враховують різноманітність потреб і очікувань клієнтів.

Поняття «маркетинг різноманітних продуктів» у контексті страхового ринку та інклюзивних інновацій передбачає розробку та впровадження диференційованої лінійки страхових продуктів, адаптованих до специфічних потреб різних категорій споживачів. Такий підхід сприяє розширенню доступу до страхових послуг, підвищенню рівня фінансової інклюзії та задоволенню соціально-економічних запитів населення. Впровадження інклюзивних страхових рішень дозволяє страховим компаніям не лише оптимізувати продуктову стратегію та диверсифікувати клієнтську базу, але й посилити конкурентні позиції та підвищити рівень довіри до бренду, що є ключовими факторами довгострокової стійкості на ринку страхування.

Традиційне розуміння сегментації споживчих ринків передбачає поділ ринку на групи споживачів за певними характеристиками, такими як географічне розташування, вік, стать, дохід, стиль життя тощо. Цей підхід дозволяє компаніям створювати більш цільові маркетингові пропозиції. У страховому секторі

сегментація ринку є ключовим інструментом для розробки та просування інклюзивних продуктів. Так приклади сегментації страхових компанії наведені на рис. 4, 5, 6, 7.

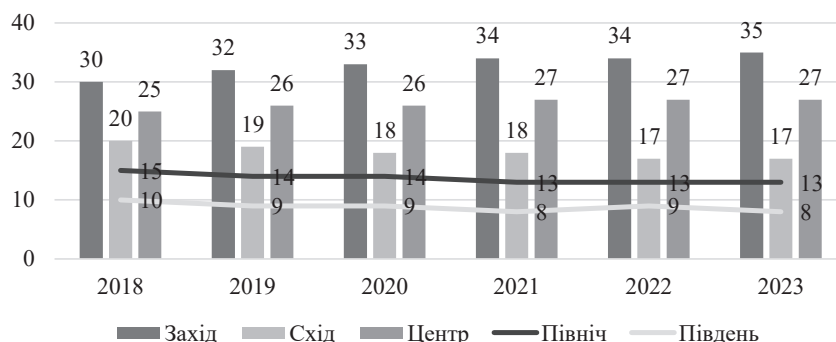


Рис. 4. Географічна сегментація в інклюзивному страхуванні за 2018–2023 роки, %

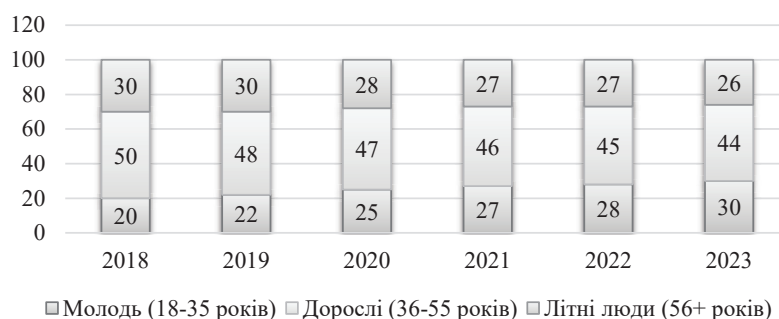


Рис. 5. Демографічна сегментація в інклюзивному страхуванні за 2018–2023 роки, %

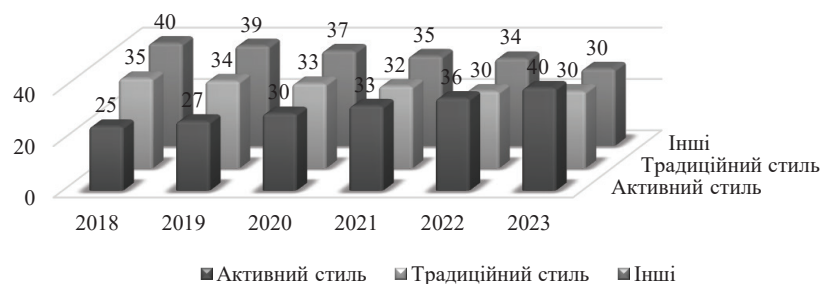


Рис. 6. Психологічна сегментація в інклюзивному страхуванні за 2018–2023 роки, %

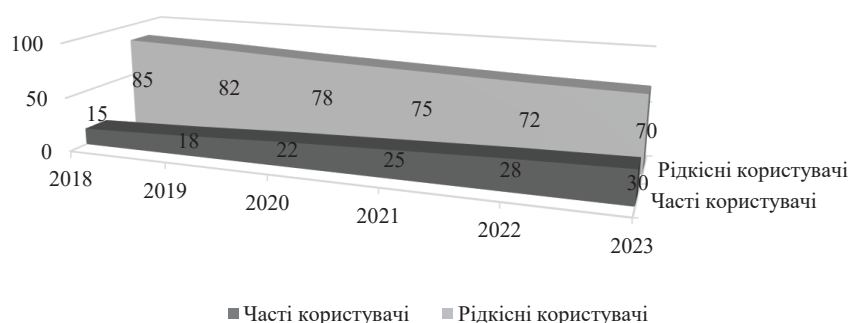


Рис. 7. Поведінкова сегментація в інклюзивному страхуванні за 2018–2023 роки, %

Інклюзивна сегментація страхового ринку передбачає диференціацію клієнтів за їхніми специфічними потребами, рівнем фінансової доступності та фінансової грамотності. Сегментація за потребами охоплює розробку страхових продуктів для людей з інвалідністю, хронічними захворюваннями та представників національних меншин. Сегментація за рівнем фінансової доступності орієнтована на адаптацію страхових послуг відповідно до рівня доходу клієнтів, пропонуючи поліси з різними рівнями покриття та варіативними тарифами. Сегментація за рівнем фінансової грамотності передбачає спрощення страхових продуктів та надання додаткової інформаційної підтримки.

До основних інклюзивних сегментів відносяться: люди з інвалідністю (страхування з урахуванням індивідуальних ризиків), люди похилого віку (поліси з акцентом на профілактику та довготривалий догляд), малозабезпечені верстви населення (мікрострахування), національні меншини (продукти з урахуванням культурних особливостей та мовних бар'єрів), а також мешканці віддалених регіонів (спрощені процедури оформлення та виплат).

Інклюзивні інновації у страхуванні сприяють розширенню доступу до страхових послуг. Використання цифрових технологій (мобільні додатки, онлайн-платформи, чат-боти) забезпечує зручність управління полісами. Персоналізація страхових продуктів дозволяє створювати індивідуальні пропозиції відповідно до потреб клієнтів. Спрощення процедур оформлення полісів (скорочення документального обігу, онлайн-реєстрація) підвищує доступність страхових послуг. Партнерство з громадськими організаціями сприяє фінансовій грамотності та інтеграції соціально вразливих груп до страхового ринку.

Варто відзначити, що інклюзивні інновації в страхуванні – це не просто соціальна відповідальність, а й нові можливості для бізнесу. Задовольняючи потреби всіх верств населення, страхові компанії можуть розширити свою клієнтську базу, підвищити лояльність клієнтів та зміцнити свою репутацію на ринку.

Коли мова йде про страховий ринок, особливо в контексті інклюзивних інновацій, кожна категорія нових продуктів набуває особливого значення. На рис. 8 представлено інклюзивні інновації на страховому ринку через призму категорій нових продуктів.

1. Персоналізація – використання даних для створення індивідуальних страхових пропозицій, які відповідають потребам кожного клієнта.

2. Доступність – спрощення процедур оформлення полісів, використання простих мов, забезпечення доступу до інформації для людей з обмеженими можливостями.

3. Співпраця – співпраця з громадськими організаціями, медичними установами для розробки інклюзивних продуктів.

4. Технології – використання нових технологій (AI, блокчейн) для створення інноваційних страхових продуктів та сервісів.

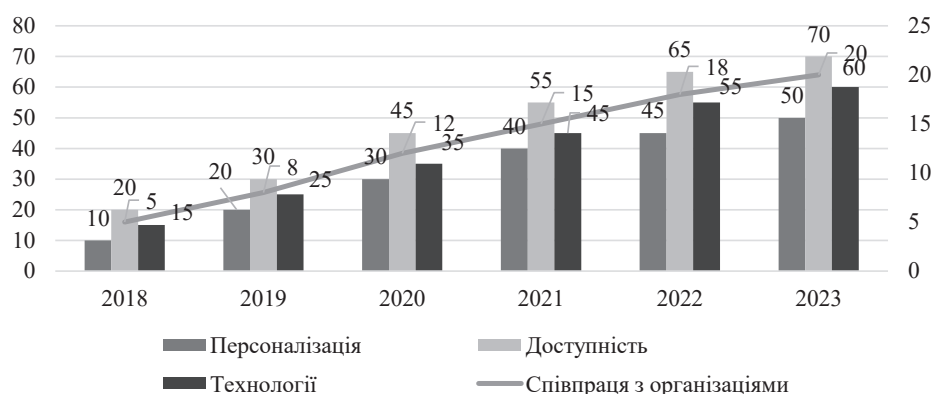


Рис. 8. Динаміка інклюзивних інновацій на страховому ринку через призму категорій нових продуктів за 2018–2023 роки, %

Впровадження нових продуктів на страховому ринку є важливим драйвером розвитку. При цьому, особливу увагу слід приділяти інклюзивним інноваціям, які дозволяють задовольнити потреби всіх верств населення. Кожна з шести категорій нових продуктів може бути використана для створення інклюзивних страхових рішень, які не тільки відповідають потребам клієнтів, але й сприяють розвитку суспільства в цілому.

Розуміння етапів прийняття інновацій є ключовим для успішного впровадження нових страхових продуктів, особливо коли мова йде про інклюзивні рішення. Ці етапи відображають шлях, який проходить потенційний клієнт від першого знайомства з продуктом до його регулярного використання (рис. 9).

1. Обізнаність (Awareness) – споживач дізнається про новий страховий продукт, наприклад, через рекламу, рекомендацію друга, або під час відвідування веб-сайту страхової компанії. Інклюзивність – важливо, щоб інформація про продукт була доступна для всіх сегментів населення, включаючи людей з обмеженими можливостями. Це може включати використання простої мови, альтернативних форматів (наприклад, аудіо, відео), а також адаптацію матеріалів для людей з різним рівнем грамотності.

2. Інтерес (Interest) – споживач починає цікавитися продуктом, шукає додаткову інформацію про його переваги та особливості. Інклюзивність – страхові компанії повинні надавати різноманітні канали для отримання інформації, такі як телефонні дзвінки, чати, соціальні мережі. Також важливо забезпечити доступність інформації для людей з різними мовами та культурними особливостями.

3. Оцінка (Evaluation) – споживач оцінює, наскільки новий продукт відповідає його потребам і очікуванням, порівнює його з іншими доступними продуктами. Інклюзивність – для полегшення процесу оцінки, страхові компанії можуть надавати інтерактивні інструменти, калькулятори та порівняльні таблиці. Важливо також забезпечити доступність інформації про вартість та умови страхування.

4. Випробування (Trial) – споживач має можливість спробувати продукт, наприклад, скориставшись пробним періодом або отримавши зразок. Інклюзивність – для деяких страхових продуктів (наприклад, медичне страхування) фізичне випробування може бути неможливим. Тому компанії можуть пропонувати віртуальні симуляції або детальні описи сценаріїв використання.

5. Прийняття (Adoption) – споживач приймає рішення про регулярне використання нового продукту. Інклюзивність – для сприяння прийняттю, страхові компанії можуть пропонувати програми лояльності, бонуси, а також забезпечувати якісну підтримку клієнтів.

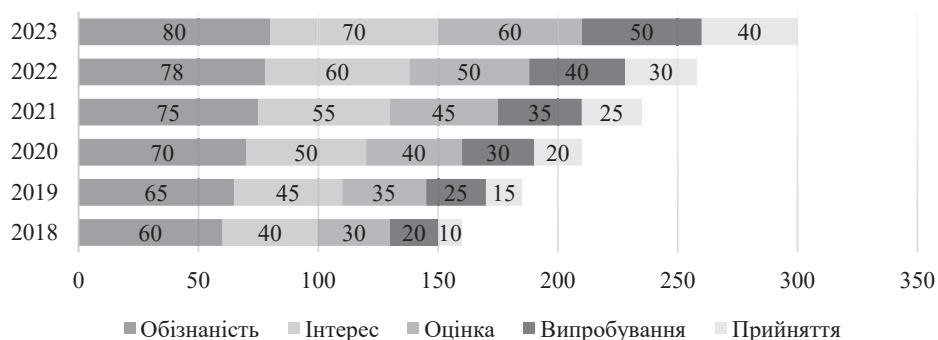


Рис. 9. Динаміка етапів прийняття інновацій клієнтами страхового ринку України за 2018–2023 роки, %

Інклюзивні інновації у страхуванні сприяють розширенню доступу до фінансових послуг та підвищенню довіри споживачів. Ко-креація передбачає залучення цільових аудиторій до розробки страхових продуктів, що забезпечує їхню відповідність реальним потребам. Доступність спрямована на адаптацію страхових послуг для людей з різними фізичними, когнітивними та соціальними можливостями через спрощені процеси реєстрації та використання багатомовних платформ. Усунення бар'єрів включає оптимізацію умов договорів, зниження вартості полісів та спрощення бюрократичних процедур. Освіта відіграє ключову роль у підвищенні фінансової грамотності населення, забезпечуючи поширення інформації через цифрові платформи та консультаційні програми. Комплексне впровадження цих підходів сприяє створенню інклюзивного страхового ринку, що відповідає принципам соціальної справедливості та фінансової доступності.

Отже, варто зазначити, що інклюзивні інновації на страховому ринку вимагають комплексного підходу, який враховує всі етапи прийняття нових продуктів. Забезпечуючи доступність інформації, спрощуючи процедури, та пропонуючи персоналізовані рішення, страхові компанії можуть завоювати довіру клієнтів та сприяти розвитку більш інклюзивного суспільства.

Розуміння та ефективне подолання заперечень клієнтів є ключовим для успішних продажів у страховій галузі, особливо коли мова йде про інноваційні та інклюзивні продукти. Клієнти часто відчувають певний опір до змін, особливо коли мова йде про фінансові продукти, такі як страхування.

Висновки. Інклюзивні інновації є важливим драйвером розвитку страхового ринку, сприяючи його адаптації до сучасних викликів та потреб суспільства. Вони дозволяють зробити страхові продукти доступнішими для різних верств населення, мінімізуючи соціальну нерівність. Водночас ефективна маркетингова комунікація є ключовим фактором успіху впровадження інклюзивних страхових продуктів. Використання сучасних маркетингових стратегій, зокрема інтегрованих маркетингових комунікацій, сприяє побудові довіри до страхових компаній, підвищенню лояльності клієнтів та оптимізації бізнес-стратегії. У поєднанні з цифровими технологіями та персоналізованими підходами інклюзивні інновації забезпечують зростання фінансової інклюзії та довгострокову стійкість страхового ринку.

Також в роботі було зазначено, що інклюзивні інновації у страхуванні сприяють розширенню доступу до фінансових послуг для різних соціальних груп, забезпечуючи персоналізацію страхових продуктів, спрощення процедур оформлення та використання сучасних технологій. Завдяки цьому страхові компанії не лише підвищують рівень довіри та лояльності клієнтів, а й отримують конкурентні переваги на ринку. Впровадження інклюзивних підходів дозволяє створювати більш справедливий страховий ринок, що відповідає принципам соціальної відповідальності та фінансової доступності для всіх верств населення.

Разом з тим, впровадження інклюзивних інновацій супроводжується певними викликами, зокрема необхідністю удосконалення нормативно-правового регулювання, підвищення рівня цифрової грамотності населення та посилення кібербезпеки. Державна підтримка та співпраця з міжнародними організаціями можуть сприяти подоланню цих перешкод та формуванню сприятливого середовища для розвитку інноваційного страхового ринку.

Отже, інклюзивні інновації є потужним драйвером розвитку страхового сектору України, забезпечуючи його адаптацію до сучасних викликів, підвищення конкурентоспроможності та розширення охоплення населення страховими послугами. Подальша цифровізація та інноваційний розвиток страхового ринку сприятимуть зростанню рівня фінансової інклюзії, що, у свою чергу, позитивно впливатиме на соціально-економічний розвиток країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Данько Ю. І. Вплив інноваційних технологій на розвиток страхового ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3895>.
2. Другова, В. Інноваційні підходи до страхового менеджменту в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2024. № (66). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-123>.
3. Єгоричева С. Б. Інноваційний розвиток українського страхового ринку. *Вісник університету банківської справи*. 2020. № 3 (39). URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/9419/1/66-72.pdf>
4. Сосновська О. О., Сіренська І. І. Тенденції інноваційного розвитку страхових компаній в Україні. *Європейський науковий журнал Економічних та фінансових інновацій*. 2021. Т. 2. № 8. С. 20–30.
5. Шмиголь Н.М., Бірський В.В., Антонюк А.А. Використання зарубіжного досвіду для оцінки страхового ринку України. Mechanisms for combating modern challenges and threats: lessons from the EU for Ukraine (Механізми протидії сучасним викликам і загрозам: досвід ЄС для України): матеріали Міжнародної науково-практичної конференції в рамках виконання проекту Модуль Жан Моне програми ЄС Еразмус+ на тему «Впровадження механізмів ЄС для протидії сучасним викликам і загрозам» (101085700 – IMEU – ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCHRSCH) (2022-2025), м. Суми, 28-29 лютого 2024 р. / за заг. ред. В. Школи, М. Домашенко. Суми : СумДУ, 2024. С. 93–96.
6. Давиденко Г. Цифрова інклюзія та доступність: соціальна діджиталізація: монографія. Вінниця : ТВОРИ, 2023. 240 с.
7. Богріновцева Л. М., Ключка О. В., Заїчко І. В. Розвиток та впровадження інноваційних підходів до фінансового управління страховими компаніями в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-57>
8. Дем'янчук М.А., Маслій Н.Д., Жаданова Ю.О. Страхова екосистема України: забезпечення розвитку страхових компаній. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 30–38.
9. Житар, М. Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-24>
10. Калашник С. А., Шірінян Л. В. Інформаційні технології в страхуванні. *Ефективна Економіка*. 2024. № 10. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/4835/4877>
11. Краус К. М., Краус Н. М., Поченчук Г. М. (2022). Інституціональні аспекти та цифровізація фінансової інклюзії в національній економіці. *Innovation and Sustainability*. № 2. С. 18–28.

12. Попова, Л. В. Сучасні тенденції розвитку цифрових технологій у страхуванні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № (5). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-08-02>
13. Попович, Д., Біда, М., & Закорко, К. Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2023. №3 (115). С. 110–114. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-21>.
14. Тимків А. О., Сидор Г. В. Проблемні аспекти дослідження фінансової інклюзії. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2023. № 1. С. 143–153.
15. Чвертко Л. А., Корнієнко Т. О., Вінницька О. А. (2022). Фінансова інклюзія на страховому ринку України: передумови та чинники формування. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вип. 18. Т. 2. С. 146–158. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.146-158>
16. Національна асоціація страховиків України. Ключові тенденції страхового ринку України у 2023–2024 роках. Упевнений рух до європейського союзу. 17 травня 2023. URL: <https://www.nasu.com.ua/klyuchovitendencziyi-strahovogo-rynku-u/> (дата звернення: 02.02.2025).

REFERENCES:

1. Danko, Y. I. (2024). The impact of innovative technologies on the development of the insurance market. *Economy and society*. no. 62. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3895>.
2. Drugova, V. (2024). Innovative approaches to insurance management in the context of digital transformation. *Economy and Society*, no. (66). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-123>
3. Yehorycheva S. B. (2020). Innovative development of the Ukrainian insurance market. *Bulletin of the university of banking*. no. 3 (39). Available at: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/9419/1/66-72.pdf>
4. Sosnovska O. O., Sirenka I. I. (2021). Trends in innovative development of insurance companies in Ukraine. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. no. 2 (8). pp. 20–30.
5. Shmygol N. M., Birskeyi V. V., Antonyuk A. A. Use of foreign experience to assess the insurance market of Ukraine. Mechanisms for combating modern challenges and threats: lessons from the EU for Ukraine: proceedings of the International Scientific and Practical Conference within the framework of the project Jean Monnet Module of the EU Erasmus+ program on the topic “Implementation of EU mechanisms to counter modern challenges and threats” (101085700 – IMEU – ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCHRSCH) (2022-2025), Sumy, February 28–29, 2024. Ed. V. Shkoli, M. Domashenko. Sumy: Sumy State University, pp. 93-96.
6. Davydenko H. (2023) Digital Inclusion and Accessibility: Social Digitalization: monograph. Vinnytsia: WORKS, 240 p.
7. Bogrinvotseva L. M., Kliuchka O. V., Zaichko I. V. (2024). Development and implementation of innovative approaches to the financial management of insurance companies under martial law. *Economy and society*. no. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-57>
8. Demyanchuk M. A., Masliy N. D., Zhadanova Yu. O. (2021). Insurance ecosystem of Ukraine: ensuring the development of insurance companies. *Economic Bulletin of NTUU “Kyiv Polytechnic Institute”*. no. 18. pp. 30–38.
9. Zhitar, M. (2024). Trends in the development of the insurance market of Ukraine under martial law. *Economy and society*, no. (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-24>
10. Kalashnyk, S. A., Shirinyan, L. V. (2024). Information technology in insurance. *Efficient economy*. no. 10. Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4835/4877>
11. Kraus, K. M., Kraus, N. M., Pochenchuk, G. M. (2022). Institutional Aspects and Digitalization of Financial Inclusion in the National Economy. *Innovation and Sustainability*. no. 2. pp. 18–28.
12. Popova, L. V. (2022). Modern trends in the development of digital technologies in insurance. *Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, no. (5). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-08-02>
13. Popovych, D., Bida, M., & Zakorko, K. (2023). Trends in the development of the insurance market of Ukraine under martial law. *Young Scientist*, no. 3 (115), pp. 110–114. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-21>
14. Tymkiv A. O., Sydor G. V. (2023). Problematic aspects of the study of financial inclusion. *Scientific Bulletin of IFNTUNG. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry*. no. 1. pp. 143–153.
15. Chvertko L. A., Kornienko T. O., Vinnytska O. A. (2022). Financial inclusion in the insurance market of Ukraine: prerequisites and factors of formation. *Actual problems of the development of the region's economy*. is. 18. vol. 2. pp. 146–158. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.146-158>
16. National Association of Insurers of Ukraine. Key trends in the insurance market of Ukraine in 2023–2024. Confident movement towards the European Union. 17 May 2023. Available at: <https://www.nasu.com.ua/klyuchovitendencziyi-strahovogo-rynku-u/> (accessed February 2, 2025).

УДК 368:004.9(477)

JEL G22, O31, O33, D14

Скриль Віталія Вячеславівна, кандидат економічних наук, доцент, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Скриль Іван Геннадійович**, магістр Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Інклюзивні інновації як драйвер розвитку страхового ринку України.**

У статті досліджено інклюзивні інновації як ключовий драйвер розвитку страхового ринку України. Визначено, що інновації сприяють не лише підвищенню ефективності страхових компаній, але й забезпеченню рівного доступу до страхових послуг для всіх верств населення. Встановлено, що важливим

чинником успішної реалізації інклюзивних ініціатив є ефективна маркетингова комунікація, що базується на адаптованих стратегіях, персоналізації пропозицій та інтегрованих маркетингових комунікаціях (ІМК). Аналіз досліджень дав можливість виявити, що вимірювання ефективності маркетингових кампаній дозволяє оптимізувати інструменти просування, підвищувати рівень фінансової інклюзії та вдосконалювати клієнтський досвід. Використання цифрових технологій, співпраця з громадськими організаціями та спрощення страхових процедур сприяють соціальній відповідальності бізнесу та зростанню довіри до страхових компаній. Інклюзивні інновації є не лише соціально значущими, а й відкривають нові можливості для розвитку страхового ринку.

Ключові слова: інклюзивні інновації, страховий ринок, цифрова трансформація, фінансова інклюзія, малозабезпечені верстви населення, соціально-економічний розвиток.

UDC 368:004.9(477)

JEL G22, O31, O33, D14

Vitaliia Skryl, PhD in Economics, Associate Professor, National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”. **Ivan Skryl**, Master Student, National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”.

Inclusive innovations as a driver of the development of the insurance market of Ukraine.

The article studies inclusive innovations as a key driver of the development of the insurance market of Ukraine. It is determined that innovations not only contribute to increasing the efficiency of insurance companies but also provide equal access to insurance services for different segments of the population, which is an important factor for the development of financial inclusion. Inclusive innovation allows for the creation of new products and services available to low-income populations, which contributes to social justice and economic growth. It has been established that effective marketing communication is an important factor in the successful implementation of inclusive initiatives. This involves the use of adapted strategies that consider the needs of different populations, personalization of offers and integrated marketing communications (IMC), which ensure a clear and understandable delivery of information to potential customers. Research analysis has shown that properly measuring the effectiveness of marketing campaigns is an important tool for optimizing marketing efforts. This allows you to increase the level of financial inclusion, improve the customer experience, and ensure that offers are more accurately matched to market demands. Digital technologies, which are actively being introduced in the industry, make it possible to simplify insurance processes, make them more convenient and accessible to customers. Cooperation with public organizations and other social institutions also plays an important role, as it contributes to increasing the social responsibility of business and increasing trust in insurance companies. Thanks to such innovations, a more transparent and fairer environment is created for the development of the insurance market, which, in turn, opens new opportunities for business and improves its social image. Thus, inclusive innovations are not only socially significant, but also cost-effective for insurance companies, as they contribute not only to attracting new customers, but also to strengthening the brand's reputation and increasing its competitiveness in the market.

Keywords: inclusive innovations, insurance market, digital transformation, financial inclusion, underserved populations, socioeconomic development.

ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

UDC 657.012.32
JEL M41

DOI: 10.26906/EiR.2025.1(96).3767

CONCEPTUAL MODEL FOR METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF JOINT ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF FINANCIAL CONTROLLING

**Alla Dmytrenko*, Doctor of Economic Sciences, Docent,
Professor of Finance, Banking and Taxation Department
National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”**

*ORCID 0000-0003-3304-8652

© Dmytrenko A., 2025

*Стаття отримана редакцією 05.03.2025 р.
The article was received by editorial board on 05.03.2025*

Introduction. In order to substantiate and develop methodological approaches to assessing the effectiveness of joint ventures, it is necessary to consider in detail their organizational features of establishment and operation, which leads to the formation and adaptation of existing and new methods to different organizational forms of joint ventures (with and without the establishment of a legal entity). In view of the above, it is necessary to assess the effectiveness of joint activities within the framework of financial controlling at all stages of its creation and operation. Given the significant achievements of domestic and foreign researchers, it should be noted that the dynamic development of the country's economy generates new demands for deepening scientific knowledge in the field of financial controlling of joint activities at Ukrainian enterprises. A number of theoretical issues of financial controlling of joint activities of business entities in the business sector remain open. The relevance, practical significance and insufficient elaboration of the outlined problem led to the choice of the research topic, determined the purpose, objectives, object, subject, logic and content of the study.

Analysis of research and publications. The problematic issues of financial controlling and the mechanism of its provision were studied by such scientists as M. Bondar [3], T. Gogol [4], O. Godes [5], V. Hrynko, V. Koyuda, O. Lepeyko, O. Koyuda [6], M. Dubyna [7], I. Kipioro [8], S. Kozlovsky, A. Kozlovsky, O. Bezpalko [9], A. Kravets [10], L. Lakhtionova [11], D. Lukyanenko, B. Gubsky, O. Mozgovyi [12], P. Mykytyuk [15] and others. A number of theoretical issues of financial controlling of joint activities of business entities in the business sector remain open. The methodology of financial controlling of joint activities without and with the establishment of a legal entity also requires rethinking.

Objectives of the article. The purpose of the study is to develop the theoretical and methodological foundations of financial controlling of joint ventures and to substantiate scientific and practical recommendations aimed at its improvement to achieve high economic performance of business in Ukraine. The realization of this goal necessitated the formulation and solution of the following research objectives: to characterize the functional content of the system of financial controlling of joint activities; to develop methodological principles of financial controlling of joint venture; to propose scientific and methodological provisions for assessing the effectiveness of financial controlling of joint activities; to assess the national practice of financial controlling of joint activities in the business sphere.

The main material of the study. In addition, the search for a foreign partner has its own peculiarities depending on the conditions and rating of a Ukrainian partner who has experience of working with a potential foreign partner or export-import activities, as well as on the foreign partner's participation in the company's capital (Figure 1).

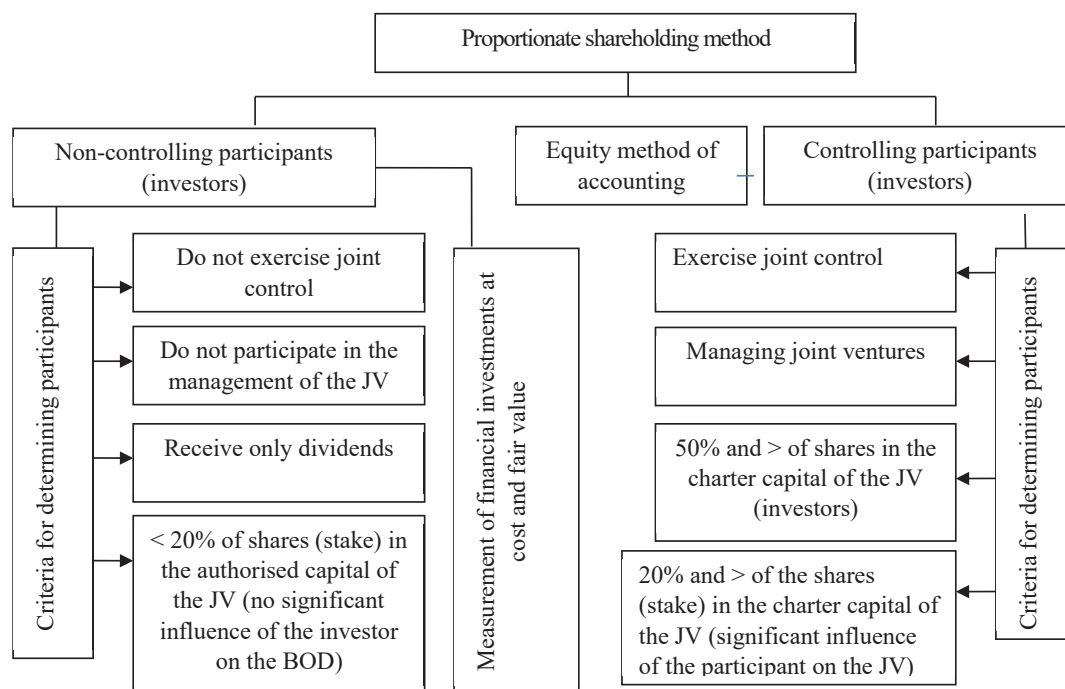


Figure 1. Methods of valuation of financial investments in joint ventures

Source: compiled by the author

However, it is always advisable, firstly, to ensure a multivariate choice, and secondly, to analyses possible partners according to a certain system of financial indicators. To this end, both direct indicators (size of assets, their dynamics, number of employees, profit dynamics) and indirect indicators (ratio of profit to production costs, level of labor productivity, etc.) may be useful [6, p. 15]. Detailing the agreement of the partners on the establishment of a joint venture requires working out the conditions of its future activities, for which it is advisable to conduct a feasibility study of several options for its creation [12, p. 32]. The analysis of literature sources [2; 10; 13; 14] shows that there are a number of methods that include financial and non-financial indicators and rating assessments that can be used to obtain an objective, scientifically based generalized assessment of the financial condition of each participant in joint activities and the joint venture as a whole.

The effectiveness of joint ventures involving different investors can be assessed using the following indicators: Evaluation of the enterprise's performance in order to ensure an optimal management strategy. In this area, the efficiency of the use of common resources of the enterprise is primarily studied; Evaluation of the enterprise's performance in order to determine its attractiveness as a potential joint investment object; Assessment of the enterprise's performance at the macro level by the state [9, p. 513–519]. According to the authors [9], the assessment of the enterprise's performance is characterized by determining the relevant coefficients: concentration of equity (autonomy ratio); concentration of capital raising; long-term borrowing; financial dependence; equity maneuverability; financial stability; ratio of borrowed and own funds; financial leverage; solvency; level of return on equity, which is carried out on the basis of financial statements - Balance Sheet (Statement of Financial Position).

Another group of authors consider it necessary to use a methodological approach based on the use of special generalized indicators of results: economic activity (EA), financial activity (FA), economic and financial activity (EFA) (according to formulas 1, 2, 3) and building a matrix of financial equilibrium, which makes it possible to determine the threat of financial crisis of an enterprise.

$$RGD = NREI - FEP - VI + RM \quad (1)$$

$$RFD = ZZ - V_{poz} - DIV - POD \quad (2)$$

$$RGFD = RGD + RFD, \quad (3)$$

Where NREI – net result of investment operation;

FEP – change in financial and operational needs in the planning period;

VI – production investments accepted for sale;

RM – stable proceeds from the sale of enterprise property;
 Expected change in the company's debt in the planning period;
 PI – interest on loans to be paid;
 Dividends to owners of the enterprise;
 PIT – tax payments from the company's profit.

We consider it necessary to use the following non-financial indicators to assess the effectiveness of joint activities in addition to financial indicators when establishing a joint venture. According to some scholars [4, p. 14], in order to obtain a more accurate result, the formula used to calculate the final rating should be complicated to the point of using an integral calculation. The study of literature sources [9; 11; 13; 15] on the development of methodological approaches to the analysis of the assessment of the financial condition of business entities and organizational features of building joint activities made it possible to identify classification features and types of analysis in joint ventures (Table 1).

Table 1

Classification features and types of analysis in joint ventures

<i>Classification feature</i>	<i>Types of analysis</i>
Depending on the subject of analysis	Analysis of individual joint arrangements Analysis of a joint venture after pooling of resources
Depending on the investee	Analysis of resident investment Analysis of foreign investment
Depending on the object of analysis	Analysis of existing joint activities Analysis of the effectiveness of new activities Analysis of the effectiveness (attractiveness) of investments
Depending on the type of resource	Analysis of the efficiency of technological resources use Analysis of the efficiency of material resources use Analysis of the efficiency of information resources use Analysis of the efficiency of use of financial resources Analysis of the efficiency of labour resources use
Depending on the type of activity	Analysis of operating activities Analysis of financial activities Analysis of investment activity
Depending on the stage of operation of the joint venture	Analysis at the stage of establishing a joint venture Analysis at the stage of conducting joint operations Analysis at the expansion stage of a joint venture Analysis at the stage of changing the type of joint operation
Depending on the analysis methods	Analysis by means of financial calculations Analysis with the help of rating assessments Analysis with the help of expert opinions
Depending on the organisational stages of the joint activity	Preliminary analysis Interim analysis Final analysis

Source: developed by the author

Ukraine has introduced the Methodology for Integral Assessment of Investment Attractiveness of Enterprises and Organizations, approved by the Order of the Agency for Prevention of Bankruptcy of Enterprises and Organizations of 23.02.98 [13], which allows combining in one indicator many factors of financial condition that are different in content and name, units of measurement, weight and other characteristics. A number of scholars [9; 11; 15] also believe that to assess the financial condition of a joint venture, it is necessary to use not a system of indicators, but one integral (generalized) indicator that takes into account the assessment of property status, financial stability (solvency), liquidity of assets, profitability, business activity and market activity. The integral coefficient of investment attractiveness of a project shows that the higher this coefficient is, the more attractive the investment and innovation project is for each of its participants (enterprise, employees, state (region)) [1, 15, p. 225–246]. Indicators of economic efficiency of investments are calculation of the total profitability of the project, net present value, profitability, payback period of investments, ratio of income and expenses.

To proceed to the calculation of the indicators, we will provide the symbols for the indicators that will be used in the analysis of the above investment efficiency indicators: P – The amount of cash flows from the

economic activity of the investment object after its commissioning; B_u – the amount of investment required to put the object into operation (investment costs); V_e – the amount of current expenses of the operating facility required for the production of goods or services produced by the newly created facility (operating expenses); A_t is the amount of depreciation accrued for the year on fixed assets created by investments; T – The number of years of the project life (operation of the facility and receipt of income from investments); t is the index (serial number) of each year of the facility's operation. $t = 1, 2, \dots, T$.

1. The net present value of a project (NPV) is calculated as the sum of annual revenues minus costs, adjusted to the current year:

$$NVP = \sum_{t=1}^T (Pt - But - Bet) / (1+r)^t. \quad (4)$$

For the project to be accepted, the NPV must be greater than 0.

2. The payback period of the project (T_k) determines the number of years for which the total present value of the profit will be equal to the amount of investment:

$$Bu = \sum_{t=1}^{T_k} (Pt - Bet) / (1+r)^t. \quad (5)$$

T_k is the number of years required for the amount of profit from investments to equal the amount of C_p (payback period);

r is the annual discount rate to be used to bring cash flows of future periods to the current year;

K is the conversion factor: $K = 1 / (1+r)^t$.

3. The ratio of income to expenses (R) is calculated as a fraction, where the numerator should be the sum of the present values of income from investments for all years, and the denominator should be the sum of the present values of expenses:

$$R = \sum_{t=1}^T Pt / (1+r)^t / \sum_{t=1}^T (But - Bet) / (1+r)^t. \quad (6)$$

This indicator should be greater than 1.

4. The profitability ratio (g) of the project is calculated as the ratio of the net present value of revenues over the life of the project to the amount of capital investment:

$$g = \sum_{t=1}^T (Pt - Bet) / (1+r)^t / \sum_{t=1}^T But / (1+r)^t. \quad (7)$$

Projects with a return on investment of at least one are eligible.

5. The internal rate of return (R) of the project is defined as the level of the discount rate r at which the net present value of the project (over the project life) is zero:

$$NVP = \sum_{t=1}^T (Pt - But - Bet) / (1+r)^t = 0. \quad (8)$$

The internal rate of return is the limit below which a project yields a negative total return.

6. The funded return (f) of a project is calculated as the ratio of the average annual profit over the entire project life to the average annual residual value of investments over the project life, taking into account their annual depreciation:

$$f = \sum_{t=1}^T (Pt - Bet) / T / \sum_{t=1}^T (But - At) / T. \quad (9)$$

An analysis of the literature [13, 15] shows that a number of scholars have also developed their own methods for analysing investment efficiency. Thus, M.I. Bondar proposes to analyse the effectiveness of investments by the following components: – Analysis of the quality of products, works, services underlying the investment project; Analysis of the efficiency of resource use; Analysis of the quality of investment process management and sales department; Analysis of indicators of financial condition and payback period of investments [3, p. 216–220]. A significant number of authors [7, p. 167].

Conclusions. Thus, the proposed methodological approach to analyzing the state of financial controlling and, within it, the information support of the management system, allowed to develop stages of organizational measures to analyses and evaluate the effectiveness of the financial controlling system, assess the effectiveness of joint activities using financial and non-financial indicators, which ensures disclosure of the most important financial information to external users, improving its profitability, clarity and relevance in compliance with the principles.

REFERENCES:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (accessed January 15, 2025).
2. Metodyka intehranoi otsinky investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstv ta orhanizatsii, shcho zatverdzhena nakazom Ahentstva z pytan zapobihannia bankrutstvu pidpriemstv ta orhanizatsii (1998). [Methodology for Integral Assessment of Investment Attractiveness of Enterprises and Organisations, approved by the Order of the Agency for the Prevention of Bankruptcy of Enterprises and Organisations of 23.02.98. Available at: <http://www.rada.gov.ua> (accessed January 25, 2025).
3. Bondar M. I. (2018). Investytsiina diialnist: metodyka ta orhanizatsiia obliku i kontroliu [Investment activity: methods and organisation of accounting and control: monograph]. State Higher Educational Institution 'Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman'. Kyiv: KNEU. 256 p.
4. Gogol T. A. (2014). Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia pidpriemstv maloho biznesu [Form-analytical security of small business administration]: monograph. Chernihiv: Publisher Lozovyi V.M., 384 p.
5. Godes O. D. (2018). Finansovy kontrolinh na pidpriemstvi [Financial control at the pidpriemstvi]. *European vector of economic development*. no. 1 (14). p. 59–65.
6. Grinkova V. O., Koyuda V. O., Lepeyko O. P., Koyuda O. P. (2018). Investuvannia [Investing]: Textbook. Kyiv: Znannya, 452 p.
7. Dubyna M. V. (2018). Mekhanizm rozvytku rynku finansovykh posluh na osnovi formuvannia instytutu doviry: teoriia, metodolohiia, praktyka [The mechanism of development of the financial services market on the basis of the formation of the institution of trust: theory, methodology, practice]: monograph / M.V. Dubyna. Chernihiv: CHNTU, 668 p.
8. Kipioro I. M. (2022). Formuvannia systemy kontrolinhu na pidpriemstvi [Formation of a controlling system at the enterprise]. *Scientific works of Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences*. issue 22 (2). p. 250–254.
9. Kozlovskiy S. V., Kozlovskiy A. V., Bezpalko O. P. (2024). Analiz efektyvnosti diialnosti pidpriemstva ta shliakhy yoho pokrashchennia [Analysis of the company's performance and ways to improve it]. *Economics: Problems of Theory and Practice*. Dnipropetrovsk. Issue 193, vol. 2. p. 513–519.
10. Kravets A. V. (2025). Otsinka finansovoi stiikosti aktsionernykh tovarystv u systemi zabezpechennia stabilnosti ta efektyvnogo rozvytku yikh finansovo-kredytnoho mekhanizmu [Assessment of financial stability of joint-stock companies in the system of ensuring stability and effective development of their financial and credit mechanism]. Available at: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vdnuet/econ/2011_4/Kravec.pdf (accessed January 25, 2025).
11. Lakhtionova L. A. (2020). Analiz platospromozhnosti ta likvidnosti subiektiv pidpriemnytskoi diialnosti [Analysis of solvency and liquidity of business entities]: monograph. State higher educational institution. 'Vadym Hetman Kyiv National Economic University. Kyiv: KNEU, 657 p.
12. Lukianenko D. G., Gubskiy B. V., Mozgovyi O. M. et al. (2017). Mizhnarodna investytsiina diialnist [International investment activities]: Textbook / edited by D.G. Lukyanenko. Kyiv: KNEU, 354 p.
13. Metodyka intehranoi otsinky investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstv ta orhanizatsii, shcho zatverdzhena nakazom Ahentstva z pytan zapobihannia bankrutstvu pidpriemstv ta orhanizatsii (1998). [Methodology for integral assessment of investment attractiveness of enterprises and organisations, approved by the order of the Agency for the Prevention of Bankruptcy of Enterprises and Organisations]. Available at: <https://www.rada.gov.ua>. (accessed January 25, 2025).
14. Metod, metodyka, metodolohiia (2025). [Method, technique, methodology]. *Slovopedia*. Available at: <http://slovopedia.org.ua/32/53404/31375.html> (accessed January 28, 2025).
15. Mykytyuk P. P. (2019). Analiz investytsiino-innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv [Analysis of investment and innovation activities of enterprises]: monograph. Ternopil National Economic University. Ternopil: Terno-Graph LLC, 304 p.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.01.2025).
2. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій, що затверджена наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23.02.98 р. URL: <http://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 25.01.2025).
3. Бондар М.І. Інвестиційна діяльність: методика та організація обліку і контролю: монографія. Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2018. 256 с.
4. Гоголь Т.А. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємств малого бізнесу: монографія. Чернігів : Видавець Лозовий В.М., 2014. 384 с.
5. Годес О.Д. Фінансови контрольінг на підприємстві. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2018. № 1 (14). С. 59–65.
6. Гринькова В.О., Коюда В.О., Лепейко О.П., Коюда О.П. Інвестування: Підручник. Київ : Знання, 2018. 452 с.
7. Дубина М.В. Механізм розвитку ринку фінансових послуг на основі формування інституту довіри: теорія, методологія, практика: монографія / М.В. Дубина. Чернігів : ЧНТУ, 2018. 668 с.
8. Кіпіоро І.М. Формування системи контролінгу на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2022. Вип. 22 (2). С. 250–254.

9. Козловський С.В., Козловський А.В., Безпалько О.П. Аналіз ефективності діяльності підприємства та шляхи його покращення. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Дніпропетровськ, 2024. Вип. 193. Т. 2. С. 513–519.
10. Кравець А.В. Оцінка фінансової стійкості акціонерних товариств у системі забезпечення стабільності та ефективного розвитку їх фінансово-кредитного механізму. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vdnuet/есоп/2011_4/Kravec.pdf (дата звернення: 25.01.2025).
11. Лахтіонова Л.А. Аналіз платоспроможності та ліквідності суб'єктів підприємницької діяльності: монографія. Держ. вищ. навч. закл. «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2020. 657 с.
12. Лук'яненко Д.Г. Губський Б.В., Мозговий О.М. та ін. Міжнародна інвестиційна діяльність: підручник / за ред. Д.Г. Лук'яненка. Київ : КНЕУ, 2017. 354 с.
13. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій, що затверджена наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23.02.98 р. URL: <https://www.rada.gov.ua>. (дата звернення: 25.01.2025).
14. Метод, методика, методологія. Словопедія. URL: <http://slovopedia.org.ua/32/53404/31375.html> (дата звернення: 25.01.2025).
15. Микитюк П.П. Аналіз інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств: монографія. Тернопільський національний економічний ун-т. Тернопіль : ТзОВ «Терно-граф», 2019. 304 с.

UDC 657.012.32

JEL M41

Alla Dmytrenko, Doctor of Economic Sciences, Docent, Professor of Finance, Banking and Taxation Department, National University "Poltava Polytechnic named after Yuri Kondratyuk". **Conceptual model for methodological approaches to assessing the effectiveness of joint activities in the context of financial controlling.**

It is established that financial controlling is a universal system of methods, tools and means of accumulating, processing and producing managerial and, above all, financial information on various aspects of functioning of individual business entities. Direct implementation of the financial controlling system in the process of joint economic activity between different entities is a prerequisite for improving the quality of management of such activity and contributes to the growth of efficiency of individual business entities. The article carries out a comprehensive structural and parametric analysis of the domestic practice of joint activity, allocates and substantiates advantages of its implementation, deepens methodical provisions of analysis of the financial controlling system and describes the process of formation and distribution of resources in the process of creation of joint activity. The essence of the mechanism of development of financial controlling of joint activity is substantiated with specification of its purpose, functions, tasks, definition and specification of the basic principles of implementation of such a mechanism, detailing of certain methods and instruments for enhancing the implementation of the financial controlling system in the work of joint ventures. The methodological ambushes of the functioning of such a mechanism have been lost by reinforcing the principles of its action, functional content, marking and specific target orientations of its implementation, methods and similar tools to ensure the active implementation of the financial control system in the work for the promotion of business activities.

Keywords: control, financial control, activity, corporate activity, corporate business, investment, foreign investment, comprehensive analysis, information security.

УДК 657.012.32

JEL: M41

Дмитренко Алла Василівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Концептуальна модель до методичних підходів оцінки ефективності спільної діяльності в контексті фінансового контролінгу.**

Встановлено, фінансовий контролінг є універсальною системою методів, інструментів та засобів акумуляції, опрацювання та продукування управлінської та, насамперед, фінансової інформації про різні аспекти функціонування окремих суб'єктів господарювання. Безпосередньо впровадження системи фінансового контролінгу у процесі спільної економічної діяльності між різними суб'єктами є передумовою підвищення якості управління такою діяльністю та сприяє зростанню ефективності роботи окремих господарюючих структур. Здійснено комплексний структурно-параметричний аналіз вітчизняної практики спільної діяльності, виокремлено та обґрунтовано переваги її здійснення, поглиблено методичні положення аналізу стану системи фінансового контролінгу та описано процес формування та розподілу ресурсів при створенні спільної діяльності. Обґрунтовано сутність механізму розвитку фінансового контролінгу спільної діяльності з конкретизацією його мети, функцій, задач, визначенням та конкретизацією основних принципів впровадження такого механізму, деталізацією окремих методів та інструментів активізації

впровадження системи фінансового контролінгу у роботу спільних підприємств. Аналіз наукових джерел з даного питання та власні дослідження дозволили виділити інформаційні проблеми в системі фінансового контролінгу спільного підприємства та окреслити напрями їх вирішення- обробка значних обсягів інформації та обґрунтування її оптимальних обсягів в рамках інформаційної системи управління та фінансового контролінгу спільного підприємства; обмеженість та доступність інформації різними підрозділами системи управління та працівниками системи фінансового контролінгу; дублювання інформації та повторюваність даних в різних документах структурних підрозділів системи управління та фінансового контролінгу; якість та корисність інформації звітів та аналітичних записів для прийняття управлінських рішень внутрішніми і зовнішніми користувачами; ступінь обробки та якість опрацювання інформації за допомогою методів та засобів інформаційних технологій та програмних продуктів; синхронність аналізу інформації та її взаємопов'язаність в межах системи управління та відділу фінансового контролінгу спільного підприємства та інформаційних потоків кожного з учасників спільної діяльності; захист інформації та її конфіденційність з метою забезпечення безпеки фінансово-економічної інформації спільного підприємства та побудови системи захисту контролінгової інформації з метою мінімізації її розголошення та оприлюднення. Поглиблено методологічні засади функціонування такого механізму шляхом виокремлення принципів його побудови, функціонального наповнення, мети та відповідних цільових орієнтирів його реалізації, методів та відповідних до них інструментів забезпечення активного впровадження системи фінансового контролінгу в роботу для провадження спільної діяльності.

Ключові слова: контролінг, фінансовий контролінг, діяльність, спільна діяльність, спільне підприємство, інвестиції, іноземні інвестиції, комплексний аналіз, інформаційне забезпечення.

ECONOMIC SECURITY OF THE STATE AND ECONOMIC ENTITIES

УДК 338.242(477)
JEL H7

DOI: 10.26906/EiR.2025.1(96).3768

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ

Бліщук Катерина Михайлівна*, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри регіонального та місцевого розвитку
Національний університет «Львівська політехніка»

*ORCID 0000-0002-8154-6608

© Бліщук К.М., 2025

Стаття отримана редакцією 06.03.2025 р.
The article was received by editorial board on 06.03.2025

Вступ. В умовах сучасних глобальних викликів та загроз питання забезпечення економічної безпеки держави набуває особливої актуальності. Зростання геополітичної нестабільності, економічних криз, кіберзагроз, фінансових махінацій та інших негативних факторів вимагають від органів публічного управління розробки та впровадження ефективних механізмів захисту національної економіки.

Незважаючи на наявність правових, інституційних та управлінських засад забезпечення економічної безпеки, спостерігаються недоліки у їх практичному застосуванні. До основних проблем можна віднести низьку адаптивність державної політики до швидкозмінних зовнішніх умов, недостатню координацію між державними органами, недостатній рівень цифровізації процесів економічної безпеки та низьку ефективність антикризових заходів.

Отже, постає необхідність дослідження ефективності діяльності органів публічного управління щодо забезпечення економічної безпеки, визначення ключових проблем у цій сфері та розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності державного регулювання в умовах глобальних викликів.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Питання економічної безпеки є предметом дослідження багатьох науковців. Зокрема, варто згадати таких вітчизняних вчених як Варналій З. [1], Вербицька Г. [2], Воротін В. [3], Дробот А. [6], Іванова В. [4], Прямухіна Н. [5], Самойленко Л. [6], Шинкарьов А. [3] та багато інших. Серед зарубіжних дослідників виділяємо таких як Албалаві Н. [7], Квінтеро І. [10], Цуніга А. [10], Роффія П. [11], Хеншел Т. [11], Гетцін Ф. [11] та інші.

У своїх публікаціях науковці розглядають питання публічних механізмів розвитку інноваційної діяльності як факторів забезпечення економічної безпеки України, вивчають особливості публічної економічної політики України в контексті викликів воєнного стану, здійснюють моделювання та програмування розвитку системи діяльності органів публічної влади у сфері зовнішньоекономічної безпеки України, обґрунтовують роль політичних механізмів у забезпеченні безпеки держави в економічній сфері, досліджують специфіку публічної політики в сфері економічної безпеки бізнесу.

Проте сучасний світ має дотичність до значної кількості викликів та загроз, які негативним чином впливають на економічну безпеку держави. І саме органи публічної влади покликані відігравати ключову роль у забезпеченні економічної безпеки, що вимагає глибоких наукових досліджень у цьому напрямі.

Метою дослідження є обґрунтування рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності органів публічного управління у сфері економічної безпеки в умовах глобальних викликів та загроз.

Основний матеріал і результати. Економічна безпека держави є складним багатовимірним явищем, яке охоплює фінансову стабільність, енергетичну незалежність, стійкість до кризових явищ та здатність до економічного зростання в умовах глобалізації. Органи публічного управління відіграють ключову роль у забезпеченні економічної безпеки шляхом реалізації державної політики, регуляторної діяльності та антикризових заходів. В умовах глобальних викликів та загроз ефективність державного управління визначається здатністю до швидкої адаптації, використання інноваційних інструментів управління, ефективної міжвідомчої координації та впровадження цифрових технологій.

Сучасні реалії засвідчують про існування значних глобальних викликів та загроз, які постають у сфері економічної безпеки держави і серед них можна виділити основні, що представлені в табл. 1.

Таблиця 1

**Глобальні виклики та загрози, які постають у сфері економічної безпеки держави
в сучасних умовах**

Виклики та загрози	Їх опис
Глобальні економічні кризи	вплив світових рецесій на національну економіку, зниження темпів економічного зростання, інфляційні процеси
Гібридні загрози та кіберзагрози	зростання кібератак на фінансовий сектор, державні установи та стратегічні підприємства
Дефіцит стратегічних ресурсів	енергетична залежність від інших держав, проблеми з постачанням критично важливих ресурсів
Неефективність державного регулювання	низька прозорість, корупційні ризики, недостатня адаптація політики до сучасних викликів

Джерело: власні узагальнення

Українська держава переживає особливі виклики та загрози, зумовлені воєнним станом та активними воєнними діями на території країни. Український досвід показує, що ефективність діяльності органів публічного управління при цьому не завжди є високою, а навпаки – досить часто вимагає вжиття заходів щодо покращення результативності їх функціонування відповідно до потреби забезпечення належного рівня економічної безпеки країни. На рис. 1 наведено сучасні виклики та рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності органів публічного управління у сфері економічної безпеки.

Проблематика ефективності діяльності органів публічного управління щодо забезпечення економічної безпеки в умовах глобальних викликів та загроз, які, зокрема, в українських реаліях зумовлені воєнними діями, заохочує політиків, провідних науковців та експертів до активних дискусій щодо аналізу системних трансформацій у сфері економічної безпеки України та пошуку шляхів стабілізації і поступової адаптації до економіки воєнного часу. Потрібно розуміти, що проблеми у сфері державних закупівель і регуляторної політики негативно впливають на національних виробників, витісняючи їх із ринку, що вимагає посилення уваги до продовольчої безпеки як складової економічної безпеки, підвищення купівельної спроможності населення та ефективності соціального захисту в контексті формування платоспроможного попиту для забезпечення доступності продовольства для громадян.

Як державний орган виконавчої влади Міністерство економіки України може відіграти ключову роль у напрямі зниження ризиків для економічної безпеки держави, а також потребі залучення державних, наукових та громадських установ до комплексної співпраці для ефективного реагування на виклики економічній безпеці. Адже сучасні реалії вимагають системного підходу до оцінки економічної безпеки, зокрема, врахування не лише традиційних фінансово-економічних показників, але й факторів, які впливають на стійкість національної економіки в умовах воєнного стану та відновлення країни [15].

Потрібно зауважити, що сучасні виклики та загрози вимагають посиленої уваги до виробничої і, зокрема, промислової безпеки, оскільки саме промисловість забезпечує критично важливі потреби країни, зокрема виробництво оборонної продукції, продукції подвійного призначення, а також базові матеріали для відновлення інфраструктури. Промислова безпека повинна акумулювати в собі розвиток індустріальних кластерів, інвестиційну привабливість виробничого сектору та забезпечення



Рис. 1. Виклики та рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності органів публічного управління у сфері економічної безпеки

Джерело: власні узагальнення

технологічної модернізації, а посилення промислової безпеки України має ґрунтуватися на таких ініціативах:

- інтеграція до системи індикаторів економічної безпеки показників розвитку переробної промисловості, що є основою для створення доданої вартості та зменшення залежності від імпорту;
- вирішення проблеми утилізації та переробки відходів, що утворилися внаслідок воєнних руйнувань, шляхом впровадження сучасних технологій рециклінгу та розробки спеціальних екологічних програм;
- створення механізмів підтримки будівництва промислових підприємств з високими технологіями, зокрема, шляхом державного сприяння інноваційним проектам, залучення іноземних інвесторів та розвитку державно-приватного партнерства;
- активізація розвитку хімічної промисловості як одного з ключових секторів економіки, що має велике значення для забезпечення сільського господарства, енергетики та оборонного комплексу;
- забезпечення доступу до кредитних ресурсів для великого бізнесу, що імпортуватиме критично важливе обладнання для відновлення виробничого потенціалу та посилення технологічної бази вітчизняної промисловості.

Ці заходи дозволять не лише посилити економічну безпеку України, але й створити фундамент для стабільного економічного зростання у післявоєнний період, що дасть можливість сформувати більш стійку модель розвитку національної економіки, здатну протистояти сучасним викликам та загрозам. Варто також підкреслити важливість законодавчих ініціатив, які сприятимуть реалізації запропонованих змін, а також активної участі органів публічного управління у розробці стратегій розвитку промисловості.

Загалом, забезпечення економічної безпеки в умовах глобальних викликів потребує системного підходу та високої ефективності діяльності органів публічного управління. Використання сучасних

технологій, розробка стратегій та підвищення координації між державними інститутами дозволять мінімізувати ризики та забезпечити стабільний розвиток національної економіки. Ці принципи потрібно застосовувати для забезпечення економічної безпеки української держави та її виходу з кризи, зумовленої війною.

Висновки. У сучасних умовах глобалізації та геополітичної нестабільності питання забезпечення економічної безпеки набуває стратегічного значення для кожної держави. Органи публічного управління відіграють ключову роль у формуванні ефективної системи захисту національної економіки від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що в умовах сучасних викликів, таких як економічні кризи, кіберзагрози, санкційні війни та енергетична нестабільність, необхідно впроваджувати нові підходи до забезпечення економічної безпеки. Потрібно зосередити увагу на таких стратегічних напрямках удосконалення діяльності органів публічного управління щодо забезпечення економічної безпеки як розробка єдиної державної стратегії економічної безпеки; запровадження інноваційних методів управління; посилення міжвідомчої координації; підвищення рівня прозорості та боротьба з корупцією, а також формування системи превентивного управління кризовими ситуаціями. Реалізація запропонованих заходів дозволить зміцнити економічну стійкість держави, підвищити ефективність управлінських рішень та сприяти стабільному соціально-економічному розвитку в довгостроковій перспективі.

Перспективи подальших наукових розробок у цьому напрямку полягають у вивченні зарубіжного досвіду підвищення ефективності органів публічної влади у забезпеченні економічної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Варналій З.С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації. Київ : Знання України, 2020. 423 с.
2. Вербицька Г.Л. Публічні механізми розвитку інноваційної діяльності як фактор забезпечення економічної безпеки України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вип. 20. Т.2. 2024. С. 86–94. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.86-95>
3. Воротін В.Є., Шинкарьов А.М. Публічна економічна політика України: виклики воєнного стану. *Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2022. С. 66–75. DOI: <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2022-1-8>
4. Іванова В. М. Моделювання та програмування розвитку системи діяльності органів публічної влади у сфері зовнішньоекономічної безпеки України. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2023. № 3 (21). С. 154–168. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-3\(21\)-154-168](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-3(21)-154-168)
5. Прямухіна Н. Роль політичних механізмів у забезпеченні безпеки держави в економічній сфері. *Літопис Волині*. 2021. № (25). С. 118–125. DOI: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2021.25.20>
6. Самойленко Л.Я., Дробот А.В. Публічна політика в сфері економічної безпеки бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 16–27.
7. Albalawee, N., Franchuk, V., Balas, H.A., Shakhathreh, H.J.M., & Yosyfovych, D. Public administration of the economic security system through the prism of human rights protection in a changing political and legal environment. *Social & Legal Studies*, 2023. No. 6 (4). P. 9–17. DOI: <https://doi.org/10.32518/sals4.2023.09>
8. Dragan, I., Nestoryshen, I., Ostapenko, L., Terletska, V., & Munko, A. Improving the mechanism of administrative and legal ensuring of the financial and economic security of the state. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. No. 5 (52). P. 461–470. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4168>
9. Kryshchanovych, M., Dragan, I., Grytsyshen, D., Sergiienko, L., & Baranovska, T. The public and environmental aspect of restoring sustainable regional development in the face of the negative impact of military actions on the territory of the country. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2022. No. 17 (5). P. 1645–1651. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170530>
10. Quintero Sepúlveda I., Zúñiga Collazos A. Innovation capabilities, innovation strategies and performance: an empirical analysis in SMEs. *Technology Analysis & Strategic Management*. 2023. P. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2280523>
11. Roffia P., Henschel T., Getzin F. Nice to value. Unraveling the nexus between management accounting use and financial performance: A quantitative study of SMEs. *Journal of the International Council for Small Business*. 2024. P. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.1080/26437015.2024.2386267>
12. Rushchyshyn, N., Medynska, T., Nikonenko, U., Kostak, Z., & Ivanova, R. Regulatory and legal component in ensuring state's financial security. *Business: Theory and Practice*. 2021. No. 22 (2). P. 232–240. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13580>
13. Zybareva, O., Shevchenko, I., Tulchynska, S., Popov, O., & Yangulov, E. Assessment of spatial challenges of the economic security system of industrial enterprises. *International Journal of Safety and Security Engineering*. 2022. No. 12 (4). P. 421–428. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijssse.120402>

14. Zubko T., Kovshova I., Ilchenko N., Laptieva V., Vavdiichyk I. Evaluation of innovative activity of enterprises in the conditions of European integration. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. № 3 (13 (111)). P. 63–73. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.235950>

15. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. Експертна дискусія. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/news/novyny-nisd/ekonomichna-bezpeka-ukrayiny-v-umovakh-dovhotryvaloyi-viyny-anons> (дата звернення 04.03.2025).

REFERENCES:

1. Varnaliy, Z. S. (2020). *Ekonomichna ta finansova bezpeka Ukrainy v umovakh hlobalizatsiyi* [Economic and financial security of Ukraine in the conditions of globalization]. Kyiv: Knowledge of Ukraine, 423 p.
2. Verbytska H. L. (2024). Publichni mekhanizmy rozvytku innovatsiinoi diialnosti yak faktor zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Public mechanisms for the development of innovative activity as a factor in ensuring the economic security of Ukraine]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Current problems of the development of the region's economy*. is. 20. vol. 2. pp. 86–94. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.86-95>
3. Vorotin V. Ye., Shynkarov A. M. (2022). Publichna ekonomichna polityka Ukrainy: vyklyky voiennoho stanu [Public economic policy of Ukraine: challenges of martial law]. *Visnyk natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriya "Derzhavne upravlinnia" – Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series "Public Administration"*. pp. 66–75. DOI: <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2022-1-8>
4. Ivanova V.M. (2022). Proektuvannia systemy publichnoho upravlinnia u sferi zovnishnoekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Modeling and programming of the development of the system of activities of public authorities in the sphere of foreign economic security of Ukraine]. *Dniprovs'kyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava – Expert: paradigms of legal sciences and public administration*. is. 3, pp. 36–41. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.3.6>
5. Pryamukhina N. (2021). Rol politychnykh mekhanizmiv u zabezpechenni bezpeky derzhavy v ekonomichnii sferi [The role of political mechanisms in ensuring state security in the economic sphere]. *Litopys Volyni – Chronicle of Volhynia*. no. (25), pp. 118–125. <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2021.25.20>
6. Samoylenko L. Y., Drobot A. V. (2024). Public policy in the field of business economic security [Public policy in the sphere of economic security of business]. *Actual problems of economics – Current problems of economy*. no. 9 (279), pp. 16–27
7. Albalawee, N., Franchuk, V., Balas, H. A., Shakhathreh, H. J. M., & Yosyfovych, D. (2023). Public administration of the economic security system through the prism of human rights protection in a changing political and legal environment. *Social & Legal Studios*. no. 6(4). pp. 9–17. DOI: <https://doi.org/10.32518/sals4.2023.09>
8. Dragan, I., Nestoryshen, I., Ostapenko, L., Terletska, V., & Munko, A. (2023). Improving the mechanism of administrative and legal ensuring of the financial and economic security of the state. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. no. 5 (52). pp. 461–470. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4168>
9. Kryshchanovych, M., Dragan, I., Grytsyshen, D., Sergiienko, L., & Baranovska, T. (2022). The public and environmental aspect of restoring sustainable regional development in the face of the negative impact of military actions on the territory of the country. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. no. 17 (5). pp. 1645–1651. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170530>
10. Quintero Sepúlveda I., Zúñiga Collazos A. (2023). Innovation capabilities, innovation strategies and performance: an empirical analysis in SMEs. *Technology Analysis & Strategic Management*. Pp. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2280523>
11. Roffia P., Henschel T., Getzin F. (2024). Nice to value. Unraveling the nexus between management accounting use and financial performance: A quantitative study of SMEs. *Journal of the International Council for Small Business*. Pp. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.1080/26437015.2024.2386267>
12. Rushchyshyn, N., Medynska, T., Nikonenko, U., Kostak, Z., & Ivanova, R. (2021). Regulatory and legal component in ensuring state's financial security. *Business: Theory and Practice*. no. 22(2), pp. 232–240. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13580>
13. Zybareva, O., Shevchenko, I., Tulchynska, S., Popov, O., & Yangulov, E. (2022). Assessment of spatial challenges of the economic security system of industrial enterprises. *International Journal of Safety and Security Engineering*. no. 12 (4). Pp. 421–428. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijss.120402>
14. Zubko T., Kovshova I., Ilchenko N., Laptieva V., Vavdiichyk I. (2021). Evaluation of innovative activity of enterprises in the conditions of European integration. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. no. 3 (13 (111)), pp. 63–73. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.235950>
15. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. Експертна дискусія [Economic Security of Ukraine in the Conditions of a Prolonged War. Expert Discussion]. *National Institute for Strategic Studies*. (2024). Available at: <https://niss.gov.ua/news/novyny-nisd/ekonomichna-bezpeka-ukrayiny-v-umovakh-dovhotryvaloyi-viyny-anons>

УДК 338.242 (477)

JEL H7

Бліщук Катерина Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри регіонального та місцевого розвитку, Національний університет «Львівська політехніка». **Ефективність діяльності органів публічного управління щодо забезпечення економічної безпеки в умовах глобальних викликів та загроз.**

Стаття присвячена питанню ефективності діяльності органів публічного управління щодо забезпечення економічної безпеки в умовах глобальних викликів та загроз. Розглянуто глобальні виклики та загрози, які постають у сфері економічної безпеки держави в сучасних умовах. Відзначено виклики та обґрунтовано рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності органів публічного управління у сфері економічної безпеки української держави. Наголошено на ключовій ролі продовольчої та промислової безпеки як важливих складових економічної безпеки держави. Підсумовано, що економічна безпека української держави повинна підсилитися за рахунок таких стратегічних напрямів як удосконалення діяльності органів публічного управління щодо забезпечення економічної безпеки та розробка єдиної державної стратегії, запровадження інноваційних методів управління, посилення міжвідомчої координації, підвищення рівня прозорості та боротьба з корупцією.

Ключові слова: ефективність, органи публічного управління, економічна безпека, глобальні виклики і загрози, воєнний стан, держава.

UDC 338.242 (477)

JEL H7

Kateryna Blishchuk, Candidate of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Regional and Local Development, Lviv Polytechnic National University. **The effectiveness of public administration bodies in ensuring economic security in the face of global challenges and threats.**

The article is devoted to the issue of the effectiveness of public administration bodies in ensuring economic security in the face of global challenges and threats. It is determined that the economic security of the state is a complex multidimensional phenomenon that encompasses financial stability, energy independence, resilience to crisis events and the ability to achieve economic growth in the face of globalization. The global challenges and threats that arise in the sphere of economic security of the state in modern conditions are considered. The challenges are noted and recommendations are substantiated for increasing the effectiveness of public administration bodies in the sphere of economic security of the Ukrainian state. The key role of food and industrial security as important components of the state's economic security is emphasized. It is noted that modern challenges and threats require increased attention to production and, in particular, industrial security, since it is industry that provides the country's critically important needs, in particular the production of defense products, dual-use products, as well as basic materials for infrastructure restoration. The key role of the Ministry of Economy of Ukraine in reducing risks to the economic security of the state is emphasized, as well as the need to involve state, scientific and public institutions in comprehensive cooperation to effectively respond to challenges to economic security. It is concluded that the economic security of the Ukrainian state should be strengthened through such strategic areas as improving the activities of public administration bodies to ensure economic security and developing a unified state strategy, introducing innovative management methods, strengthening interdepartmental coordination, increasing the level of transparency and combating corruption. It is emphasized that the implementation of the proposed measures will strengthen the economic stability of the state, increase the efficiency of management decisions and promote stable socio-economic development in the long term.

Keywords: efficiency, public administration bodies, economic security, global challenges and threats, martial law, state.

THE VALUE OF AGGREGATION IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF ENERGY COMPANIES

Andrii Karpenko*, Doctor of Economics, Professor,
National University “Zaporizhzhia Polytechnic”;
CEO PU “Zaporizhzhia Cluster “Engineering –Automation –Machinery”
Kateryna Bratkovska **, PhD of Economics, Associate Professor
National University “Zaporizhzhia Polytechnic”

*ORCID 0000-0002-5717-4349

**ORCID 0000-0003-2091-9623

© Karpenko A., 2025

© Bratkovska K., 2025

Стаття отримана редакцією 14.03.2025 р.

The article was received by editorial board on 14.03.2025

Introduction. In Ukraine, despite the impact of Russia's military aggression, there is a fairly active growth in the number of small electricity producers and promoters, which is explained by the ability of the decentralised system to autonomously supply energy and thereby reduce the risks of disruptions to critical energy infrastructure [1].

However, the increase in small-scale electricity generation and the active development of consumerism significantly complicate the already difficult task of balancing electricity and ensuring the economic security of energy suppliers, which, in addition to generating electricity, are responsible for providing stable, reliable and efficient operation of energy networks. Under such conditions, energy system management requires more and more coordinated actions between electricity producers, distribution system operators (DSOs) and transmission system operators (TSOs) [2].

This article seeks to answer this question. The authors focus on aggregation - a mechanism designed to balance the production and consumption of electricity, regulate its sale and purchase in the relevant market, and thus, to some extent, guarantee the economic security of energy enterprises.

Overview of recent research and publications. A review of recent sources of research and publications shows that both foreign and domestic scholars are actively discussing the issues of aggregation in the electricity market and its impact on the economic security of energy companies. In particular, Li S., Xu Q., Yang Y., Xia Y. and Hua K. (2024) note that aggregation in the electricity market determines the relationship between electricity generation and consumption [3]. By accumulating excess energy during high power and releasing it during low power, according to Wang Y., Wang H., Xie D. and Zhang Y. (2024), aggregation allows for optimising electricity generation consumption, thus avoiding imbalance risks [4]. According to Denysiuk S.P., Belokha G.S. and Cherneshchuk I.S. (2024), maintaining a balance between electricity generation and consumption is the most important condition for the stable operation of the electricity system. Therefore, with the increasing share of renewable energy sources in the overall generation balance (which is characterised by a variable generation schedule), there is a need to find new approaches to balancing electricity and ensuring the economic security of energy enterprises [5].

Liu Y., Luo X., Chen M. and Suo X. (2024) note that one of the threats to the economic security of energy enterprises is price fluctuations in the electricity market. It is aggregation, due to its flexibility and adaptability to changes in market conditions, that can mitigate the price risks of energy companies [6]. Lee J. and Won D. prove that aggregation is able not only to cope with price fluctuations in the electricity market but also to maximise the monetary benefits for members of the aggregated group [7]. Bai, X., Fan, Y., Hao, R. et al.

emphasise that improving monetary benefits for members of the aggregated group occurs by trading surplus-generated electricity at profitable domestic market prices determined by the energy market aggregator [8]. A market-based pricing mechanism based on the supply and demand ratio is used to determine the domestic day-ahead market prices. Thus, while constantly monitoring the price variable in the electricity market, the aggregator uses market signals to buy/sell electricity at profitable prices for the members of the aggregated group [5].

However, despite the fact that the feasibility of introducing aggregation has been proven, it has not yet become widespread in the country's electricity market. Consequently, energy companies, which are currently in a rather difficult situation (due to the geopolitical situation in Ukraine and the large-scale loss of consumers due to population migration), are losing a unique opportunity to generate additional income and improve economic security. The reason for this is the low level of awareness of electricity market participants of the value of introducing aggregation. Therefore, this study aims to transfer knowledge and understanding of the importance of aggregation in ensuring the economic security of energy companies.

Objectives of the article. The article aims to conduct a comprehensive study of aggregation as a mechanism designed to balance electricity production and consumption, regulate its sale and purchase in the relevant market, and thus guarantee the economic security of energy enterprises in a certain way.

The main material of the study. Ukraine, with the aim of becoming a member of the European Union, within the framework of the Treaty establishing the Energy Community and the EU integration action plan, has implemented Directive (EU) 2019/944 of the European Parliament and of the Council of 05.06.2019 'On common rules for the internal market in electricity and amending Directive (EU) 2012/27' [9], thus committing itself to liberalising the electricity market, introducing distributed generation with guaranteed capacity, and modernising the network infrastructure of the transmission and distribution systems.

In this regard, the Government of Ukraine has adopted a number of legislative acts designed to facilitate the implementation of distributed generation projects, including the following that deserve special attention:

The Law of Ukraine 'On Amendments to Certain Laws of Ukraine on Restoration and Green Transformation of the Energy System of Ukraine' dated 27.07.2023 No. 3220-IX [10], which amended part one of Article 1 of the Law of Ukraine 'On the Electricity Market' dated 14.07.2017 No. 2019-VIII [11] with respect to the definitions of such concepts as: aggregator, aggregation, aggregated group, aggregation unit, independent aggregator, microgrid management.

NEURC Resolution No. 1211 of 26.06.2024 [12] defines the aggregator's responsibilities. It regulates its relations in the retail electricity market, particularly related to the activities of an active consumer, operator and users of a small distribution system [12]. Thus, in accordance with [12], the aggregator is responsible for balancing all electrical installations that are part of its aggregation unit (except for electrical installations intended for consumption by consumers who purchase electricity from another market participant), as well as for the purchase and sale of electricity in the relevant market and the provision of ancillary services [12].

Therefore, aggregators should be recognised as an important link in the electricity distribution system, as they manage the production, storage and balancing of energy, which allows electricity market participants to generate additional revenues, and for TSOs – more balancing capacities and simplification of the dispatch management structure [13].

Thus, the aggregator has two main roles, and therefore the following functions (Fig. 1).

With regard to the function of a flexibility expert, it should be noted that each of the electricity market participants is a balance sheet responsible party (hereinafter referred to as the BRP). However, according to the Market Rules approved by the Resolution of the National Commission for State Regulation of Energy and Public Utilities of 14.03.2018 No. 307 [14], as well as in accordance with part 2 of Article 70 of the Law of Ukraine 'On the Electricity Market' [11], electricity suppliers are the IBP of their consumers, any electricity market participant may transfer its responsibility for the balance to another party, provided that it is a member of an aggregated group. Under such conditions, the settlement of imbalances, according to the Law [10], is assigned to the aggregator, but only if it generates units that include supply units with a total capacity of more than 1 MW. [15, p. 119].

As for the function of a market expert, it looks like this: several power plants (RES) are combined into an aggregated group administered by an aggregator. The association is carried out on the basis of a relevant agreement on participation in the aggregated group. The aggregator is an alternative to the Guaranteed Buyer

for RES producers; it buys the electricity produced, resells it, and is the party responsible for the balance. The aggregator also provides ancillary services to National Energy Company “Ukrenergo” and executes dispatch commands. Profits from such activities will be received by both the aggregator and the members of the aggregated group [16].

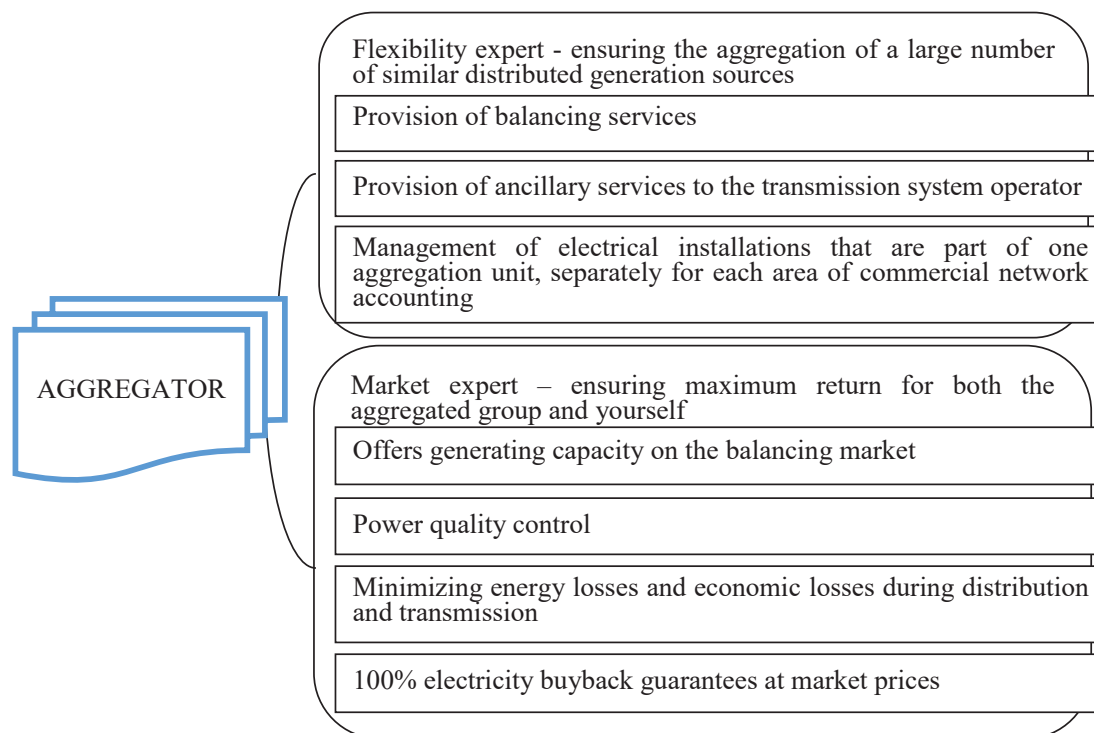


Figure 1. Roles and functions of the aggregator in the electricity market

Source: [10]

An aggregated group is an association of small and medium-sized power producers (up to 20 MW) for joint generation and sale of electricity. By combining their capacities, the group members operate as a single ‘virtual power plant’ managed by the aggregator company. Such consolidation creates a number of benefits for small producers that they cannot obtain if they operate independently [17].

In particular, JSC Energy Company of Ukraine (hereinafter referred to as ECU), a national energy trading company, has launched one of the first aggregation groups in Ukraine that offers operational and commercial management services for distributed generation facilities. Services for electricity producers include load planning, dispatching, purchase/sale of electricity and imbalance optimisation. At the same time, the aggregator represents the interests of participants in the electricity market, including the day-ahead market, the intraday market, the balancing market, and the ancillary services market. Therefore, if small producers previously did not have the opportunity to optimise their imbalances in balancing groups, the aggregated group of the ESO creates such an opportunity, increasing their income by guaranteeing the purchase of 100% of electricity at market prices [17].

However, in order for electricity market participants to take advantage of aggregation opportunities, an appropriate digital infrastructure should be created to allow for intensive exchange of digitised data on the state of energy markets, electricity prices, and technical parameters of the grid, which is an important prerequisite for the spread of aggregation and ensuring the economic security of energy companies.

Conclusions. Thus, in order to achieve this goal, an attempt has been made to transfer knowledge about the value of introducing aggregation in the electricity market for market participants, especially for energy companies. The author emphasises the technical and economic benefits of electricity market participants by introducing aggregation in the electricity market.

It is emphasised that creating an aggregator and an aggregated group allows for solving the most important issues in the electricity sector, namely, balancing the supply and demand for generated electricity and ensuring the economic security of energy enterprises.

It is noted that with the full-scale invasion of Ukraine by the Russian aggressor, energy enterprises suffered the most, as enemy attacks were primarily aimed at destroying critical infrastructure. Therefore, ensuring the economic security of energy companies requires new approaches to managing electricity generation and consumption, electricity pricing, and incentives for the further development of small-scale electricity generation facilities.

REFERENCES:

1. Pysmenna, U. Ye., Trypolska, H. S., & Kubatko, O. V. (2023) Enerhorynok Ukrainy i mali vyrobnyky: mozhlyvosti intehtatsii [Ukraine's energy market and small producers: integration opportunities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-97>
2. Telezhenko, O. M., Sotnyk, M. I., & Shashkov, S. V. (2024) *Naukovo-praktychni zasady stvorennia optymizovanykh enerhetychnykh system rozpodilenoï heneratsii za uchasti domohospodarstv-prosiumeriv* [Scientific and practical principles of creating optimized distributed generation energy systems with the participation of prosumer households]. *Baltija Publishing – Baltija Publishing*, pp. 425–449. DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-480-1-18>
3. Li, S., Xu, Q., Yang, Y., Xia, Y., & Hua, K. (2024) Study on distributed renewable energy generation aggregation application based on energy storage [Study on distributed renewable energy generation aggregation application based on energy storage] *International Journal of Electrical Power & Energy Systems – International Journal of Electrical Power & Energy Systems*, vol. 158, pp. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijepes.2024.109935>
4. Wang, Y., Wang, H., Xie, D., & Zhang, Y. (2024) Intelligent Selective Aggregation Method for Offshore Wind, Thermal Power, and Energy Storage Systems Based on Set Theory. [Intelligent Selective Aggregation Method for Offshore Wind, Thermal Power, and Energy Storage Systems Based on Set Theory] *Power System and Green Energy Conference (PSGEC) – 2024: 4th Mizhnarodna naukovo-praktichna konferenciya*, pp. 153–157. doi:10.1109/PSGEC62376.2024.10721132
5. Denesiuk, S. P., Bielokha, H. S., & Cherneshchuk, I. S. (2024) Mistsevi enerhetychni spilnoty yak faktor pidvyshchennia staloho rozvytku obiednanoi enerhetychnoi systemy Ukrainy [Local energy communities as a factor increasing the sustainability of the unified energy system of Ukraine]. *Science and education as the basis for the modernization of the world order - Science and education as the basis for the modernization of the world order*, vol. 106, pp. 72–96. DOI: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2024-35-00-034>
6. Liu, Y., Luo, X., Chen, M., & Suo, X. (2024) Electricity Spot Market Risk Assessment Consideration of Participation of Various Aggregated Demand-Side Resources and the Impacts of Renewable Energy Uncertainties [Electricity Spot Market Risk Assessment Consideration of Participation of Various Aggregated Demand-Side Resources and the Impacts of Renewable Energy Uncertainties]. *Electric Machines and Systems (SCEMS) – 2024: 7th Student Conference*. IEEE. pp. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.1109/SCEMS63294.2024.10756324>
7. Lee, J., & Won, D. (2021) Optimal Operation Strategy of Virtual Power Plant Considering Real-Time Dispatch Uncertainty of Distributed Energy Resource Aggregation [Optimal Operation Strategy of Virtual Power Plant Considering Real-Time Dispatch Uncertainty of Distributed Energy Resource Aggregation]. *IEEE Access – IEEE Access*, vol. 9, pp. 56965–56983. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3072550>
8. Bai, X., Fan, Y., Hao, R., & Yu, J. (2025) Data-driven virtual power plant aggregation method [Data-driven virtual power plant aggregation method]. *Electrical Engineering – Electrical Engineering*, vol. 107, pp. 569–578. <https://doi.org/10.1007/s00202-024-02544-z>
9. European Parliament & Council of the European Union. (2019) Directive (EU) 2019/944 on common rules for the internal market for electricity and amending Directive 2012/27/EU. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32019L0944> (accessed March 1, 2025)
10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2023). Law of Ukraine “Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vidnovlennia ta “zelenoi” transformatsii enerhetychnoi systemy Ukrainy”. Available at <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20#Text> (accessed March 1, 2025)
11. Verkhovna Rada of Ukraine. (2018). Law of Ukraine “Pro rynek elektrychnoi enerhii”. Available at <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (accessed March 2, 2025)
12. The National Commission for State Regulation in the Spheres of Energy and Utilities (NEURC). (2024). Resolution “Pro zatverdzhennia Zmin do Pravyl rynku”. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1211874-24#n2> (accessed March 2, 2025)
13. KNESS (n.d.). *Ahrehatsiia yak litsenzovanyi vyd diialnosti na rynku elektroenerhii* [Aggregation as a licensed activity in the electricity market]. Analytical review of the Law of Ukraine no. 3220-IX. Available at <https://kness.energy/news/15116/> (accessed March 5, 2025)
14. The National Commission for State Regulation in the Spheres of Energy and Utilities (NEURC). (2024). Resolution “Pro zatverdzhennia Pravyl rynku”. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0307874-18#Text> (accessed March 7, 2025)
15. Kotsar, O., & Kasianenko, Ye. (2025) Rolovi modeli upravlinnia mikromerezhamy [Microgrid management role models]. *Enerhetyka: ekonomika, tekhnolohii, ekolohiia – Enerhetyka: ekonomika, tekhnolohii, ekolohiia*, vol. 1, pp. 118–125. DOI: <https://doi.org/10.20535/1813-5420.1.2025.324271>
16. Fedotov, M. (2023) *Virtualna elektrostantsiia abo ahrehator – novyi vyd diialnosti na rynku elektrychnoi enerhii* [Virtual power plant or aggregator – a new type of activity in the electricity market]. Fedotov partners.

Available at: <https://www.fedotovpartners.com/post/virtualna-elektrostantsiya-abo-agregator-noviy-vid-diyalnosti-na-rinku-elektrichnoyi-energiyi-osoblivosti-diyalnosti-z-agregatsiyi-elektrichnoyi-energiyi> (accessed March 5, 2025)

17. Energy Company of Ukraine (ECU). (2025). Aggregated Group of ECU (n.d.). Available at https://ecu.gov.ua/power/aggregated_group (accessed March 7, 2025).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Письменна У. С., Трипольська Г.С. Кубатко О.В. Енергоринок України і малі виробники: можливості інтеграції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-97>
2. Тележенко О.М., Сотник М.І., Шашков С.В. Науково-практичні засади створення оптимізованих енергетичних систем розподіленої генерації за участі домогосподарств-просьюмерів. *Baltija Publishing*. 2024. С. 425–449. DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-480-1-18>
3. Li S., Xu Q., Yang Y., Xia Y., Hua K. Study on distributed renewable energy generation aggregation application based on energy storage. *International Journal of Electrical Power & Energy Systems*, 2024. Vol. 158. P. 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ijepes.2024.109935>
4. Wang Y., Wang H., Xie D. and Zhang Y. Intelligent Selective Aggregation Method for Offshore Wind, Thermal Power, and Energy Storage Systems Based on Set Theory», *4th Power System and Green Energy Conference (PSGEC)*, Shanghai, China, 2024. Pp. 153–157. DOI: <https://doi.org/10.1109/PSGEC62376.2024.10721132>.
5. Денесюк С.П., Белоха Г.С., Чернечук І.С. Місцеві енергетичні спільноти як фактор підвищення сталого розвитку об'єднаної енергетичної системи України. *Science and education as the basis for the modernization of the world order*. 2024. № 106. С. 72–96. DOI: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2024-35-00-034>
6. Liu Y., Luo X., Chen M. and Suo X. Electricity Spot Market Risk Assessment Consideration of Participation of Various Aggregated Demand-Side Resources and the Impacts of Renewable Energy Uncertainties, *IEEE 7th Student Conference on Electric Machines and Systems (SCEMS)*, 2024. P. 1–6, DOI: <https://doi.org/10.1109/SCEMS63294.2024.10756324>
7. Lee J. and Won D. Optimal Operation Strategy of Virtual Power Plant Considering Real-Time Dispatch Uncertainty of Distributed Energy Resource Aggregation. *IEEE Access*, 2021. Vol. 9. Pp. 56965–56983. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3072550>
8. Bai, X., Fan, Y., Hao, R. *et al.* Data-driven virtual power plant aggregation method. *Electr Eng*. 2025. Vol. 107. Pp. 569–578. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00202-024-02544-z>
9. Про спільні правила внутрішнього ринку електричної енергії та внесення змін до Директиви (ЕУ) 2012/27 : Директива (ЕУ) 2019/944 Європейського Парламенту і Ради від 5 червня 2019 р. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32019L0944> (дата звернення: 01.03.2025).
10. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України: Закон України від 27.07.2023 р. № 3220-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20#Text> (дата звернення: 01.03.2025).
11. Про ринок електричної енергії: Закон України від 13.04.2017 р. № 2019-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (дата звернення: 02.03.2025)
12. Про затвердження Змін до Правил ринку: Постанова НКРЕКП від 26.06.2024 р. № 1211. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1211874-24#n2> (дата звернення: 02.03.2025).
13. Агрегація як ліцензований вид діяльності на ринку електроенергії. Аналітичний огляд ЗУ № 3220-IX. KNESS. URL: <https://kness.energy/news/15116/> (дата звернення: 05.03.2025).
14. Про затвердження Правил ринку : Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 14.03.2018 р. № 307. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0307874-18#Text> (дата звернення: 07.03.2025).
15. Коцар О.В. Рольові моделі управління мікромережами. *Енергетика: економіка, технології, екологія*. 2025. № 1. С. 118–125. DOI: <https://doi.org/10.20535/1813-5420.1.2025.324271>
16. Федотов М. Віртуальна електростанція або агрегатор – новий вид діяльності на ринку електричної енергії. особливості діяльності з агрегації електричної енергії. 2023. Fedotov partners. URL: <https://www.fedotovpartners.com/post/> (дата звернення: 07.03.2025).
17. Агрегована група ЕКУ. Енергетична компанія України. https://ecu.gov.ua/power/aggregated_group (дата звернення: 07.03.2025)..

UDC 658:005.922.1:621.311

JEL G21

Andrii Karpenko, Doctor of Economics, Professor, National University “Zaporizhzhia Polytechnic”; CEO PU “Zaporizhzhia Cluster “Engineering – Automation – Machinery”, Zaporizhzhia, Ukraine. **Bratkovska Kateryna**, PhD of Economics of Economics, Associate Professor. National University “Zaporizhzhia Polytechnic”. **The value of aggregation in ensuring the economic security of energy companies.**

The study attempts to transfer knowledge on the importance of introducing aggregation in the electricity market for both energy sector enterprises and other market participants. The main technical and economic advantages of introducing an aggregation mechanism are identified. It is emphasised that creating aggregators and aggregated groups allows solving key problems in the electricity sector. This, in particular, contributes to a more efficient

balancing of electricity supply and demand, a prerequisite for the stable functioning of energy systems. Additionally, it is noted that aggregation allows for optimising the load on the grid, reducing the risk of overload and increasing the efficiency of the use of generated resources. In addition, aggregated groups can use modern technologies for monitoring and forecasting consumption, which allows them to respond quickly to market changes and increase the level of adaptability of energy companies. Particular attention is paid to the impact of hostile attacks on Ukraine's energy sector. The large-scale invasion of Russian troops led to significant losses of energy companies due to targeted attacks on critical infrastructure, which caused interruptions in electricity supply and complicated the functioning of the country's economy. In this context, the need for new approaches to managing electricity generation and consumption, improving pricing mechanisms and developing small-scale generation, which will help strengthen the country's energy security, is substantiated. Another important aspect is stimulating investment in decentralised energy sources, which will help increase energy independence and market flexibility. Using renewable sources in aggregated groups will reduce dependence on traditional energy sources and contribute to the environmental sustainability of the energy sector. At the same time, aggregation will balance electricity production and consumption, regulate its sale and purchase in the relevant market, and thus, to some extent, guarantee the economic security of energy companies.

Keywords: economic security of energy enterprises, economic losses, guaranteeing economic security, aggregation, aggregator, aggregated group, electricity balancing, market price for electricity, additional income.

УДК 658:005.922.1:621.311

JEL G21

Карпенко Андрій Володимирович, доктор економічних наук, професор. Національний університет «Запорізька політехніка»; Генеральний директор ГС «Запорізький кластер «Інжиніринг – Автоматизація – Машинобудування», м. Запоріжжя, Україна. **Братковська Катерина Олександрівна**, кандидат економічних наук, доцент, Національний університет «Запорізька політехніка». **Цінність агрегації в гарантуванні економічної безпеки підприємств енергетики.**

У межах проведеного дослідження здійснено спробу трансферу знань щодо важливості впровадження агрегації на ринку електроенергії як для підприємств енергетичного сектору, так і решти учасників ринку. Визначено основні технічні та економічні переваги запровадження механізму агрегації. Наголошено, що створення агрегаторів та агрегованих груп дозволяє вирішити ключові проблеми у сфері електроенергетики. Це, зокрема, сприяє ефективнішому балансуванню попиту та пропозиції електроенергії, що є необхідною умовою для стабільного функціонування енергетичних систем. Додатково зазначено, що агрегація дозволяє оптимізувати навантаження на мережі, зменшуючи ризики перевантаження та підвищуючи ефективність використання генерованих ресурсів. Крім того, агреговані групи можуть використовувати сучасні технології моніторингу та прогнозування споживання, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку та підвищувати рівень адаптивності енергетичних підприємств. Особливу увагу приділено впливу ворожих атак на енергетичний сектор України. Масштабне вторгнення російських військ призвело до значних втрат підприємств енергетики через прицільні атаки на критичну інфраструктуру, що спричинило перебої в електропостачанні та ускладнило функціонування економіки країни. У цьому контексті обґрунтовано необхідність нових підходів до управління генерацією та споживанням електроенергії, удосконалення механізмів ціноутворення та розвитку малої генерації, що сприятиме посиленню енергетичної безпеки країни. Важливим аспектом є також стимулювання інвестицій у децентралізовані джерела енергії, що допоможе підвищити енергетичну незалежність та гнучкість ринку. Використання відновлюваних джерел у складі агрегованих груп дозволить зменшити залежність від традиційних енергоносіїв та сприятиме екологічній стійкості енергетичного сектора, а агрегація забезпечить балансування виробництва та споживання електроенергії, регулювання її купівлю-продажу на відповідному ринку, а отже, і певним чином гарантування економічної безпеки підприємств енергетики.

Ключові слова: економічна безпека підприємств енергетики, економічні втрати, гарантування економічної безпеки, агрегація, агрегатор, агрегована група, балансування електроенергії, ринкова ціна на електроенергію, додатковий дохід.

DIGITALISATION OF MARKETING ACTIVITIES AND ITS REGULATORY AND LEGAL SUPPORT IN THE CONTEXT OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES

Vitalii Nianko*, PhD in Economics, Associate Professor
Zinaida Andrushkevych**, PhD in Economics, Associate Professor
Khmelnitskyi National University
Valeria Nianko***, Student
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

* ORCID 0000-0001-8674-506X

** ORCID 0000-0002-2294-3785

*** ORCID 0000-0001-8821-4342

© Nianko V., 2025

© Andrushkevych Z., 2025

© Nianko V., 2025

Стаття отримана редакцією 02.03.2025 р.

The article was received by editorial board on 02.03.2025

Introduction. The digitalisation of the economy transforms business processes, including marketing activities, creating new business opportunities and challenges. Integrating digital technologies into marketing allows for process optimisation, personalised customer communication, and expansion of sales channels. However, these changes are accompanied by significant risks, including cyber threats, data leaks, dependence on third-party platforms, and ethical challenges. The lack of adequate regulatory support for digital technologies in marketing complicates risk management and weakens the economic security of enterprises. Solving these problems is a key task for both science and marketing management practice.

Analysis of recent research and publications. The relevance of ensuring the economic security of enterprises in the context of digitalisation is attracting considerable attention from scientists. Researchers in the field of implementation of digital technologies in marketing processes, in particular, Andrushkevych Z., Nyanko V. [1], Krymska A., Balyk U., Klimova I. [14] and Chuyko M. [18] focus on personalisation of content, automation of marketing processes and integration of the latest technologies into marketing strategies of companies. Researchers such as Zakryzhevska I., Nianko V., and Polishchuk Y. [12] also use blockchain technologies to increase the transparency of marketing activities and fight against greenwashing. At the same time, social networks and online platforms are seen as key tools for strengthening the brand, maintaining customer interaction and increasing customer loyalty, which is an important factor in the long-term competitiveness of enterprises.

The area of research on the economic security of enterprises and digital marketing risks is studied in the works of Dyachkov D., Burik V. [3], Tchaikowska I., Tkach T., Tchaikovsky M. [16], Stender S., Froter O., Snitko Y. [15] and covers challenges related to data privacy, cyberattack threats and information security of enterprises in the digital space.

In the area of regulatory and legal regulation of the digital economy and marketing activities, the study is based on the analysis of the current legislation of Ukraine on personal data protection, e-commerce and digital communications. In particular, it is about: The Law of Ukraine 'On Personal Data Protection' (No. 2297-VI), the Law of Ukraine 'On Electronic Commerce' (No. 675-VIII), the Law of Ukraine 'On Digital Content and Digital Services' (No. 3321-IX), the Law of Ukraine 'On

Advertising' (No. 270/96-BP), as well as other regulations and laws of Ukraine on advertising, digital content and electronic services [5–11], as well as the requirements of international standards, in particular the 'General Data Protection Regulation (GDPR)' [4].

Objectives of the article. The purpose of the article is to study the impact of digitalisation of marketing activities on the economic security of enterprises, to analyse the existing regulatory framework for the use of digital technologies in marketing, and to identify the key risks and opportunities associated with the integration of modern digital tools into marketing strategies. The study aims to identify cybersecurity threats and legal and ethical aspects of digital marketing and develop recommendations for improving the mechanisms for regulating and managing digital marketing technologies to ensure enterprises' economic sustainability and competitiveness.

The main material of the study. In today's environment, the economic security of an enterprise is a complex and multifaceted concept that covers various aspects of a company's activities. In marketing, economic security aims to create a stable environment for promoting products and services, minimise the risks associated with digital tools, and ensure long-term development. One of the key elements of economic security in marketing is information protection. This includes ensuring customer data's confidentiality, preventing commercial information leakage, and controlling access to marketing databases. In addition, the ethical component of economic security includes compliance with regulations prohibiting deception or manipulation in advertising and creating transparent and fair conditions for consumers. Legal security involves regulating all processes within the framework of the current legislation, including ensuring that contracts, agreements and advertising campaigns comply with legal norms. The reputational component aims to protect the company's image, prevent crises and ensure customer confidence in the brand.

Digitalising marketing processes, a significant marketing innovation, transforms how businesses interact with the market, opening up new opportunities for cost optimisation, improved targeting and personalised communication. For example, introducing CRM systems, big data analytics, or artificial intelligence allows for more efficient marketing management. However, such innovations increase the vulnerability of businesses to cyber threats, fraud, information leaks, and dependence on third-party platforms, including social media. These risks can negatively affect the economic security of an enterprise, so it is necessary to strengthen cybersecurity measures, implement multi-factor authentication, and conduct regular audits of security systems and use data encryption.

Along with the global trend towards digitalisation, an increasing number of business processes are also moving into the virtual realm, into the system of digital relations and communications. The marketing tools of enterprises, organisations and institutions were among the first to enter the digital realm. This is not surprising since the predominant part of marketing policy is occupied by relations concerning the communication of business entities with consumers of their products (goods, works, and services), contractors, competitors, various representatives of certain external environment actors and accordingly, the internal market system [15].

The impact of the digital transformation of marketing on the economic security of an enterprise in terms of aspects of digitalisation and specification is detailed in Table 1.

Digitalising marketing processes opens up new opportunities for enterprises to optimise their operations, personalise communication with consumers and strengthen their competitive advantages. At the same time, however, the risks associated with introducing the latest digital tools, such as marketing automation, big data analytics, social media, and innovative technologies, such as virtual meats and augmented reality, are growing.

Marketing automation, which involves using CRM systems, contextual advertising platforms and other tools, significantly increases the efficiency of marketing processes. However, this comes with the problem of protecting customer data, which can be subject to unauthorised access or leakage. To minimise risks, it is necessary to implement modern encryption technologies, restrict access to data and regularly update security systems.

Big data analytics allows companies to obtain important information about customer behaviour, which is the basis for personalising offers. However, collecting and processing large amounts of data increases the likelihood of a privacy breach, especially in the absence of transparent policies on using personal information. It is important to comply with international standards such as the GDPR, conduct regular data audits, and ensure transparency in customer interactions.

Social media and digital platforms have become key channels for brand promotion and audience engagement. However, dependence on platform policies, unfair advertising, and the possibility of information leaks put brands' reputations at risk. To avoid these risks, companies should regularly monitor social media activity, train staff in the ethical use of platforms and ensure data protection.

Table 1

The impact of digital marketing transformation on the economic security of the enterprise

Aspects of digitalisation	Description	Risks	Risk minimisation measures
Marketing automation	Using automation platforms, such as CRM systems and contextual advertising, allows you to optimise processes and increase efficiency	Unauthorised access to customer data, information leaks	Implementation of multi-level encryption, access control, regular updating of security systems
Big data analytics	Collect and analyse customer data to personalise marketing campaigns and make informed decisions	Breach of confidentiality, use of personal data without consent	GDPR compliance, data auditing, increased transparency regarding the use of customer information
Social media and platforms	Social networks as a key tool for quickly reaching an audience, interacting with customers, and promoting a brand	Social networks as a key tool for quickly reaching an audience, interacting with customers, and promoting a brand	Social media monitoring, staff training on ethical use of platforms, information protection
Cyber threats	Risks of hacker attacks, phishing, and fraud due to increased use of digital tools	Data loss, system compromise, financial losses	Use of multi-factor authentication, antivirus programs, regular cybersecurity audits
Integration of modern digital technologies	Integration of modern digital technologies, such as virtual meta worlds, augmented reality (AR), and artificial intelligence, to create unique customer experiences	Lack of legal framework, risks associated with technology shortcomings, misuse of personal data	Development of regulatory framework, creation of standards for ethical use of new technologies, training of employees

Source: compiled by the authors based on materials [1–18]

Cyber threats are another significant risk to digital marketing activities. Hacker attacks, fraud, and system compromise can cause significant financial and reputational losses. To mitigate risks, it is important to implement multi-factor authentication, use up-to-date anti-virus software, and conduct regular security checks.

Integrating modern digital technologies, such as virtual metaverse, augmented reality and artificial intelligence, creates unique opportunities for marketing campaigns. For example, interactive environments in virtual worlds help to engage consumers and increase their loyalty. However, these innovations are accompanied by a lack of a clear legal and regulatory framework, which makes them difficult to regulate. Developing standards for using such technologies, staff training, and ethical practices can be important steps to minimise risks.

Thus, the digitalisation of the economy and the introduction of marketing innovations, including digital marketing tools, are significantly transforming the marketing activities of enterprises. These changes create new opportunities and challenges for economic and information security. A comprehensive approach to risk management, including implementing technical solutions, compliance with legal regulations and raising employee awareness, allows businesses to operate successfully in the digital economy and remain competitive.

Implementing marketing strategies in the digital economy is impossible without effective legal and regulatory frameworks defining businesses' basic rules and standards. In Ukraine, the use of digital technologies in marketing activities is regulated at the legislative level, in particular:

1. The Law of Ukraine 'On Personal Data Protection' [8] is the basis for regulating personal data processing, storage and use. It sets out clear requirements for companies to obtain consent from data subjects, explain the purposes and methods of processing information, and ensure its security. For example, companies that use CRM systems or automated marketing tools are required to comply with privacy rules. This includes restricting access to personal data, using encryption, and regularly auditing databases. The law also provides for the right of data subjects to access, correct or delete their information, which strengthens the control of citizens over their personal data.

2. The Law of Ukraine 'On Electronic Communications' [6] establishes the legal framework for developing electronic communications services and networks in Ukraine. It defines the rights and obligations of providers and users of such services, establishes requirements for the quality and security of electronic communications, and regulates access to infrastructure. This law is key to ensuring the reliable and uninterrupted functioning of digital platforms used in marketing activities, as it guarantees the stability and security of electronic communication networks, which are the basis for implementing digital marketing strategies.

3. The Law of Ukraine, 'On Digital Content and Digital Services' [11], regulates the relationship between performers and consumers in the provision of digital content and digital services. This law defines the legal basis for concluding contracts for the supply of digital content and services, establishes criteria for their compliance, and provides mechanisms for protecting consumer rights in case of non-compliance of the provided content or services with the terms of the contract. The adoption of this law contributes to the harmonisation of Ukrainian legislation with European standards, particularly with EU Directive 2019/770. In the context of digital marketing, this law ensures transparency and compliance of digital services provided, which is an important aspect of the economic security of enterprises.

4. The Law of Ukraine 'On Advertising' [10] regulates activities in the field of advertising, establishing ethical and legal standards for consumer protection. The law prohibits unfair advertising, including manipulation, deception or misleading consumers. This is particularly important in digital marketing, where advertising is often targeted at specific audiences through social media or contextual systems. The Law also provides for liability for the distribution of advertising that infringes intellectual property rights or restricts competition, which is critical in the fight against unfair practices.

5. The Law of Ukraine 'On Electronic Commerce' [7] creates a legal framework for electronic transactions, payments and regulation of relations between sellers and buyers in the online environment. It provides consumers with clear information about goods or services sold online, including their characteristics, prices, and delivery and return conditions. This promotes transparency in the relationship between businesses and customers. In marketing, this law is important for regulating advertising campaigns in electronic channels, which are often integrated with e-commerce platforms.

6. The Law of Ukraine 'On Copyright and Related Rights' [5] regulates the enforcement of intellectual property rights, particularly in digital marketing. It defines the legal basis for acquiring, exercising, and protecting personal non-property and property copyright and related rights. In the context of digital marketing, this means that the creation and use of advertising content, such as graphics, videos, texts or music, must comply with the requirements of this law. In particular, the unauthorised copying or distribution of such materials is prohibited, which is particularly relevant for social media campaigns or when using content on electronic platforms.

7. The Law of Ukraine 'On Protection of Consumer Rights' [9] provides legal mechanisms for protecting the interests of consumers and sets requirements for the provision of goods and services in the digital environment. It regulates the responsibility of enterprises for the accuracy of marketing information, product quality guarantees, and mechanisms for resolving consumer disputes. In the area of digital marketing, the law sets out rules on the truthfulness of advertising messages and the obligation of businesses to provide consumers with comprehensive information about goods and services. It regulates the mechanisms for returning goods purchased online. For businesses, compliance with this law is critical to preserve their reputation and ensure economic security, as violations of consumer rights can lead to fines, lawsuits and loss of customer confidence. Given the importance of transparent communication with customers, compliance with this law contributes to forming long-term customer loyalty and business sustainability in the digital economy.

8. General Data Protection Regulation (GDPR) [4]. This international document, adopted by the EU, is a model for many countries, including Ukraine. The GDPR sets high standards for processing personal information, including obtaining the consent of data subjects, informing them about how information is used, and ensuring their right to be 'forgotten' - to have their information deleted upon request. In addition, the regulation requires companies to implement modern security technologies to protect personal data. Ukrainian businesses working with EU clients must comply with the GDPR, which helps to increase confidence in their operations in the international market.

Thus, in the context of the digital transformation of the economy and the active implementation of marketing innovations, including digital marketing tools, ensuring the economic security of enterprises requires a comprehensive approach. This approach includes implementing technical solutions, compliance with legal regulations, and raising employee awareness. In Ukraine, the legal and regulatory framework for digital marketing activities includes laws that protect personal data, regulate electronic communications, set standards for digital content and services, establish ethical advertising standards, regulate e-commerce and protect intellectual property rights. Compliance with these legislative acts is key to maintaining the economic security of businesses, as they create a legal framework for the safe and effective use of digital marketing tools.

The existing regulatory framework for the use of digital technologies in the marketing activities of Ukrainian businesses needs to be improved, given that new challenges arise in the digital marketing sphere due to the emergence of innovative marketing technologies, such as virtual meats, augmented reality or artificial intelligence tools. Legislation should consider these trends and create a new regulatory framework to regulate them. This includes adapting existing laws or adopting new acts to balance digital marketing innovations and their legal regulation.

Thus, digitalisation is fundamentally changing marketing activities, but at the same time, it is increasing demands on economic security. This requires harmonising international and national standards, improving information security mechanisms, and developing specialised regulations to govern the latest technologies. Only a comprehensive approach to addressing these challenges will allow businesses to operate effectively in the digital economy, maintaining competitive advantages, customer confidence and economic security.

Conclusions. Digitalisation is transforming the marketing activities of enterprises, opening up new opportunities for optimising processes, personalising communication with customers and expanding sales channels. However, at the same time, risks arise, such as cyber threats, data leaks, and dependence on third-party platforms. The lack of adequate legal and regulatory frameworks to govern the management of digital technologies in marketing complicates the management of these risks and weakens the economic security of enterprises.

Further research should be aimed at developing mechanisms for regulating digital tools in marketing, harmonising national legislation with international standards, and integrating cybersecurity measures into the management of marketing activities. Special attention should be paid to the ethical aspects of digital advertising and the creation of standards for innovative technologies in digital marketing. A comprehensive approach to addressing these challenges will allow businesses to operate effectively in the digital economy while maintaining competitive advantages, customer confidence and economic security.

REFERENCES:

1. Andrushkevych, Z., & Boiko, R. (2024). Digital-komunikatsii – suchasnyi vektor marketinhovoho rozvitku kompanii [Digital communications – a modern vector of company marketing development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 330 (3), pp. 21–25. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-3>
2. Diachkov, D. V., & Buryk, V. V. (2024). Sutnist ta znachennia marketynhovoï bezpeky pidpriemstva v umovakh didzhytal-seredovyshcha [The essence and importance of the enterprise's marketing security in the digital environment]. *Ekonomika ta Suspilstvo – Economy and Society*, vol. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-25>
3. General Data Protection Regulation (GDPR) (2018, May 23). Available at: <https://gdpr-text.com/>
4. Verkhovna Rada of Ukraine (2022). *Pro avtorske pravo i sumizhni prava* [On Copyright and Related Rights]. Law of Ukraine, Document 2811-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text>
5. Verkhovna Rada of Ukraine (2020). *Pro elektronni komunikatsii* [On Electronic Communications]. Law of Ukraine, Document 1089-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1089-20#Text>
6. Verkhovna Rada of Ukraine (2015). *Pro elektronnu komertsiiu* [On Electronic Commerce]. Law of Ukraine, Document 675-VIII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>
7. Verkhovna Rada of Ukraine (2010). *Pro zakhyst personalnykh danykh* [On Protection of Personal Data]. Law of Ukraine, Document 2297-VI. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2297-17#Text>
8. Verkhovna Rada of Ukraine (1991). *Pro zakhyst prav spozhyvachiv* [On Consumer Rights Protection]. Law of Ukraine, Document 1023-XII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
9. Verkhovna Rada of Ukraine. (1996). *Pro reklamu* [On Advertising]. Law of Ukraine, Document 270/96-BP. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>
10. Verkhovna Rada of Ukraine (2023). *Pro tsyfrovyyi kontent ta tsyfrovu posluhu* [On Digital Content and Digital Services]. Law of Ukraine, Document 3321-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3321-20#Text>
11. Zakryzhevskaya, I., Nyanko, V., & Polishchuk, Y. (2024). Innovatsiini stratehii tsyfrovoho brendynhu v ukrainskomu biznesi: analiz i rekomendatsii [Innovative digital branding strategies in Ukrainian business: Analysis and recommendations]. *Ekonomika ta Suspilstvo – Economy and Society*, vol. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-31>
12. Kovalchuk, A. M. (2020). Upravlinski aspekty otsiniuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v umovakh transformatsiinoï ekonomiky [Management aspects of estimating the economic security of the enterprise in the conditions of the transformation economy]. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki – Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*, vol. 4 (72), pp. 211–218. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/72.211>
13. Krymska, A. O., Balyk, U. O., & Klimova, I. O. (2023). Tsyfrova transformatsiia u sferi marketynhu: novi pidkhody ta mozhlyvosti [Digital transformation in marketing: New approaches and opportunities]. *Akademichni vizii – Academic visions*, vol. 26. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/794>
14. Andrushkevych, Z. M., Nianko, V. M., & Sitarchuk, O. V. (2020). Didzhytalizatsiia – diievyi instrument komunikativnoi polityky pidpriemstva v period pandemii COVID-19 [Digitalization – an effective instrument of

enterprise's communicative policy during the COVID-19 pandemic]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu. Ekonomichni Nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 5, pp. 15–18. Available at [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N5\(286\).pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N5(286).pdf)

15. Nianko, L. Y., & Nianko, V. M. (2024). Rozvytok tsyfrovoho marketynhu bankivskykh ustanov [Development of digital marketing of banking institutions]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu. Ekonomichni Nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 326, no. 1, pp. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-8>

16. Stender, S. V., Froter, O. S., & Snitko, Y. M. (2023). Tsyfrova intehtatsiia ta kiberzakhyst ekonomiky Ukrainy: pravovi aspekty ta innovatsiini stratehii [Digital integration and cyberprotection of the economy of Ukraine: legal aspects and innovative strategies]. *Akademichni vizii - Academic visions*, vol. 26. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/799/725>

17. Chaikovska, I., Tkach, T., & Chaikovskiy, M. (2024). Rol suchasnykh informatsiinykh system ta tekhnolohii u zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v umovakh Digital-ekonomiky [The role of modern information systems and technologies in ensuring the economic security of the enterprise in the conditions of the digital economy]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu. Ekonomichni Nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 330(3), pp. 424–430. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-67>

18. Chuiko, M. M. (2023) *Tsyfrovi tekhnolohii yak innovatsiini instrumenty pidvyshchennia efektyvnosti marketynhovykh poslug i komunikatsii v umovakh didzhytalizatsii* [Digital technologies as innovative tools for increasing the effectiveness of marketing services and communications in conditions of digitization]. In V. I. Chobitok (Ed.). Kharkiv: Ivanchenko I. S., pp. 168–186. (in Ukrainian)

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андрушкевич З., Бойко Р. Digital-комунікації – сучасний вектор маркетингового розвитку компаній. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 330 (3). С. 21–25. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-3>

2. Дячков Д. В., Бурик В. В. Сутність та значення маркетингової безпеки підприємства в умовах діджитал-середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-25>

3. Загальний регламент про захист даних (GDPR). URL: <https://gdpr-text.com/uk/>

4. Про авторське право і суміжні права. Закон України від 01.12.2022 р. № 2811-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text>

5. Про електронні комунікації. Закон України від 16.12.2020 р. № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1089-20#Text>

6. Про електронну комерцію. Закон України від 03.09.2015 р. № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>

7. Про захист персональних даних. Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2297-17#Text>

8. Про захист прав споживачів. Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

9. Про рекламу. Закон України від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>

10. Про цифровий контент та цифрові послуги. Закон України від 10.03.2023 р. № 3321-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3321-20#Text>

11. Закрижевська І., Нянько В., Поліщук Ю. Інноваційні стратегії цифрового брендингу в українському бізнесі: аналіз та рекомендації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-31>

12. Ковальчук А. М. Управлінські аспекти оцінювання економічної безпеки підприємства в умовах трансформаційної економіки. *Економічний вісник*. 2020. № 4. С. 211–218. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/72.211>

13. Кримська А.О., Балик У.О., Клімова І.О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*. 2023. Вип. 26. С. 1–12.

14. Нянько В.М., Андрушкевич З.М., Сігарчук О.В. Діджиталізація – дієвий інструмент комунікативної політики підприємства в період пандемії COVID-19. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 15–18. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N5\(286\).pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N5(286).pdf)

15. Нянько Л.Ю., Нянько В.М. Розвиток цифрового маркетингу банківських установ. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 1 (326). С. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-8>

16. Стендер С.В., Фротер О.С., Снітко Ю.М. Цифрова інтеграція та кіберзахист економіки України: правові аспекти та інноваційні стратегії. *Академічні візії*. 2023. № 26. С. 1–13. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10389831>

17. Чайковська І., Ткач Т., Чайковський М. Роль сучасних інформаційних систем та технологій у забезпеченні економічної безпеки підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 330 (3). С. 424–430. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-67>

18. Чуйко М.М. Цифрові технології як інноваційні інструменти підвищення ефективності маркетингових послуг і комунікацій в умовах діджиталізації. колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. Чобіток В.І. Харків : Вид-во Іванченка І. С. 2023. С. 168–186.

UDC 658.8:004]:34:005.922.1:33

JEL 21

Vitalii Nianko, PhD in Economics, Associate Professor. Khmelnytskyi National University. **Zinaida Andrushkevych**, PhD in Economics, Associate Professor. Khmelnytskyi National University. **Valeria Nianko**, student, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law. **Digitalisation of marketing activities and its regulatory and legal support in the context of economic security of enterprises.**

The article examines the impact of the digitalisation of marketing activities on the economic security of enterprises in the digital economy. The key aspects of implementing marketing innovations, including digital technologies that change traditional approaches to marketing activities, are considered. The use of Big Data and analytics, automation of marketing processes, social media, artificial intelligence, personalised marketing communications and interactive tools such as virtual and augmented reality (VR/AR) are explored. The role of marketing innovations in shaping competitive advantages, increasing the effectiveness of communication with consumers and optimising costs for enterprises is defined. The author highlights the main risks of digital marketing, including cyber threats, personal data leaks, information manipulation, reputational risks, greenwashing, and dependence on digital platform policies, regulatory uncertainties, e-commerce fraud, and violation of ethical advertising standards. The article examines methods of managing these risks, in particular through implementing cybersecurity systems, using blockchain technologies for transparency of marketing operations, compliance with GDPR standards, applying ethical principles in digital advertising, and the improvement of legal literacy of enterprises. The article analyses the legal and regulatory framework for digital marketing activities in Ukraine, in particular, the provisions of the Laws of Ukraine: "On Personal Data Protection (No. 2297-VI); On Electronic Commerce (No. 675-VIII); On Digital Content and Digital Services (No. 3321-IX); On Advertising (No. 270/96-BP); On Consumer Protection (No. 1023-XII); On Electronic Communications (No. 1089-IX); On Copyright and Related Rights (No. 2811-IX). As well as the International General Data Protection Regulation (GDPR). The problems of harmonisation of Ukrainian legislation with international standards and the need to improve the regulatory framework in the field of digital marketing are identified. The importance of an integrated approach to managing the risks of digitalisation of marketing, including measures of information protection, legal regulation and ethical standards of interaction with consumers, is substantiated.

Keywords: digital marketing, marketing innovations, the economic security of an enterprise, digital economy, cybersecurity, regulatory framework, marketing automation, artificial intelligence (AI), personalised communications, e-commerce, virtual and augmented reality (VR/AR).

УДК 658.8:004]:34:005.922.1:33

JEL G21

Нянько Віталій Миколайович, кандидат економічних наук, доцент, Хмельницький національний університет. **Андрушкевич Зінаїда Миколаївна**, кандидат економічних наук, доцент, Хмельницький національний університет. **Нянько Валерія Віталіївна**, здобувачка, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова. **Цифровізація маркетингової діяльності та її нормативно-правове забезпечення у контексті економічної безпеки підприємств.**

У статті досліджено вплив цифровізації маркетингової діяльності на економічну безпеку підприємств в умовах цифрової економіки. Розглянуто ключові аспекти впровадження маркетингових інновацій, включаючи цифрові технології, що змінюють традиційні підходи до маркетингової діяльності. Досліджено використання Big Data та аналітики, автоматизацію маркетингових процесів, соціальні медіа, штучний інтелект, персоналізовані маркетингові комунікації та інтерактивні інструменти, такі як віртуальна та доповнена реальність (VR/AR). Визначено роль маркетингових інновацій у формуванні конкурентних переваг, підвищенні ефективності комунікації зі споживачами та оптимізації витрат підприємств. Виокремлено основні ризики цифрового маркетингу, серед яких кіберзагрози, витоки персональних даних, інформаційні маніпуляції, репутаційні ризики, грінвошинг, залежність від політик цифрових платформ, регуляторні невизначеності, шахрайство у сфері електронної комерції, а також порушення етичних стандартів реклами. Досліджено методи управління цими ризиками, зокрема через впровадження систем кібербезпеки, використання технологій блокчейну для прозорості маркетингових операцій, відповідність стандартам GDPR, застосування етичних принципів у цифровій рекламі та підвищення правової грамотності підприємств. Здійснено аналіз нормативно-правового регулювання цифрової маркетингової діяльності в Україні, зокрема положень Законів України: «Про захист персональних даних» (№ 2297-VI); «Про електронну комерцію» (№ 675-VIII); «Про цифровий контент та цифрові послуги» (№ 3321-IX); «Про рекламу» (№ 270/96-BP); «Про захист прав споживачів» (№ 1023-XII); «Про електронні комунікації» (№ 1089-IX); «Про авторське право і суміжні права» (№ 2811-IX). А також міжнародного Загального регламенту про захист даних (GDPR). Визначено проблеми гармонізації українського законодавства з міжнародними стандартами та необхідність

удосконалення нормативної бази у сфері цифрового маркетингу. Обґрунтовано важливість комплексного підходу до управління ризиками цифровізації маркетингу, що включає заходи із захисту інформації, правове регулювання та етичні стандарти взаємодії зі споживачами.

Ключові слова: економічна безпека підприємств, цифровий маркетинг, цифрова економіка, кібербезпека, нормативно-правове регулювання, автоматизація маркетингу, штучний інтелект (AI), персоналізовані комунікації, електронна комерція, віртуальна та доповнена реальність (VR/AR).

VECTORS OF ENSURING ECONOMIC SECURITY OF ENERGY ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF QUANTUM TRANSFORMATION

Alla Tkachenko*, Doctor of Economics, Professor,
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

Serhii Levchenko**, Chief State Inspector of the Information Systems Support
Department of the Department of Information Technologies
of the Department of Internal Affairs and Communications
of the Zaporizhzhya Region

*ORCID 0000-0003-1061-4594

**ORCID 0000-0002-6569 909X

© Tkachenko A., 2025

© Levchenko S., 2025

Стаття отримана редакцією 14.03.2025 р.

The article was received by editorial board on 14.03.2025

Introduction. The key to Ukraine's energy security during the war and post-war years is decentralisation and distributed generation, which inherently involve creating an extensive energy production and transmission system based on multiple sources located near consumers. Distributed generation has several significant advantages that make it particularly attractive for Ukraine. First, it significantly increases the country's energy sustainability and security by reducing dependence on centralised energy sources. This is especially important in times of war when centralised systems become vulnerable to large-scale attacks on energy infrastructure [1, p. 287]. In addition, distributed generation provides the ability to quickly restore power supply in the event of damage, which is critical to maintaining the vital activity of the population and the functioning of critical infrastructure [2, p. 300]. In combination with digital technologies, it allows to creation of 'smart grids' – Smart grids, which practically open up new opportunities for increasing the efficiency and flexibility of power systems, promote the development of alternative energy and electricity balancing, guarantee the accuracy of measuring electricity generation and consumption, provide two-way communication between producers and consumers, etc.

However, this combination is accompanied by specific challenges of digitalisation, in particular, the challenges of quantum transformation. With the advent of quantum computing technologies, which have the potential to perform calculations at a much faster speed than classical computers, certain threats arise for smart grids and, consequently, for the economic security of energy companies, which require further research.

Overview of recent research and publications. A review of recent research **sources** and publications shows that the issues of decentralisation and distributed generation of electricity, as well as the economic security of energy companies, are becoming increasingly relevant every day, as evidenced by numerous scientific publications. In particular, R. V. Vorobel, guided by the data of analytical centres, describes the current state, problems and prospects of energy in Ukraine [3]. Zhuravel Y.V., Lytvyn N.A. and Yara O.S. focus on the challenges faced by the energy sector due to Russia's full-scale invasion of Ukraine [4]. The researchers emphasise the need to stimulate this sector's revival, support/encourage energy producers from alternative sources, and develop distributed generation. Gavrylenko Y. and Deriy V. use specific examples to prove that the key factors that contribute to progress in the implementation of distributed generation is regulatory policy, which should be aimed not only at stimulating the development of distributed generation but also at protecting it from the impact of exogenous factors, in particular cyberattacks and cyber incidents [5]. For example, Kioskli, K., Fotis, T., Nifakos, S., Mouratidis, H. [6], using

the example of critical infrastructure, substantiate how vulnerable and unprotected it is from cyber-attacks, as well as how cyberspace is now demonstrating an increasing number of difficulties related to cybersecurity. The authors emphasise that users (in particular, energy companies) must comply with cyber hygiene rules. Moreover, as emphasised by A. Fikry, M. I. Hamzah, Z. Hussein, A. J. Abdul and K. A. Abu Bakar [7], in the era of quantum technologies, understanding and active implementation of sustainable cyber hygiene practices are imperative measures to strengthen the security of the digital landscape of critical infrastructure. The importance of cyber hygiene is also emphasised by Cain, A. A., Edwards, M. E., & Still, J. D. [8]. The authors substantiate that well-developed cybersecurity risk management and strict cyber hygiene behaviour ensure cyber resilience and create a line of defence for the economic security of enterprises. Iqbal H. Sarker, Helge Janicke, Ahmad Mohsin, Asif Gill, and Leandros Maglaras [9] emphasise that to implement cyber hygiene measures, energy enterprises should be guided by a taxonomy, standards, rules, etc. According to T. Ncubukezi, L. Mwansa and F. Rosaries [10], the absence of such regulations and guidelines for creating mature cybersecurity hygiene leads to its sluggishness and, accordingly, to the painful consequences of cyber incidents and cyber attacks for companies. Therefore, energy companies must act now to understand what a safe quantum transition should look like for them [11], which is exactly what further research on this topic requires.

Objectives of the article. The article's purpose is to comprehensively study the possible challenges of quantum transformation to distributed power generation and the economic security of energy enterprises.

The main material of the study. The events of the last decade in Ukraine and the introduction of martial law in 2022 have led to an increase in the total number of threats that cause damage to Ukrainian energy enterprises, among which cyber threats are among the most dangerous. Their manifestations in recent years have been highly dynamic and have serious consequences for the economic security of energy companies.

Currently, the implementation of cybersecurity measures for energy enterprises is regulated by the Law of Ukraine 'On Critical Infrastructure' of 21.09.2021 No. 1882-IX [12] and the Requirements for Cybersecurity of the Fuel and Energy Sector of Critical Infrastructure, approved by the Order of the Ministry of Energy of Ukraine of 15 December 2022 No. 417 (hereinafter – the Requirements) [13], which provide for the introduction of a systematic process for determining and assessing their cyber resilience and building a current cybersecurity profile. A detailed study of these regulations shows that with the accelerated development of digital technologies, they do not fully regulate cybersecurity issues, especially those related to quantum transformation, with which energy companies are rapidly approaching the 'danger zone' (Fig. 1).

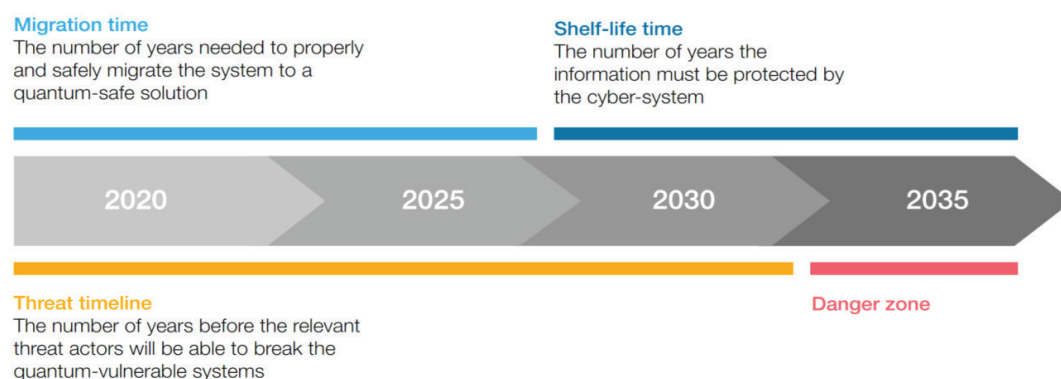


Figure 1. Chronology of quantum threats

Source: [11; 14]

The 2024 Cybersecurity Assessment shows the growing complexity of the cyber landscape, which has profound and far-reaching implications for energy companies. This complexity is caused by many factors, including escalating geopolitical tensions and the rapid introduction of new technologies, which contribute to the emergence of new vulnerabilities, their complexity and scale, etc. (Fig. 2).

It should be noted that quantum computers are a new computing device capable of performing specific calculations, some of which cannot be performed on classical computers. In classical computing, all information is represented in bits (in the form of 0s and 1s). Quantum computers use qubits that combine 0s and 1s simultaneously (the so-called 'superposition'). By using the principles of superposition and entanglement (the ability of distant qubits to correlate with each other), quantum computing enables a new way of storing and processing information.

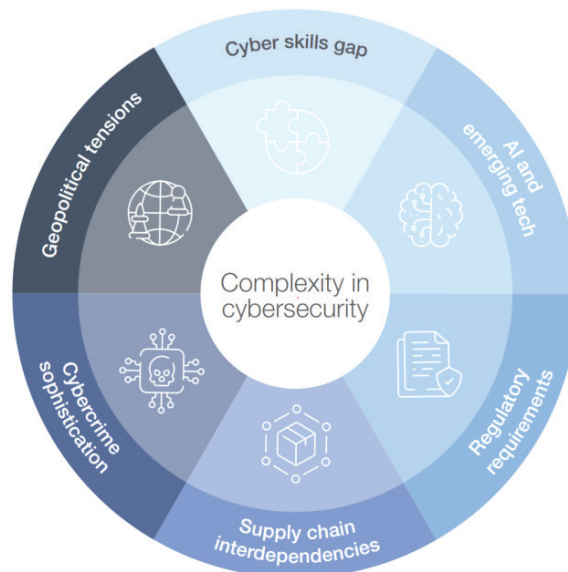


Figure 2. Factors complicating the nature of energy industry cybersecurity

Source: [15]

These new blocks are used to build quantum algorithms, which sometimes significantly accelerate the ability to solve computational problems (Fig. 3).

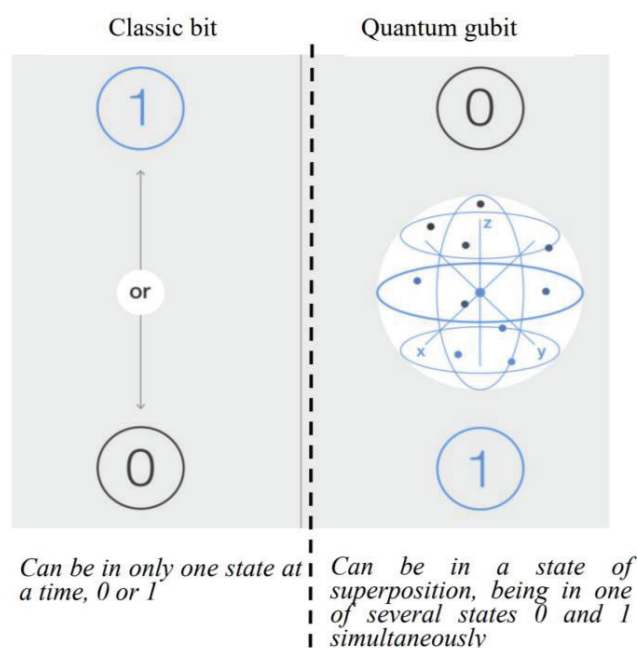


Figure 3. Abilities of a quantum computer versus a classical one

Source: [15]

Several quantum algorithms demonstrate the potential to achieve significant acceleration compared to classical algorithms. Therefore, leading energy experts predict the quantum threat will materialise in 3-10 years.

However, this timeframe is highly debatable, as it could be even shorter - especially given the information asymmetry and secrecy surrounding quantum-computing advances used by certain countries seeking strategic advantage.

In today's nascent quantum cybersecurity market, a number of efforts are underway to develop technologies to mitigate quantum threats. These technologies are not a perfect solution, but they can be used individually or in combination for certain applications, including

– Post-quantum cryptography (PQC) uses new mathematical public-key cryptography algorithms designed to be impervious to Shor's algorithm attack. PQC is capable of fundamentally replacing existing algorithms with insecure cryptographic algorithms. However, all known PQC schemes (standardised by NIST) have performance drawbacks. In particular, they require long keys and long processing times compared to current algorithms (e.g., RSA, ECC), which complicates their application [11];

– Quantum Key Distribution (QKD) is the most well-known class of quantum protocols designed to exchange secret keys, which are then used to encrypt communications using quantum-secure symmetric key algorithms. QKD is based on quantum methods for creating secure communication channels that can be used to distribute encryption keys. QKD can complement the use of PQC and other cryptographic algorithms, thus providing a new secure key distribution method. However, this technology requires significant investment in specialised hardware. In addition, a separate authentication channel is required, which complicates the solution, unlike modern classical methods where authentication is part of the protocol [11];

– Quantum random number generation (QRNG) uses fundamental quantum properties to generate random numbers with high entropy, which plays a crucial role in cryptography for cryptographic key generation and some algorithms. Therefore, QRNG creates better-verified entropy sources than conventional processes, which can improve security under certain conditions. However, some applications require repeatability, which takes additional time [11].

However, the impact of quantum threats on energy companies is not limited to cryptographic algorithms, as their cascading effects can be potentially large. This is one of the reasons why energy companies should already consider a migration plan and take a crypto-agility position that will allow them to quickly update in the event of cyber-attacks [15] (Fig. 4).

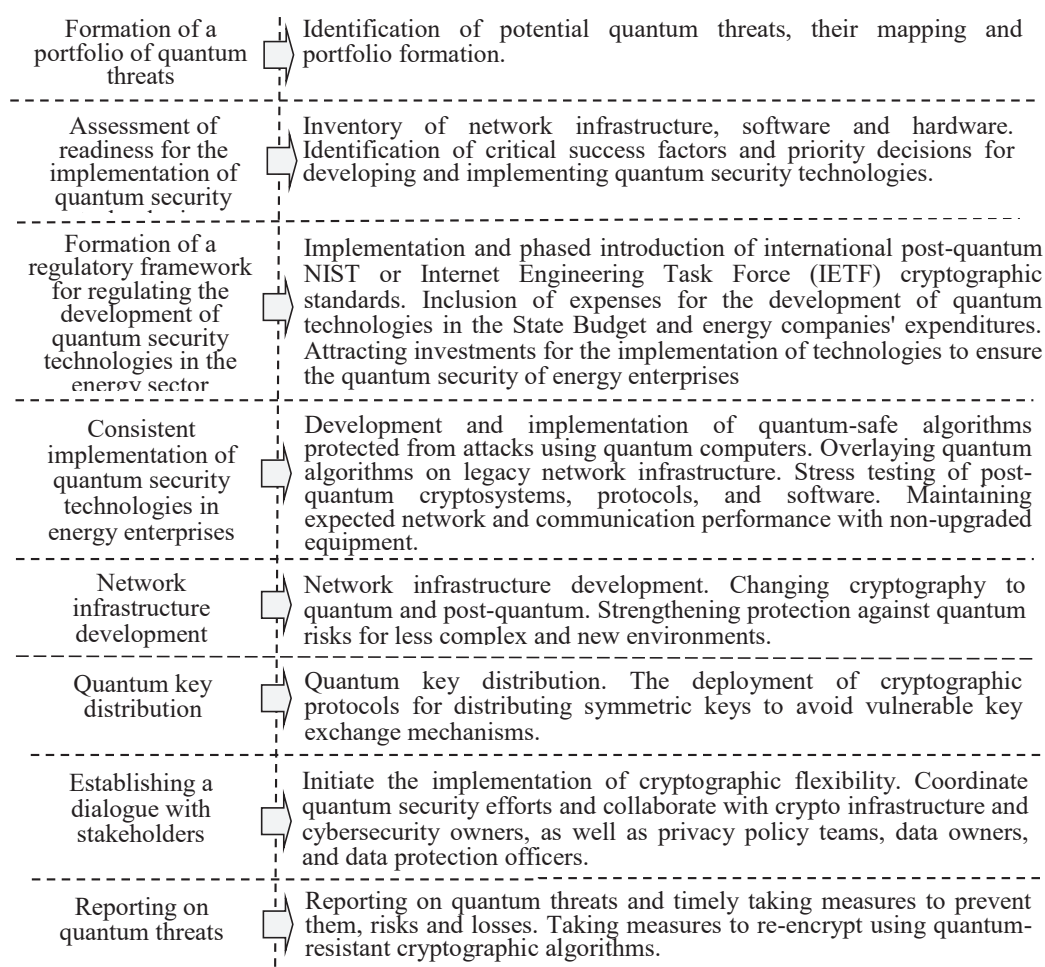


Figure 4. Algorithm of the sequence of actions to create a 'line of protection' of electric power enterprises from cyber-attacks and cyber incidents in the context of quantum transformation

Source: author's vision

The creation of a 'line of defence' of electricity from cyber-attacks and cyber incidents in the context of and cyber incidents in the context of quantum transformation according to the proposed algorithm will allow to prevent their impact or minimise their consequences and thus guarantee the preservation of economic security of enterprises in the context of growing external threats.

Conclusions. Thus, according to the results of the study, it is stated that ensuring Ukraine's energy security during the war and post-war reconstruction is closely linked to the processes of decentralisation and the development of distributed

Generation. These approaches involve forming an extensive energy infrastructure based on numerous localised energy sources close to end consumers. The transition to distributed generation has a number of important advantages. Still, its effective implementation requires widespread use of digital technologies, the use of which gives rise to cyber challenges, cyber incidents and cyber-attacks. Their manifestations in recent years have been highly dynamic and have serious consequences for the economic security of energy companies.

Special attention is paid to the impact of quantum transformation on the cybersecurity of energy companies, as quantum computers can instantly decrypt modern cryptographic algorithms, creating new challenges for the protection of power systems. The article analyses the evolution of quantum threats and the factors that complicate the cyber resilience of energy companies. The differences between classical and quantum computing and examples of technologies aimed at mitigating the risks associated with cyber-attacks on critical infrastructure.

The necessity of implementing comprehensive measures to prevent quantum threats and minimise the consequences of cyber incidents both at the state level and within the energy sector, territorial communities and energy enterprises themselves. An algorithm of actions is proposed of actions to create an effective 'line of defence' for electricity companies from cyber-attacks and threats in the context of quantum transformation.

REFERENCES:

1. Chaplynska, N., & Makeienko, P. (2023) Innovative solutions for ensuring energy security of Ukraine and the world [Innovative solutions for ensuring energy security of Ukraine and the world]. *Akademichnyi ohliad – Academic review*, vol. 2 (59), pp. 284–297.
2. Tkach, D. K., & Vasylieva, O. V. (2025) Enerhetychnyi sektor Ukrainy u voiennyi ta pislivoiennyi period: stratehichni pidkhody ta innovatsiini rishennia. [Ukraine's energy sector in the war and post-war period: strategic approaches and innovative solutions]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, vol. 1 (15), pp. 300–308. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0126>
3. Vorobel, R. V. (2024) Vidnovliuvalna enerhetyka v Ukraini: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy rozvytku [Renewable energy in Ukraine: current state, problems and development prospects]. *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal "Internauka" – International scientific journal "Internauka"*, vol. 1 (81). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1>
4. Zhuravel, Ya. V., Lytvyn, N. A., & Yara, O. S. (2023) Rozvytok zakonodavstva pro stymuliuvannia vykorystannia alternatyvnykh dzherel enerhii: administratyvno-pravovi aspekt [Development of Legislation on Stimulating the Use of Alternative Energy Sources: Administrative and Legal Aspect]. *Pravo i suspilstvo – Law and Society*, vol. 1, pp. 166–173. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2023.2.1.26>
5. Havrylenko, Ya., & Derii, V. (2024) Formuvannia pravovykh zasad funktsionuvannia ta rozvytku "zelenoi" enerhetyky [Formation of the legal framework for the functioning and development of 'green' energy]. *Systemni doslidzhennia v enerhetytsi*, vol. 4 (80), pp. 120–133. DOI: <https://doi.org/10.15407/srenergy2024.04.120>
6. Kioskli, K., Fotis, T., Nifakos, S., & Mouratidis, H. (2023) The Importance of Conceptualising the Human-Centric Approach in Maintaining and Promoting Cybersecurity-Hygiene in Healthcare 4.0. *MDPI*, no. 13 (6). DOI: <https://doi.org/10.3390/app13063410>
7. Fikry, A., Hamzah, M., Hussein, Z., Abdul, A., & Bakar, K. (2024) Defining the Beauty of Cyber Hygiene: A Retrospective Look. *IEEE Engineering Management Review*, vol. 52, no. 2, pp. 174–180. DOI: <https://doi.org/10.1109/EMR.2024.3361023>
8. Cain, A. A., Edwards, M. E., & Still, J. D. (2018) An exploratory study of cyber hygiene behaviors and knowledge. *Journal of Information Security and Applications*, vol. 42, pp. 36–45. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jisa>
9. Sarker, I. H., Janicke, H., Mohsin, A., Gill, A., & Maglaras, L. (2024) Explainable AI for cybersecurity automation, intelligence and trustworthiness in digital twin: Methods, taxonomy, challenges and prospects. *ICT Express*, vol. 10, is. 4, pp. 935–958. <https://doi.org/10.1016/j.ict.2024.05.007>
10. Ncubukezi, T., Mwansa, L., & Rocaries, F. (2020) A Review of the Current Cyber Hygiene in Small and Medium-sized Businesses. *Technology and Secured Transactions – 2020: 15th International Conference for Internet*. London. DOI: <https://doi.org/10.23919/ICITST51030.2020.9351339>
11. Jurgens, J., Kohn, S., & Souta, C. (2022) Transitioning to a Quantum-Secure Economy. World Economic Forum. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Transitioning%20to_a_Quantum_Secure_Economy_2022.pdf (accessed March 1, 2025).
12. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021, September 21). *On critical infrastructure: The Law of Ukraine No. 1882-IX*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (accessed March 3, 2025).

13. Ministry of Energy of Ukraine. (2022, December 15). *Cybersecurity requirements for the fuel and energy sector of critical infrastructure: Order No. 417*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0249-23#n14> (accessed March 4, 2025).

14. Shkuratov, O., Antonova, L., & Dziuba, R. (2024) Innovatsiini mekhanizmy ta realizatsiia derzhavnoi ekonomichnoi polityky pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy: kvantovi transformatsii yak draiver rozvytku [Innovative mechanisms and implementation of the state economic policy of post-war recovery of Ukraine: quantum transformations as a driver of development]. *Public Administration and Regional Development*, vol. 26, pp. 1254–1272. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.08>

15. Jurgens, J., & Cin, P. (2025) Global Cybersecurity Outlook 2025. Insight report World Economic Forum's. Available at: <https://www.weforum.org/publications/global-cybersecurity-outlook-2025/> (accessed March 1, 2025).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Chaplynska N., Makeienko P. Innovative solutions for ensuring energy security of Ukraine and the world. *Академічний огляд*. 2023. № 2 (59). С. 284–297.

2. Ткач Д.К., Васильєва О.В. Енергетичний сектор України у воєнний та післявоєнний період: стратегічні підходи та інноваційні рішення. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 1 (15). С. 300–308. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0126>

3. Воробель Р.В. Відновлювальна енергетика в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 1 (81). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1>

4. Журавель Я.В., Литвин Н.А., Яра О.С. Розвиток законодавства про стимулювання використання альтернативних джерел енергії: адміністративно-правовий аспект. *Право і суспільство*. 2023. Т. 1. С. 166–173. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2023.2.1.26>

5. Гавриленко Я., Дерій В. Формування правових засад функціонування та розвитку «зеленої» енергетики. *Системні дослідження в енергетиці*. 2024. № 4(80). С. 120–133. DOI: <https://doi.org/10.15407/srenergy2024.04.120>

6. Kioskli, K., Fotis, T., Nifakos, S., Mouratidis, H. The Importance of Conceptualising the Human-Centric Approach in Maintaining and Promoting Cybersecurity-Hygiene in Healthcare 4.0. *MDPI*. 2023. No. 13(6). DOI: <https://doi.org/10.3390/app13063410>

7. Fikry A., Hamzah M., Hussein Z., Abdul A. and Bakar K. Defining the Beauty of Cyber Hygiene: A Retrospective Look. *IEEE Engineering Management Review*. 2024. Vol. 52, No. 2, Pp. 174–180. DOI: <https://doi.org/10.1109/EMR.2024.3361023>

8. Cain, A.A., Edwards, M.E., & Still, J.D. An exploratory study of cyber hygiene behaviors and knowledge. *Journal of Information Security and Applications*, 2018, Vol. 42, Pp. 36–45. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jisa>

9. Iqbal H. Sarker, Helge Janicke, Ahmad Mohsin, Asif Gill, Leandros Maglaras. Explainable AI for cybersecurity automation, intelligence and trustworthiness in digital twin: Methods, taxonomy, challenges and prospects. *ICT Express*. 2024. Vol. 10. Pp. 935-958. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.icte.2024.05.007>.

10. Ncubekezi T., Mwansa L. and Rosaries F. A Review of the Current Cyber Hygiene in Small and Medium-sized Businesses. *15th International Conference for Internet Technology and Secured Transactions (ICITST)*, London, United Kingdom, 2020. Pp. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.23919/ICITST51030.2020.9351339>

11. Jurgens J., Kohn S., Souta C. Transitioning to a Quantum-Secure Economy. World Economic Forum. 2022. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Transitioning%20to_a_Quantum_Secure_Economy_2022.pdf (дата звернення: 01.03.2025).

12. Про критичну інфраструктуру. Закон України від 21.09.2021 р. №1 882 – IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення: 03.03.2025).

13. Вимоги з кібербезпеки паливно-енергетичного сектору критичної інфраструктури. Наказ Міністерства енергетики України від 15 грудня 2022 р. № 417. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0249-23#n14> (дата звернення: 04.03.2025).

14. Шкуратов О., Антонова Л., Дзюба Р. Інноваційні механізми та реалізація державної економічної політики післявоєнного відновлення України: квантові трансформації як драйвер розвитку. *Public Administration and Regional Development*. 2024. № 26. С. 1254–1272. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.08>

15. Jurgens J., Cin P. Global Cybersecurity Outlook 2025. Insight report World Economic Forum's. 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-cybersecurity-outlook-2025/> (дата звернення: 01.03.2025).

UDC 658:005.922.1:33:621.311]:338.1

JEL G21

Tkachenko Alla, Doctor of Economics, Professor, National University “Zaporizhzhia Polytechnic”,
Levchenko Serhii, Chief State Inspector of the Information Systems Support Department of the Department of Information Technologies of the Department of Internal Affairs and Communications of the Zaporizhzhia Region.
Vectors of ensuring economic security of energy enterprises in the context of quantum transformation.

The article emphasises that the key to Ukraine's energy security during the war and post-war years is decentralisation and distributed generation, which inherently involve creating an extensive energy production and transmission system based on multiple sources located near consumers. It is emphasised that distributed power generation has a

number of advantages but requires the use of digital technologies, which, with the evolution of digitalisation, are increasingly accompanied by cyber-attacks and cyber incidents. As practice shows, their manifestations seriously affect energy companies' economic security. It is emphasised that with quantum transformation, cyber threats are further exacerbated since quantum computers are quite powerful and instantly destroy the cyphers for access to information and the power system, thus causing large-scale losses to energy enterprises. Repeatability, which requires additional time. It is substantiated that energy companies should already consider a migration plan and take a crypto-agility position that will allow them to quickly update in the event of cyber-attacks. The author considers the chronology of quantum threats and factors that complicate the cybersecurity of energy enterprises. The author points out the abilities of quantum computers compared to classical ones. Examples of technologies designed to mitigate quantum threats to critical infrastructure are given. It is substantiated that measures to prevent quantum threats and minimise the consequences of cyber-attacks and cyber incidents should be taken both at the level of the State and the energy sector, and at the level of territorial communities and energy enterprises. An algorithm for the sequence of actions to create a 'line of defence' of electric power enterprises against cyber-attacks and cyber incidents in the context of quantum transformation is proposed. It is substantiated that the introduction of a 'line of defence' of electric power enterprises against cyber-attacks and cyber incidents in the context of quantum transformation according to the proposed algorithm will prevent their impact or minimise their consequences and thus guarantee the preservation of economic security of enterprises in the context of growing external threats.

Keywords: economic security of an enterprise, economic losses, severe economic consequences, 'lines of defence' of electric power enterprises, cyber defence, cyber hygiene.

УДК 658:005.922.1:33:621.311]:338.1

JEL G21

Ткаченко Алла Михайлівна, доктор економічних наук, професор, Національний університет «Запорізька політехніка». **Левченко Сергій Анатолійович**, головний державний інспектор відділу супроводження інформаційних систем управління інформаційних технологій ГУНП в Запорізькій області. **Вектори забезпечення економічної безпеки підприємств енергетики в умовах квантової трансформації.**

В статті наголошено, що ключем до енергетичної безпеки України у роки війни та повоєнні роки є децентралізація та розподілена генерація, які за своєю сутністю передбачають створення розгалуженої системи виробництва та передачі енергії, що базується на множинних джерелах, розташованих безпосередньо поблизу споживачів. Підкреслено, що розподілена генерація електроенергії має цілий ряд переваг, втім потребує на застосування цифрових технологій, які з еволюцією цифровізації, все більше супроводжуються кібератаками та кіберінцидентами. Їх прояви, як свідчить практика, мають досить тяжкі наслідки для економічної безпеки підприємств енергетики. Акцентовано, що з квантовою трансформацією питання кіберзагроз ще більше загострюється, оскільки квантові комп'ютери є досить потужні й миттєво руйнують шифри доступу до інформації та енергосистеми, завдаючи у такий спосіб масштабних втрат енергетичним підприємствам. повторюваності, що потребує на додатковий час. Обґрунтовано, що підприємства енергетики повинні вже зараз обмірковувати план міграції та зайняти позицію криптоспритності, яка дозволить їм швидко оновлюватися у разі виникнення кібератак. Розглянуто хронологію квантових загроз та фактори, що ускладнюють кібербезпеку підприємств енергетики. Вказано на здібності квантових комп'ютерів проти класичних. Приведено приклади технологій, призначених для пом'якшення квантових загроз об'єктам критичної інфраструктури. Обґрунтовано, що заходи з упередження квантових загроз й мінімізації наслідків кібератак та кіберінцидентів мають здійснюватися як на рівні держави та галузі енергетики, так і на рівні територіальних громад та підприємств енергетики. Запропоновано алгоритм послідовності дій зі створення «лінії захисту» підприємств електроенергетики від кібератак та кіберінцидентів в умовах квантової трансформації. Обґрунтовано, що запровадження «лінії захисту» підприємств електроенергетики від кібератак та кіберінцидентів в умовах квантової трансформації за запропонованим алгоритмом дозволить упередити їх вплив чи мінімізувати їх наслідки, й таким чином гарантувати збереження економічної безпеки підприємств у контексті зростаючих зовнішніх загроз.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, економічні втрати, тяжкі економічні наслідки, «лінії захисту» підприємств електроенергетики, кіберзахист, кібергігієна.

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ

Кулик Вікторія Анатоліївна*, доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і логістики
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

*ORCID 0000-0002-3271-7845

© Кулик В.А., 2025

Стаття отримана редакцією 13.03.2025 р.
The article was received by editorial board on 13.03.2025

Вступ. У сучасному світі бізнес-середовище характеризується швидкими змінами та зростаючими загрозами, як зсередини, так і ззовні підприємства. Ефективне управління безпекою бізнесу стало невід'ємною складовою стратегічного управління, що у свою чергу впливає на фінансову стійкість та успішність підприємств. У контексті глобалізації, цифровізації економіки та збільшення кількості кіберзагроз, підприємствам необхідно впроваджувати комплексні стратегії, що забезпечують інтеграцію різних аспектів економічної безпеки, таких як фінансова, інтелектуальна, кадрову, інформаційну тощо. Управління економічною безпекою повинно стати пріоритетом управлінської діяльності. Для кращого забезпечення економічної безпеки на підприємстві потрібен інфраструктурний підхід на рівні управління. Подібно до того, як характеристики інформації та даних відрізняються на різних рівнях управління, економічна безпека має різні характеристики на різних рівнях управління.

На операційному рівні створюються дані про транзакції, які стають вхідною інформацією у систему економічної безпеки підприємства. Підтримка та моніторинг цілісності, конфіденційності та доступності даних про транзакції є першочерговими завданнями, які підтримуються організаційними процедурами та інструкціями. На тактичному рівні інформація інтерпретується та використовується для прийняття рішень. Впровадження превентивного, детективного та реактивного контролю є основним завданням, яке підтримується організаційними стандартами. Подальший аналіз та систематизація інформації створює знання, які допомагають прийняттю рішень на стратегічному рівні.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Дослідження, які присвячені визначенню поняття «економічна безпека підприємства» та розробці теоретико-методичних засад економічної безпеки на підприємствах різних галузей, були проведені такими вченими як Колодяжна І., Букріна К., Недобой С., Дехтяр С., Бреус С., Гаркуша В. та Єршова Н. Методичні підходи до моделювання бізнес-архітектури підприємств висвітлені у працях Бортнік А., Приймак Н., Орловського Д. та Коппа А. Оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства, у тому числі шляхом використання штучного інтелекту для забезпечення податкової безпеки розглядається у працях Онищенко С., Маслій О., Дрібної А., Цікало Є., Зіневич О., Осипенко Д., Кулик В., Лаговської О.

Проблеми створення бізнес-архітектури із використанням різних моделей розкрито у працях таких зарубіжних вчених як Баркет Дж. [1], Мартін С., Балкен А. та Клемпт П. [2]. Результати досліджень створення системи економічної безпеки підприємств на різних рівнях управління висвітлено у працях Уайта Дж. [3], Германа Дж. та Пернала Дж. [4]. Впровадженню технологій у систему економічної безпеки підприємств присвячено праці Ву Ю., Фенга Дж., Фунга Р. [5], Гупти М., Шармана Р. та Брайана Д. [6], Ріда Б. [7] та Масуди Б. [8].

Метою статті є визначення концептуальних засад управління економічною безпекою підприємства на різних рівнях управління, зокрема, стратегічному, тактичному та оперативному.

Основний матеріал і результати. Економічна безпека підприємства – це стан захищеності його важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз для забезпечення стабільності та прогресування в сьогоденні та майбутньому [9].

Ширше визначення цього поняття полягає у наступному, економічна безпека підприємства – це комплексна характеристика, ознака та властивість підприємства як відкритої системи, під якою розуміють рівень захищеності всіх видів його потенціалу від внутрішніх, зовнішніх загроз, що забезпечує йому стабільність функціонування, сприяє ефективному розвитку завдяки управлінському впливу керівного персоналу [10].

До елементів економічної безпеки підприємства включають організаційні, фінансово-економічні та адміністративно-правові складові цілеспрямованого впливу на об'єкт управління. Управління економічною безпекою суб'єкта господарювання здійснюється шляхом прогнозування та планування діяльності, а також проведення регулярного моніторингу та аналізу рівня економічної безпеки в поточному та майбутніх періодах. Для здійснення моніторингу та проведення аналізу рівня економічної безпеки підприємствами використовуються системи показників та критеріїв, що характеризують стан економічної безпеки підприємства [11; 12].

Основними компонентами управління економічною безпекою є персонал, процеси та технології. Додатковими компонентами управління економічною безпекою є політики, стандарти і процедури. Зазначені компоненти управління економічною безпекою доцільно розглядати у розрізі трьох рівнів управління економічною безпекою підприємства: стратегічному, оперативному та тактичному.

Стратегічне управління економічною безпекою зосереджене на організації роботи персоналу та розробці політик економічної безпеки підприємства.

Тактичне управління зосереджене на процесах, які забезпечують економічну безпеку підприємства та розробці стандартів. Оперативне управління зосереджене на технологіях і орієнтоване на технічне обслуговування та моніторинг.

На стратегічному рівні управління менеджери повинні дати відповідь на питання «Чому існують проблеми економічної безпеки на підприємстві?». Знаходження відповідей на це питання зумовлює необхідність розробки політик економічної безпеки, які в обов'язковому порядку повинні включати правила поведінки персоналу з інформацією про підприємство та оцінювати внутрішні та зовнішні загрози діяльності підприємства.

Політики економічної безпеки підприємства повинні враховувати питання конфіденційності інформації, комерційної таємниці, обміну інформацією з контрагентами через електронні засоби зв'язку, а також бути сумісними із вимогами чинного законодавства. Створені на підприємствах політики економічної безпеки посилюють конкурентні переваги підприємства, а також сприяють зміцненню довіри зацікавлених сторін до підприємства. Зацікавленими сторонами щодо підприємства у даному випадку є органи державної влади, акціонери, власники, клієнти, співробітники та ділові партнери.

Проактивний підхід до нових загрозам і ризикам є складовою стратегічного управління, а також а також стратегічного планування підприємства. Аналіз впливу на бізнес визначає загрози і можливі атаки, де потім оцінюється потенційна шкода. Оцінка цих загроз і ризиків визначає пріоритетність інвестицій в економічну безпеку. Підприємства повинні адаптуватися до швидкозмінних обставин, щоб вижити в мінливому зовнішньому середовищі.

Розробка архітектури економічної безпеки підприємства вимагає спільного бачення, менеджерів та інших працівників, долучених до процесу її формування. Фахівець з економічної безпеки повинен мати можливість консультувати вище керівництво щодо стратегічного управління економічною безпекою [13].

В основі архітектури підприємства лежить моделювання, що включає в себе методи і прийоми для формування різних об'єктів і бізнес-процесів [14]. Вдало створена архітектура підприємства допомагає досягти ідеального балансу між ефективністю ІТ та інноваціями в бізнесі, забезпечити відповідність підприємства ІТ-стратегії та управлінню знаннями, формує довгострокове уявлення про процеси, системи і технології, що використовуються на підприємстві [15; 16].

Інструментарій побудови архітектури бізнесу включає: Balanced Scorecard (BSC), European Foundation for Quality Management (EFQM), Control Objectives for Information and Related Technologies (COBIT) і Information Technology Infrastructure Library (ITIL). Вказані інструменти визначають принципи стратегічного управління, дозволяють виміряти ефективність діяльності підприємства шляхом

використання системи показників та здійснювати управління на підставі візуалізованої інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень [17].

Перевагами управління економічною безпекою на стратегічному рівні є отримання підприємством конкурентної переваги, отримання зворотного зв'язку про ризики від зацікавлених сторін, зниження витрат, зміцнення довіри з партнерами та збільшення продажів, оскільки клієнти знають, що їхня інформація захищена.

На тактичному рівні управління економічною безпекою підприємства менеджери повинні знайти відповідь на питання «Як пом'якшити існуючі проблеми, пов'язані з економічною безпекою підприємства?».

Тактичне управління економічною безпекою включає розробку та впровадження систем безпеки, які забезпечують виконання прийнятих на підприємстві політик економічної безпеки.

Заходи управління економічною безпекою на тактичному рівні включають планування, проектування, встановлення стандартів та впровадження завдань з економічної безпеки. Плани економічної безпеки включають визначення завдань та зон відповідальності персоналу, задіяного у реалізації заходів з економічної безпеки. Розрізняють три підходи до розробки планів з економічної безпеки; 1) реагування на інциденти; 2) аварійне відновлення; та 3) безперервність бізнесу.

Реагування на інциденти пов'язане з виявленням проблем та реагуванням на них. Відновлення після катастроф має справу з управлінням кризовими ситуаціями та операціями відновлення. Плани безперервності бізнесу передбачають, у тому числі, резервне копіювання систем для забезпечення безперервної роботи підприємства.

На тактичному рівні управління економічною безпекою підприємства створюються стандарти економічної безпеки. Стандарти – це документи, що конкретизують та деталізують виконання політик економічної безпеки підприємства. Вони пояснюють вимоги до розробки, управління та експлуатації системи економічної безпеки підприємства. Стандарти економічної безпеки враховують наявні у підприємства активи, у тому числі, інформаційні системи та технології, які використовуються на підприємстві.

На тактичному рівні управління економічною безпекою підприємства менеджери використовують знання та навички, пов'язані із управлінням проектами. Зокрема, встановлюються дати початку та завершення проекту; обґрунтовується наявність ресурсів підприємства, необхідних для реалізації проекту; відбувається тестування системи; для візуалізації списку задач у часі використовується діаграма Ганта.

Таким чином, управління економічною безпекою на тактичному рівні можна розглядати як один із етапів життєвого циклу розвитку економічної безпеки підприємства, який включає розробку стандартів економічної безпеки та створення ефективних практик управління економічною безпекою підприємства. Найчастіше, перелічені завдання виконує фахівець з економічної безпеки підприємства.

Перевагами управління економічною безпекою на тактичному рівні є забезпечення довіри та підзвітності всередині підприємства; забезпечується узгодженість стандартів економічної безпеки підприємства чинному законодавству; знижуються ризики, а рівень контролю підвищується; інформація щодо підприємства стає доступною і, водночас, захищеною. Переваги управління економічною безпекою на тактичному рівні зміцнюють взаємовідносини із зацікавленими сторонами.

Управління економічною безпекою на оперативному рівні дає змогу відповісти на питання «Якими є процедури і практики економічної безпеки на підприємстві?». При здійсненні управління економічною безпекою на оперативному рівні використовують інструменти аналізу та контролю [18; 19]. Процедури і практики економічної безпеки на рівні оперативного управління мають забезпечити дотримання політики економічної безпеки підприємства. Процедури і практики економічної безпеки на рівні оперативного управління забезпечують: безпечний доступ зацікавлених користувачів до достовірної інформації про підприємство; покращують ланцюг постачання; підвищують якість обслуговування клієнтів; припинення несанкціонованого доступу або використання програмного забезпечення на підприємстві.

Висновки. Управління економічною безпекою бізнесу є складним і багатогранним процесом, який потребує системного підходу на усіх рівнях управління. Стратегічне, тактичне і оперативне управління економічною безпекою взаємозалежні та взаємодоповнюють один одного. Формування та реалізація політик економічної безпеки підприємства є необхідною умовою розвитку та підвищення

конкурентоспроможності у сучасному динамічному середовищі. З урахуванням постійних викликів, пов'язаних із глобалізацією, цифровізацією та кіберзагрозами, кожне підприємство повинно адаптувати свої стратегії безпеки, постійно їх удосконалювати та оновлювати. Захист активів підприємства не може обмежуватися лише питаннями економічної безпеки, воно має охоплювати різні аспекти діяльності, включаючи кадрову політику та технологічні рішення. Для здійснення ефективного управління економічною безпекою необхідно створити відкрите та безпечне середовище для функціонування усіх бізнес-процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Burkett, J. S. Business Security Architecture: Weaving Information Security into Your Organization's Enterprise Architecture through SABSA®. *Information Security Journal a Global Perspective*, 2012. No. 21 (1), P. 47–54. DOI: <https://doi.org/10.1080/19393555.2011.629341>
2. Martin, C., Bulkan, A., & Klempt, P. Security excellence from a total quality management approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 2011. No. 22(3), P. 345–371. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.545556>
3. White, G. L. Security literacy model for strategic, tactical, & operational management levels. *Information Security Journal a Global Perspective*, 2024. P. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.1080/19393555.2024.2307632>
4. Herrmann, G., & Pernul, G. Viewing Business-Process Security from Different Perspectives. *International Journal of Electronic Commerce*, 1999. No. 3 (3), P. 89–103. DOI: <https://doi.org/10.1080/10864415.1999.11518343>
5. Wu, Y., Feng, G., & Fung, R. Y. K. Comparison of information security decisions under different security and business environments. *Journal of the Operational Research Society*, 2017. No. 69 (5), P. 747–761. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41274-017-0263-y>
6. Gupta, M., Sharman, R., & Bryan, D. Enabling business and security through technology implementation: A Financial services case study. *Journal of Applied Security Research*, 2009. No. 4 (3), P. 322–340. DOI: <https://doi.org/10.1080/19361610902930170>
7. Reed, B. Implementing Information Lifecycle Security (ILS)*. *Information Systems Security*, 2007. No. 16(3), P. 177–181. DOI: <https://doi.org/10.1080/10658980601144907>
8. Masuda, B. Managing the risks of managed security services. *Information Systems Security*, 2006. No. 15 (1), P. 35–42. DOI: <https://doi.org/10.1201/1086.1065898x/45926.15.1.20060301/92684.7>
9. Колодязна І.В., Букріна К.А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 23 (1). С. 135–140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23\(1\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23(1)_30)
10. Недобой С. Сутність поняття економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. No. (67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-72>
11. Дехтяр С.С. Проблеми визначення категорії «економічна безпека» та взаємодія її суб'єктів. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7678>
12. Бреус С.В. Економічна безпека як категорія. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2017. № 12. С. 140–149.
13. Гаркуша В.О., Єршова Н.Ю. Теоретично-методичні засади формування економічної безпеки підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 27 (1). С. 106–112.
14. Житар М.О. Методичний підхід до моделювання властивостей побудови фінансової архітектури економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 45. С. 152–156.
15. Бортнік А.М. Моделювання бізнес-архітектури підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 116–119. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-20>
16. Приймак Н.С. Архітектура управління стратегічними змінами на підприємстві та характеристика її елементів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 207–214.
17. Orlovskyi D., Kopp A. Enterprise architecture modeling support based on data extraction from business process models. *CMIS*. 2020. P. 499–513.
18. Онищенко С., Маслій О., Дрібна А. Оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства критичної інфраструктури. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. С. 249–258.
19. Tsikalo Ye., Zinevych O., Osipenko D., Kulyk V., Lagovska O. Using Artificial Intelligence to Improve Tax Security and Control over Tax Avoidance Schemes. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2024, vol. 102. P. 8530–8542.

REFERENCES:

1. Burkett, J. S. (2012). Business Security Architecture: Weaving Information Security into Your Organization's Enterprise Architecture through SABSA®. *Information Security Journal a Global Perspective*, no. 21 (1), pp. 47–54. DOI: <https://doi.org/10.1080/19393555.2011.629341>
2. Martin, C., Bulkan, A., & Klempt, P. (2011). Security excellence from a total quality management approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, no. 22 (3), pp. 345–371. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.545556>

3. White, G. L. (2024). Security literacy model for strategic, tactical, & operational management levels. *Information Security Journal a Global Perspective*, pp. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.1080/19393555.2024.2307632>
4. Herrmann, G., & Pernul, G. (1999). Viewing Business-Process Security from Different Perspectives. *International Journal of Electronic Commerce*, no. 3(3), pp. 89–103. DOI: <https://doi.org/10.1080/10864415.1999.11518343>
5. Wu, Y., Feng, G., & Fung, R. Y. K. (2017). Comparison of information security decisions under different security and business environments. *Journal of the Operational Research Society*, no. 69 (5), pp. 747–761. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41274-017-0263-y>
6. Gupta, M., Sharman, R., & Bryan, D. (2009). Enabling business and security through technology implementation: A Financial services case study. *Journal of Applied Security Research*, no. 4 (3), pp. 322–340. DOI: <https://doi.org/10.1080/19361610902930170>
7. Reed, B. (2007). Implementing Information Lifecycle Security (ILS)*. *Information Systems Security*, no. 16 (3), pp. 177–181. DOI: <https://doi.org/10.1080/10658980601144907>
8. Masuda, B. (2006). Managing the risks of managed security services. *Information Systems Security*, no. 15 (1), pp. 35–42. DOI: <https://doi.org/10.1201/1086.1065898x/45926.15.1.20060301/92684.7>
9. Kolodiazna I. V., Bukrina K. A. (2019). Ekonomichna bezpeka v systemi staloho funkcionuvannia pidpriemstva [Economic security in the system of sustainable enterprise functioning]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 23 (1), pp. 135–140. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23\(1\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23(1)_30)
10. Nedoboi S. (2024). Sutnist poniattia ekonomichnoi bezpeky [The essence of the concept of economic security]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-72>
11. Dehtyar S. (2020). Problemy vyznachennia katehorii “ekonomichna bezpeka” ta vzaiemodii yii subiektiv [Category determination problems “economic security” and interaction of its subjects]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7678>
12. Breus S. V. (2017). Ekonomichna bezpeka yak katehoriia [Economic security as a category]. *Problemy innovatsiino-investytsiynoho rozvytku – Problems of innovation and investment development*, vol. 12, pp. 140–149.
13. Harkusha V. O., Yershova N. Yu. (2018). Teoretychno-metodychni zasady formuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Theoretical and methodological principles of the formation of economic security of the enterprise]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, vol. 27 (1), pp. 106–112.
14. Zhytar M. O. (2019). Metodychnyi pidkhid do modeliuvannia vlastyvostei pobudovy finansovoi arkhitektury ekonomiky [Methodical approach to modeling the properties of building the financial architecture of the economy]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, vol. 45, pp. 152–156.
15. Bortnik A. M. (2020). Modeliuvannia biznes-arkhitektury pidpriemstva [Modelling the business architecture of an enterprise]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, vol. 156, pp. 116–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-20>
16. Pryimak N. S. (2019). Arkhitektura upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvi ta kharakterystyka yii elementiv [The architecture of strategic change management in the enterprise and the characteristics of its elements]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of transport and industry economics*, vol. 67, pp. 207–214.
17. Orlovskyi D., Kopp A. (2020). Enterprise architecture modeling support based on data extraction from business process models. In CMIS, pp. 499–513.
18. Onyshchenko S., Maslii O., Dribna A. (2022). Otsiniuvannia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva krytychnoi infrastruktury [Assessment of financial and economic security of the critical infrastructure enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, vol. 6, pp. 249–258.
19. Tsikalo Ye., Zinevych O., Osipenko D., Kulyk V., Lagovska O. (2024). Using Artificial Intelligence to Improve Tax Security and Control over Tax Avoidance Schemes. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, no. 102, pp. 8530–8542.

УДК 338.4

JEL M10, M21, O21

Кулик Вікторія Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і логістики, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». **Управління економічною безпекою бізнесу: концептуальні засади.**

Процеси глобалізації, цифровізація економіки та збільшення кількості кіберзагроз зумовлюють необхідність впровадження стратегій, що забезпечують інтеграцію різних аспектів економічної безпеки. Економічну безпеку бізнесу можна розглядати на різних рівнях управління. Стратегічне управління економічною безпекою передбачає створення політик економічної безпеки суб'єкта господарювання, вирішення кадрових питань та оцінку загроз і ризиків. Тактичне управління економічною безпекою включає у себе розробку та впровадження систем безпеки відповідно до вимог політик. Оперативне управління включає підтримку та моніторинг виконання політик економічної безпеки. При створенні політик економічної безпеки доцільно враховувати потреби користувачів на різних рівнях управління – стратегічному, тактичному та оперативному.

Ключові слова: економічна безпека, загрози, бізнес-процеси, менеджмент, політики підприємства, рівні управління.

UDC 338.4

JEL M10, M21, O21

Viktoriya Kulyk, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Logistics, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". **Management of economic security of business: conceptual foundations.**

Globalization, the digitalization of the economy, and an increase in cyber threats present new challenges for enterprises, necessitating the implementation of comprehensive strategies to integrate various aspects of economic security. The economic security of an enterprise can be examined at different levels of management, which include strategic, tactical, and operational management. At the strategic level, an enterprise should establish clear policies to address security concerns across all areas, particularly those risks that arise from global changes. Key tasks at this level include identifying potential threats that could negatively impact business operations and developing a human resources policy to ensure that staff are adequately trained to respond to these threats. Tactical management of economic security involves developing and implementing security systems and mechanisms that align with the established policies. This requires the involvement of experts to assess the necessary resources, create security plans, and monitor their effectiveness. A critical aspect of this level is the establishment of a training system for staff, as maintaining an adequate level of security hinges on the skills and knowledge of employees. At the operational level, it is essential not only to execute the planned strategies but also to continually monitor their implementation and respond promptly to any errors or emerging threats. This management level includes the development of appropriate procedures and regulations to ensure the smooth functioning of the enterprise and facilitate quick responses to potential incidents. Therefore, the creation of economic security policies must consider the needs of users and participants in management processes at all three levels: strategic, tactical, and operational. A well-designed framework for managing economic security not only enhances the enterprise's protection but also strengthens its resilience against external and internal challenges. This approach can lead to the successful development of business processes, ensuring asset preservation and the company's long-term competitiveness in the market.

Keywords: economic security, threats, business processes, management, enterprise policies, management levels.

THE ROLE OF STATE PROGRAMS IN THE DEVELOPMENT OF ENERGY INFRASTRUCTURE

Alizada Shahla Ibrahim*, PhD in Economics, Associate Professor
Azerbaijan University of Architecture and Construction

**ORCID 0000-0001-8079-3255*

© Alizada Shahla Ibrahim, 2025

Стаття отримана редакцією 13.03.2025 р.
The article was received by editorial board on 13.03.2025

Introduction. State programs are essential in the development and strengthening of energy infrastructure. They play a vital role in ensuring energy security, promoting environmental sustainability, attracting investments, and meeting societal energy demands. By implementing long-term and modern energy policies, the state helps create an efficient, reliable, and sustainable energy system, benefiting both the present and future generations.

State Programs typically involve the development of long-term national energy strategies that set clear goals for energy generation, transmission, and distribution. These strategies can also address energy efficiency and environmental goals, such as carbon reduction commitments [2].

Energy infrastructure projects require significant investments, which are often beyond the reach of the private sector alone. State Programs help in securing public funds or leveraging international financing institutions, enabling governments to invest in large-scale projects such as power plants, grid expansions, and renewable energy initiatives.

With technological advancements in energy production, storage, and distribution, State Programs play a role in promoting innovation. Governments often encourage the adoption of modern technologies such as smart grids, energy storage systems, and the transition to renewable energy sources.

Overview of the latest sources of research and publications. Over recent years, research on energy infrastructure development has increased worldwide. These studies focus on new technologies, energy security, and the efficiency of energy systems, as governments aim to create more sustainable and resilient energy infrastructure.

Renewable Energy Sources: Research has emphasized the importance of renewable energy (solar, wind, hydropower, etc.), particularly in state-sponsored programs to expand renewable energy sources. Many recent articles focus on the integration of renewables into existing grids, as well as the role of state policies in facilitating this transition.

Advancements in Energy Technology: New publications highlight innovations in renewable energy technologies that contribute to reducing carbon emissions in energy production. These works explore government policies and initiatives that aim to support the growth and commercialization of such technologies.

Governments play a crucial role in the development and modernization of energy infrastructure. Numerous state-led programs have been designed to improve energy security, diversify energy sources, and promote sustainability.

Energy Transition and Government Intervention: Recent research investigates the role of government programs in supporting the transition from fossil fuels to renewable energy. These studies examine how states use economic tools (tax incentives, subsidies, grants, etc.) to encourage green energy development. The latest studies also explore how these policies align with global climate agreements.

New Energy Technologies and State Initiatives. High-tech Energy Solutions: State-sponsored programs are increasingly focused on advanced energy solutions such as smart grids, energy storage technologies (batteries, supercapacitors), and the promotion of electric vehicles. New research has

explored the effectiveness of these technologies in enhancing grid resilience and reducing energy consumption.

Grid Integration: The integration of renewable energy sources into national energy grids is another area of focus. State programs have been designed to enable smoother integration of variable renewable energy into grid systems, thus ensuring grid stability and reliability. Recent studies delve into the technological and policy solutions that support this process.

Impact of Global Energy Organizations and International Programs. State energy infrastructure programs are not only shaped at the national level but also influenced by international organizations such as the International Energy Agency (IEA), the United Nations (UN), and the European Union (EU). These organizations provide frameworks and guidelines that help countries develop their energy policies and infrastructures.

International Climate Commitments: Publications from these organizations discuss the global commitment to combating climate change. State programs are evaluated based on how well they align with international goals such as reducing carbon emissions and achieving net-zero emissions by 2050.

State Influence on Energy Infrastructure and Program Efficiency. Recent evaluations of state programs have measured their impact and effectiveness in modernizing energy infrastructure. Research papers explore how government interventions have contributed to or hindered energy development.

State investments in energy infrastructure are a significant topic in recent publications. These studies examine how public funds can be used to leverage private sector investment, drive innovation, and improve the energy mix in national grids.

Purpose. The purpose of this article is to explore the crucial role that state programs play in the development and modernization of energy infrastructure. It aims to analyze how government initiatives, policies, and investments contribute to the advancement of energy systems, particularly in the context of sustainable and renewable energy. The article seeks to examine the impact of state-sponsored programs on energy security, grid modernization, technological innovation, and environmental sustainability.

The main material of the study. Energy infrastructure refers to the physical facilities, technologies, and systems required to produce, transport, and distribute energy to end-users. It encompasses the generation, transmission, and distribution networks for various energy sources, including electricity, natural gas, oil, and renewable energy. A well-developed and efficient energy infrastructure is essential for economic growth, social development, and environmental sustainability.

Importance of Energy Infrastructure. A robust energy infrastructure ensures that a country can reliably meet its energy needs, even during periods of high demand or when faced with disruptions like natural disasters or geopolitical tensions. A diversified energy infrastructure, which includes multiple sources of energy and storage capabilities, enhances energy security.

Energy is a key driver of economic activity, powering industries, transportation, communication, and services. A modern energy infrastructure supports economic development by enabling industries to operate efficiently, creating jobs, and fostering innovation. Inadequate infrastructure, on the other hand, can lead to power shortages, inefficiencies, and higher costs that hinder economic progress.

With the global push toward reducing carbon emissions and mitigating climate change, energy infrastructure plays a crucial role in transitioning to cleaner, renewable energy sources. Upgrading infrastructure to support the integration of renewable energy, such as solar and wind power, is essential for achieving sustainability and meeting international climate targets.

Advances in energy technologies, such as smart grids, energy storage, and decentralized generation, are revolutionizing energy infrastructure. Smart grids enable real-time monitoring and control of energy flows, while energy storage allows for more reliable integration of renewable energy. These technologies can improve the efficiency, flexibility, and resilience of energy systems.

Energy infrastructure is also essential for social well-being. Access to reliable electricity and clean cooking fuels is crucial for improving quality of life, providing education, healthcare, and enabling communication. Energy infrastructure development is particularly important in developing regions where energy access is limited.

Energy Generation includes the facilities and technologies used to produce energy from various sources. These can be conventional sources like coal, natural gas, and nuclear power, as well as renewable sources like solar, wind, hydroelectric, and geothermal power. The generation process converts raw materials (fuel or natural forces) into usable energy forms (e.g., electricity, heat).

After energy is generated, it needs to be transported from power plants to distribution centers and consumers. This is typically done through high-voltage transmission lines (for electricity) or pipelines (for natural gas and oil). The transmission infrastructure is crucial for maintaining a stable and efficient energy supply over long distances.

Energy Distribution refers to the network of lower-voltage power lines, substations, and distribution systems that carry energy from the transmission system to households, businesses, and industries. Distribution networks are designed to ensure that consumers receive energy in a safe, reliable, and cost-effective manner.

Energy storage systems, such as batteries and pumped hydro storage, are becoming increasingly important for balancing supply and demand, especially in the context of renewable energy integration. They allow energy to be stored when production exceeds demand and released when demand is higher than production, contributing to grid stability.

The development of energy infrastructure is of critical importance for several reasons:

1. **Energy Security:** A well-developed energy infrastructure ensures a reliable and stable supply of energy, reducing the risk of shortages and enhancing national security. It helps meet the growing demand for energy while mitigating disruptions caused by geopolitical events or natural disasters.

2. **Sustainability:** Modernizing energy infrastructure is essential for transitioning to cleaner and more sustainable energy sources. This includes the integration of renewable energy technologies, such as solar, wind, and hydroelectric power, which can reduce reliance on fossil fuels and lower carbon emissions.

3. **Economic Growth:** Robust energy infrastructure is foundational to economic development. It enables industries to operate efficiently, supports innovation, and provides the energy needed for businesses and consumers. A reliable energy supply can attract investments, promote job creation, and drive economic progress.

4. **Technological Advancements:** The development of energy infrastructure allows for the adoption of cutting-edge technologies, such as smart grids, energy storage systems, and electric vehicles. These innovations contribute to energy efficiency, cost savings, and improved performance in the energy sector.

5. **Climate Change Mitigation:** As the world faces the challenges of climate change, the development of energy infrastructure plays a crucial role in achieving global climate goals. Upgrading energy systems to accommodate renewable energy sources and improving energy efficiency are key strategies in reducing greenhouse gas emissions and combating global warming.

State Programs ensure that the regulatory and legal environments are conducive to energy infrastructure development. This includes the establishment of clear guidelines, ensuring market competitiveness, promoting renewable energy, and guaranteeing the rights of consumers.

Let's look at examples of the impact of state programs on energy infrastructure:

- **The National Energy Program of Azerbaijan (2005–2020):** Azerbaijan's National Energy Program aimed to diversify the country's energy sources and ensure long-term energy security. The program focused on developing the infrastructure for oil, gas, and electricity production, while also emphasizing the importance of renewable energy sources. A key component was the improvement of the electricity grid and the development of regional energy cooperation [3].

- **China's 13th Five-Year Plan for Ecological and Environmental Protection (2016–2020):** This State Program played a critical role in the development of China's energy infrastructure by focusing on the transformation of the energy sector to reduce coal dependency and increase the share of renewable energy. China invested heavily in solar and wind energy while improving its grid infrastructure to integrate these renewable sources [5].

- **The United States' Energy Policy Act of 2005:** The Energy Policy Act of 2005 aimed to reduce the United States' reliance on imported oil, enhance the development of renewable energy sources, and improve energy efficiency. The Act provided subsidies and tax incentives for renewable energy projects, as well as support for the development of new technologies such as carbon capture and storage [6].

- **Germany's Energiewende:** Germany's "Energiewende" or energy transition program has been one of the most ambitious state-led energy infrastructure initiatives in Europe. Its goal is to transition from fossil fuels to renewable energy sources, promote energy efficiency, and reduce greenhouse gas emissions. The program included the closure of nuclear power plants and a shift towards solar and wind energy. Significant investments were made to modernize the grid to handle renewable energy, and a legal framework was introduced to promote clean energy technologies [1]. Already testing various options for integrating information technology

into urban infrastructure, the most active are Nordrhein-Westfalen and Baden-Württemberg in Germany. The main areas of Smart-technologies implementation in Germany are city administration, work of public services improvement, mobility, energy saving, ecology and health care. Thus, for example, in Hamburg it is planned to automate almost all processes in municipal departments by 2022. In particular, residents will be able to solve almost all issues via the Internet [7].

State Programs have proven to be effective in addressing the challenges of energy infrastructure development. They can accelerate the transition to cleaner energy systems, improve energy security, and foster economic growth. For instance, Germany's Energiewende has significantly increased the country's share of renewable energy and reduced emissions, despite challenges in grid modernization and intermittency issues associated with renewable sources.

However, State Programs face challenges such as ensuring financial sustainability, political continuity, and balancing the interests of different stakeholders. Additionally, there may be resistance to change, especially from vested interests in traditional energy sectors.

The development of energy infrastructure is essential not only for ensuring a reliable and sustainable energy supply but also for fostering economic growth, technological progress, and addressing environmental challenges. There are a number of challenges facing energy infrastructure:

Aging Infrastructure: Many countries are dealing with aging energy infrastructure, particularly in developed regions. Outdated transmission and distribution systems can lead to inefficiencies, power outages, and increased maintenance costs. Upgrading or replacing this infrastructure requires significant investment.

Investment Needs: Building and maintaining energy infrastructure is capital-intensive. Governments, utilities, and private investors must collaborate to secure the necessary funding for energy projects. Public-private partnerships are often used to fund large-scale infrastructure projects, such as renewable energy plants or new transmission lines.

Climate Change and Adaptation: The impact of climate change on energy infrastructure is another challenge. Extreme weather events, rising sea levels, and changing temperature patterns can damage energy systems and disrupt supply chains. Energy infrastructure must be designed to withstand these challenges, ensuring resilience in the face of climate-related risks.

Transition to Renewable Energy: The shift to a low-carbon energy system requires significant changes to existing energy infrastructure. This includes integrating intermittent renewable sources, such as solar and wind, into the grid and developing energy storage solutions to balance supply and demand. Policymakers need to balance renewable energy expansion with maintaining grid reliability and affordability.

Decarbonization: As part of global efforts to reduce greenhouse gas emissions, energy infrastructure will need to undergo significant transformation to support decarbonization. This involves increasing investments in renewable energy, energy efficiency measures, and low-carbon technologies.

Smart Grids and Digitalization: The integration of digital technologies into energy infrastructure is essential for improving the efficiency, monitoring, and management of energy systems. Smart grids, digital meters, and advanced sensors allow for better demand forecasting, energy storage, and the integration of renewable energy sources.

Distributed Energy Resources (DERs): The rise of distributed energy resources, such as rooftop solar panels and local wind turbines, is changing the traditional centralized model of energy generation. Future energy infrastructure will need to accommodate these decentralized energy sources and enable more flexible, user-driven energy markets.

Energy Storage and Flexibility: As renewable energy sources like solar and wind become more widespread, energy storage solutions will be essential for balancing fluctuations in supply and demand. Advances in battery technology and other forms of energy storage will play a key role in enhancing grid flexibility and ensuring a reliable energy supply.

Conclusions. State Programs are indispensable in the development of energy infrastructure. Through strategic planning, funding, technological integration, and regulatory frameworks, these programs provide a roadmap for the evolution of a nation's energy sector. While challenges remain, successful examples like Azerbaijan's National Energy Program, China's ecological plan, and Germany's Energiewende demonstrate the significant impact that well-structured State Programs can have on advancing energy infrastructure.

Barriers to Energy Transition: Many of the most recent studies address the challenges faced by state programs in modernizing energy infrastructure. Issues such as regulatory hurdles, financing gaps, and resistance from incumbent energy industries are discussed in the latest publications.

Opportunities for Innovation: The future direction of energy infrastructure development, particularly in terms of digitalization, decentralization, and decarbonization, is another key topic in recent research. The studies emphasize the importance of state-led innovation programs to drive these changes.

In conclusion, energy infrastructure is fundamental to the functioning of modern society. Its development and modernization are crucial for ensuring reliable, affordable, and sustainable energy systems that can meet the needs of today's population while addressing future challenges, including climate change and the transition to renewable energy sources.

REFERENCES:

1. Federal Ministry for Economic Affairs and Energy, Germany. (2010). *The Energiewende: A roadmap for sustainable energy transition in Germany*.
2. Mammadov M. A., Mammadova F. A., Alizada S. I. (2021) Strategic Management, Baku- "Tahsil" ELM. Available at: https://www.researchgate.net/publication/384011292_STRATEJI_MENECEMENT_Drslik
3. Republic of Azerbaijan, Ministry of Energy. (2005). *National Energy Program of the Republic of Azerbaijan (2005–2020)*.
4. Shirinov Bashar Habib oglu; Mammadzade Ilkin Farid oglu (2024) Application possibilities of marketing strategy in construction companies *Economics and Region*, № 2 (93).
5. State Council of the People's Republic of China. (2016). *13th Five-Year Plan for Ecological and Environmental Protection*.
6. United States Congress. (2005). *Energy Policy Act of 2005*.
7. Viktor Gryshko, Shahla Alizada, Liudmyla Boldyrieva, Mariya Hunchenko (2020) Construction Management Based on European Experience of Using Smart-City Technology. ICBI, pp. 607–614. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-85043-2_57

UDC 351.82

JEL K32

Alizada Shahla Ibrahim, PhD in Economics, Associate Professor, Azerbaijan University of Architecture and Construction. **The role of state programs in the development of energy infrastructure.**

The development of energy infrastructure is a critical aspect of national economic growth and sustainable development. It ensures reliable and affordable access to energy, which is essential for industrial, commercial, and residential purposes. One of the most effective ways governments can influence the development of energy infrastructure is through the creation and implementation of State Programs. These programs are designed to guide and streamline investments, technological advancements, and policy frameworks in the energy sector. State Programs play an essential role in energy infrastructure development by providing a strategic framework, long-term vision, and the necessary resources to facilitate investment and innovation. They help prioritize the needs of the nation, address energy security, reduce dependency on external energy sources, and promote the integration of renewable energy sources into the grid. Governments often face challenges in ensuring that energy infrastructure keeps pace with growing demand, evolving technologies, and environmental concerns. To address these challenges, State Programs aim to foster collaboration between the public and private sectors, offer financial incentives, and set clear policy targets. State programs are essential for modernizing and developing energy infrastructure. These programs support the repair, upgrade, and implementation of new technologies in existing energy systems and facilities. For example, the development of renewable energy sources, increasing energy efficiency, and transitioning to smart grid systems are often priorities within these state-led initiatives. Strengthening energy infrastructure is critical for ensuring a country's energy security. State programs focus on increasing the use of local energy resources, balancing the development of various energy types, and reducing dependence on external suppliers. This is necessary to ensure a stable and reliable energy supply for the country. State programs also support the attraction of both domestic and foreign investments into the energy sector. By establishing strategies and incentive measures, the government can enhance interest in energy projects, which in turn facilitates the implementation of energy initiatives. This fosters economic development and job creation. For energy infrastructure to be sustainable, adherence to environmental standards is crucial. State programs often promote the use of renewable energy sources, such as solar and wind power, and finance projects aimed at reducing carbon emissions. Additionally, governments enforce regulations to ensure that energy production and consumption meet environmental protection standards. State programs also help in ensuring equitable distribution of energy, making sure all citizens have access to energy services. This is especially important in rural and remote areas, where energy access may be limited. The government aims to provide equal energy opportunities for all social groups within the country. State programs invest in research and development

within the energy sector. By allocating resources to innovation and technological advancements, governments accelerate the adoption of cutting-edge technologies, such as more efficient and cleaner energy production methods. This also enables more sustainable energy solutions in the long run.

Keywords: State Programs, energy, infrastructure, sustainable development, government, energy sector, energy sources, renewable energy.

УДК 351.82

JEL K32

Алізада Шахла Ібрагім, кандидат економічних наук, доцент, Азербайджанський університет архітектури та будівництва. **Роль державних програм у розвитку енергетичної інфраструктури.**

Розвиток енергетичної інфраструктури є критично важливим аспектом національного економічного зростання та сталого розвитку. Це забезпечує надійний і доступний доступ до енергії, яка є важливою для промислових, комерційних і житлових цілей. Одним із найефективніших способів впливу уряду на розвиток енергетичної інфраструктури є створення та реалізація державних програм. Ці програми призначені для спрямування та оптимізації інвестицій, технологічного прогресу та політичних рамок в енергетичному секторі. Державні програми відіграють важливу роль у розвитку енергетичної інфраструктури, забезпечуючи стратегічну основу, довгострокове бачення та необхідні ресурси для сприяння інвестиціям та інноваціям. Вони допомагають визначити пріоритети потреб нації, вирішити питання енергетичної безпеки, зменшити залежність від зовнішніх джерел енергії та сприяти інтеграції відновлюваних джерел енергії в мережу. Уряди часто стикаються з проблемами, щоб забезпечити, щоб енергетична інфраструктура йшла в ногу зі зростаючим попитом, розвитком технологій і екологічними проблемами. Щоб подолати ці виклики, державні програми спрямовані на сприяння співпраці між державним і приватним секторами, пропонують фінансові стимули та встановлюють чіткі політичні цілі. Для модернізації та розвитку енергетичної інфраструктури необхідні державні програми. Ці програми підтримують ремонт, модернізацію та впровадження нових технологій в існуючі енергетичні системи та об'єкти. Наприклад, розвиток відновлюваних джерел енергії, підвищення енергоефективності та перехід до систем розумних електромереж часто є пріоритетними в рамках цих державних ініціатив. Зміцнення енергетичної інфраструктури має вирішальне значення для забезпечення енергетичної безпеки країни. Державні програми зосереджені на збільшенні використання місцевих енергетичних ресурсів, збалансованому розвитку різних видів енергетики та зменшенні залежності від зовнішніх постачальників. Це необхідно для забезпечення стабільного та надійного енергопостачання країни. Державні програми також сприяють залученню як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій в енергетику. Встановлюючи стратегії та заходи стимулювання, уряд може підвищити інтерес до енергетичних проєктів, що, у свою чергу, полегшує реалізацію енергетичних ініціатив. Це сприяє економічному розвитку та створенню робочих місць. Щоб енергетична інфраструктура була стійкою, дотримання екологічних стандартів має вирішальне значення. Державні програми часто сприяють використанню відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергія, і фінансують проєкти, спрямовані на скорочення викидів вуглецю. Крім того, уряди встановлюють нормативні акти, щоб забезпечити відповідність виробництва та споживання енергії стандартам охорони навколишнього середовища. Державні програми також допомагають забезпечити справедливий розподіл енергії, гарантуючи, що всі громадяни мають доступ до енергетичних послуг. Це особливо важливо в сільській місцевості та віддалених районах, де доступ до енергії може бути обмеженим. Уряд прагне забезпечити рівні енергетичні можливості для всіх соціальних груп країни. Державні програми інвестують у дослідження та розробки в енергетичному секторі. Виділяючи ресурси на інновації та технологічний прогрес, уряди прискорюють впровадження передових технологій, таких як ефективніші та чистіші методи виробництва енергії. Це також уможливорює більш стійкі енергетичні рішення в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: державні програми, енергетика, інфраструктура, сталий розвиток, уряд, енергетичний сектор, джерела енергії, відновлювана енергетика.