

Міністерство освіти і науки України  
Волинський національний університет імені Лесі Українки

**ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС**  
**Волинського національного університету**  
**імені Лесі Українки**

Журнал видається з 2015 року

№ 1 (41)

Луцьк  
Вежа-Друк  
2025

УДК 33(062.552)  
Е 45

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Волинського національного університету імені Лесі Українки  
(протокол № 4 від 28.03.2025 р.)*

#### Редакційна колегія

- Стащук Олена Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна), головний редактор
- Кулинич Мирослава Богданівна** – кандидат економічних наук, доцент, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна), відповідальний секретар
- Бояр Андрій Олексійович** – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
- Єліссєва Людмила Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
- Ізабела Кравчик-Соколовська** – доктор габлітований, професор, Ченстоховська Політехніка (м. Ченстохова, Польща)
- Каніщенко Олена Леонідівна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (м. Київ, Україна)
- Карий Олег Ігорович** – доктор економічних наук, професор, НУ «Львівська політехніка» (м. Львів, Україна)
- Карлін Микола Іванович** – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
- Кондратенко Наталія Олегівна** – доктор економічних наук, професор, Харківський національний університет міського господарства (м. Харків, Україна)
- Кричевська Тетяна Олександрівна** – доктор економічних наук, ст. наук. співробітник, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України» (м. Київ, Україна)
- Ліпич Любов Григорівна** – доктор економічних наук, професор, Луцький національний технічний університет (м. Луцьк, Україна)
- Лободіна Зоряна Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, Західноукраїнський національний університет (м. Тернопіль, Україна)
- Матійчук Любомир Павлович** – доктор економічних наук, доцент, Тернопільський національний технічний університет імені І. Пулюя (м. Тернопіль, Україна)
- Мельник Катерина Петрівна** – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
- Павлова Олена Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
- Павлов Костянтин Володимирович** – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
- Рейкін Віталій Самсонович** – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
- Садовська Ірина Борисівна** – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
- Сасисус Марія Анатоліївна** – доктор економічних наук, професор, Одеський національний економічний університет (м. Одеса, Україна)
- Сак Тетяна Василівна** – кандидат економічних наук, доцент, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
- Томаш Воловец** – доктор габлітований, професор, Вища школа економіки та інновацій (м. Люблін, Польща)
- Пауліна Уцсклак-Єж** – доктор габлітований, професор, Університет Яна Длугоша в Ченстохова (м. Ченстохова, Польща)
- Хомюк Наталія Леонідівна** – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
- Черчик Лариса Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
- Чорна Неля Петрівна** – доктор економічних наук, професор, Західноукраїнський національний університет (м. Тернопіль, Україна)

Е 45 **Економічний часопис** Волинського національного університету імені Лесі Українки : журнал / уклад. Олена Володимирівна Стащук, Мирослава Богданівна Кулинич. – Луцьк : Вежа-Друк, 2025. – №1(41). – 234 с.

У виданні «Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки» розміщено наукові статті про сучасний стан та перспективи розвитку економіки України, їх теоретичні, методологічні й практичні аспекти. Для науковців, аспірантів, студентів, економістів і всіх, хто цікавиться питаннями розвитку економічної системи України.

The collected papers «Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University» publish scientific articles on the current state and prospects of economy development in Ukraine as well as on its theoretical, methodological and practical aspects. For researchers, graduate students, economists and all those interested in the issues of economic system development in Ukraine.

*Журнал є науковим фаховим виданням, включений до Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук, категорія Б (наказ Міністерства освіти і науки України 11.07.2019 № 975).*

*Журнал зареєстрований у міжнародній наукометричній базі даних **Index Copernicus**.*

УДК 33(062.552)



**ЗМІСТ**  
**РОЗДІЛ I. ЕКОНОМІКА**

<b>Лещух Ірина</b> КРИТЕРІЇ ДЕЛІМІТАЦІЇ АГЛОМЕРАЦІЙ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА .....	7
<b>Колодійчук Ірина, Волошин Руслан</b> ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....	19
<b>Любомир Созанський</b> СТРУКТУРНІ ЗМІНИ ЯК БАЗИС СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ: МЕТОДОЛОГІЯ І ПРАКТИКА КРАЇН ЄС .....	28
<b>Павлова Олена</b> ЕКОНОМІЧНІ ПОГЛЯДИ П.Ж. ПРУДОНА .....	37
<b>Pavlov Kostiantyn</b> ECONOMIC ADVANTAGES OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF A BANKING INSTITUTION IN CONDITIONS OF COMPETITION ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕВАГИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ .....	44

**РОЗДІЛ II. ОБЛІК, АНАЛІЗ, АУДИТ ТА ОПОДАТКУВАННЯ**

<b>Кулинич Мирослава, Матвійчук Іванна, Гадзевич Андрій</b> АНАЛІТИКА ДАНИХ І ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ .....	52
---	----

**РОЗДІЛ III. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

<b>Шикун Володимир, Курагеу Ярослав</b> ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ СТІЙКОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ ВОЛАТИЛЬНОСТІ .....	62
<b>Борисюк Олена, Мельник Олексій</b> ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ РИНКУ ЖИТЛОВОЇ НЕРУХОМОСТІ КНР: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ ..	71
<b>Карлін Микола, Привиденець Ігор, Чжишань Лін</b> ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ РОСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ ТА ВІДБУДОВИ .....	81
<b>Карлін Микола, Проць Наталія, Проць Василь</b> ФІНАНСУВАННЯ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ВІДБУДОВИ .....	89

<b>Тарас Лавренюк</b> ВАРТІСНІ ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ .....	97
--	----

## **РОЗДІЛ IV. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

<b>Шведюк Юлія, Швець Тетяна</b> КОНЦЕПЦІЯ ПРИРОДООРІЄНТОВАНИХ РІШЕНЬ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	106
<b>Караїм Володимир</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТАЛОГО ЗЕМЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	115
<b>Cherchyk Larysa, Shponyak Artem</b> COMPONENTS OF INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION (СКЛАДОВІ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ) .....	125

## **РОЗДІЛ V. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ**

<b>Kraus Kateryna, Kraus Nataliia</b> COMPARATIVE ANALYSIS OF BUSINESS SOPHISTICATED OF DIGITAL ENTREPRENEURSHIP: INNOVATIVE AND INCLUSIVE ASPECT КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ ДІЛОВОЇ ВИТОНЧЕНОСТІ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: АСПЕКТ ІННОВАЦІЙНОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНОСТІ .....	131
<b>Oksana Polinkevych</b> MANAGEMENT OF RESOURCE FLOWS AND RESILIENCE OF ENTERPRISES IN THE WELFARE ECONOMY УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМИ ПОТОКАМИ ТА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В ЕКОНОМІЦІ ДОБРОБУТУ .....	143
<b>Ліпич Любов</b> РЕЛЯЦІЙНИЙ ДИСОНАНС МІЖ ОЧІКУВАННЯМИ РОБОТОДАВЦІ ТА ПРАЦІВНИКІВ В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД .....	151
<b>Anna Mokhniuk</b> CULTURAL DIFFERENCES IN PROFESSIONAL COMMUNICATION: ACADEMIC AND BUSINESS CONTEXTS КУЛЬТУРНІ ВІДМІННОСТІ У ПРОФЕСІЙНІЙ КОМУНІКАЦІЇ: АКАДЕМІЧНИЙ ТА БІЗНЕС-КОНТЕКСТИ .....	160
<b>Черчик Лариса, Бегун Світлана</b> МОДЕЛЮВАННЯ ЗАЛЕЖНОСТЕЙ ОБСЯГІВ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ВІД ЧИННИКІВ ПРАЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ .....	167
<b>Ліпич Любов, Кушнір Мирослава, Хілуха Оксана, Волинець Ірина</b> КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І НОВІ МЕДІА: ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНТЕНТУ ВЕБСАЙТІВ І ПОРТАЛІВ ПІДПРИЄМСТВ .....	176
<b>Bukalo Nadiia</b> DIGITAL TECHNOLOGIES IN MARKETING ACTIVITY DIAGNOSTICS (ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ДІАГНОСТИЦІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ) .....	184
<b>Букало Надія, Шевчук Анна</b> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ БУДІВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ .....	190
<b>Микола Руденко, Тетяна Устік, Інна Кочума, Марина Дроботова</b> ІННОВАЦІЙНІ ІМІДЖЕВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНОГО СЕГМЕНТУ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ .....	196
<b>Mylko Inna, Sak Tetiana, Saiensus Mariia, Obniavko Oleksandr</b> METHODOLOGICAL APPROACHES TO ANALYSIS OF COMPONENTS AND ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF THE COMPANY MARKETING MANAGEMENT SYSTEM (МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ) .....	207
<b>Шворак Анатолій</b> ВІДНОВЛЕННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ ПІСЛЯ ВІЙНИ: ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ .....	215
<b>Олена Ященко</b> МЕТОДИКИ ВИМІРЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ШУМУ У МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ .....	221

## *CONTENT*

### **SECTION I. ECONOMY**

<b>Kolodiichuk Iryna, Voloshyn Ruslan</b> IMPLEMENTATION OF THE GREEN ECONOMY IN UKRAINE: CHALLENGES, TOOLS, AND OPPORTUNITIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT .....	7
<b>Leshchukh Iryna</b> CRITERIA FOR DELIMITATION OF AGGLOMERATIONS: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND NATIONAL PRACTICE .....	19
<b>Lyubomyr Sozanskyy</b> STRUCTURAL CHANGES AS A BASIS OF SOCIO-ECONOMIC GROWTH: METHODOLOGY AND PRACTICE OF EU COUNTRIES .....	28
<b>Pavlova Olena</b> ECONOMIC VIEWS OF P.J. PRUDHOMME .....	37
<b>Pavlov Kostiantyn</b> ECONOMIC ADVANTAGES OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF A BANKING INSTITUTION IN CONDITIONS OF COMPETITION .....	44

### **SECTION II. ACCOUNTING, ANALYSIS, AUDITING AND TAXATION**

<b>Myroslava Kulynych, Matviichuk Ivanna, Hadzevych Andrii</b> DATA ANALYTICS AND ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT AS THE BASIS FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT IN E-COMMERCE .....	52
--	----

### **SECTION III. FINANCE, BANKING AND INSURANCE**

<b>Shykun Volodymyr, Kuraheu Yaroslav</b> FINANCIAL INSTRUMENTS AS DETERMINANTS OF THE SUSTAINABILITY OF INVESTMENT ACTIVITIES OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN THE CONTEXT OF MACROECONOMIC VOLATILITY .....	62
<b>Borysiuk Olena, Melnyk Oleksiy</b> FINANCIAL INSTRUMENTS OF THE RESIDENTIAL REAL ESTATE MARKET DEVELOPMENT IN THE PRC: LESSONS FOR UKRAINE .....	71
<b>Karlin Mykola, Pryvydenets Ihor, Zhishan Lin</b> FINANCIAL INSTRUMENTS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE CONTEXT OF RUSSIA'S WAR AGAINST UKRAINE AND RECONSTRUCTION .....	81
<b>Mykola Karlin, Nataliia Prots, Vasyl Prots</b> FINANCING EDUCATION IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF WAR AND RECONSTRUCTION .....	89
<b>Taras Lavreniuk</b> COST FACTORS OF ENSURING FINANCIAL SECURITY OF BUSINESS ENTITIES .....	97

### **SECTION IV. MANAGEMENT AND ADMINISTRATION**

<b>Shvediuk Iuliia, Shvets Tetiana</b> THE CONCEPT OF NATURE-BASED SOLUTIONS IN INNOVATIVE ACTIVITIES OF FORESTRY ENTERPRISES .....	106
<b>Volodymyr Karaim</b> THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF SUSTAINABLE LAND MANAGEMENT .....	115
<b>Cherchyk Larysa, Shponyak Artem</b> COMPONENTS OF INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION .....	125

### **SECTION V. ENTREPRENEURSHIP TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES**

<b>Kraus Kateryna, Kraus Nataliia</b>	
COMPARATIVE ANALYSIS OF BUSINESS SOPHISTICATION OF DIGITAL ENTREPRENEURSHIP: INNOVATIVE AND INCLUSIVE ASPECT .....	131
<b>Oksana Polinkevych</b>	
MANAGEMENT OF RESOURCE FLOWS AND RESILIENCE OF ENTERPRISES IN THE WELFARE ECONOMY	143
<b>Lubov Lipych</b>	
RELATIONAL DISSONANCE BETWEEN EMPLOYER AND EMPLOYEE EXPECTATIONS IN THE POST-WAR PERIOD .....	151
<b>Anna Mokhniuk</b>	
CULTURAL DIFFERENCES IN PROFESSIONAL COMMUNICATION: ACADEMIC AND BUSINESS CONTEXTS	160
<b>Cherchyk Larysa, BegunSvitlana</b>	
MODELING OF DEPENDENCES OF PRODUCTION VOLUMES ON LABOR FACTORS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION .....	167
<b>Lubov Lipych, Kushnir Myroslava, Khilukha Oksana, Volynets Iryna</b>	
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND NEW MEDIA: AN EMPIRICAL STUDY OF WEBSITE AND PORTAL CONTENT OF ENTERPRISES .....	176
<b>Bukalo Nadiia</b>	
DIGITAL TECHNOLOGIES IN MARKETING ACTIVITY DIAGNOSTICS (ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ДІАГНОСТИЦІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ) .....	184
<b>Букало Надія, Шевчук Анна</b>	
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ БУДІВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ .....	190
<b>Mykola Rudenko, Tetyana Ustik, Inna Kochyma, Maryna Drobotova</b>	
INNOVATIVE IMAGE STRATEGIES FOR DEVELOPING THE YOUTH SEGMENT OF INTERNATIONAL TOURISM .....	196
<b>Mylo Inna, Sak Tetiana, Saiensus Mariia, Obniavko Oleksandr</b>	
METHODOLOGICAL APPROACHES TO ANALYSIS OF COMPONENTS AND ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF THE COMPANY MARKETING MANAGEMENT SYSTEM .....	207
<b>Shvorak Anatoliy</b>	
RESTORATION OF LAND RESOURCES AFTER THE WAR: ECONOMIC AND LEGAL ANALYSIS AND PROSPECTS .....	215
<b>Olena Iashchenko</b>	
METHODS OF MEASURING INFORMATION NOISE IN MARKETING RESEARCH .....	221
Requirements to the Completion of the Articles to the Collection of Journal «Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn European National University» .....	230

# РОЗДІЛ І. Економіка

УДК 332.1:911.375](100)

Лещух Ірина,  
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник відділу просторового розвитку,  
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України»,  
м. Львів, Україна;  
ORCID ID 0000-0002-3860-0728  
e-mail: ira\_leschukh@ukr.net

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-7-18>

## КРИТЕРІЇ ДЕЛІМІТАЦІЇ АГЛОМЕРАЦІЙ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА

*Вступ.* У нинішніх умовах глобалізації, «тяжіння» населення до великих міст та поширення міського способу життя, питання делімітації агломерацій набуває особливої актуальності. Науково обґрунтоване визначення зовнішніх меж агломерацій є основою ефективного управління розвитком територій, розподілу ресурсів та формування стратегій соціально-економічного зростання, а в Україні – драйвером повоєнного відновлення.

Водночас у світовій практиці спостерігається значна варіативність критеріїв делімітації агломерацій, зумовлена особливостями адміністративно-територіального устрою, економічних взаємозв'язків та демографічної динаміки.

Дослідження зарубіжного досвіду дає змогу ідентифікувати методологічні підходи, що пропонуються іноземними науковцями, а також використовуються у різних країнах для визначення меж агломерацій. А вітчизняна практика агломерування, яка перебуває на етапі інституційного становлення, демонструє прагнення до запозичення міжнародних стандартів з урахуванням національної специфіки.

Відтак, у статті здійснено аналіз основних підходів та критеріїв делімітації агломерацій, виокремлено особливості їхнього застосування, а також визначено виклики, пов'язані з формуванням науково обґрунтованих підходів до окреслення зовнішніх меж агломерацій.

**Метою статті** є узагальнення та аналіз підходів до делімітації агломерацій у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, виявлення особливостей їхнього застосування у країнах Європи та в Україні.

**Методи дослідження:** метод структурно-логічного узагальнення, порівняльний аналіз, контент-аналіз наукових публікацій, систематизація та узагальнення наукових джерел, діалектичний підхід.

Дослідження спирається на ґрунтовний огляд вітчизняної та зарубіжної наукової літератури, що охоплює комплексний аналіз публікацій та фундаментальних праць, присвячених проблематиці делімітації агломерацій. З метою поглибленого дослідження підходів до виділення меж агломерацій, розроблених провідними науковцями, дослідниками, застосовано контент-аналіз, що дозволило виявити ключові концептуальні орієнтири, методологічні особливості та аналітичні інструменти, які формують сучасний дискурс у цій сфері.

Виділено основні принципи делімітації агломерацій: адміністративно-правова відповідність, географічна неперервність, функціональна взаємодія, транспортна доступність. Доведено доцільність здійснення делімітації агломерацій на основі просторово-функціонального підходу.

**Ключові слова:** делімітація, агломерація, адміністративно-територіальна одиниця, територіальні громади, повоєнне відновлення, регіональна економіка

Leshchukh Iryna,  
PhD in Economics,  
senior researcher of the department of Spatial Development,

State Institution «M.I. Dolishniy Institute of Regional Research of the NAS of Ukraine»,  
Lviv, Ukraine

## CRITERIA FOR DELIMITATION OF AGGLOMERATIONS: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND NATIONAL PRACTICE

**Introduction.** *In the current context of globalization, the increasing concentration of population in large cities, and the widespread adoption of urban lifestyles, the issue of agglomeration delimitation has become particularly relevant. Scientifically grounded identification of agglomeration boundaries serves as a foundation for effective territorial development management, resource allocation, and the formulation of socio-economic growth strategies. In Ukraine, it also plays a crucial role as a driver of post-war recovery.*

*At the same time, global practice demonstrates significant variability in the criteria used for agglomeration delimitation, influenced by the peculiarities of administrative-territorial structures, economic interconnections, and demographic dynamics.*

*The study of international experience allows for the identification of methodological approaches proposed by foreign scholars and applied in various countries to define agglomeration boundaries. Meanwhile, Ukraine's approach to agglomeration formation, which remains in the stage of institutional development, reflects a strong inclination toward adopting international standards while considering national specificities.*

*This article analyzes the key approaches and criteria for agglomeration delimitation, highlights the specificities of their application, and identifies the challenges associated with developing scientifically grounded methodologies for delineating agglomeration boundaries.*

*The purpose of the article is to summarize and analyze approaches to the delimitation of agglomerations in domestic and international academic literature, as well as to identify the specific features of their application in European countries and Ukraine.*

**Research Methods:** *structural and logical generalization method, comparative analysis, content analysis of scientific publications, systematization and generalization of scientific sources, dialectical approach.*

*The research is based on a comprehensive review of both domestic and international scientific literature, encompassing an in-depth analysis of publications and foundational works addressing the issue of agglomeration delimitation. To further explore the methodological approaches developed by leading scholars and researchers for delineating agglomeration boundaries, content analysis was employed. This facilitated the identification of key conceptual orientations, methodological particularities, and analytical tools shaping the contemporary discourse in this domain.*

*The study highlights the fundamental principles of agglomeration delimitation, including administrative-legal compliance, geographical continuity, functional interaction, and transport accessibility. The findings substantiate the feasibility of conducting agglomeration delimitation based on a spatial-functional approach.*

**Keywords:** *delimitation, agglomeration, administrative-territorial unit, territorial communities, post-war recovery, regional economy.*

**Jel Classification:** R22

**Постановка проблеми.** Процеси глобалізації, урбанізації та економічного розвитку зумовлюють необхідність чіткого визначення меж агломерацій, що дозволить сформувати ефективну просторову політику, оптимізувати транспортні зв'язки та розподіляти ресурси відповідно до реальних соціально-економічних зв'язків між населеними пунктами. Крім того, до основних цілей делімітації агломерацій належать:

1) уніфікація та забезпечення порівнянності даних щодо розвитку агломерацій на різних рівнях – наднаціональному, національному, регіональному тощо;

2) забезпечення раціонального територіального планування. Делімітація агломерацій сприяє ефективнішому розподілу ресурсів, координації розвитку економічної, соціальної, інженерної, транспортно-логістичного тощо інфраструктури;

3) вироблення ефективної національної та регіональної політик збалансованого розвитку полюсів зростання та периферії, зокрема, в контексті розвитку якісної транспортної системи, забезпечення ефективного економічного прогнозування та інвестиційної політики, сприяння соціальному та демографічному розвитку.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та прикладні дослідження щодо делімітації агломерацій представлені працями низки вітчизняних (наприклад, Завальний О., Панкеева А. [1] М. Мельник [2], К. Немець, К. Серіда та ін. [3], та ін.) та зарубіжних (зокрема, С. Cottineau [4], Т. Czyz [5], С.Л. Fang та D.L. Yu [6], Т. Skadins etc. [7] та ін.) науковців.

**Метою статті** є узагальнення та аналіз підходів до делімітації агломерацій у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, виявлення особливостей їхнього застосування у країнах Європи та в Україні.

**Методи дослідження:** метод структурно-логічного узагальнення, порівняльний аналіз, контент-аналіз наукових публікацій, систематизація та узагальнення наукових джерел, діалектичний підхід.

Дослідження спирається на ґрунтовний огляд вітчизняної та зарубіжної наукової літератури, що охоплює комплексний аналіз публікацій та фундаментальних праць, присвячених проблематиці делімітації агломерацій. З метою поглибленого дослідження підходів до виділення меж агломерацій, розроблених провідними науковцями, дослідниками, застосовано контент-аналіз, що дозволило виявити ключові концептуальні орієнтири, методологічні особливості та аналітичні інструменти, які формують сучасний дискурс у цій сфері.

**Виклад основного матеріалу.** У науковій полеміці підходи до делімітації агломерацій можна згрупувати за методологічною основою, яка визначає принципи виділення агломераційних меж. Поширеним є морфологічний підхід, за якого при делімітації агломерацій орієнтуються на фізичні властивості території, зокрема, безперервність (суцільність) забудови, щільність населення та просторову структуру населених пунктів. При цьому цікаво, що низка дослідників, наприклад, польська науковиця Т. Чиж [5], базуючись у своїх працях на морфологічному підході загалом ігнорують перевірку просторової безперервності забудованих територій.

Морфологічний підхід як правило у поєднанні із *адміністративним* (полягає у врахуванні існуючих меж адміністративних одиниць) *підходом*, часто використовується державними та статистичними установами країн Європи, де агломераційні процеси є інституціоналізованими, для уніфікованої класифікації міських територій. У цьому випадку межі агломерацій визначаються з урахуванням існуючого територіального поділу, тобто «прив'язуються» до офіційних (адміністративних) меж найменших адміністративно-територіальних одиниць. Відтак, делімітація агломерацій зазвичай є багатоетапним процесом, утім дозволяє здійснювати якісні просторові порівняння між інституційно неоднорідними територіями для ефективного планування їх розвитку.

Комбінація адміністративного та морфологічного підходів до делімітації агломерацій застосовується, зокрема, у Швейцарії. На першому етапі Федеральне статистичне управління ідентифікує потенційне ядро агломерації на основі аналізу щільності населення та обсягу ринку праці. Далі встановлюються агломераційні пояси з різною силою впливу ядра, базовим критерієм при визначенні яких є інтенсивність транспортних потоків між ядром на навколишніми муніципалітетами. Також враховуються просторова суцільність забудови, обсяги маятникової міграції [8]. Беручи до уваги мінливість просторової структури країни, законодавством Швейцарії регламентовано здійснення перегляду меж агломерацій кожні 10 років. При цьому, методи розрахунку залишаються незмінними, актуалізуються лише статистичні дані. Перегляд методів розрахунку критеріїв делімітації агломерацій та їх порогових значень відбувається з більшою періодичністю – приблизно кожні 20-30 років для забезпечення порівнянності даних у довгостроковій перспективі [9].

На адміністративному та морфологічному підходах базується й делімітація агломерацій у Франції. Зокрема, критеріями для визначення меж агломерацій в країні є [10]:

1) кількість населення, яка для кожного муніципалітету-потенційного члена агломерації не повинна бути нижчою, ніж 2000 осіб. При цьому, половина населення повинна проживати в межах суцільної забудованої зони. Важливо, що невиконання хоча б однієї цих умов є підставою до не включення муніципалітету до агломерації (таке поселення де-факто матиме статус ізольованої міської одиниці). Отже, критерій щодо кількості населення у муніципалітетах-потенційних членах агломерації фактично виключає можливість входження до агломерацій адміністративних одиниць, у яких більша частина населення мешкає в сільській місцевості або щільність населення яких є низькою;

2) щільність забудови. У муніципалітетах-потенційних членах агломерації будівлі повинні розташовуватися на відстані не більше 200 метрів одна від одної (так званий принцип суцільної забудованої зони);

3) безпосереднє сусідство між муніципалітетами-потенційними членами агломерації, формування ними єдиного (суцільного) простору.

Усі муніципалітети-члени агломерацій у Франції вважаються міськими, а їхнє населення, відповідно, класифікується як міське.

Натомість в Україні досі відсутні інституціоналізовані критерії делімітації агломерацій. Водночас у 2017 р. та 2019 р. здійснювалися спроби нормативного врегулювання цього процесу. І власне запропоновані підходи до делімітації агломерацій ґрунтувалися на комбінації морфологічного та адміністративного підходів. Зокрема, Проектом Закону про міські агломерації від 2017 р. [11] передбачалося формування агломерацій із дотриманням наступних умов:

1) мінімальна кількість суб'єктів формування агломерації, крім ядра, – не менше трьох територіальних громад;

2) загальна кількість населення територіальних громад, що беруть участь у формуванні агломерації, не може бути меншою, ніж 100 тис. осіб;

3) агломерація повинна розташовуватися в межах однієї області;

4) територія агломерації має бути нерозривною, межі агломерації визначаються по зовнішніх межах юрисдикції рад територіальних громад, що сформували агломерацію.

У Проекті Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення правових підстав для утворення агломерації як однієї з форм співробітництва територіальних громад [12], поданому до Верховної Ради України у 2019 р., йшлося про те, що агломерація може бути утворена навколо міста з чисельністю постійного населення понад 200 тис. осіб або меншого міста, за умови якщо спільна чисельність постійного населення потенційних учасників агломерації складає не менше 200 тис. осіб. Потенційний центр агломерацій мав відповідати вимогам до такого центру, а саме за своїм розміром, чисельністю та економічним потенціалом здійснювати значний вплив на суміжні територіальні громади. Утім механізм оцінки цього впливу і, відповідно, аналізу дотримання зазначених вимог не був регламентований.

В описаних вище Проектах Законів у переліку критеріїв делімітації агломерацій відсутні такі індикатори, як, наприклад, відстань між адміністративними одиницями і транспортна доступність між ними, ступінь кооперації та інтеграції за виробничими процесами, обслуговуванням, комунікаціями тощо. Крім того, відсутність оцінки та врахування реальних функціональних взаємозв'язків між ядром та навколишніми адміністративним одиницями не дозволяє чітко ідентифікувати зону впливу потенційного центру, що у майбутньому може загрожувати зниженням ефективності врядування в агломерації.

Відсутність в Україні законодавчого регламентування самого поняття «агломерація» (хоча вона і згадується в Державній стратегії регіонального розвитку), а також усталеної науково обґрунтованої та нормативно регламентованої рамки для делімітації агломерацій зумовила застосування різних підходів до визначення меж Львівської [13], Київської [14] та Одеської [15] (станом на поч. 2025 р. перебуває на етапі формування) агломерацій. Зокрема, якщо у випадку делімітації меж Львівської агломерації використано поєднання морфологічного, адміністративного та функціонального підходів, то визначення меж двох інших агломерацій відбувалося з урахуванням чисельності та щільності населення, а також відстані та часової доступності між ядром та навколишніми адміністративними одиницями (морфологічний підхід) – у Київській агломерації, а також економічної спроможності (за показником доходів загального фонду бюджету на 1 мешканця) приміських громад – при делімітації потенційної Одеської агломерації (функціональний підхід, утім в надто вузькому його трактуванні. У Звіті [15] зазначено, що «...пояс найбільш економічно спроможних громад розташований навколо центрального міста агломерації, що підтверджує позитивний економічний ефект такого сусідства»).

Відсутність єдиної нормативно-правової бази та варіативність підходів до формування і делімітації агломерацій в Україні становлять загрозу їхній правовій стабільності, ускладнюють інституційні механізми управління та регулювання їх функціонального розвитку, а також

зумовлюють ризики диспропорційного розподілу державної підтримки, що може мати довгострокові наслідки для збалансованого територіального розвитку.

Загалом, недоліками застосування суто морфологічного та/або адміністративного підходів є визначення меж агломерацій переважно за формальними критеріями (наприклад, на основі територіального поділу, безперервності забудови тощо) та не врахування у них реальних функціональних взаємозв'язків між ядром агломерації та навколишніми адміністративними одиницями (наприклад, трудова міграція, економічні взаємозв'язки, доступність послуг тощо). У цьому контексті слушною є думка Р. Лозинського та І. Костюка [16], які зазначають, що здебільшого виділення меж агломерацій має відбуватися на основі оцінки функціональної взаємодії потенційних членів агломерації, а не лише із врахуванням їх територіальної наближеності між собою. При цьому, дослідники наголошують, що при делімітації агломерацій важливою є також оцінка еластичності демографічного розвитку потенційних учасників агломерації, а також способу життя населення.

Більш популярним є *реляційний* або *функціональний підхід*, відповідно до якого делімітація агломерацій здійснюється на основі аналізу соціально-економічних взаємодій між ядром та прилеглими територіями. Серед статистичних показників, які при цьому найчастіше використовуються, є ВВП (ВРП), кількість робочих місць у ядрі на навколишніх адміністративних одиницях, рівень доходу населення, обсяг та динаміка податкових надходжень до місцевих бюджетів. При цьому, основними критеріями є [6, 17-19]:

1) активна маятникова міграція. При цьому, в окремих дослідженнях [4, 18, 20] пріоритизуються трудові потоки із периферії до ядра агломерації, встановлюються заздалегідь визначені або обчислені за допомогою математичних моделей порогові значення [21];

2) висока транспортна доступність. При цьому, аналізуються різні типи транспортних потоків: у напрямі «ядро – периферія», «периферія – ядро», двосторонній пасажиропотік. В окремих дослідженнях пропонується встановлення порогових значень часу в дорозі. Враховуються й інтенсивність поїздок між населеними пунктами, а також мотивація до переміщення (робота, відпочинок, дозвілля тощо [18]);

3) якість логістичного забезпечення. Основний фокус робиться на наявності чи відсутності магістралей, що з'єднують адміністративні одиниці периферії з ядром [22];

4) рівень економічної взаємодії у системі «центр – периферія» (оцінюються різні економічні процеси, продуктивність праці, концентрація підприємств, мультиплікативні ефекти тощо).

Крім зазначених вище основних критеріїв делімітації агломерацій низка дослідників пропонує враховувати й інші функціональні взаємозв'язки ядра та навколишніх адміністративних одиниць, зокрема, інфраструктурні, рекреаційні, підприємницькі [19].

Попри загалом значне поширення реляційного підходу до делімітації агломерацій у вітчизняних та зарубіжних фундаментальних і прикладних дослідженнях, дискусійним залишається питання пріоритетності зазначених вище критеріїв. Наприклад, низка дослідників одним із найважливіших функціональних взаємозв'язків між адміністративними одиницями називає транспортні. Відповідно, для делімітації агломерацій пропонують найперше використовувати метод ізохрон, що базується на технології побудови транспортних ізохронограм – графіків доступності ядра потенційної агломерації для навколишніх забудованих територій. Цінним, при цьому, є врахування не відстаневої (інколи її враховують в межах морфологічного підходу), а часової доступності. В умовах регіонів України такий підхід, на наш погляд, є особливо доречним, зважаючи на різну щільність доріг з твердим покриттям, якість дорожнього покриття тощо, що суттєво впливають на швидкість і комфорт пересування. Так, дослідники програми ESPON – Європейської мережі спостереження за територіальним розвитком та згуртованістю [23], для визначення меж агломерацій пропонують використовувати мультимодальну модель, яка враховує часову доступність ядра на:

– громадському транспорті з урахуванням часу на підхід до найближчої зупинки, очікування транспорту та:

а) без урахування дорожньої ситуації у «час пік»;

б) з урахуванням змін дорожньої ситуації у «час пік»;

– особистому автомобілі з урахуванням часу на паркування та змін дорожньої ситуації у «час пік»;

– особистому автомобілі без урахування дорожньої ситуації.

Також мультимодальна модель дослідників ESPON передбачає врахування економічної складової поїздок мешканців навколишніх територій до ядра, що оцінюється шляхом визначення зон розрахункової загальної вартості поїздки. Верхнє порогове значення цієї вартості – 10 євро. Таким чином виділяються так звані радіальні зони навколо ядра агломерації.

Достатньо репрезентативним для делімітації агломерації вважають метод ізохронної доступності до ядра й Р. Лозинський та І. Костюк [16]. Дослідники зазначають, що агломерація повинна включати населені пункти в межах 1,5-2-годинної доступності до ядра, з урахуванням часу на проміжних і кінцевих зупинках. Відповідно пропонують будувати ізохрони доступності у 0,5, 1, 1,5 години. При цьому, у розрахунках використовують наступну швидкість транспорту:

- 35 км/год – на міждержавних дорогах;
- 30 км/год – на національних дорогах;
- 25 км/год – на регіональних дорогах;
- 20 км/год – на місцевих дорогах.

За цих умов 1,5-годинна доступність населеного пункту до ядра дорогою загальнодержавного значення означає розміщення таких адміністративних одиниць на віддалі до 55 км одна від одної. Утім, такий підхід викликає дискусію із щонайменше двох аспектів. По-перше, взяті до розрахунків швидкості транспорту здаються занадто низькими та радше відповідають швидкості руху в сільській чи гірській місцевості, або в умовах надзвичайних ситуацій. Натомість відповідно до п. 12 Правил дорожнього руху [24] в Україні швидкість, з якою можуть рухатися транспортні засоби, становить у населених пунктах – до 50 км/год, а за їх межами – до 90 км/год. По-друге, додаткового з'ясування потребує питання, чи існують насправді достатньо тісні функціональні взаємозв'язки між ядром та адміністративними одиницями, розташованими на відстані 1,5-годинної доступності для того, щоб їх віднести до складу агломерації. Особливо якщо йдеться про маятникову міграцію чи доступність послуг. Вважаємо, для більш точного розрахунку ізохронної доступності доцільніше використати реальні середні швидкості руху, які можна отримати з GPS-даних, транспортних моделей або статистики дорожнього руху.

Використовувати метод ізоліній за ізохронами при делімітації агломерацій пропонує й колектив харківських науковців К. Немець, К. Сегіда та ін. [3]. Утім, дослідники розглядають його не як єдиний критерій визначення меж агломерацій, а в комплексі з дослідженням демографічних процесів у ядрі та навколишніх адміністративних одиницях. Однак, попри те, що транспортна доступність є важливим критерієм для делімітації агломерації, ми все ж поділяємо думку А. Панкієвої [19], що ізохрони доступності радше відображають потенційні зв'язки між адміністративними одиницями. Вважаємо, цей метод більш доцільно застосувати для визначення потенційних зон агломерації у регіоні чи країні. Далі процес делімітації варто поєднати з аналізом реальних соціально-економічних та інших функціональних взаємозв'язків в ареалі ядра.

Цікавим є підхід до делімітації агломерацій, описаний у працях колективу авторів [25]. Зокрема, у межах реляційного підходу дослідники виокремлюють *мережевий підхід* до визначення меж агломерацій, наголошуючи на актуальності його застосування, зокрема, при делімітації поліцентричних агломерацій. Для розмежування агломерацій за цим підходом по-перше, оцінюються функціональні зв'язки між потенційними ядрами поліцентричної агломерації, по-друге, враховуються взаємозв'язки периферії з кожним із цих ядер. Подібний аналіз здійснено також колективом науковців І. Тянь, Ч. Кан та ін. [26] у межах комплексного дослідження для делімітації поліцентричної агломерації Цзін-Дзін-Цзі (міста Пекін, Тяньцзін та Хебей, Китайська Народна Республіка).

Дослідники із Латвійського університету Т. Скадінс, Я. Крумінс та М. Берзінс [7] емпірично доводять доцільність застосування при делімітації агломерацій функціонального підходу у поєднанні із морфологічним. Зокрема, межі агломерацій науковці пропонують визначати на основі наступних показників:

- за морфологічним підходом:
  - 1) загальна чисельність населення, щільність населення;
  - 2) інтенсивність внутрішньої міграції;

3) відстань між урбанізованими вузлами територіальних одиниць та ядром агломерації;  
– за функціональним підходом:

1) частка маятникових мігрантів;

2) частка податкових надходжень із прибуткового податку у структурі доходів місцевих бюджетів досліджуваних адміністративних одиниць;

3) загальна сума податкових платежів маятникових мігрантів до бюджету ядра.

Беручи за основу статистичні дані Ризької агломерації Т. Скадінс, Я. Крумінс та М. Берзінс встановлюють, що так звана «морфологічна» агломерація Риги охоплює територію площею 4923,6 км<sup>2</sup>, тоді як «функціональна» – лише 2668,6 км<sup>2</sup>. Таким чином, використовуючи комбінований підхід автори роблять висновок, що найтісніше інтегровані територіальні одиниці знаходяться у безпосередній близькості до Риги, тоді як віддаленіші райони мають слабші функціональні та морфологічні зв'язки. Відтак, використання одночасного морфологічних та функціональних показників для делімітації агломерацій дозволяє отримати більш точні та комплексні результати.

Поширеним у наукових дослідженнях є також *мультикритеріальний підхід* до делімітації агломерацій. Враховуючи сучасні процеси глобалізації, активної міграції, а також так званого «розповзання» міст, на наш погляд, використання такого підходу дозволяє гнучко адаптувати модель агломерації до реальних умов просторового розвитку, врахувати як формальні, так і неформальні чинники реалізації потенціалу урбанізації. Найчастіше зазначений підхід передбачає аналіз:

1) демографічних критеріїв. Найперше це чисельність та щільність населення. При цьому, у науковій полеміці показник щільності населення вважається одним із основних у мультикритеріальному підході до делімітації агломерацій. В. Большаков [27], О. Завальний та ін. [1] зазначають, що щільність населення агломерацій має бути значно вищою (утім не конкретизують наскільки), порівняно із середньою щільністю населення країни, регіону чи району. При цьому, критичною називають щільність населення у 1000 осіб/км<sup>2</sup>;

2) економічні показники – рівень та структура зайнятості, структура економіки, локалізація бізнесу;

3) транспортні взаємозв'язки – маятникова міграція, рівень мобільності населення;

4) функціональні взаємодії – рівень економічної та соціальної інтеграції територій у різних сферах (рекреація, послуги, економіка, соціально-побутова сфера тощо);

5) адміністративних меж – формальних кордонів громад, регіонів. При цьому, низка дослідників вважає, що агломераційні процеси не обов'язково мають відбуватися у межах фактичних кордонів адміністративних одиниць. Інакше кажучи, до агломерації може увійти не вся територіальна громада (муніципалітет), а лише її частина. На наш погляд, така позиція є досить дискусійною, адже окреслений процес може спричинити дисбаланс просторового розвитку такої адміністративної одиниці, поглибити розбіжності в її управлінні.

Прибічником мультикритеріального підходу, зокрема, є В. Большаков [27]. Для виділення меж агломерацій автор пропонує комплекс досліджень, який включає:

1) визначення міських кластерів із високою щільністю населення у досліджуваному регіоні, встановлення одного чи кількох основних муніципалітетів (фактично ядра чи ядер) на основі аналізу статистичних даних щодо чисельності населення. При цьому, автор нівелює адміністративно-територіальний поділ. А ядром агломерації, на його думку, може бути сукупність суміжних муніципалітетів;

2) дослідження потенціалу соціально-економічного розвитку прилеглих до ядра територій, з'ясування щільності впливу ядра на динаміку цього розвитку;

3) визначення так званих «глибоких зон», які межують із густонаселеними територіями, прилеглими до ядра.

Мультикритеріального підходу до делімітації агломерацій дотримується й Є. Перцик [28]. Крім таких поширених критеріїв, які використовуються для виділення меж агломерацій, як щільність міського населення і суцільність забудови, наявність великого міста-центру (за автором – з населенням не менше 100 тис. осіб), інтенсивність і дальність трудових та культурно-побутових поїздок, дослідник пропонує враховувати:

- частку працівників у приміській зоні, які задіяні у видах економічної діяльності, відмінних від сільського господарства;
- частку осіб, що працюють поза місцем проживання;
- кількість міських поселень-супутників ядра та інтенсивність їх взаємозв'язків з містом-центром;
- інтенсивність виробничих взаємозв'язків;
- наявність взаємозв'язків за соціально-побутовою і технічною інфраструктурою.

Нам імпонує думка колективу авторів К. Немець, К. Сегіда та ін. [3], які при делімітації агломерацій пропонують враховувати не лише чисельність та щільність населення ядра та навколишніх територій, але й схожість характеру (еластичність) демографічних процесів в аналізованих адміністративних одиницях. Крім того, науковці зазначають, що одним із критеріїв виділення агломерацій є наявність субурбій та приміських зон у потенційного ядра. Утім, на наш погляд, параметр «наявність» (чи «відсутність») є бінарною ознакою, позбавленою конкретних характеристик щільності функціональних взаємодій між досліджуваними адміністративними одиницями.

У контексті делімітації агломерацій цікавим є *інтегральний підхід*, прибічниками якого часто використовується моделювання інтегральної функції впливу або ІФВ-моделювання. Подібно до мультикритеріального підходу, воно передбачає аналіз низки статистичних даних, які характеризують демографічний, соціально-економічний та ін. розвиток, транспортно-логістичний потенціал ймовірного ядра та зони агломераційного впливу. Утім, на відміну від мультикритеріального підходу, при якому кожен критерій розглядається окремо, і на основі комплексного аналізу приймається рішення про делімітацію, ІФВ-моделювання передбачає агрегування усіх вихідних параметрів в один інтегральний індекс за допомогою вагових коефіцієнтів або багатовимірний аналіз. Далі досліджувані адміністративні одиниці ранжуються за величиною обчисленого індексу, а завчасно встановлене порогове значення визначає включення чи не включення їх в агломерацію.

Під час застосування ІФВ-моделювання А. Панкієва [19] пропонує аналізувати різні рівні узагальнення (локальний, регіональний, національний) ІФВ-поверхні для різних соціогеографічних та демографічних параметрів. Натомість К. Немець, К. Сегіда та ін. [3, 29] при дослідженні міських агломерацій Харківської області в аспекті реалізації адміністративно-територіальної реформи на основі ІФВ-моделювання як вихідні параметри використовують лише показники чисельності наявного населення та його щільність в адміністративних одиницях регіону. На наш погляд, такий підхід є досить обмеженим та не репрезентативним.

С. Розенталь та В. Стрейндж [30] пропонують делімітувати агломерації на основі індексу Еллісона-Глейзера, який дозволяє обчислювати рівень концентрації галузей промисловості та загалом економічної діяльності в географічному просторі. Науковці такі розрахунки здійснюють за показниками географічного та внутрішньогалузевого розподілу зайнятості. За результатами обчислень визначають ядро агломерації – адміністративну одиницю із найвищим рівнем концентрації економічної діяльності, далі будують радіальні зони – територіальні пояси навколо ядра агломерації, які включають адміністративні одиниці із різним рівнем концентрації економічної активності.

**Висновки та пропозиції.** Проведене дослідження дозволило виділити основні принципи делімітації агломерацій: адміністративно-правова відповідність, географічна неперервність, функціональна взаємодія, транспортна доступність.

За результатами аналізу та систематизації підходів до делімітації агломерацій, порівняльної оцінки переваг та обмежень кожного з них, враховуючи ідентифіковані основні принципи виділення меж агломерації, констатуємо доцільність здійснення делімітації агломерацій на основі просторово-функціонального підходу у два етапи.

Враховуючи те, що базовою необхідною умовою початку процесу агломерування певного простору є наявність високорозвиненого міста-ядра, яке власне й «формує» («агломерує») відповідний агломераційний простір, на першому етапі має бути окреслене ядро агломерації. Крім того, доцільно здійснити перевірку ймовірного існування поліцентризму (кількох ядер) або міст-

супутників ядра. Далі варто: (1) здійснити перевірку просторової безперервності забудованих територій в ареалі ядра для встановлення компактності агломерації; (2) з'ясувати чисельність та щільність населення ядра та навколишніх адміністративних одиниць.

Наступною важливою умовою делімітації агломерацій є наявність взаємозв'язків між ядром на навколишніми адміністративними одиницями. Відтак, на другому етапі важливо уточнити тісноту функціональних взаємозв'язків, що дозволить виявити зони домінування впливу ядра, а також окреслити території із середнім та низьким рівнем розвитку урбанізаційних процесів.

Функціональний зріз при делімітації агломерацій базується на аналізі економічних, соціально-побутових, рекреаційних тощо взаємозв'язків, а також транспортної доступності між центром і навколишніми територіями. Крім того, важливою є оцінка трудової міграції та маятникових переміщень у системі «ядро-периферія».

Делімітація агломерацій на основі науково обґрунтованих підходів є важливою умовою ефективного управління урбанізованими територіями, стратегування розвитку громад та територій, інструментом забезпечення збалансованого зростання та покращення якості життя населення. Визначення меж агломерації допомагає оцінити масштаби маяткової міграції та забезпечити зручні транспортні рішення, оптимізує ринок праці, дозволяючи мешканцям периферії отримувати роботу в місті без необхідності змінювати місце проживання. В умовах повоєнного відновлення України розвиток агломерацій може стати драйвером посилення конкурентоспроможності територій.

#### Джерела та література

1. Завальний О., Панкеева А. Методи делімітації міських агломерацій. *Містобудування та територіальне планування*. 2017. Вип. 64. С. 84-92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/MTP\\_2017\\_64\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/MTP_2017_64_13)
2. Інституційні проблеми та виклики функціонування агломерацій в Україні: електрон. наукова доповідь / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; наук. редактор М. І. Мельник. Львів, 2025. 75 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20250031.pdf>.
3. Немець К., Сегіда К та ін. Дослідження міських агломерацій в аспекті реалізації адміністративно-територіальної реформи в Україні (на прикладі Харківської області). *Часопис соціально-економічної географії*. 2019. Вип. 27. С. 28-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chseg\\_2019\\_27\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chseg_2019_27_6).
4. Cottineau, Clémentine & Finance, Olivier & Hatna, Erez & Arcaute, Elsa & Batty, Michael. (2018). Defining urban clusters to detect agglomeration economies. *Environment and Planning B: Urban Analytics and City Science*. 46. 239980831875514. 10.1177/2399808318755146.
5. Czyz, T. (2009). Conceptions of the urban agglomeration and metropolitan area in Poland. 81. 445-459. URL: [https://rcin.org.pl/igipz/Content/4589/WA51\\_18032\\_r2011-vol84-no2\\_Geogr-Polonica-Czyz.pdf](https://rcin.org.pl/igipz/Content/4589/WA51_18032_r2011-vol84-no2_Geogr-Polonica-Czyz.pdf).
6. Fang, C.L. and Yu, D.L. (2017) Urban Agglomeration: An Evolving Concept of an Emerging Phenomenon. *Landscape and Urban Planning*, 162, 126-136. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2017.02.014>.
7. Skadins, Toms & Kruminis, Janis & Berzins, Maris. (2019). Delineation of the boundary of an urban agglomeration: evidence from Riga, Latvia. *Urban Development*. Issues. 62. 39-46. 10.2478/udi-2019-0007.
8. Bundesamt für Statistik. Analyseregionen: Zusammenhängende Einheiten für die Realisierung räumlicher Analysen. URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/raeumliche-analysen/raeumliche-gliederungen/analyseregionen.html>.
9. Bundesamt für Statistik. Raum mit städtischem Charakter 2012 (inklusive Agglomerationen). URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/raum-umwelt/nomenklaturen/rmstch.assetdetail.30685004.html>
10. Institut National de la Statistique et des Études Économiques. Base des unités urbaines 2020. URL: <https://www.insee.fr/fr/information/4802589>
11. Проект Закону про міські агломерації. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=62318](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62318).
12. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення правових підстав для утворення агломерації як однієї з форм співробітництва територіальних громад. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=67710](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67710)
13. Стратегія розвитку Львівської агломерації на період до 2027 року. URL: [https://media.loda.gov.ua/docs/womnzs0r/lviv-agglomeration-dstrategy\\_f-1.pdf](https://media.loda.gov.ua/docs/womnzs0r/lviv-agglomeration-dstrategy_f-1.pdf)
14. Сергієнко О. Київська агломерація. Загальний погляд. Проблеми та шляхи їх подолання. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/ss-75503378/75503378>
15. Звіт про дослідження перспектив формування Одеської агломерації. URL: <https://rm.coe.int/zvit-pro-doslidzhennia-formuvannia-odeskoi-aglomeratsii/1680b314a2>

16. Лозинський Р., Костюк І. Сучасні межі Львівської міської агломерації. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія : Географія*. 2011. № 2. С. 55-60.
17. Liang, Jian & Li, Feixue & Mao, Liang. (2010). Review of the methods of delimitation for the spatial scope of urban agglomeration. 2010 18th International Conference on Geoinformatics, Geoinformatics 2010. 1-10. 10.1109/GEOINFORMATICS.2010.5567776.
18. Cörvers, Frank & Hensen, Maud & Bongaerts, Dion. (2009). Delimitation and Coherence of Functional and Administrative Regions. *Regional Studies*. 43. 19-31. 10.1080/00343400701654103.
19. Pankejeva, A. (2018). Delimitation of the territories being under the influence of agglomeration. *International Scientific Journal on Urban planning & Sustainable Development URBANIZM*. Baku, Azerbaijan, 23, 95-104
20. Sýkora, Luděk & Muliček, Ondřej. (2009). The micro-regional nature of functional urban areas (FUAs): Lessons from the analysis of the Czech urban and regional system. *Urban Research & Practice*. 2. 287-307. 10.1080/17535060903319228.
21. Thomas, I., Cotteels, C., Jones, J., & Peeters, D. (2012). Revisiting the extension of the Brussels urban agglomeration: new methods, new data... new results? *Belgeo*, 1(2), 1-12. Retrieved from <https://journals.openedition.org/belgeo/6074?lang>.
22. Kauder, Björn and Potrafke, Niklas, (2015), Globalization and Social Justice in OECD Countries, No 5210, CESifo Working Paper Series, CESifo, <https://EconPapers.repec.org/RePEc:ces:ceswps:5210>.
23. ESPON Atlas: Mapping the structure of the European territory / Federal Office for Building and Regional Planning. Bonn, Germany, 2006.
24. Правила дорожнього руху 2025. URL: <https://vodiy.ua/pdr/>.
25. Boix R. et al. (2012). Polycentric metropolitan areas in Europe: towards a unified proposal of delimitation. 51st Congress of the European Regional Science Association: "New Challenges for European Regions and Urban Areas in a Globalised World", 30 August - 3 September 2011, Barcelona, Spain, European Regional Science Association (ERSA). URL: [https://www.econstor.eu/bitstream/10419/120053/1/ERSA2011\\_0515.pdf](https://www.econstor.eu/bitstream/10419/120053/1/ERSA2011_0515.pdf)
26. Tian, Y., Kan, C., Li, X. et al. An analysis of agglomeration structure for Beijing, Tianjin, and Hebei based on spatial-temporal big data. *Comput.Urban Sci.* 4, 11 (2024). <https://doi.org/10.1007/s43762-024-00122-4>.
27. Богачов С. та ін. Економіко-правові проблеми розвитку великих міст та агломерацій в Україні: [монографія] / С.В. Богачов, М.В. Мельникова, В.А. Устименко та ін. Харків: Видавництво «НТМТ», 2015. 247 с.
28. Перцик С. М. Міста світу: Географія світової урбанізації. М.: Міжнародні відносини, 1999. 382 с.
29. Немець К. Багатовимірний аналіз у суспільній географії (нетрадиційні методи): [монографія] / Немець К., Сегіда К., Немець Л. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2016. 120 с.
30. Rosenthal, Stuart S., & Strange, William C. (2001). The Determinants of Agglomeration. *Journal of Urban Economics*, 50, Issue 2, 191-229. <https://doi.org/10.1006/juec.2001.2230>.

## References

1. Zavaljnyj, O., Pankejeva, A. (2017). Metody delimitacii misjkykh aghlomeracij [Methods of delimitation of urban agglomerations]. *Mistobuduvannja ta terytorialjne planuvannja – Urban planning and territorial planning*, 64, 84-92. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/MTP\\_2017\\_64\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/MTP_2017_64_13) [in Ukrainian].
2. Instytutsiyni problemy ta vyklyky funktsionuvannya ahlomeratsiy v Ukrayini [Institutional problems and challenges of functioning of agglomerations in Ukraine], naukovyy redaktor M. Melnyk – scientific editor M. Melnyk. Lviv, 2025, 75 p. Retrieved from <http://ird.gov.ua/irdp/p20250031.pdf>. [in Ukrainian].
3. Nyemets' K., Sehida K ta in. Doslidzhennya mis'kykh ahlomeratsiy v aspekti realizatsiyi administratyvno-terytorial'noyi reformy v Ukrayini (na prykladi Kharkivs'koyi oblasti) [Study of urban agglomerations in the aspect of implementation of administrative and territorial reform in Ukraine (on the example of Kharkiv region)]. *Chasopys sotsial'no-ekonomichnoyi heohrafiyi – Journal of socio-economic geography*, 2019, 27, 28-39. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chseg\\_2019\\_27\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chseg_2019_27_6). [in Ukrainian].
4. Cottineau, Clémentine & Finance, Olivier & Hatna, Erez & Arcaute, Elsa & Batty, Michael. (2018). Defining urban clusters to detect agglomeration economies. *Environment and Planning B: Urban Analytics and City Science*. 46. 239980831875514. 10.1177/2399808318755146.
5. Czyz, T. (2009). Conceptions of the urban agglomeration and metropolitan area in Poland. 81. 445-459. Retrieved from [https://rcin.org.pl/igipz/Content/4589/WA51\\_18032\\_r2011-vol84-no2\\_Geogr-Polonica-Czyz.pdf](https://rcin.org.pl/igipz/Content/4589/WA51_18032_r2011-vol84-no2_Geogr-Polonica-Czyz.pdf).
6. Fang, C.L. and Yu, D.L. (2017) Urban Agglomeration: An Evolving Concept of an Emerging Phenomenon. *Landscape and Urban Planning*, 162, 126-136. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2017.02.014>.
7. Skadins, Toms & Krumins, Janis & Berzins, Maris. (2019). Delineation of the boundary of an urban agglomeration: evidence from Riga, Latvia. *Urban Development. Issues*. 62. 39-46. 10.2478/udi-2019-0007.



8. Bundesamt für Statistik. Analyseregionen: Zusammenhängende Einheiten für die Realisierung räumlicher Analysen. Retrieved from <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/raeumliche-analysen/raeumliche-gliederungen/analyseregionen.html>.
9. Bundesamt für Statistik. Raum mit städtischem Charakter 2012 (inklusive Agglomerationen). Retrieved from <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/raum-umwelt/nomenklaturen/rmstch.assetdetail.30685004.html>
10. Institut National de la Statistique et des Études Économiques. Base des unités urbaines 2020. Retrieved from <https://www.insee.fr/fr/information/4802589>
11. Proekt Zakonu pro mis'ki ahlomeratsiyi [Draft Law on Urban Agglomerations]. Retrieved from [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=62318](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62318). [in Ukrainian].
12. Proekt Zakonu pro vnesennya zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrayiny shchodo stvorennya pravovykh pidstav dlya utvorennya ahlomeratsiyi yak odniyei z form spivrobitnystva terytorial'nykh hromad [Draft Law on Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on the Creation of Legal Basis for Formation of Agglomeration as One of the Forms of Cooperation of Territorial Communities]. Retrieved from [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=67710](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67710) [in Ukrainian].
13. Stratehiya rozvytku L'vivs'koyi ahlomeratsiyi na period do 2027 roku [Development strategy of the Lviv agglomeration for the period until 2027]. Retrieved from [https://media.loda.gov.ua/docs/womnzs0r/lviv-agglomeration-dstrategy\\_f-1.pdf](https://media.loda.gov.ua/docs/womnzs0r/lviv-agglomeration-dstrategy_f-1.pdf) [in Ukrainian].
14. Serhiyenko O. Kyiv's'ka ahlomeratsiya. Zahal'nyy pohlyad. Problemy ta shlyakhy yikh podolannya [Sergienko O. Kyiv agglomeration. General view. Problems and ways to overcome them]. Retrieved from <https://www.slideshare.net/slideshow/ss-75503378/75503378> [in Ukrainian].
15. Zvit pro doslidzhennya perspektyv formuvannya Odes'koyi ahlomeratsiyi [Report on the study of prospects for the formation of the Odesa agglomeration]. Retrieved from <https://rm.coe.int/zvit-pro-doslidzhennia-formuvannia-odeskoi-aglomeratsii/1680b314a2> [in Ukrainian].
16. Lozynskyi R., Kostyuk I. (2011). Suchasni mezhi L'vivs'koyi mis'koyi ahlomeratsiyi [Modern borders of the Lviv city agglomeration]. *Naukovi zapysky Ternopil's'koho natsional'noho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatyuka. Seriya : Heohrafiya – Scientific notes of Ternopil National Pedagogical University named after Volodymyr Hnatyuk. Series: Geography*, 2, 55-60. [in Ukrainian].
17. Liang, Jian & Li, Feixue & Mao, Liang. (2010). Review of the methods of delimitation for the spatial scope of urban agglomeration. 2010 18th International Conference on Geoinformatics, Geoinformatics 2010. 1-10. 10.1109/GEOINFORMATICS.2010.5567776.
18. Cörvers, Frank & Hensen, Maud & Bongaerts, Dion. (2009). Delimitation and Coherence of Functional and Administrative Regions. *Regional Studies*. 43. 19-31. 10.1080/00343400701654103.
19. Pankeieva, A. (2018). Delimitation of the territories being under the influence of agglomeration. *International Scientific Journal on Urban planning & Sustainable Development URBANIZM*. Baku, Azerbaijan, 23, 95-104
20. Sýkora, Luděk & Muliček, Ondřej. (2009). The micro-regional nature of functional urban areas (FUAs): Lessons from the analysis of the Czech urban and regional system. *Urban Research & Practice*. 2. 287-307. 10.1080/17535060903319228.
21. Thomas, I., Cotteels, C., Jones, J., & Peeters, D. (2012). Revisiting the extension of the Brussels urban agglomeration: new methods, new data... new results? *Belgeo*, 1(2), 1-12. Retrieved from <https://journals.openedition.org/belgeo/6074?lang>.
22. Kauder, Björn and Potrafke, Niklas, (2015), Globalization and Social Justice in OECD Countries, No 5210, CESifo Working Paper Series, CESifo, Retrieved from <https://EconPapers.repec.org/RePEc:ces:ceswps:5210>.
23. ESPON Atlas: Mapping the structure of the European territory / Federal Office for Building and Regional Planning. Bonn, Germany, 2006.
24. Pravyla dorozhn'oho rukhu 2025 [Traffic rules 2025]. Retrieved from <https://vodiy.ua/pdr/>. [in Ukrainian].
25. Boix R. et al. (2012). Polycentric metropolitan areas in Europe: towards a unified proposal of delimitation. 51st Congress of the European Regional Science Association: "New Challenges for European Regions and Urban Areas in a Globalised World", 30 August - 3 September 2011, Barcelona, Spain, European Regional Science Association (ERSA). Retrieved from [https://www.econstor.eu/bitstream/10419/120053/1/ERSA2011\\_0515.pdf](https://www.econstor.eu/bitstream/10419/120053/1/ERSA2011_0515.pdf)
26. Tian, Y., Kan, C., Li, X. et al. An analysis of agglomeration structure for Beijing, Tianjin, and Hebei based on spatial-temporal big data. *Comput. Urban Sci*. 4, 11 (2024). <https://doi.org/10.1007/s43762-024-00122-4>.
27. Bogachov S. etc. Ekonomiko-pravovi problemy rozvytku velykykh mist ta ahlomeratsiy v Ukrayini: [monohrafiya] – Economic and legal problems of the development of large cities and agglomerations in Ukraine: [monograph], 2015, 247 p. [in Ukrainian].
28. Pertsyk E. Mista svitu: Heohrafiya svitovoyi urbanizatsiyi. M.: Mizhnarodni vidnosyny [Cities of the world: Geography of world urbanization. M.: International relations], 1999, 382 p. [in Ukrainian].
29. Nyemets' K. etc. Bahatovymirnyy analiz u suspil'niy heohrafiyi (netradytsiyni metody): [monohrafiya]/ Multivariate analysis in social geography (non-traditional methods): [monograph], 2016, 120 p. [in Ukrainian].

30. Rosenthal, Stuart S., & Strange, William C. (2001). The Determinants of Agglomeration. *Journal of Urban Economics*, 50, Issue 2, 191-229. <https://doi.org/10.1006/juec.2001.2230>.

Одержано статтю 27.01.2025 р.  
Прийнято до друку 14.02.2025 р.

УДК: 338.48:620.9(477)

Колодійчук Ірина,  
доктор економічних наук, старший науковий співробітник,  
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»,  
старший науковий співробітник відділу регіональної екологічної політики та  
природокористування,  
м. Львів, Україна;  
ORCID ID [0000-0001-5110-3905](https://orcid.org/0000-0001-5110-3905)  
e-mail: [Ira1166@ukr.net](mailto:Ira1166@ukr.net)

Волошин Руслан,  
аспірант,  
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»,  
м. Львів, Україна;  
ORCID ID [0009-0007-6296-7304](https://orcid.org/0009-0007-6296-7304)  
e-mail: [ruslanvol34@gmail.com](mailto:ruslanvol34@gmail.com)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-19-27>

## ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

**Вступ.** Розглянуто актуальність переходу до зеленої економіки як стратегічного напрямку сталого розвитку держав в умовах глобальних викликів. Акцентовано увагу на ролі Європейського Союзу як лідера у впровадженні екологічних ініціатив та ефективності його фінансових і регуляторних механізмів. Визначено основні проблеми адаптації екологічних інструментів до українських реалій з урахуванням обмежених ресурсів та соціально-економічних труднощів. Наголошено на важливості дослідження зеленої економіки у національному контексті з метою формування ефективних політик для економічного відновлення та європейської інтеграції України.

**Метою** статті є визначення ефективних підходів до впровадження зеленої економіки в Україні в умовах сучасних викликів, зокрема війни, економічної нестабільності та екологічних криз.

**Методи дослідження.** Використано низку наукових методів, що дозволяють ґрунтовно проаналізувати процеси впровадження зеленої економіки в Україні. Застосовано метод аналізу та синтезу для вивчення теоретичних основ і ключових механізмів реалізації екологічної економіки та стратегії зеленого зростання. Порівняльний аналіз дав змогу оцінити європейський досвід, зокрема в межах Європейської зеленої угоди, та визначити можливості його адаптації до національного контексту. Системний підхід забезпечив комплексний розгляд проблем екологічного розвитку, інтегруючи економічні, соціальні та екологічні аспекти.

**Результати.** У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти впровадження зеленої економіки в регіонах України, зокрема в умовах сучасних глобальних викликів, таких як війна та економічна нестабільність. Визначено основні інструменти зеленої економіки, такі як економічні, регуляторні та інформаційно-освітні, що сприяють сталому розвитку. Здійснено аналіз європейського досвіду у впровадженні екологічних ініціатив, таких як Європейська зелена угода, та визначено можливості адаптації цього досвіду до реалій України. Розглянуто проблеми, пов'язані з екологічною реконструкцією після війни, а також необхідність розвитку нових фінансових інструментів для підтримки екологічних проєктів. Особлива увага приділена ролі інновацій та технологій у формуванні зеленої економіки та підвищенню ефективності використання природних ресурсів. Представлено рекомендації щодо підвищення ефективності екологічного розвитку регіонів України та стимулювання інвестицій у зелені технології. Наголошено на важливості впровадження екологічних стандартів у будівництві та інших сферах, що стосуються відновлення країни після військових дій. Досліджено роль громадськості в процесах екологічного розвитку, зокрема через підвищення обізнаності та залучення населення до екологічних ініціатив.

**Висновки.** Стаття підкреслює важливість впровадження зеленої економіки для сталого регіонального розвитку України. Визначено ключові інструменти зеленої економіки – економічні, регуляторні та інформаційні механізми, які сприяють екологічному відновленню та соціально-економічному зростанню. Особлива увага приділяється необхідності адаптації європейських практик, зокрема Європейського зеленого курсу, до українського контексту. Запропоновані рекомендації щодо стимулювання інвестицій у зелені технології, розробки нових фінансових інструментів, удосконалення законодавства для реалізації екологічних

*проектів та інтеграції екологічних стандартів у процес післявоєнного відновлення, що забезпечить довгострокову екологічну та економічну стабільність.*

**Ключові слова:** *зелена економіка, інструменти, екологічна економіка, зелене зростання, ефективність, екологічний розвиток.*

**Kolodiichuk Iryna,**  
D.Sc. (Economics),  
senior researcher of regional environmental policy and environmental management department,  
SI «Institute of Regional Research named after M. I. Dolishniy NAS of Ukraine»,  
Lviv, Ukraine

**Voloshyn Ruslan ,**  
postgraduate of regional environmental policy and environmental management department,  
SI «Institute of Regional Research named after M. I. Dolishniy NAS of Ukraine»,  
Lviv, Ukraine

## **IMPLEMENTATION OF THE GREEN ECONOMY IN UKRAINE: CHALLENGES, TOOLS, AND OPPORTUNITIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

**Introduction.** *In the context of contemporary global challenges, ecological sustainability and the transition to a green economy have become integral elements of national strategies for sustainable development. The green economy, which combines environmental, social, and economic aspects, is a key tool for addressing the impacts of climate change, the rational use of natural resources, and ensuring a high quality of life. The European Union (EU), as a leader in implementing environmental initiatives, demonstrates how comprehensive policies and financial mechanisms facilitate an effective transition to a low-carbon economy. Despite the challenges, including the ongoing war, Ukraine is gradually integrating into European environmental policies, adopting international standards, and developing its own tools to support sustainable development. However, the issue of adapting these tools to local conditions, considering resource constraints and significant socio-economic difficulties, remains relevant.*

**The purpose of the article is to identify** *effective approaches for implementing a green economy in Ukraine in the context of contemporary challenges, including war, economic instability, and environmental crises. The article aims to analyze existing tools, study European experience, and develop recommendations that will allow for adapting effective practices to the national context, ensuring a harmonious combination of ecological, economic, and social sustainability.*

**Research Methods.** *A comprehensive set of scientific methods has been used to thoroughly analyze the processes of implementing the green economy in Ukraine. The methods of analysis and synthesis were applied to study the theoretical foundations and key mechanisms of ecological economics and the green growth strategy. Comparative analysis allowed for the assessment of European experience, particularly within the framework of the European Green Deal, and identified opportunities for its adaptation to the national context. A systemic approach provided a comprehensive review of ecological development issues, integrating economic, social, and environmental aspects.*

**Results.** *The article examines the theoretical and practical aspects of implementing a green economy in the regions of Ukraine, particularly in the context of contemporary global challenges such as war and economic instability. The main tools of the green economy are identified, including economic, regulatory, and informational-educational instruments that promote sustainable development. An analysis of European experience in implementing environmental initiatives, such as the European Green Deal, is conducted, and the possibilities for adapting this experience to the realities of Ukraine are determined. The article addresses issues related to ecological reconstruction after the war, as well as the need for developing new financial instruments to support environmental projects. Special attention is given to the role of innovation and technology in shaping the green economy and improving the efficiency of natural resource use. Recommendations are provided for enhancing the effectiveness of ecological development in the regions of Ukraine and stimulating investments in green technologies. The importance of implementing environmental standards in construction and other areas related to the country's post-war reconstruction is emphasized. The role of the public in ecological development processes is explored, particularly through raising awareness and involving citizens in environmental initiatives.*

**Conclusions..** *The article emphasizes the importance of adopting a green economy for sustainable regional development in Ukraine, especially amid global challenges like war and economic instability. It identifies key tools of the green economy – economic, regulatory, and informational mechanisms – that support ecological restoration and socio-economic growth. The article highlights the need to adapt European practices, particularly the European Green*

*Deal, to Ukraine's context, and offers recommendations for encouraging investments in green technologies. It stresses the development of new financial instruments, improved legislation for environmental projects, and the integration of environmental standards in post-war reconstruction to ensure long-term ecological and economic stability.*

**Key words:** *green economy, tools, ecological economics, green growth, efficiency, environmental development.*

**Jel Classification:** *A13, O13*

**Постановка проблеми та її значення.** В умовах сучасних глобальних викликів екологічна стійкість та перехід до *зеленої* економіки стають невід'ємними елементами стратегії сталого розвитку держав. *Зелена* економіка, яка поєднує екологічні, соціальні та економічні аспекти, виступає основним інструментом для подолання наслідків кліматичних змін, раціонального використання природних ресурсів та забезпечення високої якості життя. Європейський Союз (ЄС), будучи лідером у впровадженні екологічних ініціатив, демонструє, як комплексні політики та фінансові механізми сприяють ефективному переходу до низьковуглецевої економіки.

Україна, попри виклики, зокрема військові, поступово інтегрується до європейської екологічної політики, приймаючи міжнародні стандарти та розробляючи власні інструменти для підтримки сталого розвитку. Водночас актуальним залишається питання адаптації цих інструментів до місцевих умов, враховуючи обмеженість ресурсів та значні соціально-економічні труднощі.

Дослідження *зеленої* економіки в українському контексті є важливим кроком для формування національних політик, які б сприяли відновленню економіки та інтеграції країни у європейську екологічну спільноту. У цій статті розглядаються теоретичні та практичні аспекти *зеленої* економіки, аналізуються інструменти її впровадження, досвід ЄС та можливості його адаптації до реалій України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В останні роки значна увага вчених та практиків зосереджена на дослідженні *зеленої* економіки як ключової концепції для досягнення сталого розвитку. Роботи провідних міжнародних організацій, таких як ООН, ОЕСР, Європейська комісія, зосереджені на інтеграції екологічних, соціальних та економічних аспектів у процеси планування та прийняття рішень. Зокрема, у звітах ОЕСР («What is Green Growth and How Can it Help Deliver Sustainable Development?») підкреслюється роль *зеленої* економіки як каталізатора інновацій та структурних змін, спрямованих на економічне зростання з одночасним збереженням природних ресурсів.

Науковці досліджують концепцію *зеленої* економіки в контексті глобальних викликів, зокрема зміни клімату, виснаження природних ресурсів та зростання забруднення довкілля. У роботах Пірса [1], Барб'є [1] та Маркандії [1] було вперше представлено ідею екологічної економіки, яка об'єднує економічні та екологічні інтереси. Пізніші дослідження зосереджуються на практичних аспектах її реалізації, таких як циркулярна економіка (Stahel, 2016, [2]) та низьковуглецева економіка (Stern, 2007, [3]).

Європейський досвід реалізації *зеленої* економіки є широко дослідженим у працях, що аналізують Європейську зелену угоду (European Green Deal) та її ключові ініціативи: «Від ферми до виделки», стратегія біорізноманіття, план дій із циркулярної економіки та «Чиста енергія». Зокрема, увага приділяється питанням фінансових механізмів, таких як NextGenerationEU та Інвестиційний план для Європи, які забезпечують фінансування екологічних проєктів.

В українському контексті науковці, зокрема Мельник Г. [4], Буркинський Б. [5] та інші, досліджують питання адаптації концепції *зеленої* економіки до умов країни. Основна увага приділяється особливостям формування *зеленої* економіки, її сутнісним характеристикам, визначенню ключових дефініцій.

Однак залишаються недостатньо дослідженими аспекти екологічних інструментів, вплив війни на реалізацію екологічної політики та інтеграцію міжнародного досвіду в умовах українських реалій. Це обумовлює актуальність подальших наукових досліджень та відкриває перспективи для впровадження інновацій у цій сфері.

**Мета і завдання статті.** Метою статті є визначення ефективних підходів до впровадження *зеленої* економіки в Україні в умовах сучасних викликів, зокрема війни, економічної нестабільності

та екологічних криз. Стаття спрямована на аналіз існуючих інструментів, вивчення європейського досвіду та розробку рекомендацій, які дозволять адаптувати ефективні практики до національного контексту, забезпечуючи гармонійне поєднання екологічної, економічної та соціальної стійкості.

Для досягнення поставленої мети вирішувались наступні завдання: а) проаналізувати концептуальні основи *зеленої* економіки; б) дослідити інструменти реалізації *зеленої* економіки, такі як економічні, регуляторні, інформаційно-освітні та міжнародні; в) вивчити європейський досвід впровадження *зеленої* економіки, зокрема в рамках Європейської *зеленої* угоди, та оцінити його релевантність для України; г) оцінити стан впровадження *зеленої* економіки в Україні, визначити основні виклики та можливості, зокрема в умовах військових дій; г) розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення інструментів *зеленої* економіки з урахуванням українських реалій.

**Матеріали і методи дослідження.** У дослідженні використано комплекс наукових методів, що дозволяють ґрунтовно проаналізувати процеси впровадження *зеленої* економіки в Україні. Застосовано метод аналізу та синтезу для вивчення теоретичних основ і ключових механізмів реалізації екологічної економіки та стратегії *зеленого* зростання. Порівняльний аналіз дав змогу оцінити європейський досвід, зокрема в межах Європейської *зеленої* угоди, та визначити можливості його адаптації до національного контексту. Системний підхід забезпечив комплексний розгляд проблем екологічного розвитку, інтегруючи економічні, соціальні та екологічні аспекти.

**Викладення основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Розглядаючи *зелену* економіку як комплексний підхід до інтеграції економічних, екологічних і соціальних цілей, спрямованих на досягнення сталого розвитку, проаналізуємо її концептуальні засади та ключові інструменти, що використовують на міжнародному рівні, зокрема у країнах ЄС.

Екологічна економіка слугує науковим підґрунтям для переходу до *зеленої* економіки, оскільки досліджує взаємозв'язки між економічними та екологічними системами. Цей підхід інтегрує елементи неокласичної та ресурсної економіки, фокусуючись на аналізі впливу господарської діяльності на довкілля. Основною метою екологічної економіки є сприяння сталому розвитку, що забезпечує одночасно економічні, соціальні та екологічні переваги. Вона враховує природні обмеження та закони фізики у використанні ресурсів, а також наголошує на критичній важливості збереження біорізноманіття та екосистем. Перехід до *зеленої* економіки характеризується складністю та багатогранністю, оскільки вимагає впровадження різноманітних механізмів/інструментів для досягнення стійкості та гармонії між економічними й екологічними цілями (табл. 1).

Таблиця 1

**Інструменти та механізми реалізації переходу до *зеленої* економіки в контексті «Екологічної економіки»**

Інструмент/Механізм	Зміст	Приклад
1	2	3
<b>Економічні інструменти</b>		
- екологічні податки та збори	Стимулювання зниження забруднення довкілля та використання екологічно чистих технологій	Введення податку на викиди парникових газів
- субсидії та гранти	Підтримка розвитку відновлюваних джерел енергії, екологічно чистого транспорту та інших «зелених» технологій	Фінансування будівництва сонячних електростанцій
- інвестиції	Спрямування коштів у «зелені» проекти та інновації	Інвестування у розвиток електромобілів
<b>Регуляторні інструменти</b>	Встановлення стандартів та норм для екологічної діяльності	Встановлення гранично допустимих викидів забруднюючих речовин
<b>Інформаційні та освітні інструменти</b>	Підвищення екологічної свідомості населення та	Проведення інформаційних кампаній про зміну клімату

	стимулювання екологічної відповідальності	
<b>Міжнародне/ міжрегіональне співробітництво</b>	Спільне вирішення екологічних проблем	Участь у міжнародних/міжрегіональних угодах з охорони довкілля

Джерело: [4].

Концепція *зеленої* економіки не є заміною концепції сталого розвитку, однак досягнення стійкості значною мірою залежить від економіки, здатної до самовідновлення шляхом створення умов для інновацій, залучення інвестицій та забезпечення конкурентоспроможності. За визначенням Європейського агентства з охорони навколишнього середовища (European Environmental Agency, ЕЕА), *зелена* економіка являє собою поєднання політики та інновацій, які дозволяють суспільствам збільшувати отримувану цінність, зберігаючи природні системи, що підтримують її функціонування.

У 2011 році Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) презентувала Стратегію зеленого зростання. Згідно з її звітом «What is Green Growth and How Can it Help Deliver Sustainable Development?» [6], *зелене* зростання передбачає стимулювання економічного розвитку, яке виступає каталізатором інновацій та інвестицій. Це створює основу для сталого розвитку та відкриває нові економічні можливості. Крім того, стратегія визначає конкретні рекомендації та інструменти оцінювання для країн, які сприяють досягненню економічного зростання з одночасним відтворенням природного капіталу (табл. 2).

Таблиця 2

**Інструменти та механізми реалізації переходу до *зеленої* економіки в контексті «Стратегії зеленого зростання»**

<b>Інструмент/механізм</b>	<b>Зміст</b>	<b>Приклад</b>
1	2	3
<b>Економічні інструменти</b>		
екологічні податки	Стимулюють зменшення забруднення за рахунок збільшення витрат на нього	Податок на викиди CO <sub>2</sub> , податок на забруднення водних ресурсів
субсидії та гранти	Підтримують розвиток зелених технологій та інновацій.	Субсидії на відновлювані джерела енергії, гранти на дослідження та розробку екологічних інновацій
<b>Регуляторні інструменти</b>		
стандарти та норми	Встановлюють мінімальні екологічні вимоги до діяльності підприємств	Стандарти викидів забруднюючих речовин, норми енергоефективності будівель
екомаркування	Допомагають споживачам зробити екологічно свідомий вибір.	Сертифікат FSC для деревини, знак Energy Star для електроприладів тощо
<b>Інформаційні та освітні інструменти</b>		
інформаційні кампанії	Підвищують екологічну свідомість населення.	Кампанії з просування зеленого транспорту, економії води та енергії
екологічна освіта	Навчає основам екології та сталої поведінки	Включення екологічних тем до шкільних програм, курси з екоменеджменту для бізнесу
<b>Міжнародне/міжрегіональне співробітництво</b>		
участь у міжнародних/ міжрегіональних угодах	Спільне вирішення екологічних проблем	Паризька угода з питань зміни клімату, Кіотський протокол

Розвиток зелених інновацій		
підтримка R&D	Стимулює розробку нових екологічних технологій.	Фінансування досліджень в галузі відновлюваної енергії, еко-будівництва
створення сприятливого середовища для зеленого бізнесу	Знижує бар'єри для розвитку еко-підприємств	Податкові пільги для зелених компаній, спрощення процедур отримання дозволів
Підвищення екологічної свідомості населення		
заохочення екологічно відповідальної поведінки	Стимулює людей до екологічно свідомого вибору	Кампанії з роздільного збирання відходів, економії ресурсів
підтримка громадського контролю	Сприяє дотриманню екологічних норм	Моніторинг викидів забруднюючих речовин, доступ до екологічної інформації

Джерело: [7].

Сьогодні багато комунікаційних платформ активно просувають ідею *зеленої* економіки. Одним із ключових стратегічних документів у цьому напрямі є Європейська зелена угода (або Європейський зелений курс, ЄЗК), яка визначає план дій для досягнення кліматичної нейтральності Європи до 2050 року. Цей документ охоплює всі сектори економіки, включаючи кліматичну політику, промисловість, сільське господарство, збереження біорізноманіття, енергетику та торгівлю, і формує екологічну політику ЄС на найближчі десятиліття.

Серед основних цілей ЄЗК виділяють: підвищення ролі відновлюваних джерел енергії, створення стійких і екологічно чистих виробничих циклів, розвиток «зеленого» будівництва та транспорту, захист екосистем Європи, формування стійких продовольчих систем і запровадження «зеленої» аграрної політики. На реалізацію цих завдань передбачено виділення 1 трильйона євро протягом найближчих 10 років, включаючи 100 мільярдів євро на підтримку механізму справедливого переходу (Just Transition Mechanism). Цей механізм спрямований на забезпечення цільової допомоги регіонам із паливно-енергетичною економікою, щоб пом'якшити соціально-економічні наслідки переходу до низьковуглецевої моделі.

Для мобілізації необхідних інвестицій Європейська комісія запропонувала низку фінансових інструментів:

1. **Гранти:** Програма LIFE, яка підтримує ініціативи, що сприяють переходу до *зеленої* економіки, а також інструмент NextGenerationEU для подолання наслідків пандемії COVID-19 і реалізації цілей ЄЗК.
2. **Позики:** Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) надає кредити для проєктів у сфері відновлюваної енергетики, енергоефективності та екологічного транспорту, а Європейський фонд стійкого розвитку (EFSD) фінансує зелені інвестиції як у країнах ЄС, так і за їхніми межами.
3. **Гарантії:** Європейський фонд гарантій (EGF) забезпечує фінансові гарантії для приватних кредиторів, які підтримують зелені проєкти.
4. **Змішані фінансові інструменти:** Інвестиційний план для Європи мобілізує державні й приватні інвестиції в стратегічні екологічні пріоритети ЄС.
5. **Інноваційні фінансові механізми:** Сюди входять зелений краудфандинг для залучення коштів через спеціальні платформи, вуглецеві кредити, що дозволяють компенсувати викиди парникових газів через інвестиції в екологічні проєкти, а також платежі за екосистемні послуги, які заохочують землевласників підтримувати природні екосистеми.

Для успішного переходу до *зеленої* економіки регіонів України необхідно впроваджувати системний підхід, який охоплює інтеграцію екологічних, економічних і соціальних аспектів. Це дасть змогу не лише знизити вплив на довкілля, але й створити нові можливості для економічного зростання, зокрема через впровадження екологічних стандартів у ключові галузі економіки, такі як енергетика, транспорт, сільське господарство та будівництво.



Війна в Україні має серйозний вплив на екологічну ситуацію, зокрема через знищення промислових об'єктів, пошкодження екосистем і забруднення довкілля. Це створює потребу в екологічній реконструкції та відновленні пошкоджених територій. У цьому контексті важливо орієнтувати відбудову на використання «зелених» технологій, що дозволить не тільки покращити стан довкілля, а й забезпечити сталий розвиток на місцевому рівні. Попри триваючу війну, впровадження *зеленої* економіки в українських регіонах залишається не лише можливим, але й надзвичайно важливим для забезпечення сталого розвитку країни. Це сприятиме підвищенню економічної ефективності, а також конкурентоспроможності вітчизняних підприємств і їхньої продукції на ринках Європи.

Повоєнне економічне відновлення та розвиток України повинні стати основою для глибокої трансформації регіонів у напрямку *зеленої* економіки з досягненням нульового рівня шкідливих викидів. Це включає зміну економічної структури через створення більш енергоефективних й екологічно чистих виробництв та транспортних систем. На найближчі роки визначено такі пріоритети *зеленої* реконструкції: реформування природоохоронного управління, впровадження політики зменшення негативного впливу на клімат і адаптації, забезпечення екологічної безпеки та ефективного управління відходами, відповідальне використання природних ресурсів, збереження екосистем та біорізноманіття, а також розвиток природоохоронних територій. Крім того, Україна прагне стати для Європейського Союзу ключовим постачальником «зеленого водню». У межах національної програми «Енергетична незалежність та зелений курс» планується залучити інвестиції в обсязі 130 мільярдів доларів.

Для підвищення ефективності екологічного розвитку регіонів України необхідно впроваджувати комплексний підхід, який включає такі кроки:

**1. Вдосконалення існуючих та розробка нових інструментів:**

- запровадження екологічного податку на викиди парникових газів;
- розширення системи «зелених» тарифів для стимулювання використання відновлюваних джерел енергії;
- створення фонду для підтримки інновацій та технологій у сфері *зеленої* економіки;
- розробка/впровадження нових екологічних стандартів і норм;
- розширення переліку діяльності, що підлягає обов'язковій екологічній оцінці;
- покращення системи моніторингу та контролю за дотриманням екологічного законодавства;

**2. Створення стимулів для використання інструментів екологічного розвитку:**

- інтеграція екологічних принципів у процеси відбудови/модернізації після війни;
- розвиток нових робочих місць у галузі екології та природоохоронної діяльності;
- надання грантів/кредитів малим та середнім підприємствам, які застосовують екологічні практики;
- фінансування наукових досліджень і розробок у сфері екологічних технологій, що можуть сприяти відновленню країни;
- адаптація законодавства до сучасних викликів та спрощення процедур для впровадження екологічних проектів;
- впровадження екологічних стандартів для будівництва та інших галузей, пов'язаних із відновленням країни;

**3. Підвищення обізнаності та залучення громадськості:**

- використання засобів масової інформації для популяризації екологічних проблем та шляхів їх вирішення;
- розробка онлайн-курсів і ресурсів із екологічної тематики для різних вікових груп;
- формування екологічних спільнот та інтерактивних платформ для діалогу між громадянами, урядом і бізнесом;

**4. Зміцнення інституційної спроможності:**

- створення спеціалізованого органу державної влади для координації *зеленої* політики;
- формування консультативних рад й експертних груп для розробки/впровадження політик сталого розвитку;

- залучення наукових установ і дослідницьких центрів для підвищення обґрунтованості екологічних рішень;

**5. Мінімізація загроз для сільського господарства:**

- надання фінансової підтримки у вигляді субсидій, грантів та кредитів агровиробникам для переходу до екологічно орієнтованих методів господарювання;

- розвиток інфраструктури для зберігання та переробки сільськогосподарської продукції;

- проведення навчальних програм і надання консультацій з питань зеленого сільського господарства;

- забезпечення доступу до ринків для органічної продукції через маркетингові кампанії та вдосконалення логістики;

- прийняття законодавчих актів, які стимулюють розвиток екологічно чистого сільського господарства, та встановлення чітких стандартів для відповідної продукції;

**6. Діджиталізація екологічних інструментів:**

- розробка онлайн-платформ і мобільних додатків для спрощення доступу до інформації про екологічні стандарти, передовий досвід і можливості фінансування;

- створення цифрових інструментів для моніторингу виконання екологічних проєктів та забезпечення прозорості.

Для успішної реалізації зелених стратегій Україні необхідно активно залучати інвестиції в екологічно орієнтовані проєкти. Для цього важливо розвивати нові фінансові інструменти, такі як «зелені» облигації, для залучення коштів на відновлення інфраструктури, впровадження відновлювальних джерел енергії та екологічного транспорту. Підтримка таких ініціатив зі сторони держави та міжнародних фінансових установ є ключовою для досягнення екологічної стабільності та економічного зростання країни.

Розвиток енергоефективних технологій, використання біоенергії та електричного транспорту можуть значно зменшити викиди парникових газів і забезпечити сталий розвиток вітчизняних виробництв. Україна має потенціал для розвитку інновацій у цих сферах, і підтримка стартапів, а також створення інфраструктури для впровадження таких технологій сприятимуть розвитку екологічно чистих галузей і збільшенню конкурентоспроможності країни на міжнародному ринку.

Міжнародне співробітництво є важливим чинником для успішного переходу до *зеленої* економіки. Україна має активно інтегруватися в міжнародні угоди та співпрацювати з європейськими партнерами, що дасть змогу залучити фінансування для екологічних проєктів, підтримати розвиток зелених технологій та підвищити конкурентоспроможність українських підприємств у глобальному контексті.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У сучасних умовах глобальних викликів *зелена* економіка виступає ключовою концепцією для досягнення сталого розвитку, забезпечуючи інтеграцію екологічних, соціальних та економічних аспектів. Проведене дослідження підтвердило важливість впровадження інструментів *зеленої* економіки в Україні, особливо в контексті повоєнного відновлення та інтеграції до європейського екологічного простору. Економічні, регуляторні та інформаційні механізми, адаптовані до українських реалій, можуть сприяти екологічній трансформації, зменшенню залежності від традиційних ресурсів та формуванню нових економічних можливостей.

Оцінка європейського досвіду продемонструвала потенціал таких інструментів, як «зелені» тарифи, інвестиції у відновлювану енергетику та розвиток циркулярної економіки, які можуть бути ефективно інтегровані у національну політику. Водночас особливу увагу необхідно приділити екологічній освіті, діджиталізації екологічних ініціатив та залученню громадськості до процесу прийняття рішень.

Важливим завданням є подальше удосконалення законодавчої бази, стимулювання «зелених» інновацій і розробка стратегії сталого відновлення України, яка враховуватиме як сучасні виклики, так і перспективи інтеграції до міжнародного співтовариства. Реалізація цих заходів сприятиме досягненню екологічної стійкості, підвищенню конкурентоспроможності економіки та покращенню якості життя населення.

## Джерела та література

1. Pearce, D., Markandya, A., Barbier B.E., 1989. Blueprint for a green economy. London: Earthscan, 192 p.
2. Stahel, W.R. (2016). The circular economy. URL: <http://www.nature.com/news/the-circular-economy-1.19594>.
3. Nicolas Stern. The Economics of Climate Change. The Stern Review. 2007. 662 с. [Електронний ресурс]. URL: [http://mudancasclimaticas.cptec.inpe.br/~rmclima/pdfs/destaques/sternreview\\_report\\_complete.pdf](http://mudancasclimaticas.cptec.inpe.br/~rmclima/pdfs/destaques/sternreview_report_complete.pdf)
4. Мельник Г. «Зелена» економіка (досвід ЄС і практика України у світлі III і IV промислових революцій): підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. 463 с. Сайт. URL: [https://econ.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/04/Melnyk\\_Green\\_Economy.pdf](https://econ.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/04/Melnyk_Green_Economy.pdf)
5. «Зелена» економіка крізь призму трансформаційних зрушень в Україні : монографія / Б. В. Буркинський, Т. П. Галушкіна, В. Є. Реутов ; НАН України, Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. О. : Підприємство Фенікс, 2011. 348 с.
6. What is green growth and how can it help deliver sustainable development? – OECD. Сайт. URL: <https://www.oecd.org/greengrowth/whatisgreengrowthandhowcanithelpdeliversustainabledevelopment.htm>
7. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. European Commisiion, 2014. Сайт. URL: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2014/EN/1-2014-446-EN-F1-1.Pdf>

## References

1. Pearce, D., Markandya, A., Barbier, B. (1989). Blueprint for a green economy. London: Earthscan, 192 p. [in English]
2. Stahel, W.R. (2016). The circular economy. Available at: <http://www.nature.com/news/the-circular-economy-1.19594> . [in English]
3. Stern, N. (2007). The Economics of Climate Change. The Stern Review. 662 с. Available at: [http://mudancasclimaticas.cptec.inpe.br/~rmclima/pdfs/destaques/sternreview\\_report\\_complete.pdf](http://mudancasclimaticas.cptec.inpe.br/~rmclima/pdfs/destaques/sternreview_report_complete.pdf) [in English].
4. Mel'nyk, H. (2018). *«Zelena» ekonomika (dosvid YES i praktyka Ukrayiny u svitli III i IV promyslovykh revolyutsiy): pidruchnyk [«Green» economy (the experience of the EU and the practice of Ukraine in the light of the III and IV industrial revolutions): a textbook]*. Sumy: VTD «Universytets'ka knyha» [https://econ.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/04/Melnyk\\_Green\\_Economy.pdf](https://econ.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/04/Melnyk_Green_Economy.pdf) [in Ukrainian]
5. Burkyns'kyi, B. V., Halushkina, T. P., Reutov, V. YE. (2011). *«Zelena» ekonomika kriz' pryzmu transformatsiynykh zrushen' v Ukrayini : monohrafiya [«Green» economy through the prism of transformational shifts in Ukraine: monograph]*. Odesa.: Phoenix Enterprise. [in Ukrainian]
6. What is green growth and how can it help deliver sustainable development? (OECD) Website. Retrieved from <https://www.oecd.org/greengrowth/whatisgreengrowthandhowcanithelpdeliversustainabledevelopment.htm>
7. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. European Commisiion, 2014. Website. Retrieved from <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2014/EN/1-2014-446-EN-F1-1.Pdf>

Одержано статтю 27.01.2025 р.  
Прийнято до друку 14.02.2025 р.

Любомир Созанський,  
доктор економічних наук,  
ст. досл., ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України»,  
провідний науковий співробітник відділу проблем реального сектора економіки регіонів,  
м. Львів, Україна;  
ORCID ID 0000-0001-7854-3310  
e-mail: [ls.ird2@ukr.net](mailto:ls.ird2@ukr.net)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-28-36>

## СТРУКТУРНІ ЗМІНИ ЯК БАЗИС СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ: МЕТОДОЛОГІЯ І ПРАКТИКА КРАЇН ЄС

**Вступ.** Структурна трансформація є одним із найдієвіших способів підвищення ефективності функціонування економіки, а відтак – забезпечення соціально-економічного розвитку країни. Ця проблематика особливо актуальна для України, яка перебуває на шляху до членства в Європейському Союзі, і економіка якої зазнала значних втрат внаслідок російської збройної агресії.

**Мета.** Метою статті є систематизація основних методологічних підходів наукових шкіл економічного зростання та критична оцінка європейських практик структурної трансформації економіки.

**Методи.** Методологія дослідження ґрунтується на загальнонаукових принципах та основних положеннях економічної теорії. В роботі застосовано методи аналізу літературних джерел, синтезу результатів дослідження, систематизації наукових даних, системного аналізу складових компонентів досліджуваних соціально-економічних систем.

**Результати.** За результатами досліджень встановлено вектори структурно-просторової трансформації країн ЄС під впливом економічної глобалізації та посилення євроінтеграції; виявлено закономірності просторової диференціації соціально-економічного розвитку окремих країн ЄС; верифіковано ключові проблеми у забезпеченні вирівнювання просторового розвитку країн та регіонів.

**Висновки.** Виходячи з практичного досвіду і методичних та організаційних помилок у проведенні структурної трансформації економіки аналізованих країн ЄС, обґрунтовано, що подальший соціально-економічний розвиток в Україні повинен базуватися на багатокритеріальному плануванні та оптимізації раціонального використання усіх наявних ресурсів.

**Ключові слова:** соціально-економічний розвиток, структурна трансформація, просторові диспропорції, додана вартість, продуктивність праці.

Lyubomyr Sozanskyu,  
Dr. Sc. (Econ.), Senior Researcher,  
SI «Institute of Regional Research n.a. M.I. Dolishniy of the NAS of Ukraine»,  
Leading Researcher of the Department of problems of real sector of regions economy;  
Lviv

## STRUCTURAL CHANGES AS A BASIS OF SOCIO-ECONOMIC GROWTH: METHODOLOGY AND PRACTICE OF EU COUNTRIES

**Introduction.** Structural transformation is one of the most effective ways to increase the efficiency of the economy, and therefore ensure the socio-economic development of the country. This issue is especially relevant for Ukraine, which is on the path to membership in the European Union, and whose economy has suffered significant losses as a result of Russian armed aggression.

**Purpose.** The purpose of the article is to systematize the main methodological approaches of scientific schools of economic growth and critically evaluate European practices of structural transformation of the economy.

**Methods.** The research methodology is based on general scientific principles and basic provisions of economic theory. The work uses methods of analyzing literary sources, synthesizing research results, systematizing scientific data, and systematic analysis of the components of the studied socio-economic systems.

**Results.** According to the research results, the vectors of structural and spatial transformation of EU countries under the influence of economic globalization and strengthening of European integration were established; regularities of spatial differentiation of socio-economic development of individual EU countries were revealed; key problems in ensuring the equalization of spatial development of countries and regions were verified.

**Conclusions.** Based on practical experience and methodological and organizational errors in carrying out structural transformation of the economy of the analyzed EU countries, it is substantiated that further socio-economic development in Ukraine should be based on multi-criteria planning and optimization of the rational use of all available resources.

**Keywords:** socio-economic development, structural transformation, spatial disparities, added value, labor productivity.

**Jel Classification:** O10, R 12, R 58

**Вступ.** Структурна трансформація соціально-економічних систем є одним із найактуальніших питань економічної теорії, емпіричних та фундаментальних досліджень різних типів економік. В науці існують обґрунтовані твердження про те, що структурна трансформація економіки є способом розвитку та підвищення ефективності останньої. Переміщення працівників із сільського господарства у виробництво, а потім у сферу послуг – це шлях структурної трансформації економіки, який пройшли усі країни з високим рівнем доходів, і на якому базується успішний досвід зростання країн Східної Азії. Він привернув велику увагу провідних вчених-економістів і став основою більшості теоретичних підходів до економічного розвитку. Оскільки Україна перебуває на шляху активної інтеграції до Європейського Союзу, дослідження досвіду країн-членів останнього у проведенні структурної трансформації економіки є надзвичайно актуальним.

**Огляд літератури.** Вплив структурних змін на продуктивність праці у різних секторах економіки країн ЄС обґрунтовано в [1]. У [2] доведено наявність нелінійного взаємозв'язку між структурними змінами в економіці та інтеграцією у глобальні ланцюги вартості у країнах ЄС. Регіональні розбіжності у соціально-економічному розвитку у країнах Європи під впливом структурної трансформації економіки описано в [3]. Прояви посилення спеціалізації економіки у високорозвинених регіонах країн ЄС доведено в [4]. Зміни у просторовій трансформації економіки регіонів країн Східної Європи під впливом фінансових впливів з структурних фондів ЄС у регіональні програми розглянуто у [5]. Причини та наслідки регіональних соціально-економічних розбіжностей у Німеччині детально описано у [6]. Просторові трансформації у Румунії, зумовлені вступом країни до ЄС, проаналізовано в [7]. Водночас недослідженими залишаються питання синтезу теоретичного підґрунтя і практичної реалізації моделей (або стратегій) забезпечення соціально-економічного розвитку країн та регіонів.

**Мета дослідження.** Метою статті є систематизація основних методологічних підходів наукових шкіл економічного зростання та критична оцінка європейських практик структурної трансформації економіки.

Для досягнення поставленої мети у статті вирішено такі завдання: а) узагальнено науковий базис економічного зростання; б) встановлено вектори структурно-просторової трансформації країн ЄС під впливом економічної глобалізації та посилення євроінтеграції; в) виявлено закономірності просторової диференціації соціально-економічного розвитку окремих країн ЄС; г) верифіковано ключові проблеми у забезпеченні вирівнювання просторового розвитку країн та регіонів.

**Матеріали і методи дослідження.** Методологія дослідження ґрунтується на загальнонаукових принципах та основних положеннях економічної теорії. В роботі застосовано методи аналізу літературних джерел, синтезу результатів дослідження, систематизації наукових даних, системного аналізу складових компонентів досліджуваних соціально-економічних систем.

**Результати дослідження.** В економічній теорії виділяють три школи економічного зростання (класичну, неокласичну та неошумпетеріанську), які базуються на вченні про те, що запорукою розвитку країни є просторова трансформація її економіки у розрізі секторів або видів економічної

діяльності (ВЕД). Основною відмінністю між теоретичними підходами цих шкіл є різне ставлення до вагомості ролі секторів/ВЕД у просторових трансформаційних процесах і економічному розвитку. Представники класичної школи стверджують, що економічний розвиток країни у середньо- чи довгостроковій перспективі пов'язаний із відходом від сільського господарства до промисловості, а згодом – до сфери послуг. Чинником економічного зростання у такій трансформації є відмінності між секторами економіки за рівнем продуктивності праці, прибутковості, заробітної плати, потенціалу для зростання зайнятості. Вважається, що промисловість, на відміну від сільського господарства, є сектором із вищою продуктивністю праці та капіталовіддачею. Водночас продуктивність у сфері послуг є вищою, аніж у промисловості. З цього випливає, що сутність структурної трансформації економіки полягає у переміщенні людського капіталу від секторів із низькою продуктивністю праці, заробітною платою та порівняно обмеженим потенціалом зайнятості у сектори, які мають вищий рівень цих соціально-економічних показників.

У країнах із високим доходом та країнах Східної Азії така трансформація супроводжувалась саме переходом від сільського господарства до промисловості. У періоді, в якому відбувались ці економічні перетворення, у згаданих країнах сільське господарство, порівняно з промисловістю, демонструвало суттєво нижчу продуктивність праці. Можливо тому класики теорії просторової трансформації економіки (Калдор, Кузнець, Льюїс, Ченері, Сірквін та ін.) індустріалізацію сприймали як рушійну силу зростання зайнятості та скорочення бідності в країнах, що розвиваються. Так, Калдор стверджував, що економічний розвиток потребує індустріалізації, оскільки підвищення прибутків у виробничому секторі означає швидше зростання виробництва, що пов'язано з вищим економічним розвитком [8]. Аргументи Калдора полягали в тому, що прямі та обернені зв'язки між витратами і випуском є найтіснішими у виробництві. Окрім того, існує високий причинно-наслідковий зв'язок між зростанням обсягів промислового виробництва і продуктивністю праці через поглиблення розподілу праці, спеціалізації та навчання в процесі діяльності, а також можливостей для збільшення продуктивності завдяки економії на масштабі. Що більше зростає промисловість, то більше зростає продуктивність в економічній системі, оскільки саме промисловість забезпечує капітальні блага для усієї економіки. Це пов'язано з тим, що збільшення зайнятості у промисловості підвищує продуктивність сільського господарства (унаслідок відтоку робочої сили з цього ВЕД), а також тому, що промисловість є єдиним сектором зі статичною (високим рівнем продуктивності праці) та динамічною (темпами зростання продуктивності праці) віддачею від масштабу діяльності завдяки новим процесам, техніці і технологіям. Водночас Калдор також стверджував, що міжнародна торгівля може зробити країни, що розвиваються, біднішими, оскільки лібералізація збільшить експорт сільськогосподарської продукції, що виробляється з меншою прибутковістю, недостатньою для компенсації втрат промислового експорту, який, своєю чергою, є сектором, що дає зростаючий прибуток.

Льюїс дотримувався переконань, що рушійною силою накопичення капіталу є рух робочої сили з традиційного, натурального або некапіталістичного сектора з низькою продуктивністю, заробітною платою і ціною середнього (а не граничного) продукту, а відтак, із широко поширеним прихованим безробіттям, до сучасного або капіталістичного сектора з вищою продуктивністю. Водночас рівень заробітної плати в економіці визначається продуктивністю в натуральному секторі. За його твердженням, вирішальною умовою розвитку є наявність надлишку робочої сили в традиційному або некапіталістичному секторі, а заробітна плата встановлюється трохи вище прожиткового мінімуму в усій економіці, що з часом призводить до переміщення робочої сили з традиційних до сучасних секторів [9]. Підвищення продуктивності праці без зростання заробітної плати дає додатковий прибуток, який, своєю чергою, є джерелом зростання за умови реінвестування. Коли надлишок робочої сили зникне, з'явиться інтегрований ринок праці і заробітна плата почне зростати. Іншими словами, підхід класичної школи полягає в тому, що економічний розвиток обумовлюється переходом людського і фінансового капіталу з сільського господарства у промисловість, а з часом – у сферу фінансових послуг. При цьому вважається, що сільське господарство є сектором економіки із найнижчою продуктивністю праці і обмеженим потенціалом зайнятості. Водночас переливання людського капіталу між ВЕД забезпечує підвищення продуктивності праці, а відтак, і економічне зростання.

Натомість *неокласична школа* значно менше уваги приділяє відмінностям в ефективності секторів економіки. Вона базується на моделях конвергенції Солоу (традиційних та доповнених ендогенними моделями, заснованими на зростанні прибутку) і моделях недосконалої ринку. У цих моделях не враховується процес міжгалузевого перерозподілу економічної діяльності чи просторових економічних перетворень. Це пов'язано з тим, що у моделі зростання Солоу передбачено, що економічний розвиток відбувається завдяки економії, накопиченню фізичного та людського капіталу [10]. Згідно з підходами неокласичної школи, просторовий економічний розвиток відбувається завдяки дотриманню збалансованих співвідношень між виробництвом і інвестиціями, споживанням та зайнятістю, а також між елементами простору (країнами, регіонами, територіями, агломераціями, тощо). Натомість значно менше уваги приділяється технологічній структурі економіки простору.

Третя (*неошумпетеріанська*) школа, як і неокласична, економічний розвиток та просторову трансформацію менше пов'язує з характеристиками секторів економіки. Натомість вона базується на теорії інноваційного розвитку Шумпетера, заснованій на ідеях про те, що просторовий соціально-економічний розвиток досягається за допомогою розробки і впровадження інновацій, винаходів, інноваторського підприємництва. Згідно з неошумпетеріанською теорією економічного зростання, дотримання ефективного збалансування економіки та сприяння продуктивності праці, які пропагуються неокласичною школою, у підсумку спричинять кризи перевиробництва [11]. Уникнути цього можна завдяки еволюційним інноваційним стрибкам у формі технологічних революцій. Інноваційні технології мають змінити функціональність виробництва. Таким чином, неошумпетеріанські теорії обґрунтовують важливість проведення інноваційної реструктуризації економіки.

Розглянуті школи економічної теорії, здебільшого, відображають еволюційні етапи економічного зростання певних країн, базуються на емпіричних дослідженнях, у яких відображено закономірності між економічним розвитком і основними чинниками, які його забезпечували. Безумовно, ключові ідеї кожної з цих шкіл не втрачають актуальності і сьогодні, певною мірою їх можна застосовувати або враховувати при розробці відповідних стратегій і прогнозуванні економічного розвитку регіонів України. Однак, у розглянутих теоретичних підходах не враховано такого вагомого (або й вирішального) чинника як економічна глобалізація та пов'язаних із нею процесів, зокрема, монополізації ринків, поглиблення виробничої спеціалізації країн, поширення офшорингу, толінгу, аутсорсингу. Під впливом цих та інших процесів може відбуватись кардинальна зміна моделі просторової трансформації економіки та її ефективності. Також потрібно враховувати, що є країни, у яких під впливом багатьох чинників трансформаційні перетворення в економіці відбуваються у напрямку розвитку сільського господарства, сировинних секторів, а не розвитку промисловості та, зокрема, її високотехнологічних і високомаржинальних сегментів. Окрім того, за умови залучення сучасних технологій та інновацій продуктивність праці, економічна ефективність, заробітна плата і зайнятість у сільському господарстві теоретично можуть наблизитись до рівня промисловості. Водночас сфера послуг може поділятися на сегменти з різним рівнем застосування інновацій, технологічності. Торгівля і ІТ сектор, до прикладу, відносяться до сфери послуг, але їх соціально-економічні показники діяльності, інноваційності і технологічності можуть бути кардинально різними. Усе це вказує на те, що в сучасних умовах функціонування соціально-економічних систем фундаментальні теорії економічного розвитку, просторових трансформацій можуть і повинні переосмислюватись, оновлюватись та доповнюватись, відповідно до новітніх викликів та глобальних змін.

На практиці результати структурно-просторової трансформації економіки часто не співпадають із відповідними базовими теоріями. Так, перерозподіл економічної діяльності, який спостерігається з 1970-х років на користь сфери послуг, мав суттєвий негативний вплив на зростання сукупної продуктивності в більшості європейських країн. Уповільнення зростання сукупної продуктивності (що вважається ключовим чинником економічного зростання) на сьогодні є однією з найактуальніших економічних проблем, з якими стикаються багато розвинених країн. Процес структурних змін є відчутним гальмом для загального зростання продуктивності, оскільки він призводить до перерозподілу економічної діяльності із секторів із високими темпами нарощення

продуктивності (таких як сільське господарство і промисловість) до сфери послуг, яка характеризується порівняно низькими темпами зростання цього показника. Сфера послуг за рівнем продуктивності праці є неоднорідною. Відповідно перерозподіл у цій сфері у бік секторів зі стагнацією продуктивності відіграє ключову роль у фіксуванні уповільнення зростання сукупної продуктивності економічної системи.

Вплив структурних змін в економіці на динаміку продуктивності праці у розрізі країн ЄС є дуже різноманітним та варіюється від відносно невеликого (0,1 в.п.) у Португалії і Швеції – до значного (0,8 в.п.) в Іспанії [1]. Прогнозується, що секторальні зміни в економіці різних країн ЄС упродовж наступних 10 років призведуть до значного уповільнення середньорічного зростання продуктивності приблизно на 0,16 в.п. Прогнозоване зниження динаміки продуктивності коливається від значень, близьких до нуля (в Бельгії і Нідерландах), до 0,99 в.п. в Ірландії. Майбутні зміни пояснюються дуже низьким (0,3% на рік) зростанням продуктивності праці у секторі послуг, порівняно з показником сільського господарства (+2,2%) і промисловості (+1,6%). Будь-який зсув економічної діяльності в бік сектору послуг матиме великий негативний вплив на сукупне зростання. Структура сфери послуг сильно зміниться в бік секторів зі стагнацією продуктивності. Як наслідок, зростання застійних секторів послуг у ЄС, яке відбувається за рахунок прогресивних сегментів, передбачає значне гальмування сукупного зростання продуктивності. Найбільше уповільнення позитивної динаміки продуктивності праці прогнозується у нових країнах-членах ЄС. Це пояснюється тим, що хоча зростання продуктивності у сфері послуг в цих країнах все ще є вищим, аніж у решти країн ЄС, у них відбуваються глибші процеси структурної трансформації економіки, наслідком яких стало розширення сегментів сфери послуг із нижчим рівнем продуктивності.

Результати емпіричного дослідження, проведеного за період 1995-2011 рр., метою якого було виявлення взаємозв'язку між структурними змінами в економіці та інтеграцією у глобальні ланцюги вартості (GVC) у країнах ЄС, засвідчили нелінійний зв'язок між цими двома явищами [3]. Члени виробничого ядра (країни Центральної Європи) отримують вигоду від участі в GVC (виходячи з позиції просторових і структурних змін в їх економіці у бік розвитку промисловості), тоді як в інших країнах-членах ЄС участь у GVC прискорює процес деіндустріалізації.

Просторова нерівномірність впливу структурної трансформації економіки на динаміку продуктивності праці проявляються не лише на макро-, але й на мезорівні. Зокрема, під впливом економічної глобалізації у країнах ЄС, починаючи із 2008 року зростають міжрегіональні розбіжності за динамікою рівня продуктивності праці, зайнятості, заробітної плати та інших соціально-економічних показників. Регіональна нерівність стимулює поширення двох різних типів моделей стратегічної економічної поведінки. Так, багаті, розвинені регіони віддають перевагу соціально-економічній інтеграції і відкритості, тоді як у бідних, сільськогосподарських, менш розвинених регіонах домінують консервативні націоналістичні погляди [2]. Як наслідок, у розвинутих країнах для галузевої спеціалізації характерний майже рівномірний географічний розподіл, що сприяє регіональній економічній конвергенції. Оскільки розвинуті регіони інтегруються на міжнародному рівні, їх економіка функціонує відповідно до глобальної моделі порівняльних переваг [4]. Натомість у країн, що розвиваються, обмежені можливості диверсифікації економіки, з огляду на те, що їх регіони інтегруються переважно лише один з одним, а їх спеціалізація лімітується регіональними порівняльними перевагами.

У Німеччині дивергенція у соціально-економічному розвитку регіонів, що проявляється у тенденції до зосередження людського капіталу, інвестицій, зростання продуктивності праці і капіталовіддачі у ключових промислових, ділових центрах та агломераціях, є також високою, а подекуди навіть вищою, аніж у сусідній Польщі. Ключовими чинниками регіональних розбіжностей у Німеччині є приєднання східних територій та зниження економічної активності у регіонах, які спеціалізувались на добувній промисловості (вугільно-рудній). Унаслідок цих, а також еволюційно-структурних чинників східні регіони колишньої НДР суттєво поступаються регіонам колишньої ФРН за рівнем і динамікою зростанням продуктивності праці, соціально-економічного розвитку заробітної плати, зайнятості тощо. Зокрема, відмова від вуглевидобутку призводить до міграції людського капіталу з регіонів залягання бурого вугілля в Німеччині до інших промислово розвинутих регіонів та скорочує робочу силу перших у середньому на 10 100 осіб щороку [6].



Ще однією особливістю економічної системи Німеччини є те, що на півдні країни, здебільшого у великих і середніх містах, проживає 44% населення. Для цих регіонів характерний стабільний ринок праці, а відтак, найвищий рівень добробуту, тривалості життя, оплати праці, інфраструктури [7]. У західних регіонах Німеччини, зокрема навколо Берліна, проживає 40% населення країни, однак частка висококваліфікованих працівників на цих територіях є дещо нижчою від середнього показника у країні (10,0% проти 13,5%). Ключовим викликом для західних регіонів Німеччини є втрата важкої промисловості. Водночас для сільських регіонів, в яких проживає 16% населення країни, характерна міграція у середні і великі міста. З цього випливає, що найбільше економічне зростання та нарощення людського капіталу у Німеччині зосереджене навколо промислових агломерацій, які спеціалізуються одночасно і на секторі послуг (передусім високотехнологічних та фінансових), і на промисловому виробництві.

У Румунії, після її вступу до ЄС, найвище зростання продуктивності праці та капіталу відбулось у столичному регіоні, який є економічним і науковим центром країни. Тут проживає близько 27% населення Румунії, працюють висококваліфіковані працівники. Привабливість столичного регіону спричиняє міграцію всередині країни. Водночас поза межами мегаполісів, у сільських регіонах Румунії проживає близько половини населення країни. Проте, частка висококваліфікованих працівників у цих регіонах становить лише 3,6%. Старопромислові регіони Румунії, які межують із Молдовою і Україною, є найбіднішими із багатьма соціально-економічними проблемами, у них проживає 19% населення. У всіх регіонах країни скорочуються перспективи дрібного сільського господарства. Трансформаційні процеси після вступу країни до ЄС посилюють внутрішню регіональну нерівність. Румунія відноситься до країн ЄС із найвищим рівнем трудової еміграції. Відповідно статистичні показники соціально-економічного розвитку у найбідніших регіонах країни покращуються, здебільшого, за рахунок грошових надходжень від трудових емігрантів.

Суттєва нерівність у соціально-економічному розвитку вже традиційно характерна для північних і південних регіонів Італії. Понад 53% населення країни проживає на півночі, у столичному регіоні та навколо нього. Цей регіон відзначається промисловою спеціалізацією, науковими центрами, низьким рівнем безробіття, високою продуктивністю праці та високим рівнем і якістю життя. Натомість Південна Італія, економіка якої спеціалізується здебільшого на сільському господарстві і туризмі, потерпає від деіндустріалізації, значної міграції, еміграції, високого рівня безробіття, тощо. Значний соціально-економічний розрив між Північною і Південною Італією існує ще з 1861 року, тобто часу політичного об'єднання країни. Численні програми Італії та ЄС, націлені на соціально-економічне вирівнювання, зближення регіонів країни не дали відчутних результатів.

Регіональні дисбаланси, зумовлені історичними, географічними, геополітичними чинниками, також є в Естонії, Франції, Фінляндії, Іспанії, Швеції та багатьох інших країнах ЄС. Однак, найбільше посилення цих регіональних розбіжностей відбулось упродовж останніх 30-ти років. У цьому періоді посилювалась економічна глобалізація, яка супроводжувалась: подовженням глобальних ланцюгів формування вартості; підвищенням експортної активності; монополізацією ринків; переорієнтацією капіталу із традиційних промислових виробництв на випуск наукомісткої, інноваційної, високотехнологічної продукції, зокрема, техніки; автоматизацією виробничих процесів; зведенням ролі держави в економічному розвитку регіонів та подоланні нерівності лише до фінансового заохочення; децентралізацією. Остання, у кращому випадку, сприяла розбудові соціальної інфраструктури (будівництву спортивних та дитячих майданчиків, місцевих доріг, ремонту лікарень і адміністративних споруд), а не створенню нових виробничих підприємств, робочих місць, зростанню продуктивності праці і капіталу у регіоні. Під впливом цих процесів відбувалась структурна трансформація економіки у напрямку розвитку промислових підприємств неповного циклу, які спеціалізуються на наданні виробничих послуг, здебільшого для транснаціональних корпорацій (ТНК), що в підсумку поглибило виробничо-економічну спеціалізацію країн і регіонів. Загалом можна стверджувати, що у цьому періоді створились сприятливі умови для актуалізації теорії Вебера про розташування промисловості, акцентованої на тому, що ключовим критерієм при виборі території для промислової діяльності є мінімізація витрат.

Окрім економічної інтеграції, зокрема міжнародної, на просторіву трансформацію економіки регіонів (а надто у країнах Східної Європи) суттєво впливають коштів структурних фондів ЄС.

Проте, такий вид фінансових вливань в економіку регіонів не завжди сприяє їх соціально-економічному вирівнюванню чи зближенню. Так, після вступу Польщі до ЄС центральний регіон цієї країни – Мазовецьке воєводство – був єдиним, який не лише досяг швидкого зростання продуктивності праці, але й зумів постійно підвищувати віддачу капіталу. Натомість у майже всіх решту регіонах Польщі фондівіддача та продуктивність праці були не лише нижчими, аніж у центральному регіоні, але й у деяких воєводствах навіть знизилися. Окрім того, після вступу Польщі до ЄС продуктивність праці в центральному регіоні зростала значно вищими темпами, порівняно з іншими регіонами [12].

В основі економічного просторового розвитку регіонів Польщі і України лежать подібні фундаментальні тенденції та особливості. Так, в Україні (як і в Польщі) центрами економічного зростання є столиця і наближені до неї території, а також традиційно індустріальні регіони (Дніпропетровська, Донецька, Запорізька, Полтавська, Харківська області), які спеціалізуються на добувній і металургійній промисловості та машинобудуванні. Це пов'язано із наявністю у цих регіонах значного людського, технологічного, наукового капіталу, а також природних ресурсів і сформованої виробничої інфраструктури. Натомість менш економічно розвиненими є південні та західні області України. Упродовж останніх трьох десятиліть економічний розрив за показниками продуктивності праці та віддачі капіталу між більш та менш промислово розвинутими українськими регіонами тільки посилювався. Однак, варто зауважити таку особливість: і у Польщі, і в Україні відстежуються гравітаційні ефекти або полюси Перру від промислових центрів до периферій, тобто від регіонів із вищою продуктивністю праці до регіонів із нижчим рівнем і меншими темпами зростання цього показника, а також між східними воєводствами Польщі і західними областями України [13].

Загалом можна констатувати, що структурні фонди ЄС були статистично значущим чинником еволюції регіональних моделей технологічного прогресу у країнах ЄС, зокрема у Польщі, та призвели до посилення моделі бімодальності у розподілі продуктивності капіталу і продуктивності праці. Найсильніший стимулюючий вплив структурних фондів ЄС на продуктивність праці та капіталу спостерігався в центральному регіоні Польщі. У решти регіонах цієї країни вплив названих фондів на еволюцію характерних для регіонів моделей технологічного прогресу був набагато слабшим. Із позиції конвергенції, вступ Польщі до ЄС сприяв появі тенденції до зближення польських воєводств за показником продуктивності капіталу, але до дивергенції за продуктивністю праці. Звідси випливає, що економічна інтеграція, структурні фонди ЄС стимулюють розвиток передусім тих регіонів, які володіють більшим виробничим, технологічним, науковим і людським потенціалом. У підсумку, це призводить до зміцнення центрів, але послаблення периферій економічного зростання.

**Дискусія.** За допомогою аналізу і синтезу базових наукових теорій (класичної, неокласичної і неошумпетеріанської) і практик реалізації моделей економічного зростання виявлено закономірності структурно-просторової трансформації країн і регіонів під впливом економічної глобалізації та посилення євроінтеграції. Емпірично доведено (на прикладі окремих країн ЄС), що така трансформація може відбуватись не за відомими теоретичними підходами економічної науки, а за прикладом Польщі та інших східноєвропейських країн, тобто сконцентрується на сільському господарстві, декількох низько технологічних (із невисокою продуктивністю праці і часткою ВДВ) сегментах промисловості та сфери послуг. Внаслідок цього економічний розвиток країни та її регіонів може потрапити у «пастку середнього доходу», що у підсумку підвищить ризик посилення просторової дивергенції. Це означає, що продуктивність праці, ВДВ, заробітна плата, ефективність національної та регіональної економіки будуть зростати, але рівень цих показників, порівняно із сусідніми країнами чи регіоном-лідером, залишатиметься без змін або й зменшуватиметься.

Виявлено помилки методичного та організаційного характеру, зокрема, надання переваги узагальненим підходам при виборі видів економічної діяльності та суб'єктів підприємництва, яким надається фінансове сприяння, без урахування ефективності їх функціонування і потенційних впливів на соціально-економічний розвиток територій. Таким чином доведено, що управління просторовим розвитком економіки не може базуватись на засадах підтримки слабких сегментів чи

підприємств і навіть не на виборі лідерів, а лише на оптимізації усіх перспективних можливостей регіону/території.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** В умовах наближення до членства в ЄС для України актуальним є вивчення євроінтеграційного досвіду Польщі, з огляду на значну подібність цих двох сусідніх країн за багатьма соціально-економічними показниками. Проте, з обов'язковим урахуванням помилок методичного та організаційного характеру, зокрема, надання переваги узагальненим підходам при виборі видів економічної діяльності та суб'єктів підприємництва, яким надається фінансове сприяння, без урахування ефективності їх функціонування і потенційних впливів на соціально-економічний розвиток територій.

Переважну більшість розглянутих у [14] можливих інструментів сприяння соціально-економічному розвитку вже реалізовано в Україні, але суттєвих результатів від їх застосування ще не отримано. Навпаки, Україна має найвищий рівень міжрегіональної диспропорційності серед країн ЄС. Окрім неефективної державної регіональної політики, це пояснюється впливом багатьох макроекономічних факторів, зокрема наслідків світової фінансової кризи, пандемії COVID-19 та російсько-української війни. Останнє спричинило значні негативні соціально-економічні зміни, деформації та диспропорції у просторовому розвитку національної економіки.

Подолання цих та інших викликів є необхідною умовою побудови нової економіки в Україні. Остання потребує докорінної структурної трансформації, одним із ключових критеріїв якої є налагодження, зміцнення, розширення та поглиблення міжгалузевих і міжрегіональних економічних зв'язків. Основою такої трансформації має стати багатокритеріальне планування соціально-економічного розвитку, яке, у свою чергу, передбачає побудову системи коротко-, середньо- та довгострокових планів щодо номенклатури та обсягів виробництва продукції та послуг, формування виробничої, соціальної та матеріально-технічної інфраструктури, створення нових робочих місць за видами економічної діяльності, регіонами та територіями. При цьому необхідно враховувати як національні, так і мезорівневі цілі, потреби та завдання збалансованого сталого економічного розвитку України та її регіонів.

#### Джерела та література

1. Duernecker G, Sanchez-Martinez M. Structural change and productivity growth in Europe – past, present and future. *Eur. Econ. Rev.* 2023. № 151. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2022.104329>.
2. Stöllinger R. Structural change and global value chains in the EU. *Empirica.* 2016. № 43. P. 801-829. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10663-016-9349-z>
3. Capello R., Cerisola S. Industrial transformations and regional inequalities in Europe. *Ann Reg Sci.* 2023. № 70. P. 15-28. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00168-021-01097-4>
4. Imbs J., Montenegro C., Wacziarg R. Economic integration and structural change. In *Political Economy Seminar*, Toulouse. 2012. URL: [https://www.tse-fr.eu/sites/default/files/medias/stories/sem\\_12\\_13/eco\\_politique/imbs.pdf](https://www.tse-fr.eu/sites/default/files/medias/stories/sem_12_13/eco_politique/imbs.pdf)
5. Gurgul H., Lach Ł. Regional patterns in technological progress of Poland: the role of EU structural funds. *Cent Eur J Oper Res.* 2019. № 27. P. 1195-1220. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10100-018-0556-5>
6. Heinisch Katja, Holtemöller Oliver, Schult Christoph. Power generation and structural change: Quantifying economic effects of the coal phase-out in Germany. *Energy Economics*, Elsevier. 2021. Vol. 95. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2020.105008>
7. Björn Hacker Unequal Europe Tackling Regional Disparities in the EU. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/stockholm/18349.pdf>
8. Kaldor N. A model of economic growth. *The economic journal.* 1957. № 67(268). P. 591-624. DOI: <https://doi.org/10.2307/2227704>
9. Lewis W. A. Economic development with unlimited supplies of labour. *The Manchester School of Economic and Social Studies.* 1954. № 22(2). P. 139-191. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9957.1954.tb00021.x>
10. Solow R. M. A contribution to the theory of economic growth. *The Quarterly Journal of Economics.* 1956. № 70(1). P. 65-94. DOI: <https://doi.org/10.2307/1884513>
11. Freeman C. *The economics of industrial innovation.* Cambridge (Massachusetts): The MIT Press. 1982. 250 p.
12. Ішук С. О., Созанський Л. Й. Структурно-просторова трансформація економіки: польський досвід у контексті релевантності для України. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки.* 2024. №4 (40). С. 23-31. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-04-24-31>

13. Wisła R., Nowosad A. (Eds.). *Economic Transformation in Poland and Ukraine: National and Regional Perspectives 2020*. (1st ed.). Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003041375>

Созанський Л. Й. Інструментарій регулювання просторового розвитку економіки: досвід країн-членів ЄС у контексті релевантності для України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2024. Вип. 1(165). С. 29-34. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2024-1-4>

#### Reference

1. Wisła R., Nowosad A. (Eds.) (2020). *Economic Transformation in Poland and Ukraine: National and Regional Perspectives*. (1st ed.). Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003041375> [in English].

2. Stöllinger R. Structural change and global value chains in the EU. *Empirica*. 2016. № 43. P. 801-829. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10663-016-9349-z> [in English].

3. Capello R., Cerisola S. Industrial transformations and regional inequalities in Europe. *Ann Reg Sci*. 2023. № 70. P. 15-28. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00168-021-01097-4> [in English].

4. Imbs J., Montenegro C., Wacziarg R. Economic integration and structural change. In *Political Economy Seminar*, Toulouse. 2012. URL: [https://www.tse-fr.eu/sites/default/files/medias/stories/sem\\_12\\_13/eco\\_politique/imbs.pdf](https://www.tse-fr.eu/sites/default/files/medias/stories/sem_12_13/eco_politique/imbs.pdf) [in English].

5. Gurgul H., Lach Ł. Regional patterns in technological progress of Poland: the role of EU structural funds. *Cent Eur J Oper Res*. 2019. № 27. P. 1195-1220. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10100-018-0556-5> [in English].

6. Heinisch Katja, Holtemöller Oliver, Schult Christoph. Power generation and structural change: Quantifying economic effects of the coal phase-out in Germany. *Energy Economics*, Elsevier. 2021. Vol. 95. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2020.105008> [in English].

7. Björn Hacker Unequal Europe Tackling Regional Disparities in the EU. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/stockholm/18349.pdf> [in English].

8. Kaldor N. A model of economic growth. *The economic journal*. 1957. № 67(268). P. 591-624. DOI: <https://doi.org/10.2307/2227704> [in English].

9. Lewis W. A. Economic development with unlimited supplies of labour. *The Manchester School of Economic and Social Studies*. 1954. № 22(2). P. 139-191. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9957.1954.tb00021.x> [in English].

10. Solow R. M. A contribution to the theory of economic growth. *The Quarterly Journal of Economics*. 1956. № 70(1). P. 65-94. DOI: <https://doi.org/10.2307/1884513> [in English].

11. Freeman C. *The economics of industrial innovation*. Cambridge (Massachusetts): The MIT Press. 1982. 250 p. [in English]. [in English].

12. Ishchuk, S. O., Sozanskyi, L. Y. (2024). *Strukturno-prostorova transformatsiia ekonomiky: polskyi dosvid u konteksti relevantnosti dlia Ukrainy* [Structural and Spatial Transformation of the Economy: Polish Experience in the Context of Relevance for Ukraine]. *Ekonomichniy chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 4 (40), 23-31. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-04-24-31> [in Ukrainian].

13. Wisła R., Nowosad A. (Eds.). *Economic Transformation in Poland and Ukraine: National and Regional Perspectives 2020*. (1st ed.). Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003041375> [in English].

14. Sozanskyi, L. Y. (2024). *Instrumentarii rehuliuвання просторового розвитку економіки: dosvid krain-chleniv YeS u konteksti relevantnosti dlia Ukrainy* [Instrumentarium for regulating spatial development of the economy: the experience of EU member states in the context of relevance for Ukraine]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy – Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, 1(165), 29-34. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2024-1-4> [in Ukrainian].

Одержано статтю 27.01.2025 р.  
Прийнято до друку 14.02.2025 р.

УДК 338.012 ( 075 )

Павлова Олена,  
 доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки і торгівлі,  
 Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
 м. Луцьк, Україна;  
 ORCID ID 0000-0002-8696-5641,  
 e-mail: [trishenez@gmail.com](mailto:trishenez@gmail.com)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-37-43>

## ЕКОНОМІЧНІ ПОГЛЯДИ П.Ж. ПРУДОНА

**Вступ.** Досліджуються думки та ідеї Прудона П.Ж. щодо економічного прогресу суспільства. Рушійною силою розвитку його він вважав індивідуальну свободу незалежних дрібних товаровиробників, побудовану на дрібній приватній власності та вільному і справедливому розпорядженні виробленою продукцією.

**Мета.** Метою статті є всебічне дослідження засад та економічних поглядів П.Ж. Прудона

**Методи.** Для написання статті про економічні ідеї П.Ж. Прудона було застосовано кілька методичних підходів, серед яких: історико-біографічний підхід дозволив розглянути формування його поглядів у контексті епохи та його життєвого шляху; тематичний підхід передбачає структурування статті навколо ключових ідей Прудона, таких як індивідуальна свобода, дрібна власність, теорія вартості, мутуалізм, безпроцентне кредитування та критика державної організації; порівняльно-аналітичний підхід дав змогу зіставити його ідеї з іншими економічними теоріями та оцінити їхній вплив; критичний підхід зосередився на виявленні сильних та слабких сторін його аргументів, а також на їхній сучасній релевантності.

**Результати.** Вивчається розроблення вченим теорії “конституційованої вартості” та обґрунтування концепції “мутуалізму” (принципи взаємовигідності, рівності та справедливості), з’ясування ідеї безпроцентного кредитування дрібного виробництва. Утвердження справедливості, при вільному розпорядженні результатами своєї праці, вважав перешкодою на шляху до отримання нетрудових доходів.

**Висновки.** З’ясовано, що П.Ж. Прудон виступав проти суспільно-державної організації. Стверджував, що суспільство може існувати без урядової системи.

**Ключові слова:** економічні погляди, економічний прогрес, індивідуальна свобода, дрібні товаровиробники, дрібна приватна власність, вільне розпорядження продукцією, конституційована вартість, мутуалізм, взаємовигідність, рівність, справедливість, безпроцентне кредитування, нетрудові доходи, суспільно-державна організація, самоврядування суспільства.

Pavlova Olena,  
 Doctor of Economics, Professor,  
 Head of the Department of Economics and Trade,  
 Lesya Ukrainka Volyn National University,  
 m. Lutsk, Ukraine

## ECONOMIC VIEWS OF P.J. PRUDHOMME

**Introduction.** The article examines Proudhon's thoughts and ideas on society's economic progress. He considered the driving force of its development to be the individual freedom of independent small producers built on small private property and free and fair disposal of manufactured products.

**The purpose of the article.** The article's purpose is to complete a comprehensive study of the foundations and economic views of P.J. Proudhon.

**Methods.** To write an article on the economic ideas of P.J. Proudhon, several methodological approaches were used, including the historical and biographical approach allowed us to consider the formation of his views in the context of the era and his life; the thematic approach involves structuring the article around Proudhon's key ideas, such as individual freedom, small property, the theory of value, mutualism, interest-free lending and criticism of the state organisation; the comparative and analytical approach allowed us to compare his ideas with other economic theories and evaluate them.

**Results.** The article examines the scientist's development of the theory of 'constituted value', the justification of the concept of 'mutualism' (principles of mutual benefit, equality, and justice), and elucidation of the idea of interest-

*free lending to small-scale production. He considered establishing justice in the free disposal of the results of one's labor to be an obstacle to receiving non-labor income.*

*Conclusions. P.J. Proudhon opposed social and state organisations. He argued that society can exist without a governmental system.*

*Keywords: economic views, economic progress, individual freedom, small producers, small private property, free disposal of products, constituted value, mutualism, mutual benefit, equality, justice, interest-free lending, non-labor income, public-state organisation, self-government of society.*

**Jel Classification: N 30**

**Вступ.** Прудон П'єр Жозеф - видатний французький економіст, філософ, соціолог і публіцист [4]. Його вчення (прудонізм) у другій половині XIX ст. набуло значного поширення в багатьох країнах Європи, а економічні ідеї справили чималий вплив на економічну думку. Широку популярність йому принесла висловлена фраза "Власність - це крадіжка". Відмічаючи внесок Прудона П.Ж. у розвиток економічної науки видатний український вчений Туган - Барановський М.І. писав, що в працях Прудона П.Ж. "... вперше з повною ясністю та різкістю висловлена думка, що центральним правовим інструментом сучасного суспільства, інститутом, на якому все засноване, і з якого все виходить, і хороше, і погане, що становить цивілізацію і якою ми так пишаємося, є інститут приватної власності" [8].

Відомі французькі вчені з історії світової економічної думки Жід Ш. та Ріст Ш., говорячи про вчення Прудона П.Ж., підкреслювали, що його вчення побудоване на "... глибокому відчутті економічної реальності, і нині соціальна проблема формується у тих самих рамках, в яких поставив її Прудон: реалізувати справедливість у свободі" [6].

**Огляд літератури.** Упродовж останніх років в Україні зростає інтерес до вивчення історії економічних учень. Активно ведуться наукові дослідження. Проте недостатньо уваги приділяється вивченню економічних здобутків вчених минулих століть, зокрема за XVIII та першу половину XIX ст.

Наукова діяльність Прудона П.Ж., який жив і працював у першій половині XIX ст., була предметом розгляду у науковій літературі європейських країн та нашої вітчизни [1, 2, 3, 4]. Проте у більшості видань розглядаються його соціологічні та філософські погляди й ідеї.

Першим, хто зробив глибокий аналіз наукових економічних напрацювань Прудона П.Ж., був видатний німецький вчений, засновник історичної школи в економічній науці Гільденбранд Б. Він дав високу оцінку його науковим пошукам, а самого дослідника назвав видатним економістом тодішньої епохи [5]. Подібну позицію, по відношенню до Прудона П.Ж., зайняв й відомий вітчизняний вчений - економіст Туган - Барановський М.І. [7]. Говорячи про внесок Прудона П.Ж. у розвиток економічних знань, писав, що його вчення про "Економічні суперечності" "...містить у собі таку глибоку критику капіталістичного устрою, що більшості наступних критиків капіталізму залишалося лише розвивати або видозмінювати думки Прудона.

Не підлягає сумніву, що, незважаючи на пристрасну критику Прудона Марксом, "Капітал" Маркса створювався під безпосереднім впливом "Економічних суперечностей" [8].

Помітний внесок у розробку зазначеної теми дослідження внесли такі провідні вітчизняні вчені як Базилевич В.Д., Гайдай Т.В., Злупко С.М., Корнійчук Л.Я., Леоненко П.М. та ін. [7, 9].

Окремі питання економічних поглядів, ідей та роздумів Прудона П.Ж. висвітлюються на сторінках навчально - методичної літератури, виданої за рубежом та в нашій країні [4, 5, 8]. Підвищений інтерес становить підручник "Історія економічних учень" (за редакцією д.е.н., проф., член -кор. НАН України В.Д.Базилевича), підготовлений колективом вчених Київського національного університету імені Т.Г. Шевченка [3].

Він містить всевітню історію економічних учень та ідей з урахуванням новітніх досягнень в історико - економічній сфері науки. Кілька сторінок відведено й економічному вченню Прудона П.Ж. Проте не всі його питання та аспекти відображено, адже у навчально - методичній літературі не можна, безперечно, висвітлити все з достатньою повнотою.

Незважаючи на напрацювання вчених, залишається ще не мало питань, які потребують більш детального вивчення. У сучасній історико - економічній літературі бракує комплексного вивчення наукової спадщини Прудона П.Ж. Це й послужило підставою для вибору теми дослідження та визначення її мети.

**Мета дослідження.** Метою даної статті є розгляд наукових здобутків, ідей, думок та поглядів з проблем та питань економіки відомого французького вченого, економіста, соціолога і публіциста П'єра Жозефа Прудона. Вчення прудонізм було поширене у другій половині XIX століття в Бельгії, Іспанії, Франції та інших європейських країнах. В Росії його пропагували бакуністи й анархо - синдикалісти.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- 1) Розглянути трактування Прудоном П.Ж. рушійної сили економічної діяльності, показати стимули економічного прогресу;
- 2) Дослідити розуміння ним справедливості як рівності та взаємодопомоги;
- 3) Висвітлити розроблену ним теорію "конституційованої вартості", котра слугувала основою для створення системи економічних суперечностей;
- 4) Вивчити зміст висунутого Прудоном П.Ж. поняття "мутуалізм", засноване на принципах взаємовигідності та справедливості;
- 5) Викласти розуміння вченим таких економічних категорій як вартість, конкуренція, кредит, поділ праці та торговельний баланс, показати використання ним філософського методу дослідження відомого німецького вченого Г.В. Гегеля.

**Матеріали і методи дослідження.** Для написання статті про економічні ідеї П.Ж. Прудона було застосовано кілька методичних підходів, серед яких: історико-біографічний підхід дозволив розглянути формування його поглядів у контексті епохи та його життєвого шляху; тематичний підхід передбачає структурування статті навколо ключових ідей Прудона, таких як індивідуальна свобода, дрібна власність, теорія вартості, мутуалізм, безпроцентне кредитування та критика державної організації; порівняльно-аналітичний підхід дав змогу зіставити його ідеї з іншими економічними теоріями та оцінити їхній вплив; критичний підхід зосередився на виявленні сильних та слабких сторін його аргументів, а також на їхній сучасній релевантності.

**Результати дослідження.** Прудон П'єр Жозеф народився в 1809 році у Франції в місті Безансон в сім'ї дрібного ремісника. Після закінчення шкільного навчання поступає вчитися до місцевого коледжу. Після його закінчення, на гроші свого батька, купує невеличку друкарню і займається виданням книг, брошур, журналів і газет.

Невдовзі, через брак грошей для роботи друкарні, його видавнича діяльність припиняється. Він продає друкарню і влаштовується працювати секретарем - діловодом до одного заможного купця міста Безансон, активно займається самоосвітою.

Захоплюється літературною діяльністю, яка стає основним джерелом заробітків для проживання та зайняття науковими пошуками. В 1840 році з під його пера виходить праця "Що таке власність? Або дослідження про принципи права і влади.

Бідність як економічний принцип. Порнократія або жінки в наш час" [7]. У ній власність розглядається як головна причина порушення рівноваги у суспільстві. Вчений не виступає проти власності, а лише обурюється її зловживанням. Говорить: "Власність - це крадіжка".

В 1846 році з'являється ще одна робота Прудона П.Ж. "Система економічних суперечностей або філософія злиденності", де висувається програма соціальних реформ. Вирішення суспільних суперечностей покладається на врівноваження соціальних сил, здійснення ідеї справедливості та морального вдосконалення особистості людини.

На думку вченого, установленню рівності у суспільстві сприяє також створення народного банку обміну на засадах акціонерного товариства та організація виробничих, споживчих і кредитних асоціацій робітників і службовців.

Книги Прудона П.Ж. справили величезний вплив на тогочасне суспільне життя Європи. Перша названа книга три рази перевидавалася в Німеччині.

В період революційних подій у Франції (середина XIX ст.) Прудон П.Ж. активно включається в політичне життя. Паризькі робітники обирають його депутатом Національних зборів. Він розробляє

проект податкової реформи та створення національного банку. Після поразки революції його на три роки кидають до в'язниці. Після виходу із в'язниці він припиняє політичну діяльність і всі свої зусилля віддає науковій роботі. Помер Прудон П.Ж. у 1865 році на 56 році життя.

У своїх працях Прудон П.Ж. досліджував різні питання та аспекти суспільного життя, зокрема й економічні проблеми.

Вартість, особливо дрібну, проголошував вічною категорією. Вона є носієм двох абстрактних ідей: споживчої вартості (достаток, багатство) та мінової (винятковість, рідкісність). Між ними існує внутрішня суперечність. Зростання пропозиції на товари приводить до удосконалення виробництва, збільшення суми їх корисності, знижує ринкову ціну.

Скорочення пропозиції, навпаки, підвищує ціну товарів. Загальна корисність товарів зменшується. Суперечності між цими двома складовими вартості усуваються еквівалентним обміном товарів, котрий об'єднує всі елементи багатства, створені виробниками, і приводить до примирення шляхом взаємопроникнення суперечностей. У процесі обміну відбувається відбір товарів. Вони отримують суспільне визнання через ринок. Надлишок споживчої вартості, на думку вченого, не повинен додаватися до суспільного багатства.

Вчений розробив теорію "конституйованої вартості", яка базувалася на двох джерелах цінності: обміну та праці. Вона, за його словами, виникає в обміні і об'єднує в одне ціле окремі елементи багатства в результаті встановлених працею пропорцій, ліквідує суперечності між споживчою та міновою вартостями. "Конституйована вартість" виступає не тільки як синтетична, але і як пропорційна категорія.

Дослідник стверджував, що реформування сфери обміну може привести до ліквідації внутрішніх суперечностей вартості. Наголошував на необхідності переходу великих промислових підприємств та залізничного транспорту у власність робітничих та споживчих асоціацій.

Позитивно відносився до необхідності збереження індивідуальної власності у дрібній промисловості та сільському господарстві. Відстоював приватну власність та товарне виробництво як вершину особистої свободи та незалежності.

Прудон П.Ж. вважав, що панування дрібного товарного виробництва сприятиме обміну продуктами праці на основі трудового еквівалента. Для проведення обміну розробив проект створення народного банку, котрий приймав би товари у товаровиробників та видавав їм бони обміну (робочі та трудові талони), які фіксували б кількість праці, затраченої на їх виробництво.

Бони обміну давали виробникам право отримувати товари, еквівалентні, по затраті часу, на виготовлення. Запровадження "робочих грошей" замість реальних дозволяло б встановити у суспільстві рівність і справедливість, позбутися експлуатації. Кожен отримував би стільки, скільки виробив сам. Запровадження безготівкового товарообміну, стверджує Прудон П.Ж., забезпечувало б реалізацію товарів за їхньою "конституйованою вартістю".

В полі зору вченого перебували питання й дармового (безпроцентного) кредитування через народний банк і вважав, що зменшення проценту сприятиме утвердженню справедливості, обмежить отримання нетрудових доходів, ліквідує експлуатацію людини. Туган - Барановський М.І. писав: "Міновий банк П.Ж. Прудона був, безсумнівно, утопією, хоча зовсім не соціальною.

П.Ж. Прудон сподівався зберегти недоторканою індивідуальну свободу виробника і водночас позбавити робітника від влади підприємця шляхом безпроцентного кредиту. П.Ж. Прудон повторює тут помилку багатьох буржуазних економістів, які приписували кредиту чудодійну властивість створювати багатство з нічого" [3].

Прудон П.Ж. критикував капіталістичне суспільство, підкреслював, що "Несправедливість та гноблення полягають не в тому, що людина захоплює знаряддя праці або земельну ділянку, а в тому, що одна людина позбавляє всього цього інших людей.

По скільки володіння однієї людини не порушує прав іншої, постільки власність є цілком правомірною формою користування знаряддями і предметами господарювання. Але існуюча історія власності незмірно базувалася на насиллі та експлуатації. Приватна власність була найглибшою причиною суспільної нерівності і, відповідно, всіх революцій, з допомогою яких люди прагнули відновити рівність" [3].



Прудон П.Ж. відкидає велику приватну власність, зауважує, що вона привласнює чужу працю, допомагає отримувати нетрудові доходи, суперечить принципу взаємності послуг. Зазначав, що капіталісти "... ніколи повністю не винагороджують робітників, оскільки винагорода робітників не перевищує його постійних витрат і не забезпечує йому винагороди в майбутньому, тоді як капіталіст знаходить в знарядді, продуктивному працівникові запоруку незалежності і забезпеченості в майбутньому" [7].

Виходячи з принципу справедливості пропонував здійснити реформування капіталізму. "Справедливість, - писав він, - це центральна зірка, яка управляє суспільством, вісь, навколо якої обертається весь континентальний світ, принцип і право всіх договорів" [7]. Справедливість розглядав як рівність та взаєморозуміння, що реалізуються в економічних відносинах за допомогою взаємних послуг.

Вивчаючи природу прибутків капіталістів учений висунув тезу про "помилки в рахунках". Суть їх в тому, що капіталісти безоплатно привласнюють продукти кооперованої праці робітників, а оплачують лише вартість індивідуальної праці. Перша набагато більша суми другої, бо "...найнезначніший статок, найменше підприємство вимагають такої різносторонності, яких одна людина ніколи не може проявити". "Капіталіст каже, що заплатив робітникам поденну плату.

Однак справа в тім, що він не оплатив величезної сили, яка виникає завдяки співробітництву робітників, завдяки одночасності і гармонії їх зусиль" [3]. Капіталісти перетворюють гроші на джерело власного збагачення, скорочуючи тим самим трудові прибутки. Промислові капіталісти експлуатують робітників як покупців, додаючи надбавки до вартості.

Визволення робітників Прудон П.Ж. пов'язував із створенням виробничих, споживчих і кредитних асоціацій, побудованих на принципах "мутуалізму" (взаємновигідності послуг). Утвердження всього цього приводить до урівноваження соціальних сил суспільства, усуває необхідність в державному управлінні. Злиття керівної системи з економічною не допустило б анархії, а справедливість в обміні, ліквідація нетрудових доходів, рівність зробило б урядові органи зайвими. "Раз капітал і праця будуть ототоженні, - писав учений, - суспільство зможе існувати самостійно, не потребувати уряду" [3].

Рушійною силою економічного та суспільного прогресу вважав дрібних виробників, котрі не об'єднані ні в які державні організації та структури. Визнавав дрібну приватну власність у "поміркованих та розумних" розмірах. З метою встановлення всезагальної справедливості проголошував ліквідувати велику приватну власність..

Не схвально відносився Прудон П.Ж. до соціалізму: "В суспільстві, про яке мріють соціалісти, слабкі привласнювали б сильних, ліниві і нездібні жили б за рахунок трудящих та здібних. Комунізм є система рабства, оскільки спільності володіння виступає примусова організація праці, позбавляє членів суспільства свободі дій і перетворює їх всіх на рабів держави" [3, с.]. Туган - Барановський М.І. писав: "Свобода і рівність були основними політичними догмами П.Ж. Прудона.

Він не погоджувався пожертвувати жодною з них. В ім'я рівності він заперечував приватну власність в наявній формі; в ім'я свободи він відкидав соціалізм. Він вважав, що істинне вирішення проблеми власності дане слов'янською расою, яка створила общинну власність, за якої земля належить всій общині, а право користуватися окремими земельними ділянками - кожному члену общини" [3].

З'ясовуючи зміст економічних категорій поділ праці, конкуренція, кредит, торговельний баланс, Прудон П.Ж. розглядає їх як втілення "абсолютного розуму", як вічні ідеї, відірвані від реальної економічної дійсності. В категоріях виявляв хороші та недобрі ознаки. Пропонував хороші зберегти, а погані відкидати.

Так, досліджуючи зародження поділу праці вчений приходив до розуміння того, що на перших стадіях розвитку він сприяв соціальній еволюції суспільства та накопиченню багатства, поширенню освіти і науки. Завдяки диференціації праці людина може обрати заняття відповідно до своїх здібностей та бажань. Все це становить позитивну оцінку категорії.

Разом з тим вона має й негативні ознаки. Говорячи про них, вчений пише: "... поділ праці поневолює робітника, робить його сліпим знаряддям в руках хазяїна, збільшує злидні та

неосвіченість нижчих верств народу і веде до зосередження всіх благ цивілізації у невеликої групи обраних” [3].

Розмірковуючи над тим, як можна позбутися негативних рис категорії поділ праці, спрямовує свою думку на вивчення ролі машин у подальшому прогресивному розвитку суспільства. На його переконання: “Машини так само як і поділ праці є одночасно джерелом багатства і постійною її фатальною причиною злиденності” [3].

**Дискусія.** Вивчаючи зміст категорій вільна конкуренція і монополія Прудон П.Ж стверджує, що “... колективи робітників, об’єднані монополістом, виробляють більше, ніж окремі робітники. Але монополія є одночасно потужною причиною суспільного занепаду.

Монополія прагне не до створення найбільшої суми суспільного добробуту, а до отримання найбільшого доходу монополіста. Заради збільшення своїх доходів монополісти готові зменшити суму продуктів, що виробляється, - іншими словами, пожертвувати загальним добробутом заради свого власного збагачення. Монополія докорінно протилежна рівності” [3].

Намагаючись застосувати у своїх дослідженнях діалектичний метод всесвітньовідомого німецького філософа Георга Вільгельма Фрідріха Гегеля ( 1770 – 1831 рр.), який характеризується широтою і глибиною змісту, багатогранністю поставлених проблем, зокрема теорією розвитку суперечностей та їх вирішенням у синтезі, Прудон П.Ж. допускає цілий ряд упущень та обмежень.

Економічні категорії, явища і процеси розглядаються не як єдність суперечностей, а як механічне поєднання протилежних властивостей [4, 5, 6]. Рух категорій не розглядається як закономірна економічна еволюція, пов’язана з безперервним перетворенням одних суперечностей в інші.

Вони відірвані від реальності. Об’єктивні закони нерідко ігноруються. Прудону П.Ж властиві були ідеалізм та суб’єктивізм. Незважаючи на зазначені зауваження, Прудон П.Ж. залишив помітний слід в історії світової економічної думки.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Прудон П.Ж. розробив теорію еквівалентності послуг, котра базувалася на “конституційній вартості”, реформах обігу та організації виробничих, споживчих і кредитних спілок робітників та службовців. Основу становила “конституційована вартість”, що підтримувала рівновагу між попитом і пропозицією.

Вершиною людської свободи і особистої незалежності вважав товарне виробництво, особливо дрібних виробників. Відкидав велику приватну власність. Крупні промислові підприємства та залізничний транспорт рекомендував передати у володіння робітників і службовців.

Труднощі у виробництві продукції вбачав у несправедливому обміні товарами та існуванні грошей. Негативно ставився до нетрудових доходів. Вирішення виробничих і соціальних протиріч покладав на сферу обміну.

Виступав проти існування державних структур управління, відстоював ліквідацію поневолення людини людиною. Незважаючи на окремі помилки при трактуванні економічних явищ і процесів, ідеї та погляди Прудона П.Ж. сприяли подальшому розвитку європейської та світової економічної думки.

#### Джерела та література

1. Блауг, М. Економічна теорія в ретроспективі : переклад з англ. / М. Блауг. Київ : Основи, 2001. 364 с.
2. Злупко, С. М. Основи історії економічної теорії : навчальний посібник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2001. 581 с.
3. Історія економічних учень : підручник / за ред. В. Д. Базилевича. Київ : Знання, 2004. 1300 с.
4. Історія економічних учень : підручник / за ред. Л. Я. Корнійчук, Н. О. Титаренко та ін. Київ : КНЕУ, 2001. 342 с.
5. Павлова, О. М., Павлов К. В. Торговельно-економічна політика Гетьмана Богдана Хмельницького. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 3(23). С. 7–14.
6. Павлова, О. М., Галянт С. Р. Інституціональна економічна теорія: науково-теоретичні передумови зародження (німецька історична школа). *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 1(13). С. 16–21.

7. Стрішенець, М. М., Павлова О. М., Павлов К. В. Суспільно-економічні погляди Г.С. Сковороди. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 1(21). С. 22–31.
8. Стрішенець, М. М., Павлов К. В., Купчак В. Р. І.В. Вернадський – видатний дослідник історії економічних учень. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки* : журнал / уклад. Л. Г. Ліпич, М. Б. Кулинич. 2019. № 3(19). С. 7–14.
9. Стрішенець, М. М., Павлова О. М., Купчак В. Р. Питання інституціональної економічної теорії у працях Г.Ф. Симоненка. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 2(18). С. 14–21.

#### References

1. Blaug, M. (2001). *Ekonomichna teoriia v retrospektyvi* [Economic Theory in Retrospect]. K.: Osnovy. – 364 p. [in Ukrainian].
2. Zlupko, S. M. (2001). *Osnovy istorii ekonomichnoi teorii* [Fundamentals of the History of Economic Theory]. Lviv: LNU im. Ivana Franka. – 581 p. [in Ukrainian].
3. *Istoriia ekonomichnykh uchen* [History of Economic Thought]. (2004). (V. D. Bazylevych, Ed.). K.: Znannia. – 1300 p. [in Ukrainian].
4. *Istoriia ekonomichnykh uchen* [History of Economic Thought]. (2001). (L. Ya. Korniiichuk, N. O. Tytarenko, et al., Eds.). K.: KNEU. – 342 p. [in Ukrainian].
5. Pavlova, O. M., & Pavlov, K. V. (2020). Torhovel'no-ekonomichna polityka Het'mana Bohdana Khmel'nyts'koho [Trade and Economic Policy of Hetman Bohdan Khmelnytsky]. *Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyevropeys'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of East European National University named after Lesia Ukrainka*, (3(23)). – P. 7–14 [in Ukrainian].
6. Pavlova, O. M., & Haliant, S. R. (2018). Instytutsional'na ekonomichna teoriia: naukovo-teoretychni peredumovy zarozhennia (nimets'ka istorychna shkola) [Institutional Economic Theory: Scientific and Theoretical Prerequisites of Origin (German Historical School)]. *Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyevropeys'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of East European National University named after Lesia Ukrainka*, (1(13)). – P. 16–21 [in Ukrainian].
7. Strishchenets, M. M., Pavlova, O. M., & Pavlov, K. V. (2020). Suspil'no-ekonomichni pohliady H.S. Skovorody [Socio-Economic Views of H. S. Skovoroda]. *Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyevropeys'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of East European National University named after Lesia Ukrainka*, (1(21)). – P. 22–31 [in Ukrainian].
8. Strishchenets, M. M., Pavlov, K. V., & Kupchak, V. R. (2019). I.V. Vernads'kyi – vydatnyy doslidnyk istorii ekonomichnykh uchen' [I. V. Vernadsky – an Outstanding Researcher of the History of Economic Thought]. *Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyevropeys'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of East European National University named after Lesia Ukrainka*, (3(19)). – P. 7–14 [in Ukrainian].
9. Strishchenets, M. M., Pavlova, O. M., & Kupchak, V. R. (2019). Pytannia instytutsional'noi ekonomichnoi teorii u pratsiakh H.F. Symonenka [Issues of Institutional Economic Theory in the Works of H. F. Symonenko]. *Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyevropeys'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of East European National University named after Lesia Ukrainka*, (2(18)). – P. 14–21 [in Ukrainian].

Одержано статтю: 17.03.2025  
Прийнято до друку: 25.03.2025

УДК 336.7:658.4

Pavlov Kostiantyn,  
Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Economics and Trade,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
m. Lutsk, Ukraine;  
ORCID ID 0000-0003-2583-9593,  
e-mail: [pavlovkostya@gmail.com](mailto:pavlovkostya@gmail.com)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-44-51>

## ECONOMIC ADVANTAGES OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF A BANKING INSTITUTION IN CONDITIONS OF COMPETITION

**Introduction.** The article examines the topical task of modern banking institution management—the formation of effective strategic development models. It substantiates the importance of ensuring the long-term sustainability of the banking business in the context of increasing competition, digitalization, climate change, and global economic shocks, especially for Ukrainian banks operating in conditions of economic instability and military threats.

**The purpose of the article.** The study aims to develop theoretical and methodological foundations and practical recommendations for the formation of strategic development models for a banking institution that will ensure its adaptation to changes in the external environment and increase competitiveness and sustainability in the context of global economic and technological transformations.

**Methods.** To achieve the set goal, several tasks were identified, including describing the primary goal of strategic bank management, characterizing the essence and defining the tasks of the banking business development management Strategy, establishing the features of the formation of strategic development models of a banking institution and the key principles of developing an appropriate Strategy; reflecting the interaction scheme of individual aspects of the bank's development Strategy formation and determining the impact of external and internal factors on this process.

**Results.** The paper describes the primary goal of strategic bank management, characterizes the essence and defines the tasks of the banking business development management Strategy. The features of forming strategic development models of a banking institution and the key principles of developing a banking business development management Strategy are established. The paper reflects the interaction scheme of individual aspects of the bank's development Strategy formation. It determines the impact of external and internal factors on the formation of strategic development models of a banking institution.

**Conclusions.** The study emphasizes the need to form flexible and adaptive strategic development models for banking institutions capable of responding to dynamic changes in the external environment, ensuring their competitiveness, sustainability, and innovation.

**Keywords:** strategic development models, banking institution, strategic management, competitiveness, sustainability, innovation, digitalization, economic instability.

Павлов Костянтин,  
доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і торгівлі,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна

## ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕВАГИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

**Вступ.** У статті розглядається актуальне завдання сучасного менеджменту банківських установ – формування ефективних стратегічних моделей розвитку. Обґрунтовано важливість забезпечення довгострокової стійкості банківського бізнесу в умовах посилення конкуренції, цифровізації, кліматичних змін та глобальних економічних потрясінь, особливо для українських банків, що функціонують в умовах економічної нестабільності та воєнних загроз.

**Мета.** Метою дослідження є розробка теоретико-методологічних засад і практичних рекомендацій щодо формування стратегічних моделей розвитку банківської установи, які забезпечать її адаптацію до змін

зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності та стійкості в умовах глобальних економічних і технологічних трансформацій.

**Методи.** Для досягнення поставленої мети було визначено ряд завдань, серед яких: опис основної мети стратегічного управління банком; характеристика сутності та визначення завдань стратегії управління розвитком банківського бізнесу; встановлення особливостей формування стратегічних моделей розвитку банківської установи та ключових принципів розробки відповідної стратегії; відображення схеми взаємодії окремих аспектів формування стратегії розвитку банку та визначення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на цей процес.

**Результати.** У роботі описано основну мету стратегічного управління банком, охарактеризовано сутність та визначено завдання стратегії управління розвитком банківського бізнесу. Встановлено особливості формування стратегічних моделей розвитку банківської установи, а також ключові принципи розробки стратегії управління розвитком банківського бізнесу. Відображено схему взаємодії окремих аспектів формування стратегії розвитку банку та визначено вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на формування стратегічних моделей розвитку банківської установи.

**Висновки.** Дослідження підкреслює необхідність формування гнучких та адаптивних стратегічних моделей розвитку банківських установ, здатних реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність, стійкість та інноваційність.

**Ключові слова:** стратегічні моделі розвитку, банківська установа, стратегічне управління, конкурентоспроможність, стійкість, інноваційність, цифровізація, економічна нестабільність.

**Jel Classification:** G21, L10, M10, O30

**Introduction.** The formation of strategic models for the development of a banking institution is the task of modern management, since the efficiency of banks directly affects the stability of the financial system and the economy as a whole. In the context of increased competition, digitalisation, climate change and global economic shocks, it is becoming increasingly important to ensure the long-term sustainability of the banking business.

Modern banking institutions face challenges that require new approaches to strategic planning. Regulatory requirements, customer requests and technological trends are constantly changing, which necessitates adaptation of business models to new conditions. This topic is especially relevant for Ukrainian banks operating in conditions of economic instability, financial crises, military threats and other systemic challenges.

Digital technologies open up new opportunities for improving the efficiency of banking operations. At the same time, they cause new risks associated with cyber threats, which makes strategic planning necessary taking into account new risks.

An important component of the strategic development of banks is customer orientation. In modern conditions, consumers expect not only high-quality service, but also innovative, convenient solutions, which increases the level of their loyalty. Thus, the bank's strategy should take into account the needs of customers, while developing mechanisms for attracting and retaining them.

In addition, the importance of sustainable development in the formation of strategic models is increasing. Banking institutions are increasingly integrating environmental, social and governance aspects into their business strategies. This not only boosts their reputation but also helps them raise capital as investors become increasingly focused on sustainability.

The development of banking institutions in the context of globalization requires taking into account transnational trends, such as the integration of markets, interaction with international financial organizations and the application of global standards. At the same time, the local features of the markets, in particular the Ukrainian one, form specific requirements for the strategic management of banks.

In the context of geopolitical challenges and economic uncertainty, banks are faced with the task of ensuring financial stability and flexibility. This requires management to find effective strategies that allow combining traditional approaches with modern innovations.

Thus, the relevance of the study of the formation of strategic models for the development of a banking institution is due to the need to ensure their competitiveness, sustainability and innovation.

**Literature review.** To describe the main goal of strategic management of the bank, to characterize the essence and determine the tasks of the strategy for managing the development of the banking business. To establish the features of the formation of strategic models for the development of a banking institution, as well as key principles

development of a strategy for managing the development of banking business. To reflect the scheme of interaction of certain aspects of the formation of the bank's development strategy and to determine the influence of external and internal factors on the formation of strategic models of development of a banking institution.

The following scientists devoted their works to the study of the peculiarities of the formation of strategic models for the development of a banking institution: Danyiuk T.I. [5], Pavlova O.M. [5, 16, 16], Slavyanska N. G. [8], Chepelyuk G. M. [12], Tyshchenko V. V. [9], Prymostka O. O. [6], Shevtsova O. Y. [13], Dyatlova Y. V. [2], Dyatlova V. V. [2], Sviridova S. S., Stoilovska O. M. [7].

Prospects for further research include the analysis of the impact of digitalization on banks' strategic models, the development of adaptation strategies to economic instability, the study of the role of environmental, social and governance factors in ensuring sustainable development and the introduction of customer-oriented approaches. An important area is the study of strategic partnerships with fintech companies, assessing the impact of regulatory changes, modeling the financial stability of banking institutions and analyzing innovations in payment systems. In addition, research on strategies for the international expansion of banking institutions and the integration of modern technologies into their development remains relevant.

**The purpose of the study.** The purpose of the study is to develop theoretical and methodological foundations and practical recommendations for the formation of strategic models for the development of a banking institution, which will ensure its adaptation to changes in the external environment, increase competitiveness and sustainability in the context of global economic and technological transformations.

**Materials and methods of the study.** To achieve the set goal, several tasks were identified, including describing the primary goal of strategic bank management, characterizing the essence and defining the tasks of the banking business development management Strategy, establishing the features of the formation of strategic development models of a banking institution and the key principles of developing an appropriate Strategy; reflecting the interaction scheme of individual aspects of the bank's development Strategy formation and determining the impact of external and internal factors on this process.

**Results of the study.** The modern banking sector is in the midst of dynamic changes due to globalization, digitalization and economic instability. The efficiency of banking institutions largely depends on the ability to adapt to new challenges, implement innovative solutions and form sustainable strategic development models. In this context, the study of approaches to strategic planning, taking into account changes in market conditions, the development of financial technologies and increased competition, is of particular relevance.

The main objective of the strategic management of the bank is to create an integrated system of management functions and processes that, based on the analysis of the internal and external environment, allow defining the mission and objectives of the financial institution. This includes the development, implementation and improvement of the development strategy in order to ensure the effective achievement of high economic and social results, the implementation of the bank's mission, increasing its competitiveness and obtaining sustainable advantages in the banking market [7].

The formation of a strategy for managing the development of banking business is an important task of the bank's management to ensure purposeful and consistent movement forward. As practice shows, without a clearly developed strategy and carefully planned steps, the bank is not able to effectively carry out its activities in the long term and achieve the desired results. Therefore, in order to ensure the integrity and direction of decisions, it is important to develop a management strategy and adhere to it on the path of business development in conditions of high competition and uncertainty of market conditions.

A. V. Falyuta believes that the strategy of management of banking business development is "a general long-term plan, which is developed by management entities in the form of goals, objectives and areas of activity to ensure the efficiency of the bank's functioning, which will contribute to its development and the bank's receipt of greater profits" [10, 11].

The formation of strategic models for the development of a banking institution is carried out in order to ensure the stable and effective functioning of the bank in the context of constant changes in the market. This is a process aimed at developing long-term plans that will help the bank adapt to economic, technological and regulatory changes, increase competitiveness and efficiency. Strategic models allow optimizing internal processes, reducing risks, implementing innovative products and services, as well as contributing to the achievement of financial and social goals of the bank, ensuring its sustainable growth and development in the financial market.

The objectives of the banking business development management strategy include:

- 1) financial policy – increasing profits, reducing risks, attracting investment resources, increasing the capital of shareholders;
- 2) economic policy – introduction of innovations, expansion of the range and improvement of the quality of services;
- 3) pricing policy – achieving the optimal level of prices that are affordable, but at the same time ensure profit maximization;
- 4) marketing policy – analysis of consumer needs, creation of popular products and activation of the sales process;
- 5) personnel policy – motivation, selection, training and retraining of personnel;
- 6) organizational policy – rational distribution of functions between the bodies and divisions of the bank, establishment of optimal relationships between them;
- 7) information technology policy – development of an effective information and technological infrastructure of the bank, improvement of methods, approaches and standards of customer service [10, 11].

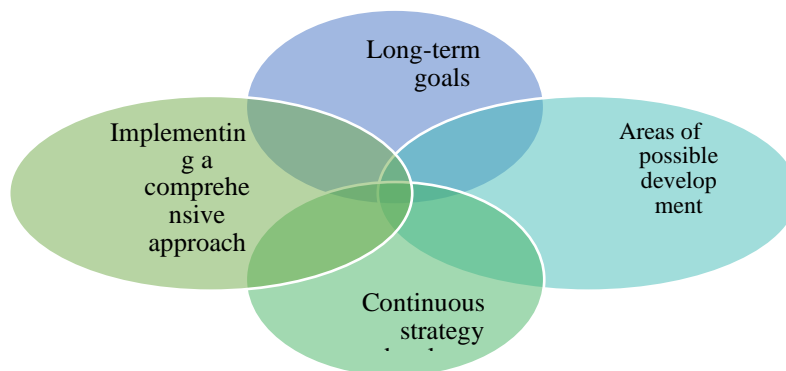
Setting tasks allows you to clearly define the key areas of development of a banking institution, optimize resources to achieve strategic goals, increase management efficiency and ensure stable growth in a highly competitive and changing market environment. This contributes to the creation of coordinated work of all departments of the bank, increasing the level of customer service, reducing risks and ensuring the financial stability of the institution.

The formation of strategic models for the development of a banking institution has its own characteristics due to the specifics of the financial sector and its dynamic development. One of the main features is the need to consider the constant changes in the economic, political and regulatory environment, which requires flexibility and speed in responding to new challenges. In addition, banking strategies should be focused on achieving financial stability, increasing competitiveness and reducing risks, including credit, liquidity and operational. An important component is also the integration of innovative technologies that improve customer service, improve the efficiency of operations and ensure the security of financial transactions. The bank's strategies should be adapted to the needs of the target market segments and take into account the trends of globalization and digitalization of financial services.

The development of a strategy for managing the development of the banking business is a key task of the management to ensure the gradual growth of the bank. Such a strategy is a general long-term plan formed by management bodies in the form of goals, objectives and areas of activity aimed at improving the efficiency of the bank's functioning, its development and increasing profitability. Practice shows that without a clearly defined strategy and detailed planned actions, the bank is not able to work effectively in the long term and achieve its goals [10, 11].

In the process of developing a strategy for managing the development of the banking business, the following key principles should be observed (Fig. 1):

- focus on the long-term goals of the bank and the economic interests of its shareholders;
- consideration of many options and alternative approaches to determining possible directions of development;
- ensuring the continuity of the process of creating and improving the strategy with its constant adaptation to changes in the internal and external environment;
- formation of an integrated approach to the strategy, which provides for the consistency of goals in all main areas of the bank's activities.



**Rice. 2.** Basic principles of formation of strategic directions for managing the development of banking business

Compliance with these principles ensures the effectiveness of strategic management of the development of banking business, allows you to form balanced decisions aimed at achieving both short-term and long-term goals. This contributes to increasing the adaptability of the banking institution to changes in the internal and external environment, to economic fluctuations, technological innovations, changes in the legislative framework and customer behavior. Adherence to the principles of long-term goals helps to focus on the sustainable development of the bank, ensuring the interests of owners, shareholders and other stakeholders. Multivariate and alternative approaches to determining the directions of development contribute to reducing risks and choosing optimal strategies in changing market conditions. The complexity and consistency of strategic goals allows for effective interaction between all divisions of the bank, which increases the overall efficiency of activities.

The bank's development strategy is based on a system of quantitative and qualitative indicators reflected in financial plans, marketing policy, information technology concept and personnel policy. The basis for their creation and adjustment are functional strategies coordinated with each other through the description of the bank's business model. This model provides a comprehensive vision of the object of management, accurately determines its activities in accordance with modern requirements and current ideas about the banking business, which allows the bank to effectively achieve its goals [4].

Fig. Figure 2 shows the scheme of interaction of certain aspects of the formation of the bank's development strategy.



**Rice. 2.** Scheme of interaction of certain aspects of the formation of the bank's development strategy

Note. Built by the author on the basis of [4].

The scheme of interaction of individual aspects of the formation of the bank's development strategy is a complex structure that integrates key elements of strategic management to achieve effective development of the institution.

The bank's mission is the starting point for the formation of the strategy, as it defines the main purpose of the institution, its values and areas of activity that meet the expectations of customers, shareholders and society.



On the basis of the mission, a development concept is formed, which outlines general approaches to the implementation of strategic initiatives and defines the basic principles of managing the bank's development.

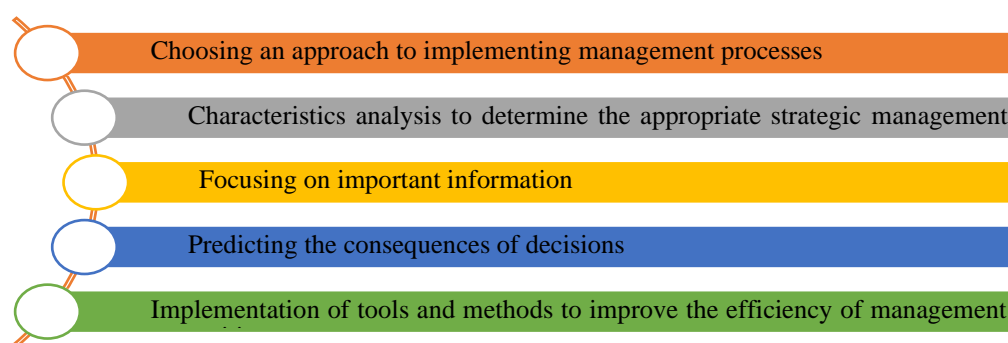
The development strategy acts as a detailed long-term plan that combines several functional strategies (financial, marketing, personnel, technological) and ensures consistency between them.

The goals determine the specific results that the bank plans to achieve within the framework of the chosen strategy. They are divided into short-term, medium-term and long-term, covering financial, operational, market and social aspects.

Development options offer alternative ways to achieve goals, taking into account various scenarios of the development of market conditions, economic and regulatory changes. They allow the bank to remain flexible and quickly adapt to changes in the environment.

This scheme ensures the integrity and logic of strategic planning, allowing the bank to use its resources efficiently, reduce risks and ensure sustainable growth in a competitive market.

The concept of strategic management should become the basis for the formation of strategic thinking. Its implementation is characterized by the following key aspects (Fig. 3):



Rice. 3 Directions for the implementation of the Concept of Strategic Thinking

- choice of systemic, situational and target approaches to management processes;
- analysis of banks' positions on their effectiveness in the banking services market in order to build an adequate system of strategic management;
- emphasis on the need to collect and use strategically important information;
- the ability to predict the consequences of decisions made and influence the situation through the rational allocation of resources, the establishment of effective relationships and the development of a strategic model of behavior;
- introduction of tools and methods aimed at increasing the efficiency of banks' activities as managerial entities [3].

Considering these aspects ensures the integrity of the strategic approach to the management of a banking institution, increases its ability to adapt to changes in the market environment, contributes to the efficient use of resources and the establishment of sustainable competitive advantages. It also allows us to form long-term development prospects, improve the quality of managerial decision-making and ensure the achievement of goals in the conditions of high dynamism and uncertainty of the modern banking sector.

The formation of strategic models for the development of a banking institution is a process that depends on both external and internal factors. External factors, such as the economic situation, legislative changes, competition and technological innovation, set the framework for strategic decision-making. For example, economic instability or increased regulatory requirements may affect the availability of resources or require adjustments to the business model. Competition stimulates the introduction of new products and services, and technological changes open up opportunities for digitalization and automation of banking processes [1].

At the same time, internal factors, such as financial resources, organizational structure, human resources and corporate culture, determine the bank's ability to adapt to external conditions and implement strategic goals. The availability of sufficient capital, effective organization of management processes, highly qualified personnel and innovative thinking of personnel contributes to the flexibility of the bank in response to changes. A development- and result-oriented corporate culture provides support for strategic initiatives at all levels of the organization [14].

**Discussion.** The synergy of external and internal factors allows banks to develop effective development strategies, consider changes in the market environment, seize new opportunities, minimize risks and remain competitive in the long term.

Each strategy, regardless of whether it is already operational or in the implementation phase, brings significant benefits to the bank, among which the following can be highlighted:

- 1) the coordination of various factions within the framework of the strategy contributes to the improvement of communication between departments and the increase in the overall efficiency of activities;
- 2) a strategic approach that facilitates the integration of communication processes, ensures the timely and effective use of tools for promoting banking products, as well as the creation of targeted messages that affect specific target groups;
- 3) based on existing marketing strategies, it is possible to develop more advanced solutions that meet modern market needs;
- 4) a well-developed strategy allows you to analyze information about the external environment obtained during research, and on its basis to effectively respond to the actions of competitors;
- 5) the correct implementation of the strategy ensures the competitiveness of the bank, contributes to the formation of a positive image and conveys information about the advantages of banking services to potential customers [14].

An effective strategy for the development of a banking institution allows you to coordinate the actions of all departments, adapt to changes in the market environment, form a positive image and convey benefits to customers. Thanks to strategic planning, the bank gets the opportunity to create innovative products, improve service processes and strengthen its position in the market. Successful implementation of the strategy not only helps to achieve the set goals but also forms the basis for the long-term growth and development of the banking institution in the face of modern challenges and opportunities.

**Conclusions and Prospects for Further Research.** The paper describes the main goal of strategic management of the bank, characterizes the essence and defines the tasks of the strategy for managing the development of the banking business. The peculiarities of the formation of strategic models of development of a banking institution, as well as the key principles

development of a strategy for managing the development of banking business. The paper reflects the scheme of interaction of certain aspects of the formation of the bank's development strategy and determines the influence of external and internal factors on the formation of strategic models for the development of a banking institution.

#### References

1. Drozd I. V. (2016). Suchasnyi stan ta stratehichni oriientyry rozvytku bankivskoho sektoru ekonomiky Ukrainy v umovakh kryzy [Current state and strategic guidelines for the development of the banking sector of the Ukrainian economy in the context of the crisis]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and credit activities: problems of theory and practice*, (2), 45–54 [in Ukrainian]. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2016\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2016_2_7)
2. Diatlova Yu. V., Diatlova V. V., & Soloshenko T. I. (2021). Stratehichni rozvytok bankivskoho sektoru v konteksti derzhavnoi ekonomichnoi polityky [Strategic development of the banking sector in the context of state economic policy]. *Derzhava ta rehiony – State and regions*, (1) [in Ukrainian]. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/jo-urnal/2021/1\\_2021/18.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/jo-urnal/2021/1_2021/18.pdf)
3. Kovalchuk V. H., Orlikov D. Yu., & Orlikova V. V. (2019). Udoshkonalennia innovatsiinykh stratehii rozvytku banku [Improving innovative strategies for bank development]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy – Bulletin of the University of Banking*, (2-3), 55–60 [in Ukrainian]. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU\\_2019\\_2-3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2019_2-3_10)
4. Onyshchenko Yu. I. (2020). Biznes-model banku: sutnist ta vzaiemozv'iazok zi stratehiieiu rozvytku [Bank business model: essence and relationship with development strategy]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, (160), 113–117 [in Ukrainian]. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2020\\_160\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_160_23)
5. Pavlov K.V., Danyliuk T.I., Marchuk V.O., Bereziuk M.R., & Pinchuk A.P. (2024). Bezpeka kredytno-bankivskoi systemy Ukrainy za umov voiennykh vyklykiv na prykladi AT «MONOBANK» [Security of the credit and banking system of Ukraine under the conditions of military challenges on the example of JSC «MONOBANK»]. *Elektronnyi zhurnal «Efektyvna ekonomika» – Electronic journal «Efficient Economy»*, (5) [in Ukrainian]. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3760>

6. Prymostka O. O. (2016). Stratehii rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy [Strategies for the development of the banking system of Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, (6), 204–209 [in Ukrainian]. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bin-f\\_2016\\_6\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bin-f_2016_6_32)
7. Sviridova S. S., & Stoylovska O. M. (2014). Stratehichne upravlinnia yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Strategic management as a factor in increasing the competitiveness of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 3(3), 216–218 [in Ukrainian].
8. Slavianska N. H. (2018). Teoretychni aspekty rozrobky bankivskykh stratehii ta stratehichnoho analizu finansovykh rezultativ [Theoretical aspects of developing banking strategies and strategic analysis of financial results]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy – Problems and prospects of banking system development in Ukraine*, (5), 200–206 [in Ukrainian]. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/55354/5/Slavianska\\_bank\\_strategy.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/55354/5/Slavianska_bank_strategy.pdf)
9. Tyshchenko V. V. (2017). Formuliuвання stratehichnykh tsilei i stratehichnykh al'ternatyv u banku [Formulation of strategic goals and strategic alternatives in the bank]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, (10), 676–682 [in Ukrainian]. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/115.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/115.pdf)
10. Faliuta A. V., & Pas Ya. I. (2019). Kontseptualni osnovy formuvannia stratehii upravlinnia rozvytkom bankivskoho biznesu [Conceptual foundations of forming a strategy for managing the development of banking business]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka» – International scientific journal «Internauka»*, (3), 71–77 [in Ukrainian]. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj-ie\\_2019\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj-ie_2019_3_13)
11. Faliuta A. V., & Pas Ya. I. (2019). Formuvannia stratehii upravlinnia rozvytkom bankivskoho biznesu [Formation of a strategy for managing the development of banking business]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka» – International scientific journal «Internauka»*, (4), 121–129 [in Ukrainian]. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2019\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_4_19)
12. Chepeliuk H. M. (2019). Stratehichnyi analiz ta planuvannia rozvytku banku v umovakh vzaiemodii z chynnykamy zovnishnoho seredovyshcha [Strategic analysis and planning of bank development in the context of interaction with environmental factors]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, (5) [in Ukrainian]. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2019/56.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/56.pdf)
13. Shevtsova O. Y., & Artemenko T. Yu. (2015). Skladovi stratehichnoho upravlinnia bankom [Components of strategic bank management]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy – Problems and prospects of banking system development in Ukraine*, (4) [in Ukrainian]. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/53-935/7/Sh-evtsova\\_Stratehichne\\_upravlinnia.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/53-935/7/Sh-evtsova_Stratehichne_upravlinnia.pdf)
14. Shkvyria N. O. (2016). Marketynhova stratehiia rozvytku komertsiinykh bankiv [Marketing strategy for the development of commercial banks]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu – Bulletin of Berdyansk University of Management and Business*, (2), 62–65 [in Ukrainian]. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb\\_2016\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2016_2_15)
15. Pavlova, O., Pavlov, K., Karwowski, W., Ahram, T., Etinger, D., Tanković, N., & Tair, R. (2021). Strategic Priorities for Socio-economic Development of Ukraine in Comparison with the Republic of Poland. In W. Karwowski, T. Ahram, D. Etinger, N. Tanković, & R. Tair (Eds.), *Human Systems Engineering and Design III. IHSED 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing* (Vol. 1269). Springer, Cham [in English]. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-58282-1\\_49](https://doi.org/10.1007/978-3-030-58282-1_49)
16. Pryshchepa, O., Kardash, O., Yakymchuk, A., Shvec, M., Pavlov, K., Pavlova, O., Irtyshcheva, I., Popadynets, N., Boiko, Y., & Kramarenko, I. (2020). Optimization of multi-channel queuing systems with a single retail attempt: Economic approach. *Decision Science Letters*, 9(4), 559–564 [in English]. URL: <https://growing-science.com/beta/dsl/4211-optimization-of-multi-channel-queuing-systems-with-a-single-retail-attempt-economic-approach.html>

Одержано статтю: 17.03.2025  
Прийнято до друку: 25.03.2025

## РОЗДІЛ II

### Облік, аналіз, аудит та оподаткування

УДК 339.138

Кулинич Мирослава,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра обліку і оподаткування,  
м. Луцьк, Україна;  
ORCID ID 0000-0001-9024-2924  
e-mail: [kulmiros@gmail.com](mailto:kulmiros@gmail.com)

Матвійчук Іванна,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра обліку і оподаткування,  
м. Луцьк, Україна;  
ORCID ID 0000-0002-0953-4442,  
e-mail: [Matviichuk.Ivanna@vnu.edu.ua](mailto:Matviichuk.Ivanna@vnu.edu.ua)

Гадзевич Андрій,  
здобувач третього освітнього рівня PhD за спеціальністю 071 Облік і оподаткування,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна;  
ORCID ID 0009-0001-4444-1292,  
e-mail: [gadzevych@gmail.com](mailto:gadzevych@gmail.com)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-52-61>

### АНАЛІТИКА ДАНИХ І ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ

**Вступ.** У сучасну епоху цифрової трансформації електронна комерція стрімко розвивається, що зумовлює зростання конкуренції та потребу підприємств у впровадженні передових технологій. Одним із ключових чинників успіху в цій сфері є аналітика даних, яка дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, покращити персоналізацію клієнтського досвіду та підвищити ефективність маркетингових стратегій. Додатково, генеративний штучний інтелект відкриває нові можливості для автоматизації процесів і створення персоналізованого контенту.

**Мета.** Метою статті є дослідження ролі аналітики даних у сфері електронної комерції, аналіз її основних переваг, методів та сценаріїв застосування, а також оцінка впливу генеративного штучного інтелекту на вдосконалення бізнес-процесів.

**Методи.** У дослідженні застосовано методи системного аналізу, порівняльного аналізу, описової та прогнозної аналітики, а також аналізу вторинних даних з наукових публікацій, звітів та статистичних досліджень провідних консалтингових компаній.

**Результати.** Описано основні переваги використання аналітики даних, зокрема прогнозування попиту, оптимізація управління запасами, утримання клієнтів, запобігання шахрайству та підвищення рентабельності інвестицій у маркетинг. Особлива увага приділена методам аналітики, таким як описова, діагностична, прогнозна та рекомендаційна аналітика, а також сформовано основні напрями її застосування. Встановлено, що поєднання сучасних методів аналітики з потужною системою обліково-

аналітичного забезпечення створює надійне підґрунтя для стратегічного управління електронною комерцією, знижуючи ризики, підвищуючи ефективність і сприяючи сталому розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. Окремо розглянуто використання генеративного штучного інтелекту у поєднанні з аналітикою даних для створення персоналізованих маркетингових стратегій, автоматизації контенту та підвищення ефективності бізнес-процесів. У статті також представлено практичні рекомендації щодо впровадження аналітики даних для досягнення конкурентних переваг у сфері електронної комерції.

**Висновки.** Аналітика даних є стратегічно важливим інструментом для розвитку електронної комерції, а її інтеграція з генеративним штучним інтелектом відкриває нові можливості для підвищення ефективності бізнесу. Впровадження цих технологій дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринку, покращувати клієнтський досвід та отримувати конкурентні переваги. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці оптимальних моделей інтеграції аналітики даних та штучного інтелекту у сфері електронної комерції.

**Ключові слова:** аналітика даних, електронна комерція, генеративний штучний інтелект, обліково-аналітичне забезпечення, аналіз поведінки користувачів, персоналізація контенту, прогнозування попиту, управління запасами, цінова аналітика, автоматизація бізнес-процесів.

**Myroslava Kulynych,**  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Department of Accounting and Taxation,  
Lutsk, Ukraine

**Matviichuk Ivanna,**  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Department of Accounting and Taxation,  
Lutsk, Ukraine

**Hadzevych Andrii,**  
PhD student,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Department of Accounting and Taxation,  
Lutsk, Ukraine

## DATA ANALYTICS AND ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT AS THE BASIS FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT IN E-COMMERCE

**Introduction.** In the era of digital transformation, e-commerce is rapidly evolving, offering increasingly convenient opportunities for buying and selling goods and services. According to Statista, the global e-commerce market is expected to reach USD 4.32 trillion by the end of 2025, while in Ukraine the figure may reach USD 3.32 billion. In this context, data analytics has become a critical asset for enterprises to remain competitive and maximize returns on their digital investments. However, despite numerous advances, businesses still face challenges in managing unstructured data and unlocking its strategic value, especially through the use of artificial intelligence.

**The purpose of the article.** The purpose of the article is to study the role of data analytics in the field of e-commerce, analyze its main advantages, methods and application scenarios, as well as assess the impact of generative artificial intelligence on improving business processes.

**Methods.** The research employs a multidisciplinary approach combining theoretical analysis, comparative studies, and empirical observations. The methodology includes content analysis of global analytical reports (from Gartner, Statista, McKinsey, etc.), review of scholarly publications, and evaluation of business case studies involving real-time data systems and generative AI applications in e-commerce. The study pays special attention to the synergy between analytical platforms and AI-driven personalization, chatbots, content automation, and predictive modeling.

**Results.** The study found that data analytics in e-commerce plays a pivotal role in optimizing demand forecasting, inventory management, customer retention, fraud detection, and marketing efficiency. Key analytics types - descriptive,

*diagnostic, predictive, and prescriptive - are widely used to extract insights from customer behavior, transaction patterns, and social media feedback. It has been established that the combination of modern analytical methods with a powerful accounting and analytical support system creates a reliable foundation for strategic management of e-commerce, reducing risks, increasing efficiency, and contributing to the sustainable development of the enterprise in the digital economy. The integration of generative AI with data analytics enables highly personalized recommendations, real-time content generation, dynamic pricing, and smarter decision-making across customer touchpoints. Moreover, the research outlines critical challenges such as data fragmentation, real-time processing, compliance with data protection regulations, and cost-effectiveness of analytics investments.*

**Conclusions.** *Data analytics has become a cornerstone of innovation and competitiveness in e-commerce. The combination of analytical methods and generative AI allows businesses to make data-driven decisions, personalize the customer journey, and increase profitability. For companies operating in Ukraine and globally, strategic integration of analytics into business models, supported by scalable and secure data infrastructures, is essential for future growth. Further research should explore advanced AI-analytics convergence scenarios and address the implementation barriers in small and medium-sized enterprises.*

**Keywords:** *data analytics, e-commerce, generative artificial intelligence, accounting and analytical support, user behavior analysis, content personalization, demand forecasting, inventory management, pricing analytics, business process automation.*

**Jel Classification:** *C 80, M 20*

**Вступ.** В епоху цифрової трансформації електронна комерція (e-commerce) стрімко розвивається, пропонуючи зручні можливості для купівлі та продажу товарів та послуг. Statista прогнозує, що до кінця 2025 року світовий дохід ринку електронної комерції досягне приголомшливих 4,32 трильйона доларів США, а в Україні – 3,32 мільярда доларів США, що створить більш конкурентний ринок, ніж будь-коли раніше [13]. Однак, щоб залишатися конкурентоспроможними та отримувати максимальну віддачу від своїх інвестицій в електронну комерцію, підприємствам необхідно використовувати аналітику даних. Згідно з опитуванням Forbes, 95% підприємств стикаються принаймні з певною потребою в управлінні своїми неструктурованими даними, а понад 40% кажуть, що їм потрібно часто керувати неструктурованими даними [12]. Сфера електронної комерції не є винятком, крім того, аналіз величезних обсягів даних можна перетворити на кардинальні стратегічні ідеї, покращуючи майже будь-яку бізнес-операцію.

**Огляд літератури.** Різноманітним питанням теорії та практики застосування електронної комерції в діяльності підприємств приділялась велика увага у працях багатьох дослідників, серед яких Іпполітова І. [2], Крилов Д. [3], Максютенко І. [4], Тірбах Л., Чабан Г. [5], Пустовіт О. [6], Шведа Н., Краузе О. [7] та інші. Віддаючи належне розробкам науковців, слід зауважити, що проблеми аналітики даних електронної комерційної діяльності підприємств на сьогодні вирішені не повністю. Актуальні дослідження підтверджують, що використання аналітики даних та генеративного штучного інтелекту є ключовими факторами успіху в електронній комерції. Впровадження цих технологій дозволяє підприємствам не лише оптимізувати бізнес-процеси, а й отримати конкурентну перевагу, покращуючи персоналізацію, ефективність маркетингу та рівень обслуговування клієнтів. Відтак, особливо нагальним є подальше вивчення означеної проблематики.

**Мета дослідження.** Метою статті є дослідження ролі аналітики даних у сфері електронної комерції, висвітлення її ключових переваг, методів та сценаріїв застосування, а також аналіз впливу штучного інтелекту на покращення бізнес-процесів.

Основними завданнями є:

- окреслити значення, основні функції та переваги використання аналітики даних у контексті електронної комерції;
- описати основні методи аналітики та напрями їх використання;
- дослідити взаємодію аналітики даних із генеративним штучним інтелектом;
- надати практичні рекомендації щодо впровадження аналітичних підходів у діяльність підприємств електронної комерції.

Такий підхід дозволяє всебічно оцінити значення аналітики даних для розвитку електронної комерції та визначити перспективи її подальшого застосування.

**Матеріали і методи дослідження.** У ході дослідження використано комплексний підхід, що поєднує елементи теоретичного аналізу, порівняльного методу та емпіричних досліджень сучасного ринку електронної комерції. Основою аналізу стали статистичні звіти глобальних дослідницьких агентств (Statista, Gartner, McKinsey, Deloitte, Accenture, Business Research Insights), результати галузевих досліджень, а також аналітичні

матеріали провідних технологічних компаній, що впроваджують штучний інтелект у сферу електронної комерції.

Для систематизації наукових підходів було здійснено огляд вітчизняної та зарубіжної літератури, зокрема наукових праць, опублікованих у фахових виданнях з економіки, цифрових технологій та управління бізнесом.

Особливу увагу було приділено вивченню взаємодії між аналітичними платформами (наприклад, системами обробки даних в реальному часі) та генеративними ШІ-рішеннями (моделями персоналізації, розмовними агентами, генераторами контенту). Такий підхід дав змогу виявити як переваги, так і виклики, пов'язані з використанням цих технологій в електронній комерції.

**Результати дослідження.** Аналітика даних – це процес збирання, аналізу та інтерпретації величезних наборів даних, які зазвичай надто великі та складні для обробки традиційними методами. Ці дані можуть включати дані про транзакції, поведінку клієнтів, демографічні дані, зворотний зв'язок та багато іншого.

До основних переваг аналітики даних електронної комерції, що забезпечують конкурентні переваги для підприємств, що її використовують, можна віднести:

1. Удосконалення прогнозування попиту: аналітика даних електронної комерції дозволяє підприємствам передбачати зміни попиту на основі історичних тенденцій, сезонних моделей і поведінки клієнтів.

2. Оптимізація управління запасами: підприємство може суттєво покращити управління запасами, зменшивши витрати на утримання та мінімізуючи надлишкові запаси, аналізуючи дані про продажі в реальному часі, історичні тенденції та змінні ланцюжка постачання.

3. Утримання клієнтів і підвищення лояльності: підприємства можуть персоналізувати взаємодію з клієнтами, передбачити потреби та підвищити рівень конверсії завдяки аналізу історії покупок, шаблонів перегляду та вподобань.

4. Ефективне виявлення та запобігання шахрайству: на жаль, підприємства електронної комерції часто є об'єктами різних типів шахрайських атак. Рішення для аналізу даних на основі машинного навчання (ML) можуть допомогти запобігти шахрайству в режимі реального часу, виявляючи спроби підозрілих транзакцій і надсилаючи миттєві сповіщення.

5. Підвищення рентабельності інвестицій у продажі та маркетинг: аналітика електронної комерції на основі даних також позитивно впливає на маркетингові зусилля, дозволяючи підприємствам ефективніше орієнтуватися на цільову аудиторію та розумніше витрачати бюджети.

Аналітика даних електронної комерції збирає, обробляє та аналізує дані про різноманітну бізнес-діяльність в Інтернеті. Взаємодія з клієнтом онлайн або в фізичній точці продажу є чудовим прикладом цього. Використовуючи різні аналітичні методи, підприємства аналізують дані, щоб виявити тенденції, закономірності та кореляції. Це може включати, але не обмежуватися, використання таких аналітичних методів:

1. Описова аналітика – надає інформацію про те, що сталося в минулому, узагальнюючи всі історичні дані.

2. Діагностична аналітика – занурюється в конкретні події минулого та вибудовує причинно-наслідкові зв'язки.

3. Прогнозна аналітика – дозволяє прогнозувати події, які можуть відбутися в майбутньому на основі шаблонів історичних даних.

4. Рекомендаційна аналітика – ця аналітика виходить за рамки прогнозу аналітики електронної комерції, пропонуючи вказівки та потенційні стратегії для сценаріїв, які можуть виникнути.

У реальному житті усі чотири вищезазначені типи поєднуються в багаторівневий ланцюговий підхід, що дозволяє сформувати комплексне бачення минулого, теперішнього й майбутнього бізнес-процесів.

Важливу роль у впровадженні ефективної аналітики відіграє обліково-аналітичне забезпечення, яке є ключовим елементом інформаційної інфраструктури сучасного підприємства. Воно охоплює методи обліку, системи збору, зберігання й обробки даних, що формуються в процесі господарської діяльності та комунікації з клієнтами.

Зокрема, в електронній комерції джерелами даних часто виступають цифрові бухгалтерські системи, CRM, ERP, модулі онлайн-платежів, логістичні сервіси, маркетингові платформи та аналітичні панелі (BI-системи). Інформація, отримана з цих джерел, є основою для побудови ефективної моделі даних, на якій базується подальший аналіз.

Наприклад, у сфері прогнозування попиту або управління запасами, обліково-аналітичне забезпечення дозволяє поєднати дані про залишки товарів, історичні тренди, актуальні замовлення та поведінку клієнтів, що дає змогу формувати більш точні прогнози й уникати надлишкових витрат. У сфері персоналізації – воно допомагає створювати сегменти клієнтів на основі об'єктивно зафіксованих транзакційних даних, а не лише онлайн-активності.

Таким чином, поєднання сучасних методів аналітики з потужною системою обліково-аналітичного забезпечення створює надійне підґрунтя для стратегічного управління електронною комерцією, знижуючи ризики, підвищуючи ефективність і сприяючи сталому розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Дослідження показують, що компанії активно використовують описову, діагностичну, прогнозну та рекомендаційну аналітику. Зокрема, у звіті McKinsey & Company (2024) зазначено, що 35% зростання прибутковості компаній у сфері e-commerce пов'язано з упровадженням аналітичних моделей для сегментації клієнтів та персоналізованих пропозицій [11].

Зазначені методи аналізу даних електронної комерції використовуються підприємствами для роботи з даними, які надходять із різних джерел (вебсайт електронної комерції, соціальні мережі, відгуки клієнтів тощо). Найціннішу інформацію для бізнесу забезпечуватимуть такі напрями застосування аналітики для електронної комерції (табл. 1):

Таблиця 1

**Напрями застосування аналітики для електронної комерції**

№ з/п	Напрямок аналітики	Опис
1	Аналіз настроїв клієнтів	Використовує обробку природної мови (NLP) для автоматичного оцінювання думок клієнтів щодо брендів або продуктів, аналізуючи відгуки, коментарі, публікації в соціальних мережах та іншу інформацію в Інтернеті.
2	Соціальні медіа та аналіз впливових осіб	Досліджує ефективність облікових записів у соціальних мережах, рівень залученості, згадування бренду та настрої на певній платформі, а також рекомендує потенційних ділових партнерів серед впливових осіб.
3	Аналіз сегментації клієнтів	Сегментує клієнтів на основі демографічних даних, історії покупок і поведінки вебпереглядача, що дозволяє персоналізувати маркетингові кампанії, підвищувати дохід і мінімізувати показник відмов.
4	Аналіз ринкового кошика (аналіз спорідненості)	Визначає продукти, які часто купуються разом, допомагаючи розробляти високоефективні стратегії перехресних продажів і дорожчих продажів. Завдяки автоматичному аналізу моделей покупок платформи можуть рекомендувати персоналізовані пакети без залучення співробітників.
5	Аналіз відтоку клієнтів	Виявляє клієнтів із високим ризиком відходу, дозволяючи підприємствам завчасно запобігти втратам за допомогою цільових кампаній утримання.
6	Когортний аналіз	Групує клієнтів за певними характеристиками у визначений період часу, що дозволяє оцінити ефективність маркетингових кампаній та рівень утримання клієнтів.
7	Аналіз даних Clickstream для електронної комерції	Аналізує взаємодію користувачів із вебсайтом (відвідуваність, час перебування, поведінку), допомагаючи виявити проблеми та оптимізувати час завантаження сторінки, змінити дизайн вебсайту тощо.
8	Аналіз даних електронної комерції для оптимізації цін	Відстежує ціни конкурентів, зміни попиту та тенденції закупівель, щоб автоматично рекомендувати оптимальні ціни для максимізації прибутку. Деякі інструменти аналізу даних електронної комерції можуть оптимізувати ціни на продукти, щоб узгодити їх із фінансовими профілями користувачів. Для створення такого профілю можна використовувати поведінку користувачів, демографічні дані та непрямі показники (наприклад, які цінові діапазони користувачі натискають і як часто вони залишають товари в кошику на основі ціни).
9	Аналіз задоволеності клієнтів (CSAT) і лояльності (NPS)	Вимірює задоволеність і лояльність клієнтів, дозволяючи зрозуміти, які чинники впливають на їхню довіру та утримання.

*Джерело: сформовано авторами.*



Ефективне функціонування аналітики в електронній комерції неможливе без належного обліково-аналітичного забезпечення. Це включає побудову цифрового облікового середовища, що поєднує облік транзакцій, управлінську звітність та дані про споживацьку поведінку. Таке забезпечення дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни, але й стратегічно планувати операційну діяльність.

Електронна комерція, що завжди спиралась на автоматизацію та аналітику даних, опинилась в авангарді революції штучного інтелекту (ШІ). Про це свідчать цифри. За оцінками Gartner, наразі засоби ШІ використовує понад половина (51%) компаній в e-commerce. Загалом 84% бізнесів в цій галузі або вже зараз інтегрують рішення на базі ШІ, або визначили це як пріоритет розвитку. Ринок рішень ШІ для e-commerce має досягнути позначки у 16,8 мільярдів доларів США вже до 2030 року. Market.us оцінює сучасний глобальний ринок рішень ШІ для e-commerce у 7-8 мільярдів доларів США та прогнозує йому неймовірні середньорічні темпи зростання у 24%. Тож вже до 2033 року обсяги ринку подолають позначку у 50,98 мільярдів доларів США. За даними Gitnux, вже у 2021 році 75% епізодів взаємодії користувачів з бізнесами в e-commerce супроводжувались інструментами ШІ. Технології ШІ дозволяють підвищити продажі на 59%, а їх використання в e-commerce приносить на 10% більше прибутку, ніж в інших індустріях [1]. Але як працює генеративний штучний інтелект у поєднанні з аналітикою даних електронної комерції та який вплив вони роблять?

Генеративні моделі штучного інтелекту, які використовуються для аналізу електронної комерції, вимагають великої кількості даних про поведінку клієнтів, історії транзакцій і ринкові тенденції. На основі цієї інформації Generative AI визначає основні тенденції та може розробити персоналізовані рекомендації щодо продуктів або навіть адаптовані маркетингові повідомлення.

Останні роботи, зокрема дослідження Deloitte (2024), свідчать, що Generative AI трансформує електронну комерцію завдяки можливостям автоматизації контенту, персоналізованим маркетинговим стратегіям і покращенню роботи чат-ботів. Наприклад, інтеграція AI-моделей для створення персоналізованого контенту дозволяє підвищити рівень залученості користувачів на 25% [10].

Аналітика даних, у свою чергу, постійно передає дані в моделі генеративного штучного інтелекту, створюючи цикл, у якому дані, зібрані в результаті аналітики даних, вдосконалюються ним, що призводить до покращення взаємодії з клієнтами. Як наслідок, результатом є створення максимально персоналізованого досвіду з динамічно налаштованим вмістом відповідно до потреб кожного користувача.

Прикладами використання комбінації генеративного ШІ та аналізу даних є:

#### *1. Вебаналітика електронної комерції для персоналізованих покупок.*

Generative AI здатний створювати індивідуальні рекомендації щодо продуктів у режимі реального часу, коли клієнт переглядає вебсайт. Ці пропозиції коригуються відповідно до конкретних шаблонів кліків та інших показників взаємодії, отриманих за допомогою аналітики вебсайту електронної комерції. За даними Accenture (2023), персоналізовані маркетингові кампанії, побудовані на основі прогнозної аналітики, збільшують середній чек на 15%, а також підвищують довгострокову лояльність клієнтів [8].

#### *2. Автоматизоване створення контенту для продуктів і маркетингу.*

На основі основних ключових слів, атрибутів продукту та вподобань клієнтів, наданих вебаналітикою для електронної комерції, генеративний штучний інтелект може створювати оптимізовані для SEO описи продуктів, текст для ланцюжків маркетингових електронних листів або навіть цілі рекламні статті про конкретні продукти чи послуги, що економить час маркетологів.

#### *3. Розмовний ШІ для розширеної підтримки клієнтів.*

Інтеграція аналізу даних збільшує переваги використання чат-ботів і віртуальних помічників, оскільки допомагає генеративному ШІ розуміти найпоширеніші запити клієнтів, больові точки та моделі покупок. Маючи цю інформацію, боти та помічники можуть вичерпно відповісти на запитання та запропонувати найбільш відповідні подібні продукти, а в деяких випадках також допомогти зі складними запитаннями.

#### *4. Прогнозування запасів і попиту за допомогою генеративного моделювання.*

У той час як аналітика даних відстежує моделі продажів, тенденції та дані про закупівлі, Generative AI може створювати статистичні дані за лічені секунди, симулюючи кілька сценаріїв для прогнозування попиту на запаси, що особливо корисно в пік сезону або під час спеціальних акцій.

#### *5. Маркетингова аналітика електронної комерції для динамічного комплектування продуктів і перехресних продажів.*

Це ще одна сфера, де яскраво поєднується обидва. Аналітика даних визначає моделі покупок клієнтів, тоді як генеративний ШІ надає динамічні, релевантні та персоналізовані пакети продуктів, адаптовані до конкретних клієнтів. У випадках перехресних продажів штучний інтелект може навіть створювати індивідуальні акції на додаткові продукти.

#### *6. Аналіз поведінки покупців у режимі реального часу та запобігати випадкам відмови.*

Аналітика в роздрібній онлайн торгівлі дозволяє підприємствам визначати точний момент у реальному часі, коли клієнт збирається покинути кошик. Генеративний ШІ здатний миттєво реагувати на це та створювати персоналізовані повідомлення або знижки на місці, щоб запобігти цьому нещасливому сценарію.

Сценарії використання аналітики даних електронної комерції та переваги, які вона надає, спонукають великих і малих роздрібних продавців задуматися про впровадження цієї технології у свої робочі процеси. Для перетворення аналітики електронної комерції на руйнівну силу для покращення бізнес-операцій доцільно дотримуватися таких рекомендацій:

1. Узгодження цілей аналітики з бізнес-цілями.

Як відправна точка впровадження аналітики даних, усі ініціативи, пов'язані з даними, мають бути тісно пов'язані з ключовими бізнес-цілями, наприклад, покращення коефіцієнта конверсії та залучення клієнтів, оптимізація ланцюжків постачання або управління запасами.

2. Вибір централізованої та масштабованої інфраструктури даних.

Важливість інтеграції даних неможливо переоцінити, оскільки інформація з багатьох каналів, таких як вебсайти, системи CRM або мобільні програми, мають безперешкодно надходити в центральне сховище для ефективного аналізу.

3. Розробка інфраструктури управління даними для безпеки та відповідності.

Подібні заходи безпеки є обов'язковими для індустрії електронної комерції з інтенсивним використанням даних із найвищими вимогами до конфіденційності клієнтів. Структура управління даними визначає, як інформація збирається, зберігається, отримує доступ і обробляється відповідно до чинних норм, а чіткі політики захищають дані в усіх відділах.

4: Впровадження процесу управління якістю даних.

Ефективний процес управління якістю даних вирішує загальні проблеми, такі як дублювати записів, незаповнені поля та застаріла інформація, забезпечуючи точність і надійність розуміння на основі даних.

Впровадження аналітики даних в електронній комерції створює широкий спектр унікальних проблем, а саме:

1. Інтеграція даних із багатьох джерел.

Це досить поширена проблема, оскільки дані в проектах часто розкидані на абсолютно різних платформах, вебсайтах, CRM, системах управління запасами та каналах соціальних мереж. Фрагментація перешкоджає можливості цілісного бачення для і впровадження передових рішень, таких як моделі машинного навчання для виявлення шахрайства. Доцільно об'єднувати різні джерела даних в єдину екосистему, створюючи централізовані платформи даних, які синхронізують дані в режимі реального часу, що дозволяє швидко приймати рішення без будь-яких проблем.

2. Підтримка якості та узгодженості даних.

Це ще одна важлива проблема з серйозними наслідками, оскільки суперечливі та неточні дані про клієнтів призводять до неякісного аналізу. Доцільно проводити ефективні автоматичні перевірки підтвердження, регулярні аудити та стратегії дедуплікації, гарантуючи, що дані завжди чисті, точні та повні.

3. Проведення аналітики в реальному часі.

Це дуже важливо для електронної комерції оскільки швидкі рішення потрібні для реагування на динамічні ситуації, включаючи раптові сплески трафіку, коригування цін або зміни запасів. Доцільно впроваджувати масштабовані аналітичні рішення, використовуючи конвеєри поточних даних і архітектури на основі подій, що дозволяє групам обробки даних відстежувати важливі показники, такі як залишення кошиків і стан запасів.

4. Забезпечення безпеки та відповідності даних.

Робота з фінансовими даними та дотримання всіх відповідних нормативних актів, як-от GDPR, CCPA, Закону України «Про захист персональних даних» є обов'язковими, а відсутність належного захисту даних може призвести до серйозних штрафів і шкоди репутації.

5. Впровадження розширеної сегментації клієнтів.

Ефективна сегментація є життєво важливою для цільового маркетингу, але багатьом підприємствам все ще важко досягти цього через великі обсяги та складність даних в електронній комерції.

6. Обробка великого обсягу даних під час пікових періодів.

Робота з великими обсягами даних є типовою проблемою для електронної комерції, особливо коли відбуваються піки сезонних подій. Це може вплинути на ефективність інфраструктури даних, що призведе до сповільнення часу обробки та вузьких місць даних. Тому доцільно створювати масштабовані архітектури за допомогою хмарних рішень для постійного доступу до аналітики ефективності електронної комерції в реальному часі навіть у періоди найбільшої активності.

7. Отримання корисної інформації зі складних даних.

Необроблені дані електронної комерції самі по собі не приносять жодної цінності для бізнесу, оскільки багатьом підприємствам важко зрозуміти складні дані та отримати будь-яку важливу інформацію. Тому доцільно проводити візуалізацію даних, розробляти користувацькі інформаційні панелі та спеціально розроблені інструменти звітності для підтримки конкретних бізнес-цілей.

#### 8. Управління витратами та рентабельністю інвестицій у аналізі даних.

Як і в будь-якому іншому проекті розробки програмного забезпечення, контроль над бюджетом є загальною проблемою.

Для вирішення цих проблем потрібен цілісний підхід із поєднанням технічної майстерності, знань та практичного досвіду.

**Дискусія.** Отримані результати підтверджують вагому роль аналітики даних у трансформації електронної комерції, проте також засвідчують низку викликів, які постають перед підприємствами на шляху впровадження відповідних рішень.

З одного боку, аналітичні методи, особливо в комбінації з генеративним штучним інтелектом, дають змогу створювати високоточні прогнози, персоналізований клієнтський досвід і адаптивні стратегії управління. У поєднанні з даними про поведінку користувачів ці технології здатні генерувати контент у режимі реального часу, підтримувати динамічне ціноутворення, а також виявляти і запобігати шахрайству. Це дозволяє не лише знижувати витрати, а й підвищувати прибутковість.

З іншого боку, надмірна залежність від автоматизованих систем аналітики й ШІ може створювати ризики викривлення висновків за рахунок упереджених даних, порушень конфіденційності або надмірної стандартизації взаємодії з клієнтами. Крім того, для повноцінної реалізації потенціалу аналітики необхідна наявність кваліфікованих кадрів, які здатні не лише аналізувати дані, а й критично осмислювати результати в контексті конкретної бізнес-ситуації.

У контексті України постає додаткове питання - готовність підприємств електронної комерції до цифрової трансформації. Багато з них мають обмежені ресурси, недостатньо структуровані дані або не інтегровані ІТ-системи. Це суттєво ускладнює реалізацію аналітичних проєктів, особливо в малому та середньому бізнесі. У таких умовах доцільним є формування партнерств з ІТ-компаніями та використання хмарних платформ для зниження витрат на аналітичну інфраструктуру.

У результаті, важливою стає не лише технічна, а й стратегічна інтеграція аналітики даних у бізнес-модель підприємства. Це передбачає перехід від епізодичного використання до системного підходу, орієнтованого на довгострокову цінність даних. Лише за таких умов аналітика здатна стати рушієм інновацій та підвищення конкурентоспроможності у сфері електронної комерції.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** За даними Business Research Insights, розмір глобального ринку аналітики електронної комерції, як очікується, сягне 64,58 мільярда доларів США до 2032 року [9], тому аналітика даних для електронної комерції є більш актуальною, ніж будь-коли, оскільки ця сфера зараз процвітає. Суб'єкти господарювання будь-якого розміру в усьому світі отримують вигоду від інформації, що базується на даних, для більш розумних і швидших маркетингових рішень, ефективнішого управління запасами, кращого досвіду клієнтів і точних стратегій ціноутворення.

Дослідження підтвердило ключову роль аналітики даних у розвитку електронної комерції, зокрема її здатність підвищувати ефективність бізнес-операцій, оптимізувати управління запасами, персоналізувати клієнтський досвід та запобігати шахрайству. Інтеграція аналітичних методів (описової, діагностичної, прогнозової та рекомендаційної аналітики) дозволяє підприємствам отримувати стратегічно важливі інсайти, які сприяють зростанню прибутковості.

Доцільним є подальше удосконалення обліково-аналітичного забезпечення як основи для побудови ефективної системи управління в електронній комерції. Комплексне використання облікових даних і сучасної аналітики сприяє досягненню вищої точності прогнозування та ефективнішої сегментації клієнтів.

Важливим трендом є синергія аналітики даних та генеративного штучного інтелекту. Використання генеративного штучного інтелекту у сфері електронної комерції вже забезпечує автоматизацію контенту, вдосконалення маркетингових стратегій та покращення взаємодії з клієнтами. Впровадження таких технологій сприяє персоналізації покупок, автоматичному створенню маркетингового контенту та вдосконаленню сервісного обслуговування через розмовні ШІ-помічники. З огляду на швидкі темпи розвитку штучного інтелекту та його інтеграцію в бізнес-процеси електронної комерції, подальші дослідження в цьому напрямі матимуть значний науковий та практичний інтерес.

### Джерела та література

1. Інтеграція ШІ в продукти для електронної комерції: актуальність, переваги, перспективи. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/integratsiya-shi-v-produkti-dlya-elektronnoyi-komertsiiyi-aktualnist-perevagi-perspektivi>
2. Іпполітова І. Я. Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18>.
3. Максютенко І. Аналіз тенденцій розвитку електронної комерції. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-54>
4. Крилов Д. В. Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. Випуск 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02>.
5. Тірбах Л.В., Чабан Г.В. Розвиток ринку електронної торгівлі в світовій економіці та в макроекономічних умовах України. Економічний вісник університету. 2020. Випуск 46. С. 132–138. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2020-46-132-138>.
6. Пустовіт О. Можливості та переваги електронної комерції в підприємницькій діяльності. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2023. № 2(83). С. 83–94. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-2-83-94>.
7. Шведа Н. М., Краузе О. І. Електронна комерція: сучасний стан та стратегії розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2024. Випуск 2 (82). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9639>.
8. Accenture Digital Marketing and Sales Service Providers 2023. URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document/Accenture-HFS-Horizons-Report-Digital-Marketing-And-Sales-Service-Providers-2023.pdf>
9. E-Commerce Market Size, Share, Growth, And Industry Analysis, By Type (Buyer-oriented E-commerce, Supplier-oriented E-commerce, Intermediary-oriented E-commerce, and E-Commerce), By Application (Large Enterprises and SMEs), Regional Outlook, and Forecast From 2024 To 2032. Business Research Insights. URL: <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/e-commerce-market-102887>
10. Deloitte Global Human Capital Trends. 2024. URL: [https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/ua/en/docs/about/2024/DI\\_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf](https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/ua/en/docs/about/2024/DI_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf).
11. McKinsey Technology Trends Outlook 2024 <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech#/>.
12. Rohit Kulkarni. Big Data Goes Big. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/rkulkarni/2019/02/07/big-data-goes-big/?sh=2fc64be920d7>.
13. Statista. eCommerce. URL: <https://www.statista.com/outlook/ecommerce-outlook>.

### References

1. Integracija SHI v produkty dlja elektronnoji komerciji: aktualnjestj, perevaghj, perspektivy [Integration of SHI in products for electronic commerce: current affairs, changes, perspectives]. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/integratsiya-shi-v-produkti-dlya-elektronnoyi-komertsiiyi-aktualnist-perevagi-perspektivi>
2. Ippolitova I. Ja. (2023). Perspektivy rozvytku elektronnoji torghivli v Ukraini v umovakh cyfrovizaciji ekonomiky [Prospects for the development of e-commerce in Ukraine in the conditions of digitalization of the economy]. Ekonomika ta suspiljstvo – Economy and society, vol. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18> [in Ukrainian].
3. Maksjutenko I. (2024). Analiz tendencij rozvytku elektronnoji komerciji [Analysis of trends in the development of electronic commerce.]. Ekonomika ta suspiljstvo – Economy and society, vol. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-54> [in Ukrainian].
4. Krylov D. V. (2024). Rozvytok elektronnoji komerciji v Ukraini v suchasnykh umovakh [Development of electronic commerce in Ukraine in modern conditions]. Problemy suchasnykh transformacij. Serija: ekonomika ta upravlinnja - Problems of modern transformations. Series: economics and management, vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02> [in Ukrainian].
5. Tirbakh L.V., Chaban Gh.V. (2020). Rozvytok rynku elektronnoji torghivli v svitovij ekonomici ta v makroekonomichnykh umovakh Ukrainy [The development of the electronic trade market in the world economy and

in the macroeconomic conditions of Ukraine]. *Ekonomichnyj visnyk universytetu – Economic Bulletin of the University*, vol. 46, P. 132–138. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2020-46-132-138> [in Ukrainian].

6. Pustovit O. (2023). *Mozhlyvosti ta perevaghы elektronnoji komerciji v pidpryjemnyckij dijalnosti* [Possibilities and advantages of electronic commerce in business activities]. *Rozvytok metodiv upravlinnja ta ghospodarjuvannja na transporti – Development of transport management and management methods*, vol. 2(83), P. 83–94. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-2-83-94> [in Ukrainian].

7. Shveda N. M., Krauze O. I. (2024). *Elektronna komercija: suchasnyj stan ta strateghiji rozvytku* [Electronic commerce: current state and development strategies]. *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka». Serija: Ekonomichni nauky - International scientific journal "Internauka". Series: Economic sciences*. Vol. 2 (82). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9639> [in Ukrainian].

8. Accenture Digital Marketing and Sales Service Providers 2023. URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document/Accenture-HFS-Horizons-Report-Digital-Marketing-And-Sales-Service-Providers-2023.pdf>

9. *E-Commerce Market Size, Share, Growth, And Industry Analysis, By Type (Buyer-oriented E-commerce, Supplier-oriented E-commerce, Intermediary-oriented E-commerce, and E-Commerce), By Application (Large Enterprises and SMEs), Regional Outlook, and Forecast From 2024 To 2032*. Business Research Insights. URL: <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/e-commerce-market-102887>

10. Deloitte Global Human Capital Trends. 2024. URL: [https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/ua/en/docs/about/2024/DI\\_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf](https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/ua/en/docs/about/2024/DI_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf).

11. McKinsey Technology Trends Outlook 2024 <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech#/>.

12. Rohit Kulkarni. Big Data Goes Big. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/rkulkarni/2019/02/07/big-data-goes-big/?sh=2fc64be920d7>.

13. Statista. eCommerce. URL: <https://www.statista.com/outlook/ecommerce-outlook>.

Одержано статтю: 17.03.2025  
Прийнято до друку: 25.03.2025

## РОЗДІЛ III

### Фінанси, банківська справа та страхування

УДК 330.322

Шикун Володимир,  
здобувач ступеня доктора філософії  
зі спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна;  
ORCID ID 0009-0008-8620-5379,  
e-mail: [Stalnoy10@gmail.com](mailto:Stalnoy10@gmail.com)

Курагеу Ярослав,  
здобувач ступеня доктора філософії  
зі спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна;  
ORCID ID 0009-0003-8879-8837,  
e-mail: [Stalnoy10@gmail.com](mailto:Stalnoy10@gmail.com)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-62-70>

#### ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ СТІЙКОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ ВОЛАТИЛЬНОСТІ

**Вступ.** У сучасних умовах макроекономічної нестабільності підприємства малого та середнього бізнесу стикаються з підвищеними ризиками інвестиційної діяльності. Коливання валютних курсів, зміни облікової ставки та зниження рівня ліквідності у фінансовому секторі ускладнюють залучення та ефективне використання інвестиційних ресурсів. Відтак, актуальним є дослідження фінансових інструментів як ключових детермінант стійкості інвестиційної діяльності, що сприяють адаптації підприємств до волатильного середовища.

**Мета.** Метою дослідження є визначення ролі фінансових інструментів у забезпеченні стійкості інвестиційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу в умовах макроекономічної волатильності, визначення механізмів їх адаптації до нестабільного середовища та обґрунтування стратегії мінімізації ризиків.

**Методи.** Методологічною основою дослідження є системний підхід, який передбачає використання спеціалізованих методів аналізу для оцінки впливу фінансових інструментів на інвестиційну стійкість підприємств. Застосовано контент-аналіз для виявлення динаміки макроекономічних показників, що впливають на фінансові механізми малого та середнього бізнесу. Використано абстрактний та порівняльний методи, а також метод логічного узагальнення для формулювання висновків щодо ролі фінансових інструментів у стабілізації інвестиційної діяльності підприємств в умовах макроекономічної волатильності.

**Результати.** У статті розглянуто вплив макроекономічної волатильності на інвестиційну діяльність підприємств малого та середнього бізнесу. Проаналізовано механізми використання фінансових інструментів, що передбачають хеджування валютних ризиків та страхування інвестицій для забезпечення довгострокової фінансової стійкості суб'єктів господарювання. Досліджено вплив монетарної політики на доступність фінансових ресурсів для малого бізнесу. Доведено, що інтеграція сучасних фінансових технологій сприяє підвищенню інвестиційної стійкості підприємств. Оцінено ефективність комбінованих підходів до управління фінансовими ризиками в умовах нестабільного економічного середовища.

**Висновки.** Динамічна трансформація економічного середовища зумовлює необхідність багатовекторного аналізу інвестиційних ризиків, наслідком чого є необхідність інтеграції багаторівневих алгоритмів

фінансового прогнозування та використання комплексних моделей управління капіталом. Зазначений підхід передбачає потребу у застосуванні адаптивних фінансових механізмів, які б поєднували стратегічну диверсифікацію джерел капіталу та оптимізацію ризик-менеджменту. Водночас фінансова стійкість підприємств малого та середнього бізнесу безпосередньо детермінується рівнем ефективності хеджування валютних та процентних ризиків, що, своєю чергою, залежить від глибини інтеграції фінансових технологій та рівня доступності страхових механізмів.

**Ключові слова:** фінансові інструменти, фінансовий механізм, інвестиційна діяльність, макроекономічна волатильність, стійкість бізнесу, малий і середній бізнес, інвестиційні ризики, фінансування.

Shykun Volodymyr  
PhD's degree student  
specialty 072 Finance, banking, insurance  
and joint-stock market  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk, Ukraine

Kuraheu Yaroslav  
PhD's degree student  
specialty 072 Finance, banking, insurance  
and joint-stock market  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk, Ukraine

## FINANCIAL INSTRUMENTS AS DETERMINANTS OF THE SUSTAINABILITY OF INVESTMENT ACTIVITIES OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN THE CONTEXT OF MACROECONOMIC VOLATILITY

**Introduction.** *In the current conditions of macroeconomic instability, small and medium-sized businesses face increased risks of investment activities. Fluctuations in exchange rates, changes in the discount rate and a decrease in the level of liquidity in the financial sector complicate the attraction and effective use of investment resources. Therefore, it is relevant to study financial instruments as key determinants of the stability of investment activities that contribute to the adaptation of enterprises to a volatile environment.*

**Purpose.** *The purpose of the study is to determine the role of financial instruments in ensuring the stability of investment activities of small and medium-sized businesses in conditions of macroeconomic volatility, to determine the mechanisms of their adaptation to an unstable environment and to substantiate risk minimization strategies.*

**Methods.** *The methodological basis of the study is a systematic approach, which involves the use of specialized analysis methods to assess the impact of financial instruments on the investment stability of enterprises. Content analysis was used to identify the dynamics of macroeconomic indicators that affect the financial mechanisms of small and medium-sized businesses. Abstract and comparative methods, as well as the method of logical generalization, were used to formulate conclusions regarding the role of financial instruments in stabilizing the investment activities of enterprises in conditions of macroeconomic volatility.*

**Results.** *The article considers the impact of macroeconomic volatility on the investment activities of small and medium-sized businesses. The mechanisms for using financial instruments that provide for hedging currency risks and insurance of investments to ensure the long-term financial stability of business entities are analyzed. The impact of monetary policy on the availability of financial resources for small businesses is studied. It is proven that the integration of modern financial technologies contributes to increasing the investment stability of enterprises. The effectiveness of combined approaches to financial risk management in an unstable economic environment is assessed.*

**Conclusions.** *The dynamic transformation of the economic environment necessitates a multi-vector analysis of investment risks, which results in the need to integrate multi-level financial forecasting algorithms and use complex capital management models. This approach requires the use of adaptive financial mechanisms that combine strategic diversification of capital sources and optimization of risk management. At the same time, the financial stability of small and medium-sized businesses is directly determined by the level of effectiveness of hedging currency and interest rate risks, which, in turn, depends on the depth of integration of financial technologies and the level of availability of insurance mechanisms.*

**Keywords:** *financial instruments, financial mechanism, investment activity, macroeconomic volatility, business sustainability, small and medium-sized businesses, investment risks, financing.*

*Jel Classification: E 44*

**Вступ.** Сучасні економічні системи характеризуються високим рівнем макроекономічної волатильності, що обумовлює значні флуктуації у фінансових потоках, інвестиційних процесах та стійкості суб'єктів господарювання. Для підприємств малого та середнього бізнесу такі чинники створюють критичні виклики, оскільки вони володіють обмеженим доступом до довгострокового фінансування, зниженою капіталізацією та підвищеною чутливістю до змін у параметрах грошово-кредитної політики. Відсутність адаптивного фінансового механізму значно ускладнює їхню здатність до ефективного управління інвестиційною діяльністю, що, у свою чергу, підриває їхню конкурентоспроможність та довгострокову фінансову стабільність.

Фінансові інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості інвестиційної діяльності підприємств в умовах нестабільності економічного середовища. Проте їх ефективне використання залежить від рівня фінансової грамотності та доступності ринкових ресурсів. Висока турбулентність на фінансових ринках, коливання валютного курсу та зміни вартості позикового капіталу спричиняють значні трансакційні витрати та дестабілізують процеси реінвестування. У такій ситуації традиційні методи фінансування, включаючи банківські кредити та лізинг, часто виявляються недостатньо ефективними через їхню проциклічну природу, що поглиблює фінансові дисбаланси підприємств у періоди економічного спаду.

Значну роль у формуванні стійкості інвестиційної діяльності бізнесу відіграють механізми хеджування ризиків та альтернативні фінансові інструменти, такі як деривативи, венчурне фінансування, краудфандингові платформи тощо. Проте їх застосування залишається обмеженим через високі вимоги до ризик-менеджменту та низьку ліквідність відповідних сегментів фінансового ринку. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до розробки нових фінансових механізмів, які б сприяли диверсифікації джерел фінансування, зниженню інвестиційних ризиків та оптимізації капіталовкладень.

Ключовим завданням в таких умовах виступає побудова ефективної моделі інвестування, яка б враховувала системні ризики та фінансові обмеження підприємств малого та середнього бізнесу. Така модель повинна базуватися на адаптивних фінансових механізмах, які поєднують традиційні та інноваційні фінансові інструменти, забезпечуючи гнучкість у прийнятті інвестиційних рішень. При цьому використання мультифакторного підходу до оцінки стійкості інвестиційної діяльності дозволяє ідентифікувати найбільш ефективні фінансові інструменти, що сприяють стабілізації грошових потоків та підвищенню фінансової автономії підприємств в умовах економічної невизначеності.

Таким чином, визначена проблематика обумовлює актуальність дослідження детермінант ефективного використання фінансових інструментів для забезпечення стійкості інвестиційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу.

**Огляд літератури.** Дослідження фінансових інструментів як детермінант стійкості інвестиційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу в умовах макроекономічної волатильності є складним багатовимірним процесом, що вимагає глибокого аналізу теоретичних засад і практичних аспектів використання фінансових механізмів у нестабільному економічному середовищі. Зокрема, у контексті інвестиційної стійкості підприємств важливим є питання страхування інвестиційних ризиків. При цьому у працях М. І. Дзямулича [1; 2; 3] визначено, що нестабільність фінансових ринків вимагає розробки адаптивних страхових механізмів, які дозволяють мінімізувати втрати від валютних коливань, інфляційних процесів та зміни процентних ставок.

Фіскальна політика також є ключовим фактором, що визначає доступність фінансових ресурсів для малого та середнього бізнесу. Так, у дослідженні О. В. Стащук [4] аналізується вплив податкової політики на фінансові можливості підприємств, зокрема в аспекті розробки механізмів податкового стимулювання та зниження навантаження на бізнес-середовище. Водночас питання доступності кредитних ресурсів розглядається у праці Н. М. Чиж [5], у якій обґрунтовується необхідність розвитку гнучких кредитних механізмів для підвищення інвестиційної спроможності суб'єктів господарювання.

Важливим аспектом дослідження є застосування стратегічного управлінського обліку для забезпечення стійкості інвестиційної діяльності. Так, у працях Т. О. Шматковської [6; 7; 8]



наголошується, що цифровізація економіки відкриває нові можливості для оптимізації фінансових потоків, використання аналітичних платформ і прогнозування інвестиційних ризиків.

Окрему увагу в літературі приділено процесам цифровізації фінансових систем. При цьому, як зазначає В. М. Якубів [9], розвиток цифрових платіжних платформ та інтеграція фінансових технологій сприяють удосконаленню механізмів доступу до фінансових ресурсів та підвищенню ліквідності підприємств. Це доповнюється дослідженнями О. Яцух [10], яка акцентує увагу на необхідності управління банківськими інноваціями для підвищення рівня фінансової інклюзії підприємств малого та середнього бізнесу.

Таким чином, сучасні наукові напрацювання свідчать про комплексний характер дослідження фінансових інструментів у забезпеченні інвестиційної стійкості підприємств малого та середнього бізнесу. Втім існує необхідність подальших досліджень у сфері забезпечення ефективності фінансових механізмів та розробки стратегічних рішень у сфері інвестиційного фінансування.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є визначення ролі фінансових інструментів у забезпеченні стійкості інвестиційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу в умовах макроекономічної волатильності, визначення механізмів їх адаптації до нестабільного середовища та обґрунтування стратегій мінімізації ризиків.

Для досягнення мети у роботі поставлено такі завдання: а) ідентифікувати роль фінансових інструментів у забезпеченні стійкості інвестиційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу шляхом аналізу їхньої ефективності, рівня доступності та впливу на інвестиційний цикл в умовах макроекономічної волатильності; б) дослідити механізми адаптації підприємств до нестабільного фінансового середовища через застосування сучасних фінансових стратегій; в) розробити концептуальну модель управління фінансовою стійкістю інвестиційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, що базується на ефективному поєднанні традиційних і альтернативних фінансових інструментів для мінімізації негативного впливу економічних коливань.

**Матеріали і методи дослідження.** Методологічний інструментарій дослідження базується на комплексному використанні аналітичних, логіко-структурних та прогностичних методів, що забезпечують системне вивчення фінансових інструментів як ключових детермінант стійкості інвестиційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу в умовах макроекономічної волатильності.

Зокрема, метод контент-аналізу застосовано для ідентифікації основних теоретичних підходів до вивчення фінансових механізмів, які використовуються в науковій літературі та практичних рекомендаціях. Його використання дозволило виявити ключові наукові дискурси щодо адаптації малого та середнього бізнесу до змін у фінансовій кон'юктурі та виокремити основні ризики фінансової нестабільності.

Абстрактний метод забезпечив формування узагальненої концептуальної моделі впливу фінансових інструментів на інвестиційну стійкість підприємств, дозволяючи виділити детермінанти їхнього функціонування в різних макроекономічних умовах. Використання даного підходу сприяло систематизації наявних теоретичних концепцій та визначенню закономірностей у динаміці фінансових рішень.

Метод порівняння було застосовано для оцінки відмінностей між фінансовими механізмами, що використовуються в інвестиційній діяльності підприємств, а також для аналізу їхньої ефективності в різних економічних циклах. Це дало змогу визначити оптимальні комбінації фінансових інструментів для підвищення інвестиційної стійкості малого та середнього бізнесу.

Метод логічного узагальнення було використано для формулювання висновків щодо ролі фінансових інструментів у стабілізації інвестиційної діяльності підприємств в умовах макроекономічної волатильності, на основі чого було інтегровано отримані результати в єдину аналітичну модель, що забезпечує наукову обґрунтованість стратегічних підходів до управління фінансовою стійкістю підприємств.

**Результати дослідження.** В ході дослідження було здійснено ґрунтовний аналіз впливу макроекономічної волатильності на інвестиційну діяльність підприємств малого та середнього бізнесу, враховуючи динамічні зміни у глобальному та національному фінансовому середовищі. Розглянуто механізми, через які економічні коливання формують ризиковий профіль інвестиційної діяльності зазначених суб'єктів господарювання. Окрему увагу приділено впливу макроекономічної

нестабільності на доступність кредитних ресурсів, фінансову ліквідність та формування довгострокових стратегій капіталовкладень. Проаналізовано механізми використання фінансових інструментів для нейтралізації системних ризиків та забезпечення стабільності інвестиційного процесу. Зокрема, розглянуто методи хеджування ризиків, що дозволяють компенсувати можливі втрати від курсових коливань, а також страхування інвестицій як інструмент мінімізації фінансових втрат та підвищення прогнозованості грошових потоків. Визначено ефективність застосування комбінованих фінансових стратегій, що поєднують деривативні інструменти, страхові механізми та портфельний підхід до управління капіталом.

**Дискусія.** В сучасних умовах господарювання макроекономічна волатильність справляє багатовимірний вплив на інвестиційну діяльність підприємств малого та середнього бізнесу, формуючи середовище високої невизначеності та підвищених ризикових премій. Коливання ключових макроекономічних індикаторів, включаючи інфляційні шоки, валютну нестабільність та флуктуації процентних ставок, створюють структурні диспропорції в доступі до фінансових ресурсів та призводять до поглиблення циклічних коливань в інвестиційній активності.

Фінансова нестабільність, у свою чергу, детермінує зміну вартості капіталу, знижуючи ліквідність інвестиційних потоків та обмежуючи можливості для реінвестування. Проциклічний характер кредитних ринків ускладнює доступ малому та середньому бізнесу до зовнішнього фінансування, посилюючи його залежність від внутрішніх джерел капіталу та стримуючи інноваційну динаміку. При цьому підвищення макроекономічних ризиків ініціює зростання волатильності доходів підприємств, знижуючи прогнозованість грошових потоків та трансформуючи інвестиційні стратегії у бік консервативних моделей капіталовкладень. Водночас дестабілізація макрофінансового середовища провокує підвищення вартості страхових та хеджувальних механізмів, що підвищує загальну фінансову вразливість суб'єктів господарювання. Тому використання адаптивних фінансових інструментів у таких умовах стає критично важливим для забезпечення стійкості інвестиційної діяльності та мінімізації кумулятивного ефекту макроекономічних флуктуацій.

У таких умовах застосування механізмів використання фінансових інструментів, що включають хеджування валютних ризиків та страхування інвестицій, відіграє ключову роль для формуванні довгострокової фінансової стійкості суб'єктів господарювання. При цьому валютні деривативи, зокрема форвардні контракти, ф'ючерси, опціони та свопи, дозволяють мінімізувати вплив курсових коливань на фінансові результати підприємств, забезпечуючи прогнозованість майбутніх грошових потоків та стабільність інвестиційного капіталу. В той же час страхування інвестицій виступає ефективним інструментом нейтралізації ризиків, пов'язаних із несприятливими макроекономічними факторами, включаючи дефолтні сценарії та регуляторні зміни. А використання страхових механізмів, таких як гарантії на інвестиції, страхові поліси для захисту від неплатоспроможності контрагентів та спеціалізовані страхові продукти для експортно-орієнтованих підприємств, сприяє зниженню рівня фінансової вразливості та підвищенню ліквідності активів.

Тому можна стверджувати, що поєднання стратегій хеджування та страхування створює синергетичний ефект, який дозволяє підприємствам адаптувати інвестиційні портфелі до динаміки фінансових ринків та оптимізувати механізми управління фінансовими ризиками. Інституціоналізація таких підходів підвищує стійкість фінансової екосистеми підприємств, забезпечуючи довгострокову стійкість інвестиційної діяльності навіть у періоди високої макроекономічної турбулентності.

Особливого значення в умовах волатильності набуває також монетарна політика НБУ, яка визначає параметри доступності фінансових ресурсів для підприємств малого бізнесу через регулювання грошової маси та рівня процентних ставок. Маніпуляції з обліковою ставкою впливають на вартість позикового капіталу, змінюючи кредитну еластичність та коригуючи структуру фінансових потоків у реальному секторі економіки. Тому жорсткість монетарної політики обмежує ліквідність банківської системи, підвищуючи бар'єри для залучення фінансування, що посилює дефіцит оборотного капіталу в сегменті малого бізнесу. Відповідно, пом'якшення монетарного режиму, навпаки, сприяє зниженню вартості кредитних ресурсів, стимулюючи інвестиційну активність та підвищуючи мультиплікативний ефект фінансового важеля.

Загалом макроекономічна волатильність підсилює вплив монетарних імпульсів, що створює ризики фінансової нестабільності та обмежує адаптивні можливості малого бізнесу. А монетарні

трансмисійні механізми формують рівень фінансової інклюзії, детермінуючи доступ підприємств до банківських інструментів та небанківських форм фінансування (табл. 1).

Таблиця 1

### Монетарні трансмісійні механізми, що впливають на інвестиційну активність малого та середнього бізнесу

Монетарні трансмісійні механізми	Інструментарій реалізації	Вплив на доступність фінансових ресурсів для підприємств
Процентний канал	Регулювання облікової ставки. Ставка міжбанківського кредитування	Зміна вартості позикового капіталу. Коригування кредитної доступності
Кредитний канал	Регулятивні вимоги до ліквідності. Стандарти банківського кредитування	Формування кредитних бар'єрів. Вплив на доступність кредитного фінансування
Курс валютний канал	Інтервенції на валютному ринку. Девальваційна політика	Зміна вартості зовнішнього фінансування. Валютні ризики для імпортерів і експортерів
Канал очікувань	Комунікаційна політика НБУ. Монетарний прогноз	Вплив на рівень довіри інвесторів. Прогнозування капіталовкладень
Фінансовий канал	Регулювання грошової маси. Операції на відкритому ринку	Вплив на рівень ліквідності банківського сектору. Доступність фінансових активів

Джерело: сформовано автором на основі [1; 4; 9]

Втім, необхідно зазначити, що в умовах інтенсивного розвитку цифрової економіки інтеграція сучасних фінансових технологій призводить до формування адаптивної архітектури управління капіталом, що мінімізує інформаційну асиметрію та оптимізує алокацію інвестиційних ресурсів. При цьому автоматизовані алгоритми аналізу фінансових потоків дозволяють підприємствам оперативно ідентифікувати макроекономічні тренди, що сприяє підвищенню точності стратегічного прогнозування та капіталізації інвестиційного потенціалу. Зокрема, використання блокчейн-інфраструктури та смарт-контрактів знижує трансакційні витрати, підвищуючи рівень фінансової прозорості та послаблюючи бар'єри доступу до ринкових інструментів. А сучасні інтелектуальні платформи управління ліквідністю забезпечують оперативне балансування активів, підвищуючи стійкість підприємств до волатильності грошового ринку. Тому інноваційні механізми фінансування, зокрема краудлендінг та токенизація активів, уже зараз здатні розширити спектр інвестиційних джерел, диверсифікуючи ризики та знижуючи залежність підприємств від традиційних кредитних механізмів, що підвищує стійкість підприємств до макроекономічних шоків.

Таким чином, існуючі диспропорції в доступі до інвестиційних ресурсів та проциклічність грошово-кредитної політики зумовлюють необхідність розробки адаптивної системи фінансового управління, що враховує багатовимірну природу ризиків та змінність параметрів ліквідності. Така система повинна включати у себе ефективну концептуальну модель інтеграції механізмів фінансового прогнозування та алгоритмічного управління ризиками, забезпечуючи підприємствам малого та середнього бізнесу можливість формування довгострокових інвестиційних стратегій (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальна модель управління фінансовою стійкістю інвестиційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу

Джерело: розроблено автором

Функціональна перевага запропонованої моделі полягає у її здатності адаптивно інтегрувати мультифакторні параметри фінансової динаміки, створюючи високорівневу систему балансування інвестиційних потоків у середовищі підвищеної макроекономічної турбулентності. При цьому конструктивна її гнучкість забезпечує синергію стратегічного фінансового прогнозування та децентралізованої алокації капіталу, що дозволяє підприємствам здійснювати стійке масштабування інвестиційних рішень без підвищеного рівня фінансових обмежень.

Глибока структурна взаємопов'язаність компонентів даної моделі формує комплексний механізм ітеративної оптимізації фінансових стратегій, що уможливорює квантифікацію системних ризиків та ефективну ідентифікацію потенційних точок ліквідності в умовах змін ринкової кон'юнктури. Високий рівень операційної стійкості моделі сприяє імплементації інтелектуальних фінансових алгоритмів, що дозволяють мінімізувати інформаційну асиметрію між суб'єктами фінансового ринку та забезпечують інтегровану комунікацію між підприємствами, регуляторами та інвесторами.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, приходимо до висновку, що динамічна трансформація економічного середовища зумовлює необхідність багатовекторного аналізу інвестиційних ризиків, наслідком чого є необхідність інтеграції багаторівневих алгоритмів фінансового прогнозування та використання комплексних моделей управління капіталом. Зазначений підхід передбачає потребу у застосуванні адаптивних фінансових механізмів, які б поєднували стратегічну диверсифікацію джерел капіталу та оптимізацію ризик-менеджменту. Водночас фінансова стійкість підприємств малого та середнього бізнесу безпосередньо детермінується рівнем ефективності хеджування валютних та процентних ризиків, що, своєю чергою, залежить від глибини інтеграції фінансових технологій та рівня доступності страхових механізмів.

Запропонована концептуальна модель управління інвестиційною стабільністю дозволяє сформулювати систему адаптивної алокації фінансових ресурсів, що забезпечує мінімізацію втрат капіталу та підвищує ефективність прийняття фінансових рішень. Її практичне застосування здатне забезпечити підприємствам малого та середнього бізнесу розширення інструментарію економіко-математичного моделювання для оцінки ефективності різних комбінацій фінансових механізмів.

#### Джерела та література

1. Дзямулич М. І. Особливості страхування інвестиційних проектів в умовах нестабільності фінансових ринків. *Економічний форум*. 2011. №1. С. 185–189.
2. Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Страхування інвестицій та диверсифікація інвестиційних ризиків. *«Економічні науки». Серія «Облік і фінанси»*. 2013. № 10(37). С. 21–26.
3. Dziamulych M., Moskovchuk A., Vavdiuk N., Kovalchuk N., Kulynych M., Naumenko N. Analysis and economic and mathematical modeling in the process of forecasting the financial capacity of milk processing enterprises of the agro-industrial sector: a case study of Volyn region, Ukraine. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"*. 2021. Vol. 21(1). Pp. 259–272.
4. Сташук, О., Бояр, А., Дзямулич, М. Специфіка формування податкової політики при розробці вуглецевого податку. *Економіка та суспільство*. 2021. №31.
5. Чиж Н. М., Урбан О. А., Дзямулич М. І. Перспективи нарощення кредитування в Україні. *Економічний форум*. 2021. №3. С. 139-144.
6. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. №1. С. 61–67.
7. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І., Борисюк О. В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. №53.
8. Shmatkovska T., Volynets L., Dielini M., Magopets O., Kopchykova I., Kytaichuk T., Popova Yu. Strategic management of the enterprise using the system of strategic management accounting in conditions of sustainable development. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. 2022. Vol. 12(2). Special Issue XXIX. Pp. 123–128.
9. Yakubiv V., Sodoma R., Shmatkovska T., Dziamulych M., Brodska I. Digitalization of Payment Systems in Ukraine. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2020. Vol. 8(5). Pp. 4590–4596.
10. Yatsukh O., Demchenko I., Ilnytsky D., Tsap V., Shmatkovska T. Management of banking innovations in the conditions of digitalization. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2021. Vol. 11(1). Special Issue XVII. Pp. 123–127.
11. Сташук О., Шикун В. Фінансова безпека суб'єктів господарювання сектора малого підприємництва. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*/ 2024. 1 (37), С. 105-110. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-105-110>
12. Сташук О., Деркач О., Лозовик В. Інвестиційний клімат України та напрями його покращення. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. 1 (33), С. 52-60. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-52-60>

#### References

1. Dziamulych, M. I. (2011) Osoblyvosti strakhuvannya investytsiinykh proektiv v umovakh nestabilnosti finansovykh rynkiv [Peculiarities of insurance of investment projects in conditions of instability of financial markets]. *Ekonomichnyi forum – Economic forum*. Vol. 1. Pp. 185–189 [in Ukrainian].
2. Dziamulych, M. I. & Chyzh, N. M. (2013) Strakhuvannya investytsiy ta dyversyfikatsiia investytsiinykh ryzykiv [Investment insurance and diversification of investment risks]. "Ekonomichni nauky". "Oblik ta finansy" series – "Economic Sciences". Series "Accounting and Finance". Vol. 10(37). Pp. 21–26 [in Ukrainian].
3. Dziamulych, M., Moskovchuk, A., Vavdiuk, N., Kovalchuk, N., Kulynych, M., & Naumenko, N. (2021). Analysis and economic and mathematical modeling in the process of forecasting the financial capacity of milk processing enterprises of the agro-industrial sector: a case study of Volyn region, Ukraine. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"*. Vol. 21(1). Pp. 259–272.
4. Stashchuk, O., Boiar, A., & Dziamulych, M. (2021). Spetsyfika formuvannya podatkovoi politykyb pry rozrobttsi vuhletseвого podatku [The specifics of tax policy in the development of carbon tax]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. Vol. 31 [in Ukrainian].
5. Chyzh, N. M., Urban, O. A. & Dziamulych M. I. (2021). Perspektyvy naroschennia kredyтування v Ukraini [Prospects for increasing lending in Ukraine]. *Ekonomichnyi forum – Economic forum*. Vol. 3. Pp. 139–144 [in Ukrainian].

6. Shmatkovska, T. O., & Dziamulych, M. I. (2022), Stratehichnyi upravlinskyi oblik v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Strategic management accounting in the digital economy]. *Galytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*. Vol. 74(1). Pp. 61–67 [in Ukrainian].
7. Shmatkovska, T. O., Korobchuk, T. I., & Borysiuk, O. V. (2023). Suchasni informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii v systemi oblikovo-analitychnoho zabezpechennia shchodo modeliuvannya biznes-protsesiv [Modern information and communication technologies in the system of accounting and analytical support for modeling business processes]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. Vol. 53 [in Ukrainian].
8. Shmatkovska, T., Volynets, L., Dielini, M., Magopets, O., Kopchukova, I., Kytaichuk, T., & Popova, Yu. (2022). Strategic management of the enterprise using the system of strategic management accounting in conditions of sustainable development. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. Vol. 12(2). Special Issue XXIX. Pp. 123–128.
9. Yakubiv V., Sodoma R., Shmatkovska T., Dziamulych M., & Brodska I. (2020). Digitalization of Payment Systems in Ukraine. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. Vol. 8(5). Pp. 4590–4596.
10. Yatsukh, O., Demchenko, I., Ilnytskyi, D., Tsap, V., & Shmatkovska, T. (2021). Management of banking innovations in the conditions of digitalization. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. Vol. 11(1). Special Issue XVII. Pp. 123–127.
11. Stashchuk O., Shykun V. (2024). Finansova bezpeka sub'yektiv hospodaryuvannya sektora maloho pidpryyemnytstva [Financial security of business entities in the small business sector]. *Ekonomichnyy chasopys Volyns'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrayinky - Economic Journal of the Lesya Ukrainka Volyn National University*. Vol. 1 (37). Pp. 105 – 110. [in Ukrainian].
12. Stashchuk O., Derkach O., Lozovyk V. Investytsiynyy klimat Ukrayiny ta napryamy yoho pokrashchennya [Investment climate of Ukraine and directions of its improvement]. *Ekonomichnyy chasopys Volyns'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrayinky - Economic Journal of the Lesya Ukrainka Volyn National University*. Vol. 1 (33). Pp. 52 – 60 [in Ukrainian].

Одержано статтю: 07.03.2025  
Прийнято до друку: 12.03.2025

УДК 330.3: 332.7

Борисюк Олена,  
кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри фінансів  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна;  
ORCID ID 0000-0002-9411-4118  
e-mail: [borisjuk.lena@vnu.edu.ua](mailto:borisjuk.lena@vnu.edu.ua)

Мельник Олексій,  
здобувач ступеня доктора філософії  
зі спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна;  
ORCID ID 0009-0006-7822-5068,  
e-mail: [my-helena@ukr.net](mailto:my-helena@ukr.net)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-71-80>

## ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ РИНКУ ЖИТЛОВОЇ НЕРУХОМОСТІ КНР: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

**Вступ.** Ринок житлової нерухомості на початку XXI ст. став рушійною силою зростання економіки КНР, давши потужний імпульс розвитку суміжних із нею видів господарської активності. У статті представлені характеристики його особливостей, включаючи механізми підтримки інвестицій у нерухомість, виявлено проблеми та перспективи функціонування ринку житла з урахуванням ризиків повторення іпотечної та фінансової криз за сценарієм США; визначено роль держави у регулюванні ринку житлової нерухомості КНР. Результати дослідження можуть бути корисні при оцінці ситуації на ринку житлової нерухомості та в будівельній галузі України.

**Мета.** Мета даного дослідження – визначення фінансових інструментів розвитку ринку житлової нерухомості Китаю та адаптація зарубіжного досвіду до вітчизняних реалій.

**Методи.** При здійсненні дослідження було використано загальнонаукові і спеціальні методи, зокрема: ретроспективного аналізу – для дослідження особливостей державної підтримки ринку житлової нерухомості КНР; системного підходу – для розгляду інвестиційного потенціалу як елементу системи відновлення ринку нерухомості; методів узагальнення і порівняння – з метою систематизації наукових поглядів щодо об'єкта дослідження, обґрунтування теоретичних аспектів необхідності нарощення інвестиційного потенціалу на ринку нерухомості.

**Результати.** Досвід Китаю демонструє, що активна державна підтримка ринку житлової нерухомості може позитивно вплинути на його розвиток і забезпечити доступність житла для населення. В Україні варто врахувати ці аспекти у своїй політиці, адаптуючи їх до місцевих умов та потреб.

**Висновки.** Державна підтримка в Китаї, зокрема через субсидії та пільгові кредити, продемонструвала свою ефективність у забезпеченні доступності житла. Україні варто розглянути можливість запровадження подібних програм для підтримки молодих сімей та малозабезпечених верств населення. Водночас програми контролю за цінами на житло в Китаї допомогли уникнути спекуляцій на ринку. Водночас Китай активно будує соціальне житло для малозабезпечених громадян. Загалом досвід Китаю свідчить про важливість комплексного підходу до розвитку ринку нерухомості, який включає фінансову підтримку, регулювання, соціальні програми та інфраструктурні інвестиції, що варто було би врахувати при розробці інтегрованої стратегії державної підтримки в Україні.

**Ключові слова:** фінансові інструменти, іпотечне кредитування, оподаткування житлової нерухомості, ринок житлової нерухомості, будівництво, ціни на житло, економічне зростання, фінансові субсидії, КНР.

Borysiuk Olena,  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Associate Professor of the Department of Finance  
Lesya Ukrainka Volyn National University,

Lutsk, Ukraine

Melnyk Oleksiy,  
PhD's degree student  
specialty 072 Finance, banking, insurance and joint-stock market  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk, Ukraine

## FINANCIAL INSTRUMENTS OF THE RESIDENTIAL REAL ESTATE MARKET DEVELOPMENT IN THE PRC: LESSONS FOR UKRAINE

**Introduction.** *The residential real estate market at the beginning of the 21st century, became the driving force behind the growth of the PRC economy, giving a powerful impetus to the development of related types of economic activity. The article presents the characteristics of its features, including mechanisms for supporting real estate investments, identifies problems and prospects for the functioning of the housing market, taking into account the risks of a repeat of the mortgage and financial crises according to the US scenario; defines the role of the state in regulating the residential real estate market of the PRC. The results of the study can be useful in assessing the situation on the residential real estate market and in the construction industry of Ukraine.*

**The purpose of the article.** *The purpose of this study is to determine the financial instruments of the development of the residential real estate market of China and adapt foreign experience to domestic realities.*

**Methods.** *In conducting the study, general scientific and special methods were used, in particular: retrospective analysis - to study the features of state support for the residential real estate market of the PRC; systemic approach - to consider investment potential as an element of the real estate market recovery system; methods of generalization and comparison - in order to systematize scientific views on the object of research, to substantiate theoretical aspects of the need to increase investment potential in the real estate market.*

**Results.** *China's experience demonstrates that active state support for the residential real estate market can have a positive impact on its development and ensure the availability of housing for the population. Ukraine should take these aspects into account in its policy, adapting them to local conditions and needs.*

**Conclusions.** *State support in China, in particular through subsidies and soft loans, has demonstrated its effectiveness in ensuring the availability of housing. Ukraine should consider the possibility of introducing similar programs to support young families and low-income segments of the population. At the same time, housing price control programs in China have helped to avoid speculation in the market. At the same time, China is actively building social housing for low-income citizens. In general, China's experience demonstrates the importance of a comprehensive approach to the development of the real estate market, which includes financial support, regulation, social programs and infrastructure investments, which should be taken into account when developing an integrated strategy of state support in Ukraine.*

**Keywords:** *financial instruments, mortgage lending, residential property taxation, residential property market, construction, housing prices, economic growth, financial subsidies, China.*

**Jel Classification:** G 38

**Вступ.** Державна підтримка ринку житлової нерухомості в Китаї є важливим аспектом економічної політики країни, що сприяє стабільності соціально-економічного розвитку та забезпеченню доступного житла для населення. В умовах швидкої урбанізації та зростання населення, китайський уряд впроваджує різноманітні програми та інструменти, такі як субсидії, кредитування та регулювання цін, щоб стимулювати будівництво і забезпечити доступність житла. Вивчення цих особливостей може надати цінні уроки для України, де питання житлової нерухомості також є актуальним, особливо в контексті економічних викликів та потреби у відновленні після кризових періодів. Адаптація успішних практик Китаю може стати ключем до створення ефективної системи підтримки ринку житла в Україні, що відповідає потребам громадян і сприяє стабільному розвитку.

**Огляд літератури.** Ринок нерухомості та різні аспекти його функціонування є предметом досліджень багатьох науковців. Історичний генезис, особливості становлення та розвитку ринку житла України вивчали М. В. Ковтун, О. І. Драпівковський, І. Б. Іванова. На особливості



функціонування ринку нерухомості як складової економіки, та нерухомість як безпосередньо об'єкт економічного аналізу звертали увагу Н. К. Максишко та В. О. Шаповалова. Тенденції на ринку нерухомості в окремі часові періоди аналізували О. О. Мухін, Н. А. Петрищенко, В. С. Андріянов, Г. Р. Ришова. При цьому стан, виклики, проблеми й шляхи їх вирішення на ринку нерухомості під час воєнного стану після широкомасштабного російського вторгнення знаходять своє висвітлення в роботах Р. Мельника, К. Струкової, тощо. З ключових досліджень, що пояснюють розвиток і сучасний стан ринку нерухомості КНР, відомі публікації зарубіжних вчених, зокрема: К. Рогоффа і Ю. Ян, роботи Д. Уеллса, праці сучасних китайських дослідників ринку нерухомості в інтерпретації П. Мозіаса, а також характеристики існуючих ризиків на китайському ринку нерухомості Е. Глейзера. У той же час, не зважаючи на значний науковий доробок з цього питання, сучасні тенденції ринку нерухомості України потребують постійного вивчення й подальших наукових досліджень, враховуючи зарубіжний досвід та можливості його адаптації до вітчизняних умов.

**Мета дослідження.** Мета даного дослідження – визначення специфіки розвитку ринку житлової нерухомості Китаю та можливості адаптації ефективної системи підтримки ринку житла в Україні.

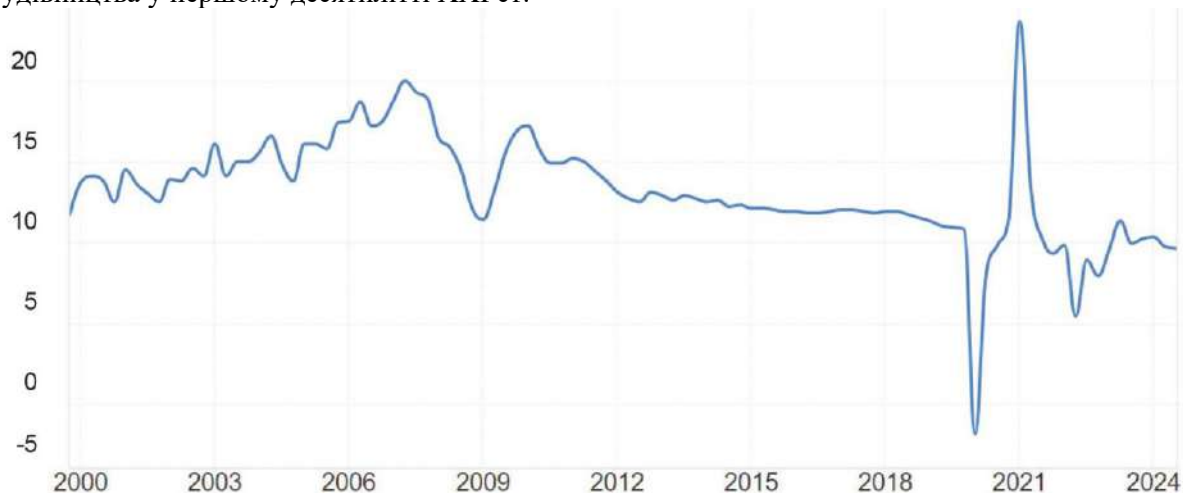
**Матеріали і методи дослідження.** Методологічною основою дослідження використано загальнонаукові і спеціальні методи, зокрема: ретроспективного аналізу – для дослідження особливостей державної підтримки ринку житлової нерухомості КНР; системного підходу – для розгляду інвестиційного потенціалу як елементу системи відновлення ринку нерухомості; методів узагальнення і порівняння – з метою систематизації наукових поглядів щодо об'єкта дослідження, обґрунтування теоретичних аспектів необхідності нарощення інвестиційного потенціалу на ринку нерухомості.

**Результати дослідження.** Ринок нерухомості має важливе значення для економіки КНР: на піку свого розвитку на нього припадало майже 30% ВВП, від нерухомості залежало близько чверті внутрішнього виробництва та до 80% майна домогосподарств країни. У першій половині 2020-х рр. діяльність, що пов'язана з нерухомістю, становила близько 20% ВВП КНР. За оцінками експертів до 2024 р. обсяг операцій на ринку нерухомості КНР становив 130,7 трлн дол. США, з яких 112,9 трлн дол. США (86,4%) припадало на операції з житловою нерухомістю. Таким чином сектор житлової нерухомості є домінуючим на ринку нерухомості КНР.

Разом з тим, розвиток ринку нерухомості створив ряд нових загроз для китайської економіки: зростання цін на житло в період інвестиційного буму в будівництві і нерухомості сприяло спекулятивній активності, а надана державою галузева підтримка, у більшості випадків пов'язана з політичними індикаторами ефективності діяльності регіональних урядів, створила численні неліквідні об'єкти житлової нерухомості та спровокувала помітне збільшення боргового навантаження девелоперів та іпотечних позичальників.

З моменту утворення КНР і аж до кінця 1980-х рр. нерухомість, включаючи житлову, перебувала у державній власності. Житло надавалося громадянам на правах його використання у рамках системи соціальних зобов'язань держави. Власне, відбувалася безкоштовна роздача населенню житла, побудованого за державний рахунок, з наступним соціальним наймом (до 1990 р. більшість міських жителів витрачали трохи більше 1-3% доходу на оренду житла в державі). Формування ринку житлової нерухомості КНР стартувало в 1988 р. одночасно з початком реформ міського житлового будівництва, спрямованих на комерціалізацію житла відповідно до вимог соціалістичної планової економіки. У 1998 р. у житловій сфері було здійснено нові коригування, пов'язані з скасуванням механізмів безкоштовного державного розподілу квартир на користь громадян. Поліпшення житлових умов стало можливим лише шляхом купівлі нерухомості, у тому числі з використанням іпотечного кредитування, що почало швидко розвиватися. Завдяки реформам кінця XX ст. нерухомість швидко перетворилася на ключову галузь китайської економіки: її частка у ВВП на піку даного показника (у 2013 р.) досягла 29%, що у 2010-ті рр., що зробило КНР світовим лідером залежно від економічного зростання стану справ у сфері нерухомості та будівництва. Цей факт підтвердив припущення, що в міру збільшення ВВП країни частка в ньому будівельної галузі буде збільшуватися, і зміна цього співвідношення відбуватиметься швидше в міру досягнення країною середнього рівня доходів, що є характерним для Китаю [3, с.39].

На рис.1 показано темпи приросту ВВП КНР у 2000-2020-ті рр.: найбільш висока динаміка показника припадала на етап запуску комплексу заходів щодо формування ринку житлової нерухомості у 1990-х рр. (4-15% р), і навіть на період розвитку ринку житла та житлового будівництва у першому десятилітті XXI ст.



**Рис 1.** Темпи приросту ВВП КНР\*, %

\*джерело [8]

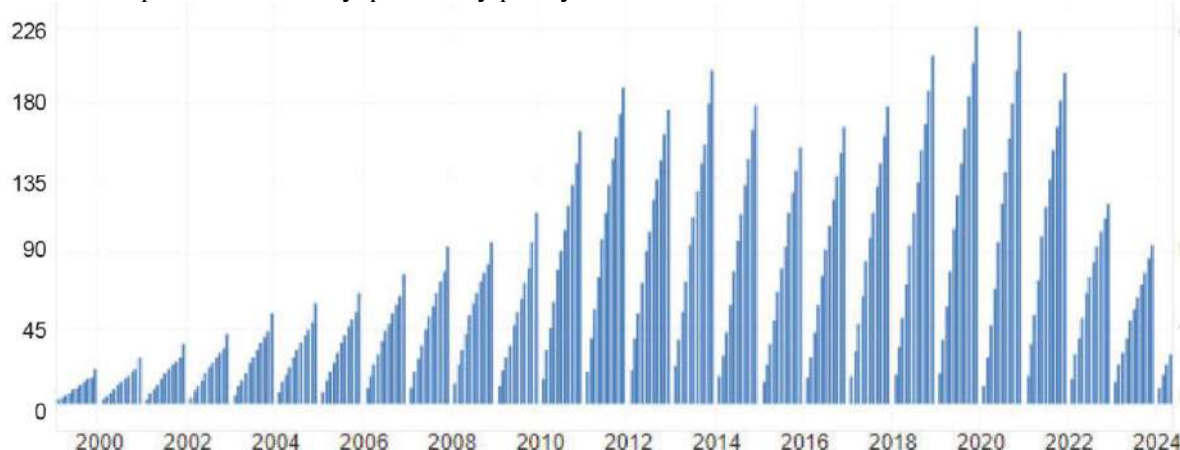
Модернізація економіки під час проведення ринкових перетворень зажадала прискореного розвитку житлового сектора, насамперед, у містах, які стали точками промислового зростання та розвитку сфери послуг. Так, якщо у 1960 р. лише 16% громадян КНР проживало у містах, то до 2023 р. частка міського населення досягла 65%. Очевидно, що подібних вражаючих результатів в урбанізації було б неможливо досягти без істотного вкладу в процес житлового будівництва та розвитку ринку житлової нерухомості.

Прагнення китайців до поліпшення житлових умов зростало в міру підвищення доходів та розширення можливостей їхнього інвестування в нерухомість. Якщо 1950 р. на міського жителя країни у середньому припадало лише 4,5 м<sup>2</sup> житла, то 1990 р. - 13,7; 2000 р. - 20,3, 2009 р., в 2025 р. очікується близько 35, а до 2050 р – 43 [8].

Розвиток фінансових інститутів, відповідальних за іпотечне кредитування, сприяло спрощенню доступу до ринку житла тим, хто не мав при цьому достатніх початкових коштів, але готовий купувати житло в кредит. Якщо у 2000 р. більшість міських жителів (94%) мали доходи нижче середнього рівня, що не дозволяло планувати купівлю власного житла, то вже до 2020 р. щодо бідних (з доходом нижчим за середній рівень) серед міського населення КНР залишалося близько 10%. Таким чином, за 30 років з початку реформ на ринку житла сформувався масовий споживач, готовий до відповідних інвестицій. Загалом у Китаї з 1999 по 2007 р. частка інвестицій у житлове будівництво у ВВП зростає з 5,9 до 11,5%, а за 2013-2018 рр. інвестиції у нерухомість у КНР збільшилися на 30% при зростанні коефіцієнта фінансової залежності домогосподарств з 33 до 60%. За даними Національного бюро статистики КНР (National Bureau of Statistics of China), у 2022 р. не менше 30% витрат китайських домогосподарств тією чи іншою мірою було пов'язано із утриманням та обслуговуванням житлової нерухомості, платежами за іпотечними кредитами, а загальне споживання китайських домогосподарств у 2020 р. становило 38% ВВП. Це, в свою чергу стало потужним підживленням ринку житлової нерухомості та суміжних з ним сфер господарської діяльності.

Рисунок 2 дає уявлення про вибуховий характер процесу житлового будівництва в Китаї з початку XXI ст., коли китайським урядом, поряд з житловою, успішно проводилися ринкові реформи, націлені на активну участь країни в системі світогосподарських зв'язків за рахунок бурхливого зростання зовнішньої торгівлі. Саме в цей період КНР почала перетворюватися на державо-фабрику, важливу роль в економіці якої відігравали виробництво та експорт промислової

продукції. Завдяки поступальному зростанню доходів бізнесу та населення почали відкриватися й інвестиційні перспективи на внутрішньому ринку.



**Рис. 2.** *Обсяг введення житла у КНР, тис., м<sup>2</sup>\**

\*джерело [8]

Сектор нерухомості в частині житлового сегмента при цьому грав все більш значну роль, допомагаючи новим міським жителям придбати житло як за рахунок власних коштів, так і завдяки використанню державної та корпоративної підтримки в рамках відповідних житлових програм. Протягом перших двох десятиліть XXI ст. інвестиції в нерухомість, переважно в житловий сектор, у своєму щорічному прирості були суттєво вищими за темпи приросту ВВП КНР (рис.3). Ще одним важливим фактором розвитку ринку житлової нерухомості КНР стала повна зміна керівництва країни у 2013 р., що надзвичайно вплинуло на політику у сфері нерухомості. Оскільки платежі за продаж (передачу) землі у користування строком на 70 років, а також інші податки на нерухомість (податок на збільшення вартості землі, податок на використання міських земель, податок на використання земель, що обробляються, та податок на нерухоме майно) у 2016 р. формували 40% доходів провінцій, а також 40% доходної частини консолідованого бюджету КНР, операції з нерухомістю стали своєрідним критерієм ефективності місцевих урядів. Це помітно «розігнало» ціни на ринку житла і викликало масові спекуляції у сфері нерухомості. Крім того, в умовах високої вартості квартир місцевим урядам було вигідно стимулювати оренду державного житла, що все більше залучало державні структури у функціонування ринку житлової нерухомості.



**Рис. 3.** *Темпи приросту обсягу інвестицій у нерухомість у КНР\*, %*

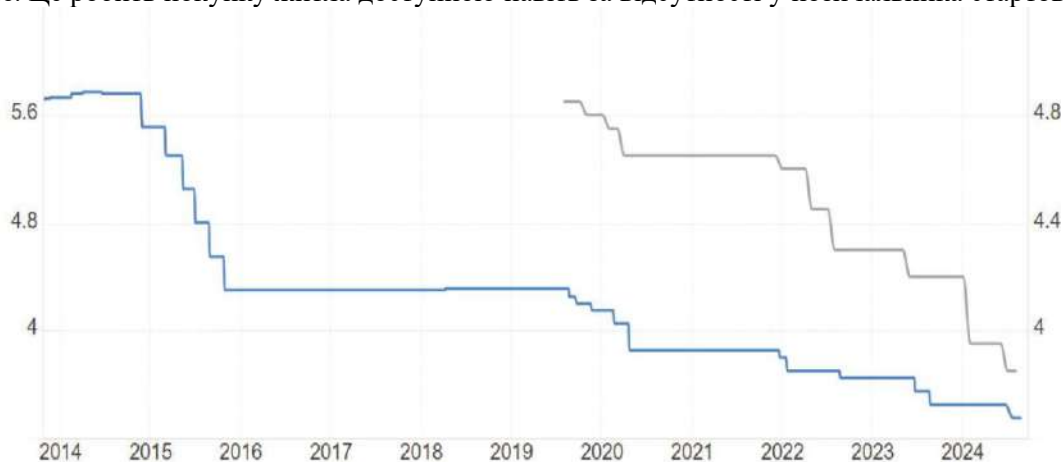
\*джерело [5]

З 2016 р. держава посилила житлову політику, особливо щодо спекулятивних покупок квартир, щоб зупинити зростання цін на нерухомість та зробити житло доступнішим. Одночасно було вжито цілеспрямованих поетапних заходів щодо покращення довгострокової пропозиції житла, особливо в частині розширення доступу до іпотечного кредитування за помірними банківськими ставками. У відповідь на деяке похвалення на цій хвилі будівельної активності до початку пандемії COVID-19 (див. рис. 2) ціни продовжили зростати (за 15 років - з 2006 по 2021 р., їх підвищення склало 350%), але інвестиції в нерухомість поступово почали стагнувати (рис.3). Проведена державою політика щодо нерухомості та будівництва в КНР у той період представлялася складним завданням, оскільки вже стали очевидними нові ризики уповільнення економічного розвитку з геополітичних причин. За оцінками експертів, опублікованими у 2019 р., 20% падіння активності у сфері нерухомості мало призвести до падіння ВВП на 5-10%, навіть без урахування ризиків виникнення банківської кризи чи важливості нерухомості як об'єкта заставного забезпечення іпотечних угод на ринку нерухомості. Наступна за пандемією COVID-19 криза, своєю чергою, зажадала від держави посилення на ринку нерухомості, особливо з його житловий сегмент, зокрема шляхом застосування монетарних і фінансових заходів підтримки.

З метою стимулювання поступального розвитку ринку житлової нерухомості та будівельної індустрії КНР з боку держави почали активно використовуватися такі інструменти підтримки населення та бізнесу, як іпотечне кредитування, субсидування та податкове регулювання.

Іпотечне кредитування приваблює потенційних власників житлової нерухомості у Китаї помірними відсотковими ставками. Так, якщо в жовтні 2024 р. базова процентна ставка Народного банку Китаю (People's Bank of China) становила 3,1%, то ставка кредитування позичальників на довгостроковий (5-річний) період, що служить базисом для визначення ставок за іпотечними кредитами, становила 3,6% за річного рівня інфляції 0,4% (у вересні 2024 р.).

При цьому за останні 10 років відсоткові ставки, включаючи ставки для іпотечних позичальників, помітно знизилися (рис. 4). Хоча обов'язковий першочерговий внесок при купівлі першої квартири в Китаї в іпотеку з травня 2024 р. складає 15% (для другого об'єкта житлової нерухомості – 25% проти відповідно 40 та 60% – раніше), хоча у деяких містах країни цих вимог немає. Це робить покупку житла доступною навіть за відсутності у позичальника стартових коштів.

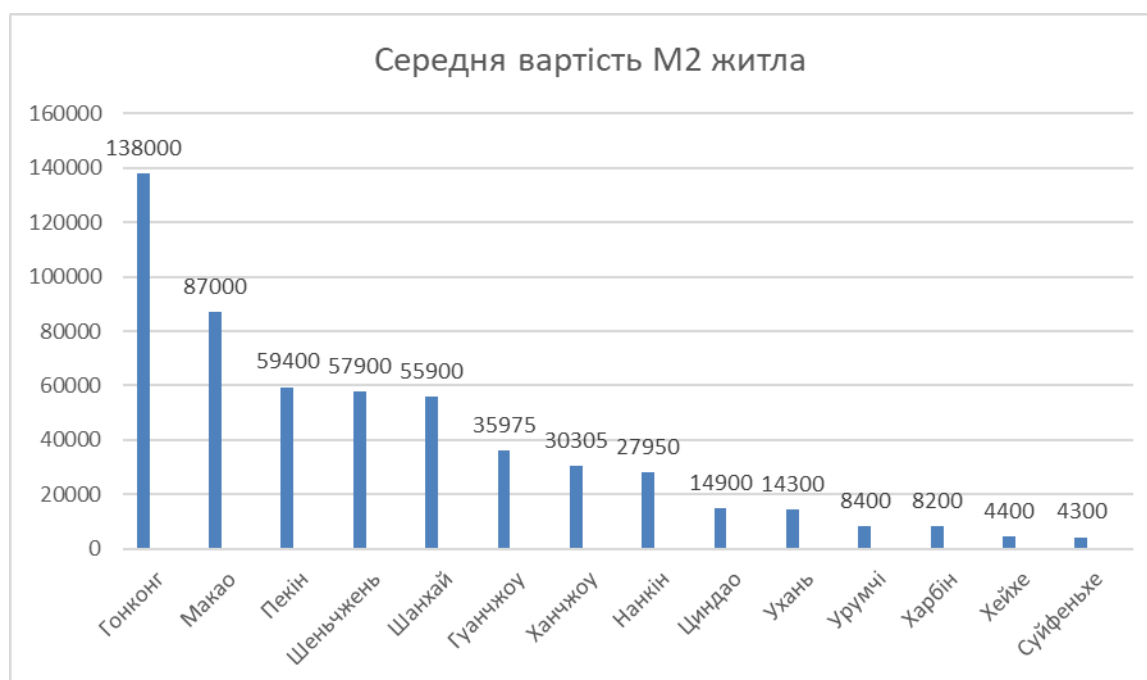


**Рис. 4.** Базова процентна ставка Народного банку Китаю за кредитами строком на 1 рік (ліва вісь) та процентна ставка за кредитами строком на 5 років (права вісь), %

\*джерело [6]

Поряд із прийнятним рівнем іпотечних ставок в умовах низької інфляції та зростаючого рівня зарплат, для заохочення придбання нерухомості, переважно житлової, у КНР використовується також механізм субсидування. Він особливо затребуваний, враховуючи високу вартість житлової нерухомості у містах країни, які є фінансовими, промисловими та культурними центрами. На рис. 5 наведено середню вартість м<sup>2</sup> житлової нерухомості у деяких містах КНР. Очевидно, що при

середній заробітній платі, що становила в 2023 близько 10 тис. китайських юанів на місяць (12 0,7 тис. юанів на рік), житлова нерухомість у великих містах (особливо в так званих містах першого рівня: Пекіні, Шанхаї, Гуанчжоу і Шень не цілком доступна для більшості населення.



**Рис. 5.** Середня вартість одного квадратного метра житлової нерухомості по містах КНР у 2024 р\*, юанів

\*джерело [7]

Серед основних заходів субсидування придбання житлової нерухомості, які застосовуються в КНР, – викуп нерухомості у забудовників державними та комерційними компаніями під соціальне житло для співробітників, а також субсидування іпотечних ставок фізичним особам. Програми субсидування застосовуються переважно для стимулювання реалізації низьколіквідних об'єктів житлової нерухомості, зокрема побудованої за державними програмами розвитку міст. Широкого поширення ці заходи набули в період наростання проблем у китайських забудовників, пов'язаних із труднощами реалізації на комерційній основі низки об'єктів житлового будівництва через зростання цін на нерухомість і, відповідно, зниження обсягу інвестицій у даний сектор.

Масовані фінансові субсидії забудовникам у формі пільгового кредитування їх діяльності з боку державних банків призвели, з одного боку, до надмірної пропозиції об'єктів житлової нерухомості на ринку, а з іншого – ускладнюють їх продаж або оренду на ринкових умовах, збільшуючи витрати на підтримку житлового фонду у придатному для його експлуатації стані. За оцінками експертів у 2012 р. до 20% житла у містах першого рівня та близько 13% в решті міст КНР не використовувалося.

Серед точкових програм субсидування придбання житла в КНР вживали заходів підтримки не лише малозабезпеченого населення, а й заможних верств, зокрема, у 2010 р. одержувачами державної фінансової допомоги для придбання об'єктів житлової нерухомості в Шеньчжені були великі бізнесмени. Це давало їм право на отримання щомісячної субсидії у вигляді 3,1 тис. юанів терміном на п'ять років (у сумі – 186 тис. юанів) [1].

Основними завданнями податкового регулювання ринку житлової нерухомості є створення економічної зацікавленості населення та бізнесу у придбанні житла. Цьому сприяли такі інструменти, як податкові преференції фізичним особам та державним структурам у вигляді звільнення від сплати податку на житлову нерухомість (його ставки встановлюються адміністраціями провінцій КНР; звільняються від оподаткування майно державних структур та нерухомість фізичних осіб, що не використовується в комерційних цілях); податку на передачу

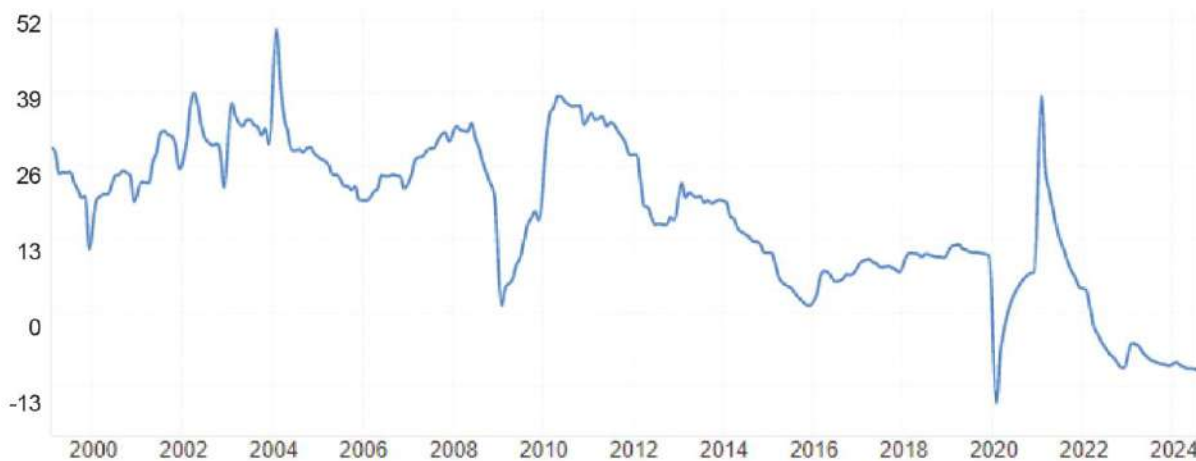
майна (звичайна ставка – від 3 до 5% вартості майна; платник – набувач прав користування нерухомістю; податок не стягується з державних структур та при першій купівлі робітниками та службовцями житла у багатоквартирних громадських будинках у містах) та податку на дохід від передачі майна (ставка – 20%).

Підприємства з іноземними інвестиціями, що працюють на території КНР, є платниками бізнес-податку, що є платою за провадження господарської діяльності. При здійсненні будівельних чи інженерних робіт ставка податку з початку 2024 р. становила 3%, під час продажу нерухомого майна – 5%.

Державне регулювання ринку житлової нерухомості у КНР обмежує використання нерухомого майна іноземцями. Зокрема, іноземним фізичним та юридичним особам заборонено передавати квартиру у довічне володіння, лише з правом користування на 70 років. Заборонено також купівлю другого та більше об'єктів житлової нерухомості. Обов'язковий мінімум рік проживання в країні за робочою чи навчальною візою. При покупці житлової нерухомості дозволяється іпотечне кредитування.

В даний час ринок житлової нерухомості КНР продовжує відчувати надлишок пропозиції, що веде до стагнації цін на житло (у серпні 2024 р. у річному вираженні новобудови подешевшали на 1,8%, а ціни житла на вторинному ринку знизилися на 6,9%). Втрата довіри населення до нерухомості як інвестиційного активу призводить до негативних темпів приросту інвестицій у цю сферу (див. рис. 3). Боргові проблеми найбільших будівельних та девелоперських компаній загрожують їм банкрутством. При цьому проблеми ринку вже торкнулися Гонконгу (що формально дотепер володіє автономією від материкового Китаю) та його найбільші девелоперські компанії.

На початку осені 2024 р. аналітики відзначали, що стосовно Китаю «крах ринку житла ще не закінчився», а заходи підтримки індустрії, вжиті державою з метою стимулювання придбання житлової нерухомості, виявилися недостатніми. Крім того, з доступністю програм іпотечного кредитування за останнє 20-річчя помітно зросло і боргове навантаження населення. Якщо на початку 2014 р. борги домогосподарств КНР становили трохи більше 34% ВВП, то до 2024 року вони зросли вже до 62,1% ВВП (рис. 6). Проблеми позичальників із погашенням заборгованості за іпотечними кредитами можуть стати суттєвими для китайських банків-кредиторів і, як і в США у 2007–2008 рр., створити чималі складнощі у національній банківській системі, особливо якщо згодом ставки за іпотечними кредитами почнуть підвищуватися.



**Рис. 6.** Заборгованість домогосподарств КНР, % ВВП\*  
\*джерело [2]

У таких умовах ринок житлової нерухомості КНР, гостро потребує нових заходів стабілізації, здатних, з одного боку, «охолодити» колишній бум у цій сфері економічної діяльності, а з іншого – не надто суттєво загальмувати економічне зростання, для якого ринок житлової нерухомості тривалий час був драйвером. Як це зробити при мінімальних негативних наслідках – одне з головних питань, які стоять перед китайською владою щодо коригування політики економічного розвитку

країни. Негативний досвід США, де у першому десятилітті ХХІ ст., іпотечний бум та спекуляції на ринку житлової нерухомості запустили механізм глобальної фінансової а потім і економічної кризи є певним застереженням від повторення подібної ситуації.

**Дискусія.** Концепція економічного зростання КНР, однією з головних рушійних сил якого у ХХІ ст. був ринок житлової нерухомості, що потребує модифікації зниження ризиків як національного, і глобального характеру. «Вплив сектора нерухомості на економіку Китаю став настільки великим, що подолання спаду житлового будівництва істотно вплине на її зростання – навіть за відсутності фінансової кризи, яка зазвичай супроводжує корекцію ринку житла». Китай уже пройшов через стадію розвитку, основними чинниками якої були будівництво та ринок нерухомості. Тепер він, як багато розвинених країн світу, має у своїх пріоритетах фокусуватися на інших секторах національної економіки, які визначають зростання ВВП.

Водночас зміна оцінки ефективності діяльності регіональних урядів на основі лише кількісних показників, що беруть до уваги податки та інші надходження від функціонування ринку житлової нерухомості, ймовірно, усуне перекося у цій сфері, спричинені надмірним державним втручанням у функціонування ринкових механізмів.

#### **Висновки і перспективи подальших досліджень.**

Оцінюючи стан та розвиток ринку житлової нерухомості в КНР наприкінці ХХ – на початку ХХІ ст., можна констатувати наступне:

1. Реформи, спрямовані на комерціалізацію ринку житла, виявилися результативними. Частка власників житла у загальній чисельності населення (89,7% – 2023 р.) – одна з найвищих у світі, а середній розмір площі об'єктів житлової нерухомості або вже досяг, або досягне показників провідних розвинених країн світу найближчим часом.

2. Важливими механізмами розвитку ринку житлової нерухомості є заходи державної підтримки, що включають пільгове кредитування та субсидування споживачів та забудовників, а також преференційне оподаткування. Ринок житлової нерухомості створює потужну фінансову базу урядів на місцях, за рахунок якої формується значна частина податкових надходжень провінцій КНР.

3. Активне залучення урядових структур у регулювання ринку житлової нерухомості створює низку проблем у китайській економіці, пов'язаних з її неефективністю через неринковий характер виробництва, розподілу та споживання об'єктів житлового будівництва, а також спотворень оцінок діяльності урядів на місцях.

Разом із тим, адаптація досвіду державної підтримки ринку житлової нерухомості КНР для України може включати запровадження державних програм доступного житла, пільгового іпотечного кредитування та стимулювання інвестицій у житлове будівництво. Україна може перейняти механізми державно-приватного партнерства, використовуючи пільгове оподаткування та субсидії для забудовників, що знижує вартість житла для населення. Також доцільним є створення державних фондів для викупу та здачі в оренду доступного житла, що сприятиме соціальній стабільності. Важливо також забезпечити ефективне регулювання ринку, уникаючи перегріву, як це робить Китай через обмеження спекуляцій та контроль за кредитною політикою.

#### **Джерела та література**

1. Аналітичні дані DIM.RIA за 2024 рік. URL: <https://dom.ria.com/uk/news/yakim-buv-2024-dlya-rinku-nerukhomosti-ukrainipidsumki-dinamika-czi-258328.html>
2. Аналітичні дані ЛУН за 2024 рік. URL: <https://misto.lun.ua/2024>.
3. Білецький І. В. Фактори впливу на розвиток будівельного сектору економіки та ринку нерухомості України. *Вісник Одеського національного університету*. 2022. № 3(93). С. 38–43. URL: [http://www.visnykonu.od.ua/journal/2022\\_27\\_3/9.pdf](http://www.visnykonu.od.ua/journal/2022_27_3/9.pdf).
4. Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію, за видами в Україні. Державна служба статистики. URL: [https://csrv2.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/bud/kzp\\_Ukr/u/arh\\_kzp\\_Ukr\\_2024.htm](https://csrv2.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/bud/kzp_Ukr/u/arh_kzp_Ukr_2024.htm).
5. Красневич О.А., Павлов К.В., Ющак А.В. Теоретичні аспекти дослідження ринку житлової нерухомості України під час воєнної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2222>.

6. Поморцева О., Кобзан С., Євдокімов А. Дослідження впливу базових факторів на вартість нерухомості в умовах війни. *Grail of Science*. 2023. № 31. р. 511-517.
7. Поморцева О., Шапочкін О., Некрасов Я. Дослідження ринку нерухомості України. Вплив військового стану. *InterConf*. 2023, № 33(155), р. 502-512.
8. Тренди на ринку нерухомості у 2024 році: Аналіз сучасних тенденцій, які формують ринок. URL: <https://harni.news/svitoglyad>.
9. Сташук О. Форми та методи фінансування будівництва житла: характеристика та перспективи застосування. *Світ фінансів*, 2019. № 3 (60). URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1248>
10. Сташук О. Кредитування як метод фінансування житлового будівництва. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*, 2019. Вип. 3 (19), С. 127-132. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-03-127-132>

#### References

1. Official website of the DIM.RIA (2023). “Analytical data of DIM.RIA for 2023”, available at: <https://dom.ria.com/uk/news/yakim-buv-2023-dlya-rinkunerukhomosti-ukraini-pidsumki-dinamika-czi-258328.html> [in Ukrainian].
2. Official website of the LUN (2022). “Analytical data of LUN for 2022”, available at: <https://misto.lun.ua/2022> [in Ukrainian].
3. Biletskyi I. (2022). “Factors influencing the development of the economy's construction sector and Ukraine's real estate market”, *Bulletin of Odessa National University*, vol. 3(93), pp. 38–43, available at: [http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2022\\_27\\_3/9.pdf](http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2022_27_3/9.pdf) [in Ukrainian].
4. Official website of the State Statistics Service of Ukraine (2024), “Total area of residential buildings put into operation, by types in Ukraine”, available at: [https://csrv2.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/bud/kzp\\_Ukr/u/arh\\_kzp\\_Ukr\\_2019.htm](https://csrv2.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/bud/kzp_Ukr/u/arh_kzp_Ukr_2019.htm) [in Ukrainian].
5. Krasnevich O. Pavlov, K. and Yushchak A. (2023). “Theoretical aspects of the study of the residential real estate market of Ukraine during the war economy”, *Economy and society*, vol. 48, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2222> [in Ukrainian].
6. Pomortseva O. Kobzan, S. and Yevdokimov, A. (2023). “Study of the impact of basic factors on the value of real estate in wartime conditions”, *Grail of Science*, vol. 31, pp. 511-517 [in Ukrainian].
7. Pomortseva O. Shapochkin, O. and Nekrasov, Ya. (2023). “Research on the real estate market of Ukraine”, *The influence of martial law. InterConf*, vol. 33(155), pp. 502-512 [in Ukrainian].
8. Trendy na rynku nerukhomosti u 2024 rotsi: Analiz suchasnykh tendentsii, yaki formuiut rynek [Trends in the real estate market in 2024: Analysis of current trends shaping the market]. Available at: <https://harni.news/svitoglyad> [in Ukrainian].
9. Stashchuk O. Formy ta metody finansuvannya budivnytstva zhytla: kharakterystyka ta perspektyvy zastosuvannya [Forms and methods of financing housing construction: characteristics and application prospects]. *Svit finansiv – World of Finance*, 2019. No. 3 (60). Available at: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1248> [in Ukrainian].
10. Stashchuk O. Kredytuvannya yak metod finansuvannya zhytlovoho budivnytstva [Lending as a method of financing housing construction]. *Ekonomichnyy chasopys Volyns'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrayinky - Economic Journal of the Lesya Ukrainka Volyn National University*, 2019. Issue 3 (19), pp. 127-132. [in Ukrainian].

Одержано статтю: 11.03.2025  
Прийнято до друку: 15.03.2025



УДК 336:330

Карлін Микола,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна;  
ORCID ID 0000-0002-1421-1066  
e-mail: [karlin.lutsk@gmail.com](mailto:karlin.lutsk@gmail.com).

Привиденець Ігор,  
здобувач ступеня доктора філософії,  
зі спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна;  
ORCID ID 0009-0009-7407-0152,  
e-mail: [goldenshare@ukr.net](mailto:goldenshare@ukr.net)

Чжишань Лінь,  
здобувач ступеня доктора філософії,  
зі спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна;  
ORCID ID 0009-0005-7094-3041,  
e-mail: [abcd588888@outlook.jp](mailto:abcd588888@outlook.jp)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-81-88>

## ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ РОСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ ТА ВІДБУДОВИ

**Вступ.** В статті обґрунтовується необхідність використання можливостей такої нової складової публічних фінансів як фінанси публічно-приватного партнерства для відбудови економіки України.

**Мета.** Метою дослідження є визначення особливостей використання форм і видів публічно-приватного партнерства та їх інструментів при реалізації проєктів цього партнерства на всіх рівнях управління і всіма його суб'єктами.

**Методи.** Методологічною основою дослідження є теоретичні положення фінансової науки, наукові праці відомих вчених-економістів у галузі публічно-приватного партнерства. Для вирішення дослідницьких завдань у роботі використано діалектичний метод наукового пізнання з метою встановлення змісту фінансів публічно-приватного партнерства та виявлення їх інструментів, концептуально-логічний аналіз та системний підхід до структури цього партнерства, а також факторний метод, що дозволило виявити та обґрунтувати детермінанти розвитку публічно-приватного партнерства в Україні.

**Результати.** Результатом дослідження стало виявлення діалектичних зв'язків між різними суб'єктами фінансів публічно-приватного партнерства, дослідження єдності теорії та практики щодо реалізації принципів публічно-приватного партнерства та його інструментів. Обґрунтовано, що основоположною характеристикою методології пізнання сутності фінансів публічно-приватного партнерства та його інструментів є детермінованість явищ.

**Висновки.** Виокремлення теоретичних засад використання фінансового інструментарію публічно-приватного партнерства, що дозволяє більш чітко встановити методологічні основи їх застосування в умовах відбудови економіки України з урахуванням досвіду демократичних країн. Доведено, що фінанси публічно-приватного партнерства можуть стати суттєвим джерелом інвестицій сталого розвитку в Україні в умовах війни та відбудови.

**Ключові слова:** форми та види публічно-приватного партнерства, фінанси публічно-приватного підприємства, теорія та практика використання інструментів публічно-приватного підприємства,

**Karlin Mykola,**  
Doctor of economics, Professor,  
Professor of Finance Department Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk, Ukraine

**Pryvydenets Ihor,**  
PhD's degree student  
specialty 072 Finance, banking, insurance and join-stock market  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk, Ukraine

**Zhishan Lin,**  
PhD's degree student  
specialty 072 Finance, banking, insurance and join-stock market  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk, Ukraine

## FINANCIAL INSTRUMENTS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE CONTEXT OF RUSSIA'S WAR AGAINST UKRAINE AND RECONSTRUCTION

**Introduction.** *The article substantiates the necessity of using the possibilities of such a new component of public finance as public-private partnership finance for the reconstruction of the Ukrainian economy.*

**Purpose.** *The purpose of the study is to determine the peculiarities of using the forms and types of public-private partnerships and their instruments in the implementation of partnership projects at all levels of government and by all its actors.*

**Methods.** *The methodological basis of the study is the theoretical provisions of financial science, scientific works of well-known economists in the field of public-private partnership. To solve the research tasks, the paper uses the dialectical method of scientific knowledge to determine the content of public-private partnership finance and identify its instruments, conceptual and logical analysis and a systematic approach to the structure of this partnership, as well as the factor method, which allowed to identify and substantiate the determinants of public-private partnership development in Ukraine.*

**Results.** *The research resulted in the identification of dialectical relations between different subjects of public-private partnership finance, the study of the unity of theory and practice in the implementation of the principles of public-private partnership and its instruments. It is substantiated that the fundamental characteristic of the methodology for cognizing the essence of public-private partnership finance and its instruments is the determinism of phenomena.*

**Conclusions.** *The theoretical foundations for the use of financial instruments of public-private partnerships have been identified, which allows us to more clearly establish the methodological basis for their application in the context of the reconstruction of the Ukrainian economy, taking into account the experience of democratic countries. It is proved that public-private partnership finance can become a significant source of sustainable development investment in Ukraine in the context of war and reconstruction.*

**Keywords:** *forms and types of public-private partnership, public-private enterprise finance, theory and practice of using public-private enterprise instruments, research methodology.*

**Jel Classification:** E 62

**Вступ.** Нестача бюджетних коштів у держави та органів місцевого самоврядування за умов воєнного стану в Україні зумовлює пошук нових джерел коштів для розбудови економіки відповідно до вимог ЄС, оскільки наша країна отримала статус кандидата на вступ до цієї організації. Все це вимагає активнішого застосування в Україні фінансів публічно-приватного партнерства, зміст, структуру та суб'єкти яких потрібно з'ясувати. В статті також досліджуються види і форми публічно-приватного партнерства та досвід їх використання у демократичних країнах світу для побудови в Україні.

**Огляд літератури.** Складність дослідження фінансів публічно-приватного партнерства пов'язано з тим, що вони поки неналежним чином аналізуються в українській науковій літературі, або досліджуються

переважно в контексті державно-приватного партнерства. В цьому плані на увагу заслуговують насамперед праці таких вчених, як: І. Біла, П. Була, О. Головінов, Л. Гриценко, Л. Дмитриченко, І. Запатріна, Д. Затонацький, О. Зибарева, Е. Іллічова, С. Єгоричева, М. Лахижа, С. Леонов, В. Мостовий, П. Тарабановський, А. Самойлікова А., П. Шилепницький, Б. Шулюк та інших. Публічно-приватне партнерство у зарубіжній економічній літературі розглядається насамперед в контексті державно-приватного партнерства (ДПП). Це в свою чергу звужує розуміння фінансів ППП, що гальмує їх використання в сучасних умовах у нашій країні, оскільки до уваги не беруться фінанси муніципально-приватного партнерства (МПП). Крім того, поки не існує однозначного трактування форм ДПП, що впливає на його розвиток у різних країнах, на що звертається увага у роботі таких авторів, як: Тарабановський П., Гриценко Л., Самойлікова А., Була П. [1]. Крім того, більшість країн світу, зокрема й Україна, знаходяться лише на першому етапі формування публічно-приватного партнерства (далі – ППП), коли ще не розроблена задовільна законодавча база для його використання, на що звертають увагу Біла І. С. та Іллічова Е. І. [2]. Спираючись на вище відзначене, фінанси ППП, слід розглядати як систему фінансових взаємовідносин, що передбачає об'єднання фінансово-економічних зусиль держави, органів місцевого самоврядування, внутрішніх і зарубіжних інвесторів та спонсорів з розподілом ризиків, відповідальності й доходів при побудові чи реконструкції того чи іншого об'єкта, насамперед інфраструктурного. Таке розуміння фінансів ППП треба мати на увазі при відбудові економіки нашої країни після війни, оскільки більшість країн та організацій-спонсорів не будуть надавати Україні безоплатної допомоги. Для зменшення ризиків приватних інвесторів при вкладенні коштів у проекти ППП необхідна їх державна підтримка, передусім страхування в умовах російсько-української війни. Це в першу чергу повинно стосуватися страхування ризиків тих іноземних інвесторів, які придбають українські «зелені» облигації, які повинні отримати значне поширення в Україні.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є визначення особливостей використання форм і видів публічно-приватного партнерства та його інструментів при реалізації проєктів такого партнерства на всіх рівнях управління і всіма його суб'єктами.

**Матеріали і методи.** Методологічною основою дослідження є теоретичні положення фінансової науки, наукові праці відомих вчених-економістів у галузі публічно-приватного партнерства. Для вирішення дослідницьких завдань у роботі використано такі методи дослідження:

- а) діалектичний метод наукового пізнання з метою встановлення змісту фінансів публічно-приватного партнерства та їх інструментарію;
- б) концептуально-логічний аналіз та системний підхід до структури цього партнерства;
- в) факторний метод, що дозволило виявити та обґрунтувати детермінанти розвитку публічно-приватного партнерства в Україні; історичний підхід до аналізу наукової літератури.

**Результати дослідження.** Фінанси публічно-приватного партнерства слід розглядати як систему фінансових взаємовідносин, що передбачає об'єднання фінансово-економічних зусиль держави, органів місцевого самоврядування, внутрішніх і зарубіжних інвесторів та спонсорів з розподілом ризиків, відповідальності й доходів при побудові чи реконструкції того чи іншого об'єкта, насамперед інфраструктурного. Розширення суб'єктів приватно-публічного партнерства вимагає створення для них державою належних умов, в тому числі у сфері страхування, що дасть можливість Україні суттєво збільшити зовнішні та внутрішні інвестиції для відбудови країни навіть в умовах війни. Також важливо дослідити досвід стимулювання країнами ЄС «зелених» проєктів публічно-приватного партнерства у різних сферах господарства та використати найкраще з нього в Україні для відбудови її економіки. Крім того, у нашій країні проблемою є те, що потреба у вдосконаленні існуючих та розробленні нових фінансових інструментів реалізації проєктів ППП ускладнюється війною росії проти України. При цьому нестача фінансових ресурсів у нашої держави потребує посиленого державного сприяння розвитку фінансового інструментарію вказаного партнерства, яке має орієнтуватися на підвищення капіталізації проєктів ППП.

У розвинутих країнах переважну частку у загальному обсязі фінансування проєктів ДПП займають боргові фінансові інструменти (близько 60-80 %), а найдорожчим засобом фінансування цих проєктів є пайові фінансові інструменти (прості акції), які доцільно застосовувати у випадку нестачі інших джерел фінансування або ж у необхідності покрити комерційні ризики проєкту ДПП у випадку його невдачі [3]. Важливість ППП не тільки для держави, а й для українських компаній полягає в тому, що компанії які впроваджують принципи ESG (передусім, екологічні та соціальні), стають більш конкурентоспроможними. Впровадження ESG-стандартів дозволяє компаніям знизити ризики, підвищити

ефективність, збільшити капіталізацію, покращити свою репутацію та зменшити вартість позикового капіталу [4]. Зокрема, провідні фінансові інституції світу взагалі не розглядають заявки бізнесу, якщо в них не прописані плани з досягнення окремих показників ESG. Крім того, підприємства із звітністю за стандартами ESG можуть претендувати на зниження відсоткових ставок за кредитами. Тому участь підприємств в реалізації проєктів ППП може сприяти їх кращому становищу на ринку.

Розглядаючи фінанси ППП як систему фінансових взаємовідносин, що передбачає об'єднання фінансово-економічних зусиль держави, органів місцевого самоврядування, внутрішніх і зарубіжних інвесторів та спонсорів з розподілом ризиків, відповідальності й доходів при побудові чи реконструкції того чи іншого об'єкта. Таке розуміння фінансів ППП треба мати на увазі при відбудові економіки нашої країни після війни, оскільки більшість країн та організацій-спонсорів не будуть надавати Україні безоплатної допомоги. Тому для мінімізації корупційних діянь при фінансуванні відбудови зруйнованої інфраструктури на принципах сталого розвитку в Україну варто активніше залучати іноземні інвестиції, які повинні контролюватися представниками цих інвесторів. Водночас, треба враховувати й той факт, що значна частина коштів зарубіжними партнерами при реалізації проєктів ППП (особливо при відбудові об'єктів соціальної інфраструктури) Україні поки надається на умовах благодійності, а не на таких традиційних умовах реалізації подібних проєктів як оренда, концесія чи управління публічним майном. Хоча щодо останнього, слід звернути увагу на його недостатню ефективність, про що свідчать, зокрема судові справи проти частини керівництва Національного агентства з розшуку та менеджменту активів (АРМА). Вкрай складною проблемою може стати надання в управління державним структурам США державних атомних станцій України і не тільки, на чому наполягає адміністрація Д. Трампа. Тому фінанси ППП треба розглядати значно ширше, ніж тільки відносини між публічними структурами та бізнесом з приводу отримання останнім прибутку при реалізації подібних проєктів. Важливу роль у цьому процесі повинен відігравати й контроль з боку громадських організацій, чого поки не вистачає у діяльності АРМА та ФДМУ.

В умовах війни та післявоєнної відбудови важливою складовою фінансів ППП може стати такий новий інструмент як кошти благодійних організацій та фізичних осіб (а також їх добровільна участь у відбудові соціально-інфраструктурних об'єктів), але з умовою удосконалення їх державного регулювання (насамперед діяльності іноземних благодійних організацій). Згідно досвіду країн ЄС, в Україні було б доцільним запровадити наступні основні заходи [5]. 1. Законодавчо прирівняти кваліфіковані благодійні організації країн – членів ЄС до українських з відповідною спрощеною процедурою державної реєстрації. 2. Відрегулювати норми українського законодавства, які стримують надання благодійної допомоги юридичними організаціями, збільшивши для них максимальний розмір такої допомоги без додаткового оподаткування. 3. Перенести в цілях вирахування зменшення податкових зобов'язань благодійника, що перевищують дозволений поріг, на витрати майбутніх періодів тощо. Крім того, треба враховувати й той факт, що українці мають вкрай низьку культуру благодійності. Про це говорять наступні факти. 1. Кількість донатів зменшилась з початку повномасштабної російсько-української війни. За даними, вже в 2023 р. люди майже вдвічі зменшили донати на три найбільші благодійні фонди. 2. Водночас, збільшилися донати через банківські структури. 3. Якщо у 2024 р. динаміка донатів залишиться такою ж самою, що й в 2023 р., то загальна сума донатів сягне тільки 2,5-3 млрд дол на рік, що дуже мало [6]. Позитивом реалізації проєктів ППП в Україні стало те, що при їх здійсненні сьогодні активну участь беруть не тільки бізнесові структури, але й окремі громадяни, які об'єднуються у невеликі групи та на добровільній основі допомагають відновлювати зруйноване житло та інші господарські об'єкти передусім вразливим верствам населення, які найбільше постраждали від російської агресії. Таку допомогу доцільно розглядати як нефінансовий інструмент ППП.

У той же час треба враховувати й причини небажання брати участь у благодійній діяльності багатьох українців, що пояснюється наступними причинами [7]: недостатність коштів; недовіра до отримувачів благодійної допомоги; невіра в те, що така діяльність може мати реальний вплив на ситуацію в Українській державі. Від себе можна додати, що ще однією причиною небажання брати участь у благодійній діяльності багатьох українців є корупція при розподілі цієї допомоги, на що постійно вказують незалежні від влади засоби масової інформації. Тому організація здійснення благодійної діяльності вимагає посилення соціальної відповідальності тих, хто нею займається [8], а також широкого громадського контролю за використанням благодійних коштів. Прикладом такої корупції стали корупційні діяння при визначенні підрядників для відбудови дитячої лікарні «Охматдит», на що кошти збирали небайдужі громадяни та організації з багатьох країн світу. Тільки в результаті громадського

розголосу результати конкурсу були визнані недійсними, а керівники цієї структури були звільнені з своїх посад.

Війна Росії проти України практично зупинила зарубіжні інвестиції до нашої країни, в тому числі й на реалізацію проєктів сталого розвитку, що змушує українську владу шукати нові джерела потрібних інвестицій. Тому заслуговують на увагу можливості ППП, фінансові ресурси якого в Україні недооцінюються. До певної міри це пов'язано з тим, що проєкти ППП носять ризиковий характер, а частина з них не виконується. Проблемою в Україні є й те, що державна підтримка надається лише в тому разі, якщо проєкт ППП є дуже потрібним для громади, його реалізація сприяє значному поліпшенню якості життя населення на певній території і він ніколи не зможе окупитися у разі його виконання на комерційних засадах [9]. Зрозуміло, що вибіркова державна підтримка проєктів ППП не заохочує внутрішніх інвесторів брати участь у здійсненні таких проєктів, не кажучи вже про зарубіжних, які не придуть до України під час війни без належного страхування та перестрахування своїх інвестицій. Водночас, заслуговує на увагу той факт, що в нинішніх умовах країни-спонсори використовують інструменти міжнародно-державне партнерство, зокрема, допомога Данії Україні складає 2,4 % від данського ВВП, Норвегії – 1,7 % ВВП, а Японії – 0,17 % ВВП. Так, Данія вже сьогодні застосовує дуже конкретні механізми фінансової підтримки Миколаєва та Миколаївської області, не чекаючи миру.

Однією з нових форм фінансування проєктів ППП може стати залучення українськими органами місцевого самоврядування такого інструменту, як іноземні інвестиції в розвиток відновної енергетики, що позитивно сприймається багатьма міжнародними благодійними і не тільки структурами. Про це, зокрема, свідчить досвід Вінниці, Житомира та ряду інших міст, що знайшло своє відображення у нещодавньому дослідженні «Фінансування проєктів відновлювальної енергії в українських муніципалітетах» [10]. За словами відповідальної за проєкт R2U у Німецькому товаристві міжнародного співробітництва (GIZ) Е. Вір'є, за рік тільки її інституція отримала 635 заявок від українських органів місцевого самоврядування на підтримку впровадження альтернативної генерації. Однієї із причин цього став той факт, наведений у дослідженні, що зарубіжна підтримка українських муніципалітетів у вигляді бензинових та дизельних генераторів вже не працює, як раніше.

Відомо, що великі зарубіжні перестраховики відмовляються працювати в Україні, оскільки вони не можуть прорахувати всіх ризиків, пов'язаних із війною на нашій території. Для належної оцінки таких ризиків український уряд уклав меморандум з компанією Marsh McLennan, мета якого полягає в можливості аналізу зарубіжними інвесторами та страховиками результативності російських ракетних обстрілів на підставі закритості необхідної інформації для більшості компаній. На думку українських владців, це стане багатонаціональним державно-приватним партнерством, заснованим на пулах страхування від тероризму, які вже діють у кількох країнах G7 [11]. Інструменти цього партнерства доцільно розглядати як важливу складову механізму інструментарію ППП в умовах війни росії проти України.

Проблемою є й те, що від початку повномасштабної війни Росії проти України наша держава суттєво обмежила права обласних та районних рад у використанні їхніх ресурсів для реалізації проєктів муніципально-приватного партнерства. В кінці 2023 р. та в 2024 р. до Державного бюджету України було направлено так зване «військове ПДФО», що не дало завершити ті проєкти місцевого публічно-приватного партнерства (МПП), розпочаті в регіонах або на рівні окремих громад, фінансові ресурси яких переважно формувалися за рахунок «військового ПДФО». Тому вкрай необхідним стає залучення в Україну додаткових фінансових ресурсів з боку іноземних інвесторів. Цьому заважають воєнні дії на нашій території, які суттєво підвищують ризики втрати ними своїх інвестицій. Для уникнення подібних ризиків у нашій країні діє державне Експортно-кредитне агентство України (ЕКА). Воно тепер приймає заявки від українських бізнесменів, в тому числі з іноземними інвестиціями на страхування від політичних та воєнних ризиків [12].

Для врахування воєнних ризиків НБУ завершує розробку законопроекту про систему страхування цих ризиків. Рада з фінансової стабілізації України в лютому 2024 р. затвердила відповідну концепцію, узгоджену з профільними міністерствами та Світовим банком [13]. Вона передбачає трирівневу модель страхування воєнних ризиків, в яку включаються локальні страховики, спеціально створена державна агенція зі страхування воєнних ризиків, до яких в перспективі приєднуються міжнародні страховики. Ускладнює реалізацію цих планів той факт, що поки український ринок страхування є недостатньо розвинутим, про що свідчить показник проникнення послуг страхування в економіку нашої країни, який

характеризується співвідношенням обсягу залучених страховими організаціями премій до ВВП країни. Цей показник в Україні складає всього 0,7 % від ВВП, тоді як в Польщі він дорівнює 2,3 % від ВВП [14].

Аналіз публічно-приватного партнерства в сучасних умовах в Україні дозволяє стверджувати, що до його видів слід віднести: 1) державно-приватне партнерство; 2) державно-муніципально-приватне партнерство; 3) державно-муніципально-підприємницьке партнерство; 4) міжмуніципально-державно-приватне партнерство; 5) міжнародно-державно-приватне партнерство; 6) міжнародно-муніципально-приватне партнерство [15, с. 53]. Для реалізації проєктів ДПП в більшості країн світу упродовж останніх років поширеними секторами були транспорт, екологія, освіта, охорона здоров'я, телекомунікації. Натомість аналіз проєктів ДПП в Україні показує, що основними сферами їх застосування були виробництво та постачання води, газу, тепла, тоді як інфраструктурі освіти та охорони здоров'я приділялось значно менше уваги [16, с. 59]. У багатьох країнах ЄС на місцевому рівні публічно-приватне партнерство активно розвивається передусім в комунальній сфері, що треба взяти до уваги в Україні. Українська держава також повинна створити належні умови для розвитку ППП в інфраструктурній сфері, яка є досить затратною для країни та органів місцевого самоврядування в умовах війни. Крім того, терміни окупності подібних проєктів займають багато часу, що відлякує від подібних проєктів приватних інвесторів. Тому, наприклад, у Польщі на місцевому рівні в основному реалізуються відносно недорогі проєкти ППП з коротким терміном виконання.

Певний час в Україні популярною формою участі приватного сектора у розвитку інфраструктури була оренда у різних видах. Зокрема, за даними Фонду державного майна України (ФДМУ), доходи бюджету від оренди за 2022 р. становили 575 тис грн, за 2023 р. – 770 млн грн, а за перший квартал 2024 р.- 208 млн грн. Проте практика довоєнного та воєнного часу показала, що оренда не завжди може бути ефективним заходом щодо розбудови тих чи інших об'єктів. Іншою формою державно-приватного партнерства виступає концесія, яка є цивілізованою формою оренди. У той же час поки в Україні до кінця не виписані відмінності між ними. Так, у 2010 р. Київрада через конкурс здала в оренду майновий комплекс аеропорту «Київ» ТОВ «Майстер – Авіа» на 49 років, що передбачено для концесії, а не для оренди. В процесі реалізації концесійного проєкту інвестор за допомогою певного активу, взятого в концесію, надає ті чи інші послуги та регулярно сплачує державі чи органу місцевого самоврядування концесійний платіж. Проблемою є те, що при реалізації проєктів публічно-приватного партнерства інвестор отримує суттєву частину коштів після реалізації проєкту, що збільшує його ризики, які держава повинна компенсувати, особливо під час війни. В цьому плані заслуговують на увагу недавні зміни до Постанови Кабінету міністрів України № 634 від 27.05.2022 р., згідно з якими були звільнені від орендної плати фізичні особи та фізичні особи – підприємці, призвані на військову службу. Також було припинено нарахування орендної плати орендарям державного та комунального майна, розташованого на територіях активних бойових дій, або на тимчасово окупованих територіях. Крім того, комунальним підприємствам, які повністю або частково фінансуються за рахунок місцевого бюджету, дозволили оренду державного майна без проведення аукціонів з ціллю облаштування гуртожитків для вимушено переселених осіб за ціною одна гривня за один квадратний метр [17].

**Дискусія.** Важливу роль у формуванні напрямку дослідження категорії «фінанси публічно-приватного партнерства» та його інструментарію повинні відігравати міждисциплінарні дослідження. Наш аналіз підтверджує, що розширення суб'єктів приватно-публічного партнерства вимагає створення для них Українською державою належних умов, в тому числі у сфері страхування, що дасть можливість Україні суттєво збільшити зовнішні та внутрішні інвестиції для відбудови країни навіть в умовах війни. Також важливо дослідити досвід стимулювання країнами ЄС різних проєктів публічно-приватного партнерства у різних сферах господарства, в тому числі «зелених», та використати найкраще з нього в Україні для відбудови її економіки.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Наш аналіз показав, що важливою ланкою фінансової системи України в умовах війни стають фінанси публічно-приватного партнерства, які досить часто ототожнюють з фінансами державно-приватного партнерства, що є досить дискусійним. У країнах ЄС сьогодні переважно використовується термін «публічно-приватне партнерство», оскільки, крім держави, значну кількість проєктів цього партнерства фінансують територіальні громади, їх об'єднання або зарубіжні інвестори чи спонсори. Фінанси ППП, важливу ланку фінансової системи України, слід розглядати як систему фінансових взаємовідносин, що передбачає об'єднання фінансово-економічних зусиль держави, органів місцевого самоврядування, внутрішніх і зарубіжних інвесторів та спонсорів з розподілом ризиків, відповідальності й доходів при побудові чи реконструкції того чи іншого об'єкта,

насамперед інфраструктурного. Фінанси публічно-приватного партнерства можуть стати суттєвим джерелом інвестицій сталого розвитку в Україні в умовах війни та відбудови. Інші види зарубіжних інвестицій важко залучити до нашої країни без належного страхового забезпечення від воєнних ризиків, що неможливо реалізувати без допомоги Україні міжнародних організацій, які займаються перестраховуванням. Це в першу чергу повинно стосуватися страхування ризиків тих іноземних інвесторів, які придбають українські «зелені» облигації.

#### Джерела та література

1. Тарабановський П., Гриценко Л., Самойлікова А., Була П. Державно-приватне партнерство: еволюція розвитку та популярність висвітлення в наукових публікаціях. *Соціо-економічні відносини в цифровому суспільстві: зб. наук. праць*. 2024. Вип. 1. С. 5–20.
2. Біла І. С., Іллічова Е. І. Світовий досвід державно-приватного партнерства. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. Вип. 21. С. 128–134.
3. Шулюк Б. Дискусійні питання сутності фінансового інструментарію державно-приватного партнерства та проблеми його використання. *Світ фінансів*. 2022. № 1. С. 36–48.
4. Левчук Н. Україна на шляху до ЄС: як ESG змінює правила гри. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/10/25/72100/>
5. Черкашин В. Оподаткування благодійності: як вирішити проблему. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/25/717141/>
6. Шостак Р. Як привчити українців до благодійності. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/29/717305/>
7. Розвиток благодійництва в сучасній Україні. Аналітична записка. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/1367>.
8. Клінкова О. І. Соціальна відповідальність в Україні через призму організації благодійної діяльності. *Development of socioeconomic system in global network environment*. 2021. С. 56–61.
9. Запатріна І. Зовсім погано – зі ставленням суспільства до державно-приватного партнерства. URL: <https://zn.ua/ukr/finances/peremoga-chi-zrada-noviy-zakon-pro-concesiy-327384.html>
10. У Житомирі та Вінниці менше вимикають світло, ніж у решти міст. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/07/18/716799/>
11. Страхування воєнних ризиків. Як влада планує вмовити інвесторів вкладати в Україну зараз. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/4/701830/>
12. Суліковська С. Як держава страхує воєнні і політичні ризики для інвесторів та бізнесу. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/10/1/720003/>
13. НБУ завершує розробку відповідного законопроекту про систему страхування воєнних ризиків. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/04/30/713082/>
14. Рожкова К. На шляху до ЄС: як змінилося регулювання страхового ринку і що буде далі. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/10/17/720673/>
15. Карлін М., Миронюк С. Фінанси публічно-приватного партнерства як важливий напрям побудови «зеленої» економіки в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. № 1. С. 48–54. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-48-54>.
16. Затонацький Д., Леонов С. Прогресивні практики реалізації проєктів державно-приватного партнерства в царині критичної інфраструктури. *Соціо-економічні відносини в цифровому суспільстві: зб. наук. праць*. 2024. Вип. 1. С. 59–72.
17. Уряд змінив умови оренди державного майна на час воєнного стану: хто може не платити. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/05/7/7130379/>
18. Стащук О. В., Проць Н. В. Проблеми і перспективи здійснення бюджетного контролю публічних закупівель в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*, 2021. Вип. 2 (26). С. 79 – 86. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-02-79-86>
19. Стащук О. В., Борисюк О. В., Проць Н. В. Публічні закупівлі та їх роль в удосконаленні публічних фінансів України. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. Вип. 3 (31). С. 37–43.

#### References

1. Tarabanovs'kyu P., Hrytsenko L., Samoylikova A., Bula P. Derzhavno-pryvatne partnerstvo: evolyutsiya rozvytku ta populyarnist' vysvitlennya v naukovykh publikatsiyakh [Public-private partnership: evolution of development and popularity of coverage in scientific publications]. *Sotsio-ekonomichni vidnosyny v tsyfrovomu suspil'stvi: zb. nauk. prats' - Socio-economic relations in the digital society: collection of scientific works*. 2024. Vol.1. P. 5–20. [In Ukrainian]
2. Bila I. S., Illichova E. I. Svitovyy dosvid derzhavno-pryvatnoho partnerstva [World experience of public-private partnership]. *Ekonomika ta upravlinnya natsional'nym hospodarstvom - Economics and management of the national economy*. 2018. Issue 21. Pp. 128–134 [In Ukrainian]

3. Shulyuk B. Dyskusiyini pytannya sutnosti finansovoho instrumentariyu derzhavno-pryvatnoho partnerstva ta problemy yoho vykorystannya [Discussion issues of the essence of the financial instruments of public-private partnership and problems of its use]. *Svit finansiv - World of Finance*. 2022. No. 1. Pp. 36-48. [In Ukrainian]
4. Levchuk N. Ukrayina na shlyakhu do EU: yak ESG zminyuye pravyla hry [Ukraine on the path to the EU: how ESG changes the rules of the game. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/10/25/72100/> [In Ukrainian]
5. Cherkashyn V. Opodatkuvannya blahodiynosti: yak vyrishyty problemu [Taxation of charity: how to solve the problem]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/25/717141/> [In Ukrainian]
6. Shostak R. Yak pryvchyty ukrayintsiv do blahodiynosti [How to accustom Ukrainians to charity]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/29/717305/> [In Ukrainian]
7. Rozvytok blahodiynytstva v suchasniy Ukraini. Analitychna zapyska [The Development of Philanthropy in Modern Ukraine. Analytical Note. Available at: <http://old2.miss.gov.ua/articles/1367>
8. Klinkova O. I. Sotsial'na vidpovidal'nist' v Ukraini cherez pryzmu orhanizatsiyi blahodiynoyi diyal'nosti [Social responsibility in Ukraine through the prism of organizing charitable activities]. *Development of socioeconomic system in global network environment - Development of socioeconomic system in global network environment*. 2021. P. 56-61. [In Ukrainian]
9. Zapatrina I. Zovsim pohano – zi stavlenniam suspil'stva do derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Absolutely bad – with the attitude of society towards public-private partnership]. Available at: <https://zn.ua/ukr/finances/peremoga-chi-zrada-noviy-zakon-pro-concesiy-327384.html> [In Ukrainian]
10. U Zhytomyri ta Vinnytsi menshe vymykaty' svitlo, nizh u reshty mist [In Zhytomyr and Vinnytsia, the lights are turned off less often than in other cities]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/07/18/716799/> [In Ukrainian]
11. Strakhuvannya voyennykh ryzykiv. Yak vlada planuye vmovyty investoriv vkladaty v Ukrainu zaraz [War risk insurance. How the government plans to persuade investors to invest in Ukraine now]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/4/701830/> [In Ukrainian]
12. Sulikovs'ka S. Yak derzhava strakhuye voyenni i politychni ryzyky dlya investoriv ta biznesu [How the state insures military and political risks for investors and business]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/10/1/720003/> [In Ukrainian]
13. NBU zavershuye rozrobku vidpovidnoho zakonoprojektu pro systemu strakhuvannya voyennykh ryzykiv [NBU is completing the development of a relevant draft law on the war risk insurance system]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/04/30/713082/> [In Ukrainian]
14. Rozhkova K. Na shlyakhu do YES: yak zminylosya rehulyuvannya strakhovoho rynku i shcho bude dali [On the way to the EU: how the regulation of the insurance market has changed and what will happen next]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/10/17/720673/>
15. Karlin M., Myronyuk S. Finansy publichno-pryvatnoho partnerstva yak vazhlyvyi napryam pobudovy «zelenoyi» ekonomiky v Ukraini [Public-private partnership finance as an important direction of building a “green” economy in Ukraine]. *Ekonomichnyy chasopys Volyns'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky - Economic Journal of the Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2024. No 1. P. 48–54. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-48-54>. [In Ukrainian]
16. Zatonats'kyy D., Lyeonov S. Prohresyvni praktyky realizatsiyi proyektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva v tsaryni krytychnoyi infrastruktury [Progressive practices of implementing public-private partnership projects in the field of critical infrastructure]. *Sotsio-ekonomichni vidnosyny v tsyfrovomu suspil'stvi: zb. nauk. prats' - Socio-economic relations in the digital society: collection of scientific works*. 2024. Issue 1. pp. 59–72.
17. Uryad zminyv umovy orendy derzhavnogo mayna na chas voyennoho stanu: khto mozhe ne platyty [The government has changed the terms of leasing state property during martial law: who can avoid paying] Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/05/7/7130379/> [In Ukrainian]
18. Stashchuk O. V., Prots' N. V. Problemy i perspektyvy zdiysnennya byudzhethnoho kontrolyu publichnykh zakupivel' v Ukraini [Problems and prospects of implementing budgetary control of public procurement in Ukraine]. *Ekonomichnyy chasopys Volyns'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky - Economic Journal of the Lesya Ukrainka Volyn National University*, 2021. Issue 2 (26). Pp. 79 – 86 [In Ukrainian]
19. Stashchuk O. V., Borysyuk O. V., Prots' N. V. Publichni zakupivli ta yikh rol' v udoskonalenni publichnykh finansiv Ukrainy [Public procurement and its role in improving public finances of Ukraine]. *Ekonomichnyy chasopys Volyns'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky - Economic Journal of the Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2022. Issue 3 (31). pp. 37–43. [In Ukrainian].

Одержано статтю: 11.03.2025  
Прийнято до друку: 15.03.2025



УДК 336.13

Карлін Микола,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна;  
ORCID ID 0000-0002-1421-1066  
e-mail: [karlin.lutsk@gmail.com](mailto:karlin.lutsk@gmail.com)

Проць Наталія,  
кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна;  
ORCID ID 0000-0001-9483-8987  
e-mail: [Nataliya.Vyshnevskaya@i.ua](mailto:Nataliya.Vyshnevskaya@i.ua)

Проць Василь,  
доктор філософії, старший викладач кафедри фінансів,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна;  
ORCID ID 0000-0002-9262-267X  
e-mail: [filatov.1vs@gmail.com](mailto:filatov.1vs@gmail.com)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-89-96>

## ФІНАНСУВАННЯ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ВІДБУДОВИ

**Вступ.** Фінансування освіти є важливою складовою державної політики, яка сприяє формуванню моральних та духовних цінностей, знань і вмінь та розвитку кваліфікованих фахівців, відіграє важливу роль у розвитку економіки держави. Війна негативно вплинула на матеріально-технічну базу та фінансове забезпечення освіти, що водночас стимулює необхідність пошуку нових підходів до її фінансування.

**Мета** полягає у виявленні проблем фінансування закладів освіти та визначенні нових підходів та джерел формування фінансових ресурсів в умовах війни та відбудови.

**Методи.** Для проведення дослідження за напрямом фінансування освіти використано наступні методи та підходи: системний підхід забезпечив виявлення проблем фінансування освіти в контексті загальної соціально-економічної ситуації в країні з урахування впливу війни на фінансування освіти; порівняльний підхід застосовано для можливості запровадження досвіду країн Європейського Союзу в Україні для оцінки ефективності фінансових моделей та виявлення кращих практик; метод аналізу застосовано з використанням статистичних даних Міністерства освіти та науки України, Державної служби статистики для дослідження динаміки та тенденцій бюджетного фінансування різних типів закладів освіти в Україні.

**Результати.** Досліджено, що в умовах війни відбувся масштабний перерозподіл бюджетних ресурсів, відповідно змінилась структура та пріоритети використання коштів з держбюджету. Протягом 2021–2024 рр. частка видатків на освіту у структурі держбюджету скоротилася з 4,28 % у 2021 р. до 1,44 % у 2024 р. У структурі видатків на освіту понад 80 % становили видатки на фахову передвищу та вищу освіту. З метою забезпечення рівного доступу до якісної освіти в різних регіонах і населених пунктах запропоновано забезпечити ефективність розподілу освітньої субвенції та створення умов для розширення державно-громадського партнерства.

**Висновки.** Модернізація, реформування та зміна системи фінансування освіти є стратегічним завданням України, оскільки диверсифікація фінансових ресурсів сприятиме впровадженню інноваційних методів навчання та підвищенню якості освіти. Одним із них може стати залучення коштів приватних інвесторів з використанням принципів публічно-приватного партнерства.

**Ключові слова:** фінансування освіти, державний бюджет, публічно-приватне партнерство, субвенція, видатки бюджету, фінансовий норматив бюджетної забезпеченості, децентралізація, територіальна громада.

Mykola Karlin,  
Dr. E., Professor  
Lesya Ukrainka Eastern European National University  
Professor of the Department of finances  
Lutsk, Ukraine

Nataliia Prots,  
PhD in Economic sciences, Associate Professor  
Lesya Ukrainka Eastern European National University  
Ass. Prof. of department of finances  
Lutsk, Ukraine

Vasyl Prots,  
Associate Professor, Ph.D. in Economics,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Department of Finance,  
Lutsk, Ukraine

## FINANCING EDUCATION IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF WAR AND RECONSTRUCTION

**Introduction.** Financing education is an important component of state policy, which contributes the formation of moral and spiritual values, knowledge and skills, and the development of qualified specialists, also plays an important role in the development of the state's economy. The war negatively affected on the material and technical base and financial support of education, which at the same time stimulates the need to find new approaches to its financing.

**Methods.** The purpose is to identify problems in financing educational institutions and identify new approaches and sources of financial resources in the conditions of war and reconstruction.

**Purpose.** The following methods and approaches were used to conduct research in the direction of education financing: the systematic approach ensured the identification of education financing problems in the context of the general socio-economic situation in the country, taking into account the impact of the war on education financing; a comparative approach was applied to enable the introduction of the experience of European Union countries in Ukraine to assess the effectiveness of financial models and identify best practices; the analysis method was applied using statistical data from the Ministry of Education and Science of Ukraine, the State Statistics Service to study the dynamics and trends of budget financing various types of educational institutions in Ukraine.

**Results.** It has been studied that during the war, a large-scale redistribution of budgetary resources took place, and the structure and priorities of using funds from the state budget changed accordingly. During 2021–2024, the share of education expenditures in the state budget structure decreased from 4.28% in 2021 to 1.44% in 2024. In the structure of education expenditures, over 80% were expenditures on professional prehigher and higher education. In order to ensure equal access to quality education in different regions and territorial communities, it is proposed to ensure efficiency of the distribution educational subvention and create conditions for the expanding of public-private partnership.

**Conclusions.** Modernizing, reforming and changing of the education financing system is a strategic task for Ukraine, as diversification of financial resources will contribute to the implementation of innovative teaching methods and improve the quality of education. One of them could be attracting funds from private investors using the principles of public-private partnership.

**Keywords:** Financing education, state budget, public-private partnership, subvention, budget expenditures, financial standard of budgetary provision, decentralization, territorial community.

**Jel Classification:** H52; H 61; I 22

**Вступ.** Освіта являє собою специфічну сфери духовного життя населення, сприяє формуванню моральних цінностей, знань і вмінь підростаючого покоління, є фундаментом для розвитку кваліфікованих фахівців та відіграє ключову роль у розвитку ефективної економіки держави. Належне фінансування освіти в Україні у 2022-2025 роках є важливою складовою державної політики, зокрема в умовах війни, економічних викликів та необхідності адаптації до нових реалій.

Але цих коштів поки не вистачає для належного фінансування закладів освіти, оскільки певна їх частина перенаправлена на фінансування оборонних потреб.

Модернізація та реформування освіти, зміна системи фінансування є важливими завданнями більшості країн. Покращення системи фінансування освіти, а також залучення ресурсів із різних джерел сприятиме підвищенню якості освіти, забезпеченні доступності для кожного та інноваціям в освітній системі. Враховуючи нові виклики, з якими стикається сфера освіти, наша країна змінила підхід до фінансування освіти, оскільки після початку війни значну частину коштів на освіту було перерозподілено на оборону країни. Крім того, знищено або пошкоджено сотні шкіл, дитячих садків і закладів професійно-технічної освіти, отримали пошкодження десятки закладів вищої та післядипломної освіти. Все це вимагає пошуку додаткових джерел їх фінансування, в тому числі й за рахунок залучення коштів приватних та зарубіжних інвесторів на принципах публічно-приватного партнерства, яке поки в Україні недооцінюється.

**Огляд літератури.** Значний внесок у теоретичні та практичні дослідження проблем фінансування освіти зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені. Концептуальні підходи та механізми фінансування дошкільної й повної загальної середньої освіти, механізми розподілу субвенцій на освітні потреби висвітлено в монографії «Удосконалення фінансування системи освіти України як передумова успішного реформування» за ред. С. Л. Лондара [1]. Зарубіжна практика фінансування освіти в умовах децентралізації з виокремленням пріоритетів та шляхи удосконалення фінансового механізму закладів освіти на міському рівні в умовах децентралізації влади представлено в працях Т. Бойко [2]. Важливим аспектом дослідження Н. Краус [3] є виокремлення джерела фінансового забезпечення, особливостей розподілу й використання бюджетних коштів на заклади освіти в окремих країнах світу (на прикладі США, Польщі, Великої Британії, Нідерландах, Швеції та Естонії та ін.). Заслугове на увагу параметричний, коефіцієнтний та перспективний аналіз бюджетно-кошторисного фінансування закладу професійно-технічної освіти, який проведений С. Ганзюк [4]. Сучасні дослідження фінансування освіти висвітлюють актуальні проблеми фінансування освіти, пропонують шляхи їх вирішення. Проте існує необхідність дослідження особливостей фінансування освіти в умовах воєнного стану та виявлення нових форм та підходів фінансового забезпечення освітніх закладів.

**Мета дослідження** Мета дослідження полягає у виявленні проблем фінансування закладів освіти та визначенні нових підходів та джерел формування фінансових ресурсів в умовах війни та відбудови. Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання: а) виявити проблеми фінансування освіти в Україні в умовах воєнного стану; б) провести аналіз динаміки та структури фінансування освіти за даними виконання державного бюджету у 2022-2024 рр. в) визначити шляхи удосконалення фінансування в умовах війни та відбудови

**Матеріали і методи дослідження.** Для досягнення цілей та завдань дослідження нами використано наступні методи та підходи: системний підхід забезпечив виявлення проблем фінансування освіти в контексті загальної соціально-економічної ситуації в країні з урахування впливу війни на фінансування освіти; порівняльний підхід застосовано для можливості запровадження досвіду країн Європейського Союзу Україні для оцінки ефективності фінансових моделей та виявлення кращих практик; метод аналізу застосовано з використанням статистичних даних Міністерства освіти та науки України, Державної служби статистики для дослідження динаміки та тенденцій бюджетного фінансування різних типів закладів освіти в Україні.

**Результати.** Фінансування освіти – це процес використання фінансових ресурсів для надання освітніх послуг відповідними установами та закладами. В умовах війни відбувся масштабний перерозподіл бюджетних ресурсів, відповідно змінилась структура та пріоритети використання коштів з держбюджету. Протягом 2021–2024 рр. частка видатків на освіту у структурі держбюджету скоротилася з 4,28 % у 2021 р. до 1,44 % у 2024 р. У структурі видатків на освіту понад 80 % становили видатки на фахову передвищу та вищу освіту. З метою забезпечення рівного доступу до якісної освіти в різних регіонах і населених пунктах запропоновано забезпечити ефективність розподілу освітньої субвенції та створення під час війни та відбудови передумов для розширення публічно-приватного партнерства за рахунок залучення коштів приватних інвесторів.

**Дискусія.** Основними джерелами фінансування освіти є: бюджетне фінансування, що включає бюджетні кошти на рівні держави, регіонів і місцевих органів влади (це основне джерело фінансових ресурсів для шкіл та вищих навчальних закладів); приватне фінансування – приватні організації, корпорації або окремі особи можуть фінансувати освітні заклади через гранти, стипендії чи інші форми фінансової підтримки; міжнародне фінансування – гранти та кредити міжнародних організацій, такі як Світовий банк або ЮНЕСКО, які надають фінансову допомогу для розвитку освіти в країнах, що розвиваються; самофінансування – покриття витрати освітніх установ через плату за навчання, оренду та інші послуги. В Україні фінансування державних закладів вищої освіти здійснюється з державного бюджету, а школи та заклади дошкільної освіти фінансуються переважно з місцевих бюджетів та освітньої субвенції. Крім того, передбачені програми субвенцій для підтримки регіональних освітніх ініціатив. Проте питання недостатнього фінансування є актуальним, що впливає на якість навчання, матеріально-технічну базу шкіл та університетів. Війна росії проти України суттєво погіршила можливості фінансування освіти на всіх рівнях. Водночас реформа освіти в умовах децентралізації призвела до удосконалення підходів до фінансування діяльності загальноосвітніх закладів. Значущі зміни в освітній системі включають делегування влади у справах фінансування на рівень місцевої влади, оптимізацію шкільної мережі через створення опорних шкіл, впровадження освітніх субвенцій та розроблення механізму розподілу освітньої субвенції між місцевими бюджетами. Тим часом, разом із можливостями, які надає децентралізація у сфері середньої освіти, виникли певні проблеми, які потребують пошуку шляхів їх вирішення. Зокрема, у зв'язку з масовою міграцією українських громадян за кордон після початку агресії росії з нашої країни виїхало близько 7 млн громадян, насамперед жінки з дітьми. На сьогодні за кордоном знаходяться сотні тисяч дітей шкільного віку, багато з яких вчиться у закордонних школах. Причому ряд країн (передусім, Польща) ставить умовою надання допомоги на українських дітей їх обов'язкове навчання у польських школах. Відповідно, суттєве скорочення кількості учнів в українських школах у порівнянні з довоєнним часом ставить на порядок денний скорочення їх фінансування на місцевому рівні та зменшення кількості вчителів, яких важко працевлаштувати на місцях. Складною залишається ситуація й з фінансуванням закладів вищої освіти, які поки виживають за рахунок платного навчання. Крім того, низький рівень оплати праці та надмірна завантаженість, крім викладацької діяльності, різними видами організаційно-методичної роботи призводить до значного звільнення педпрацівників із закладів освіти. Всі ці проблеми зумовлюють пошук додаткових джерел фінансування освіти в умовах війни та відбудови і удосконалення бюджетного та позабюджетного механізму фінансування освіти. Вимагає пошуку нових підходів й фінансування проекту «Нова українська школа», особливо в контексті матеріального забезпечення. Ще гіршою є ситуація з матеріальним забезпеченням закладів професійної та вищої освіти, передусім природничо-математичного та інженерно-технічного спрямування, що негативно позначається на якості підготовки фахівців. Все це ускладнить відбудову нашої країни після війни, не дивлячись на значні інвестиції, обіцяні зарубіжними партнерами.

Багато країн світу визнають освіту як важливий елемент соціального, економічного і культурного розвитку демократичного суспільства. Тому зазвичай держава здійснює фінансування освіти з метою забезпечення доступної та якісної освіти для всіх своїх громадян. Натомість існує проблема рівного доступу до закладів вищої освіти, які в більшості країн світу є платними, хоча держава може надавати певні гранти, пільгові кредити тощо (тільки в Німеччині та Франції навчання у державних ЗВО є безкоштовним). В цьому плані заслуговує досвід Фінляндії, де державні кредити на здобуття вищої освіти повертаються після 5 років закінчення ЗВО. Причому при народженні протягом цього терміну 3 дітей, кредит автоматично погашається.

За статистичними даними, на початок 2023 р. в Україні функціонувало 13 875 закладів дошкільної освіти (ЗДО), 12 976 закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО), 670 закладів професійної (професійно-технічної) освіти (ЗП(ПТ)О), 332 заклади вищої освіти (ЗВО), 740 закладів фахової передвищої освіти (ЗФПО). У цих закладах загалом навчалася близько 6,5 млн здобувачів освіти й працювало майже 0,7 млн педагогічних і науково-педагогічних працівників. Унаслідок збройної агресії рф проти України станом на кінець 01.09. 2024 р. було зруйновано 365 та пошкоджено 3798 закладів освіти [5].

Проведення реформи децентралізації суттєво змінило роль місцевих органів влади у загальному фінансуванні. Починаючи з 2014 року, держава поступово делегувала відповідальність за

---

організацію загальної середньої освіти на місцевий рівень, а з 2021 року цю функцію передали громадам [6]. Починаючи з 2015 року, українська система освіти отримала можливість отримувати освітні субвенції з державного бюджету, згідно з Бюджетним кодексом України [7]. З початку 2017 року цей вид фінансування можна було використовувати лише для заробітної плати педагогічних працівників

Формула розподілу освітньої субвенції між місцевими бюджетами враховує такі параметри: кількість учнів закладів загальної середньої освіти; розрахункова наповнюваність класів; навчальні плани. Фінансовий норматив бюджетної забезпеченості, що використовується для розподілу освітньої субвенції, визначається Кабінетом Міністрів України з урахуванням зазначених параметрів [6].

Слід зазначити, що за кошти субвенції не фінансують державні та комунальні ЗЗСО, кількість учнів у яких менше, ніж 25 осіб. Після застосування принципу «гроші ходять за школярем (студентом)», кількість учнів у школі (студентів) впливає на розрахунок зарплати педагогічних працівників. Це дає можливість забезпечити доступ до освіти для всіх дітей, незалежно від доходів батьків. Держава дає можливість місцевим органам влади не лише обов'язки щодо забезпечення якісної освіти, а й фінансові ресурси. Ці ресурси надходять з держбюджету безпосередньо до бюджетів територіальних громад (ТГ) у вигляді трансфертів та використовуються на оплату праці педагогічного персоналу. В свою чергу з місцевих бюджетів ТГ фінансуються видатки, такі як, комунальні послуги, харчування, капітальний ремонт і утримання. Згідно Закону України Про Державний бюджет України на 2024 р. освітня субвенція становила 102,9 млрд грн, субвенція НУШ - 1,5 млрд, субвенція на шкільні автобуси – 1 млрд, облаштування укриттів – 2,5 млрд, модернізація харчоблоків – 1,5 млрд грн. Збільшення освітньої субвенції забезпечили підвищення заробітної плати педпрацівникам на 10-12 %. На укриття було використано на 1 млрд грн більше, ніж це було в 2023 р. Зауважимо, що в умовах війни суттєво змінилась структура та пріоритети фінансування вітчизняної освіти з держбюджету. У зв'язку з цим відбувся масштабний перерозподіл бюджетних ресурсів, відповідно видатки на освіту значно скорочено. Як свідчать дані табл. 1, протягом 2021–2024 рр. частка видатків на освіту у структурі держбюджету скоротилася з 4,28 % у 2021 р. до 1,44 %. У структурі видатків на освіту понад 80 % становили видатки на фахову передвищу та вищу освіту.

Таблиця 1

## Структура та динаміка видатків Державного бюджету України на освіту у 2021-2024 рр.

Назва показника	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Освіта, у т. ч.:	63837,12	100	58508,07	100	60452,22	100	64738	100
Загальна середня освіта	494,01	0,77	475,68	0,81	483,36	0,80	960,42	1,48
Проф.техн. освіта	459,91	0,72	484,63	0,83	438,01	0,72	467,64	0,72
Фахова передвища та вища	53795,12	84,27	49888,52	85,27	50195,19	83,03	52279,24	80,76
Післядипломна освіта	980,36	1,54	311,43	0,53	306,88	0,51	352,65	0,54
Позашкільна освіта та заходи із позашкільної роботи з дітьми	642,15	1,01	378,98	0,65	424,03	0,70	619,74	0,96
Програми матеріального забезпечення	680,51	1,07	93,34	0,16	1413,32	2,34	1478,20	2,28
Фундаментальні та прикладні дослідження і розробки	1 746,68	2,74	1 218,16	2,08	1640,16	2,71	2171,27	3,35
Інші заклади та заходи	5 038,38	7,89	5 657,33	9,67	5 551,24	9,18	6 408,88	9,90

Джерело: сформовано на основі [8].

Складною проблемою є удосконалення фінансування державних закладів вищої освіти (ЗВО) в умовах війни та наступної відбудови. Розроблена урядом концепція розміщення ЗВО в містах з

урахуванням кількості їх населення заслугове на увагу, хоча до неї є ряд зауважень. Насамперед це стосується кількості державних ЗВО у містах з населенням близько 300 тис. Досвід Польщі показує, що у містах з приблизно з такою кількістю створювався один великий багатопрофільний університет на кілька десятків тисяч студентів. Ще складнішою є проблема фінансування релокованих ЗВО, багато з яких має менше 10 тис студентів. Єдиним виходом із ситуації є приєднання їх до ЗВО, вже існуючих у містах релокації. Можливо це робити з наданням прав релокованим ЗВО статусу окремого факультету, якщо вони будуть готувати фахівців, яких не готують в існуючому ЗВО. Фінансування закладів передвищої освіти було б доцільним здійснювати в рамках фінансування ЗВО, до яких їх було б доцільним приєднати.

В умовах війни росії проти України інноваційним підходом фінансування освіти може стати публічно-приватне партнерство. Освіта є пріоритетною сферою публічно-приватного партнерства в країнах ЄС. Найбільший досвід публічно-приватного партнерства в соціальній сфері, зокрема в освіті, нагромаджено у Великій Британії та ряді країн Європейського Союзу. Найбільш популярною формою публічно-приватного партнерства у Великій Британії є «Приватна фінансова ініціатива», розвиток якої пов'язаний з покращенням сфери послуг для населення, зокрема в освіті. Загалом, з 1990 р. до 2020 р. в країнах ЄС було реалізовано 2023 проекти загальною вартістю 406,3 млрд євро.

Особливістю публічно-приватного партнерства у Польщі є те, що воно переважно використовується місцевим самоврядуванням [9, с. 43]. Органи місцевого самоврядування безпосередньо або через свої підприємства ініціювали загалом 496 впроваджень (93 %) щодо вибору приватного партнера. У певній мірі це було пов'язано з позитивними наслідками адміністративно-територіальної реформи в Польщі, в результаті якої територіальні громади на місцях стали фінансово незалежними від повіту та воєводства. Аналіз польського ринку публічно-приватного партнерства також свідчить про високу частку невеликих за масштабами проектів (менше 5 млн злотих) на рівні впровадження. Останнє вказує на те, що невеликі проекти простіше реалізуються (в тому числі в сфері освіти), на що треба звернути увагу українським ОМС.

Дослідження кращих практик публічно-приватного партнерства в освіті дозволив провідним українським вченими зробити обґрунтовані висновки, які заслуговують на увагу фахівців у цій сфері [10, с. 410]. Для застосування ефективних практик публічно-приватного партнерства в освіті в Україні було б доцільним застосувати наступні заходи: посилення участі компаній у процесі професійної підготовки кадрів; окреслення зрозумілого і чіткого розподілу обов'язків у партнерстві; розбудова національних стандартів професійної освіти; сприяння зростанню престижності професійної освіти як привабливої альтернативи академічній освіті; полегшення траєкторії навчання між професійною і вищою освітою; прогнозування навичок.

Зараз обговорюється ряд освітніх законопроектів, які націлені на посилення участі роботодавців у фінансуванні та підготовці фахівців з вищою освітою. Позитивом є той факт, що стейкхолдери вже зараз приймають активну участь у роботі з уточнення програм підготовки студентів, пропонують нові дисципліни, які відповідають реаліям сучасного ринку праці, надають іменні стипендії від фірм найкращим студентам, допомагають професійно-технічним закладам та закладам вищої освіти з придбанням сучасної техніки тощо. Всі ці компоненти вже враховуються при проведенні акредитації закладів вищої освіти Національним агентством з якості вищої освіти.

Водночас, треба враховувати той факт, що представники приватного бізнесу або взагалі не хочуть ризикувати своїми коштами або цікавляться тільки короткочасними і найбільш прибутковими проектами з використанням пільг та гарантій. Тому в Україні треба зважати на той факт, що в країнах світу головною рушійною силою для розвитку публічно-приватного партнерства є держава в особі державної та місцевої влади. Нині цю проблему ще більше загострила військова агресія росії. Водночас, це стало підґрунтям для розвитку інших державно-приватного партнерства, із залученням коштів територіальних громад, зарубіжних країн-донорів України та фінансових ресурсів міжнародних організацій. Однак, без нормативно-правового врегулювання та зацікавленості уряду ефективний розвиток публічно-приватного партнерства в Україні є проблематичним.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Проведений аналіз підтвердив, що з прийняттям та оновленням Законів України про освіту, а також з запровадженням реформи територіальної організації влади та децентралізації відбулося удосконалення фінансування закладів

загальної середньої освіти, професійно-технічної, вищої освіти. Натомість війна негативно вплинула на матеріально-технічну базу та фінансове забезпечення освіти, що водночас стимулює необхідність пошуку нових підходів до її фінансування. Одним із них може стати залучення коштів приватних інвесторів з використанням принципів публічно-приватного партнерства.

Важливими напрямками майбутнього розвитку фінансування освіти є: вдосконалення формули розрахунку освітньої субвенції з метою забезпечення рівного доступу до якісної освіти в різних регіонах і населених пунктах; облаштування безпечних і якісних умов навчання, ефективність розподілу освітньої субвенції після верифікації учнів; створення умов для розширення державно-громадського партнерства на засадах спільного фінансування та спільного управління школами; а також вдосконалення внутрішнього законодавства щодо регулювання впровадження автономізації закладів загальної середньої освіти.

Фінансування закладів вищої освіти має бути спрямовано на проведення модернізації інфраструктури, реконструкції навчальних корпусів, інтернет-мереж, забезпечення студентів новими технологіями; забезпечення підготовки спеціалістів у критичних для країни галузях: медицина, інженерія, ІТ; активізації співпраці з міжнародними організаціями та партнерами для підтримки освітніх ініціатив.

У перспективі доцільно проводити дослідження складових елементів системи фінансування закладів освіти, будувати механізми поліпшення фінансово-господарської діяльності з метою досягнення надання якісних освітніх послуг за міжнародними стандартами освіти.

#### Джерела та література

1. Удосконалення фінансування системи освіти України як передумова успішного реформування: монографія; за ред. С.Л. Лондара; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2021. 274 с.
2. Бойко Т. Ю. Фінансування закладів освіти на міському рівні в умовах децентралізації влади в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2017.- Вип. 27(2). - С. 147-151. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2017\\_27\(2\)\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27(2)_37).
3. Yurchenko, A., Kraus, K., & Kraus, N. (2022). Інституційні засади управління фінансовим забезпеченням закладів освіти: світовий досвід та українська практика. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(9), 15-32. <https://doi.org/10.32750/2022-0102>
4. Ганзюк С.М. Параметричний аналіз бюджетно-кошторисного фінансування закладу професійно-технічної освіти міста Кам'янського. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. Кам'янське.* № 1(4). 2022. С. 56-67.
5. Освіта і наука України в умовах воєнного стану інформаційно-аналітичний збірник Інститут освітньої аналітики. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2023/22.08.2023/Inform-analytic.zbirn-Osvita.v.umovah.voyennogo.stanu-vykl.rozv.povoyen.perspekt.22.08.2023.pdf>
6. Верховна Рада України. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України: Закон України № 1789-VIII від 20.12.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1789-19#Text>.
7. Верховна Рада України. Бюджетний кодекс України № 2456-VI від 8.07.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
8. *Open budget*: державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua>.
9. Лахижа М. І., Єгоричева С. Б. Публічно-приватне партнерство у Республіці Польща: становлення та розвиток. *Ефективність державного управління.* 2019. Вип 1 (58). Ч. 1. С. 36-51.
10. Бородієнко О. В., Ничкало Н. Г., Малихіна Я. А., Кузь О. В., Коротков Д. С. Публічно-приватне партнерство в освіті як передумова зростання ринків праці: аналіз зарубіжного досвіду. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики.* 2021. № 1. С.409-415.

#### References

1. Londar S.L. (2021). Udoskonalennia finansuvannia systemy osvity Ukrainy yak peredumova uspishnoho reformuvannia: monohrafiia. [Improving the financing of the education system of Ukraine as a prerequisite for successful reform]. Kyiv: Instytut osvitoi analityky. [in Ukrainian].

2. Boyko T. Yu. (2017). Finansuvannya zakladiv osvity na miskomu rivni v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini. [Financing of educational institutions at the city level in the context of decentralization of power in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Ekonomichni nauky*, 27(2), 147-151. [in Ukrainian].
3. Yurchenko, A., Kraus, K., & Kraus, N. (2022). Instytutsiini zasady upravlinnia finansovym zabezpechenniam zakladiv osvity: svitovi dosvid ta ukrainska praktyka. [Institutional principles of managing the financial support of educational institutions: world experience and Ukrainian practice]. *Yevropeiskyi naukovi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 1(9), 15-32. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32750/2022-0102>
4. Hanzhuk S.M. (2022). Parametrychnyi analiz biudzhethno-koshtorysnoho finansuvannya zakladu profesiino-tekhnichnoi osvity mista Kamianskoho. [Parametric analysis of budget and estimated financing of a vocational education institution in the city of Kamianske]. *Ekonomichni visnyk Dniprovskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu*, 1(4), С. 56-67. [in Ukrainian].
5. (2023). *Osvita i nauka Ukrainy v umovakh voiennoho stanu informatsiino-analitychni zbirnyk Instytut osvitnoi analityky*. Kyiv. Available at: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2023/22.08.2023/Inform-analytic.zbirn-Osvita.v.umovah.voyennogo.stanu-vykl.rozv.povoyen.perspekt.22.08.2023.pdf> (accessed 11 March 2025). [in Ukrainian].
6. On Amendments to the Budget Code of Ukraine: Law of Ukraine № 1789-VIII (2016, December 20). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*, 2, 26. [in Ukrainian].
7. Budget Code of Ukraine. (2010, July 8). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*. Kyiv. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>. (accessed 15 March 2025). (in Ukrainian).
8. Open budget: a government budget web portal for citizens. (2025). Available at: <https://openbudget.gov.ua>. (accessed 15 March 2025). [in Ukrainian].
9. M. I., Lakhyzha, S. B., Yehorycheva (2019). *Publichno-pryvatne partnerstvo u Respublitsi Polshcha: stanovlennia ta rozvytok*. [Public-private partnership in the Republic of Poland: formation and development]. *Efektivnist derzhavnogo upravlinnia*, 1 (58), 36-51. [in Ukrainian]. DOI:<https://doi.org/10.33990/2070-4011.58.2019.168700>
10. O. V., Borodiienko, N. H., Nychkalo, Ya. A., Malykhina, O. V., Kuz, D. S., Korotkov. (2021). *Publichno-pryvatne partnerstvo v osviti yak peredumova zrostannia rynkiv pratsi: analiz zarubizhnoho dosvidu*. [Public-private partnership in education as a prerequisite for the growth of labor markets: analysis of foreign experience]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*, 1, 409-415. [in Ukrainian].

Одержано статтю: 12.03.2025  
Прийнято до друку: 16.03.2025



Тарас Лавренюк,  
аспірант спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна;  
ORCID ID 0009-0004-9355-0956  
e-mail: taraslavrentk@gmail.com

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-97-105>

## ВАРТІСНІ ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

**Вступ.** В умовах трансформаційних зрушень у глобальному економічному просторі та деструктивного впливу політико-економічних дисбалансів особливої актуальності набуває проблематика забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання через призму вартісно-орієнтованого підходу. Фінансова безпека як категорія макро- та мікроекономічної стійкості інтегрує в собі складний комплекс чинників, серед яких вартісні детермінанти відіграють системоутворюючу роль. Проте в умовах волатильності зовнішнього середовища, асиметрії інформаційних потоків, ерозії інвестиційного капіталу та ендегенної нестабільності управлінських рішень традиційні підходи до ідентифікації й оцінювання вартісних чинників втрачають свою релевантність.

**Мета.** Метою дослідження є обґрунтувати теоретико-методологічних засад і прикладних підходів до виявлення, оцінювання та оптимізації вартісних чинників, які впливають на рівень фінансової безпеки суб'єктів господарювання, з урахуванням сучасних ризиків та викликів економічного середовища.

**Методи.** У контексті дослідження вартісних чинників забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання методологічна база виступає ключовим детермінантом достовірності аналітичних висновків та релевантності прикладних рекомендацій. З огляду на комплексний характер предметної області, яка передбачає міждисциплінарне поєднання фінансового аналізу, управлінської економіки та стратегічного менеджменту, у роботі було застосовано сукупність загальнонаукових і спеціалізованих методів, що забезпечують високий рівень теоретико-методологічної верифікації отриманих результатів, а саме - метод контент-аналізу, метод індукції та дедукції, абстрактний метод, метод логічного узагальнення.

**Результати.** У статті розглянуто чинники фінансової безпеки та принципи їх функціонування. З'ясовано, що синергетична взаємодія між структурно-динамічними характеристиками витрат та системою стратегічного управління ризиками забезпечує генерацію стійких фінансових контурів. Доведено, що варіативність вартісних параметрів підлягає індикативній валідації через багатофакторний вплив зовнішніх та внутрішніх детермінант. Визначено критичні точки фінансової чутливості, пов'язані з перевищенням оптимального рівня витратної маржинальності. Доведено необхідність структуризації концепту фінансової безпеки в координатах вартісно-орієнтованої моделі управління.

**Висновки.** В сучасних умовах вартісні чинники виступають ключовими трансмісійними компонентами фінансової безпеки, детермінуючи рівень адаптивної стійкості суб'єкта господарювання до багатовекторних деструктивних імпульсів. Їх системна інтеграція в управлінський контур забезпечує формування гнучких механізмів внутрішньої фінансової компенсації та нейтралізації критичних відхилень у витратному середовищі.

**Ключові слова:** фінансова безпека, вартісні чинники, суб'єкти господарювання, економічна стійкість, структура витрат, ризик-менеджмент, управлінське моделювання.

Taras Lavreniuk,  
PhD's degree student,  
specialty 072 Finance, banking, insurance and join-stock market  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk, Ukraina

## COST FACTORS OF ENSURING FINANCIAL SECURITY OF BUSINESS ENTITIES

**Introduction.** In the context of transformational shifts in the global economic space and the destructive impact of political and economic imbalances, the issue of ensuring the financial security of business entities through the prism of a value-oriented approach becomes particularly relevant. Financial security as a category of macro- and microeconomic stability integrates a complex set of factors, among which value determinants play a system-forming

role. However, in the context of volatility of the external environment, asymmetry of information flows, erosion of investment capital and endogenous instability of management decisions, traditional approaches to identifying and assessing value factors lose their relevance.

**Purpose.** The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological principles and applied approaches to identifying, assessing and optimizing cost factors that affect the level of financial security of business entities, taking into account modern risks and challenges of the economic environment.

**Methods.** In the context of studying the cost factors of ensuring the financial security of business entities, the methodological base is a key determinant of the reliability of analytical conclusions and the relevance of applied recommendations. Given the complex nature of the subject area, which involves an interdisciplinary combination of financial analysis, managerial economics and strategic management, the work used a set of general scientific and specialized methods that ensure a high level of theoretical and methodological verification of the results obtained, namely - the method of content analysis, the method of induction and deduction, the abstract method, the method of logical generalization.

**Results.** The article examines the cost factors of financial security and the principles of their functioning. It is found that the synergistic interaction between the structural and dynamic characteristics of costs and the strategic risk management system ensures the generation of stable financial contours. It is proven that the variability of cost parameters is subject to indicative validation due to the multifactorial influence of external and internal determinants. Critical points of financial sensitivity associated with exceeding the optimal level of cost margin are identified. The need to structure the concept of financial security in the coordinates of a value-oriented management model is proven.

**Conclusions.** In modern conditions, cost factors act as key transmission components of financial security, determining the level of adaptive resistance of a business entity to multi-vector destructive impulses. Their systemic integration into the management circuit ensures the formation of flexible mechanisms of internal financial compensation and neutralization of critical deviations in the cost environment.

**Keywords:** financial security, cost factors, business entities, economic sustainability, cost structure, risk management, management modeling.

**Jel Classification:** G 32

**Вступ.** У сучасних умовах трансформаційних зрушень у глобальному економічному просторі та деструктивного впливу політико-економічних дисбалансів особливої актуальності набуває проблематика забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання через призму вартісно-орієнтованого підходу. Фінансова безпека як категорія макро- та мікроекономічної стійкості інтегрує в собі складний комплекс чинників, серед яких вартісні детермінанти відіграють системоутворюючу роль. Проте в умовах волатильності зовнішнього середовища, асиметрії інформаційних потоків, ерозії інвестиційного капіталу та ендегенної нестабільності управлінських рішень традиційні підходи до ідентифікації й оцінювання вартісних чинників втрачають свою релевантність.

Недостатній рівень інституційного реагування на девіації у фінансово-економічних показниках, а також фрагментарність методологічного апарату аналізу витратної структури суб'єктів господарювання ускладнює формування обґрунтованих стратегій ризик-менеджменту. Крім того, відсутність системної інтеграції між індикативним моніторингом фінансових потоків та механізмами превентивного регулювання спричиняє надмірну вразливість до фінансових шоків. У контексті зазначеного, постає необхідність наукового осмислення концептуальних засад вартісного забезпечення фінансової безпеки, адаптованого до сучасної парадигми економічної турбулентності.

З практичної точки зору сутність проблеми полягає в ідентифікації найбільш впливових вартісних параметрів, формуванні інтегрованих моделей їх взаємодії з показниками фінансової стабільності, а також у розробці інструментарію економіко-аналітичної валідації прийнятих управлінських рішень у площині підвищення рівня фінансової безпеки підприємства. Наявна фрагментарність підходів до класифікації та ранжування вартісних чинників унеможливорює формування цілісної архітектури механізмів адаптивного регулювання в умовах багатовекторного ризикового середовища. Підприємства потребують впровадження мультикритеріального аналізу та комплементарного поєднання якісних і кількісних показників, що дозволить трансформувати управлінські парадигми у бік проактивної фінансової політики. Також важливою складовою є синтез економіко-математичних моделей і когнітивно-інтерпретативних підходів, орієнтованих на формалізацію динамічних зв'язків між вартісною структурою господарської діяльності та параметрами фінансової стійкості.

Таким чином, зазначені проблеми обумовлюють актуальність дослідження принципів

діагностики внутрішніх дисбалансів, які впливають на фінансову безпеку суб'єктів господарювання для загального підвищення їх господарської результативності.

**Огляд літератури.** У сучасному науковому дискурсі вартісні чинники фінансової безпеки суб'єктів господарювання розглядаються як полідетерміновані категорії, що потребують системного міждисциплінарного підходу. Зокрема, у працях М. І. Дзямулича [1; 2; 3; 4] простежується послідовна еволюція концептуального осмислення ризико-орієнтованих механізмів забезпечення фінансової стійкості. Автор розкриває специфіку страхування інвестиційних проектів в умовах дестабілізації фінансових ринків, акцентуючи на потребі у превентивному інструментарії хеджування вартості капіталу. Крім того, у дослідженнях поглиблюється дана тематика через призму цифровізації бізнес-середовища транскордонних регіонів і диверсифікації інвестиційних ризиків, де вартісні аспекти постають як базис управлінської моделі. Додатково автор аналізує інструменти цифрового моніторингу ліквідності банків як чинника підвищення фінансової безпеки підприємств.

Також варто відзначити роботу О. В. Сташук [5], у якій проблематика податкового навантаження розглядається через призму інституційно-вартісної рівноваги, що дозволяє переосмислити парадигму фіскальної нейтральності в контексті фінансової безпеки. А у дослідженні О. А. Урбан [6], пропонується стратегічна рамка сталого розвитку, де аксіологічні параметри управління ресурсами безпосередньо корелюють з вартісними чинниками фінансової стабільності.

Доцільно також відзначити праці Т. О. Шматковської [7; 8; 9], яка ґрунтовно досліджує методологічні аспекти фінансово-економічної безпеки. У її роботах акцент зроблено на багатовимірній трактовці фінансової стійкості як детермінанти управлінських рішень. Авторка розкриває підходи до ідентифікації критичних точок створення вартості в умовах нестійкого фінансового середовища. В даному аспекті варто також звернути увагу на дослідження В. М. Якубів [10], у якому порушується проблематика цифрових трансформацій у стратегічному управлінні й платіжних системах як інструментів підвищення вартісної ефективності. Крім того, у статті О. Яцух [11] репрезентовано концепт інноваційного банківського менеджменту як компонента інтегральної фінансової безпеки, з урахуванням адаптації витратної політики до умов цифрової конвергенції.

Таким чином, огляд наявних напрацювань за даною проблематикою дозволяє виокремити домінантні наукові підходи до аналізу вартісних чинників через призму ризик-менеджменту, цифрових інструментів і стратегічного управління, які виступають аналітичною основою для подальшого формування парадигми фінансової безпеки суб'єктів господарювання.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є обґрунтувати теоретико-методологічних засад і прикладних підходів до виявлення, оцінювання та оптимізації вартісних чинників, які впливають на рівень фінансової безпеки суб'єктів господарювання, з урахуванням сучасних ризиків та викликів економічного середовища.

Для досягнення мети у роботі поставлено такі завдання: а) дослідити теоретичні основи формування фінансової безпеки суб'єктів господарювання з акцентом на роль вартісних чинників у забезпеченні їх стійкості та конкурентоспроможності; б) проаналізувати практичні аспекти впливу структури витрат, собівартості продукції та ресурсного забезпечення на рівень фінансової безпеки вітчизняних підприємств у сучасних умовах; в) запропонувати організаційно-економічний механізм оптимізації вартісних чинників як інструменту посилення фінансової безпеки, з урахуванням ризиків зовнішнього середовища та внутрішніх управлінських рішень.

**Матеріали і методи дослідження.** У контексті дослідження вартісних чинників забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання методологічна база виступає ключовим детермінантом достовірності аналітичних висновків та релевантності прикладних рекомендацій. З огляду на комплексний характер предметної області, яка передбачає міждисциплінарне поєднання фінансового аналізу, управлінської економіки та стратегічного менеджменту, у роботі було застосовано сукупність загальнонаукових і спеціалізованих методів, що забезпечують високий рівень теоретико-методологічної верифікації отриманих результатів.

Метод контент-аналізу було використано для структурного опрацювання наукових джерел та нормативно-правової бази з метою ідентифікації домінантних підходів до класифікації й інтерпретації вартісних детермінант фінансової безпеки. Застосування цього методу дозволило виокремити семантичні маркери й концептуальні класифікатори, релевантні для подальшого структурно-функціонального моделювання. Особлива увага приділялась систематизації термінологічного апарату, що відображає феноменологію створення вартості в умовах ризикової економіки.

Методи індукції та дедукції використовувалися для побудови логіко-послідовної схеми переходу від емпіричних спостережень до узагальнених теоретичних моделей. Індуктивний підхід забезпечив оцінку взаємозв'язку між вартісною структурою підприємства та його фінансовою стійкістю, тоді як дедуктивна логіка дала змогу верифікувати дану гіпотезу в умовах симуляції змін параметрів зовнішнього середовища. Комбінація обох методів дозволила синтезувати причинно-наслідкові залежності між варіативністю витратних чинників і рівнем економічної безпеки.

Застосування абстрактного методу дало змогу ізолювати від другорядних впливів ключові вартісні категорії, які формують фінансову архітектуру підприємства. Такий підхід сприяв концептуалізації фінансової безпеки як синтетичного індикатора, що акумулює витратні, цінові та ресурсні характеристики у межах єдиної аналітичної системи координат.

Метод логічного узагальнення забезпечив інтеграцію отриманих результатів у цілісну аналітичну конструкцію з формуванням висновків, здатних до практичної апробації. У результаті було синтезовано організаційно-економічний механізм оптимізації вартісних чинників фінансової безпеки підприємства з урахуванням динаміки вартісних параметрів, ендогенних обмежень і стратегічної орієнтації на стабілізацію економічної поведінки суб'єкта господарювання в умовах турбулентного середовища.

**Результати дослідження.** У результаті проведеного дослідження було встановлено, що вартісні чинники фінансової безпеки функціонують у межах складної полісистемної матриці, де кожен структурний елемент – від питомих операційних витрат до трансакційних витрат – виконує інтеграційну роль у формуванні адаптивного фінансового потенціалу суб'єкта господарювання. З'ясовано, що синергетична взаємодія між структурно-динамічними характеристиками витрат та системою стратегічного управління ризиками забезпечує генерацію стійких фінансових контурів. На основі концептуального моделювання доведено, що варіативність вартісних параметрів підлягає індикативній валідації через багатофакторний вплив зовнішніх та внутрішніх детермінант, зокрема, інституційної мінливості, асиметрії ресурсного забезпечення та рівня деструктивної фінансової експозиції. За допомогою логіко-аналітичної трансформації визначено критичні точки фінансової чутливості, пов'язані з перевищенням оптимального рівня витратної маржинальності, що, своєю чергою, порушує механізми інституційної резистентності підприємства до екзогенних шоків. Доведено необхідність структуризації концепту фінансової безпеки в координатах вартісно-орієнтованої моделі управління.

**Дискусія.** Специфіка фінансового менеджменту та системи управління ризиками полягає у тому, що сутність чинників фінансової безпеки суб'єктів господарювання полягає в їх здатності впливати на параметри внутрішньої стабільності, адаптивності до змін зовнішнього середовища та загальної економічної резистентності. Вони формують функціональне середовище, у межах якого відбувається трансформація ресурсного потенціалу підприємства в системно організований фінансовий результат із мінімальним рівнем деструктивної експозиції. При цьому чинники фінансової безпеки не є сталими величинами – вони мають динамічну природу, яка проявляється у їхній чутливості до мультивекторного впливу економіко-фінансових, організаційно-структурних, управлінських та інституційно-правових імперативів.

На практиці такі чинники реалізуються через складну конфігурацію ендогенних і екзогенних змінних, що обумовлює потребу в їх ідентифікації та валідації за допомогою інструментарію системного аналізу та фінансового прогнозування. Їхня дія модулюється індикаторами вартості капіталу, структури витрат, ліквідності, прибутковості, обіговості активів, фінансового лівереджу, ризик-експозиції тощо, які функціонують як операціоналізовані параметри рівня фінансової безпеки.

Загальні ж принципи функціонування чинників фінансової безпеки ґрунтуються на ідеї їх інтегральної збалансованості та функціональної координації. Принцип системності передбачає взаємозв'язок чинників у межах єдиної фінансово-економічної платформи, де зміна одного елементу провокує ланцюгову реакцію в інших. Натомість принцип адаптивності зумовлює необхідність оперативної реакції на зміну параметрів середовища через інституціоналізацію механізмів стійкого саморегулювання. Загальна ж сутність чинників розкривається через мультикритеріальність, яка вимагає одночасного урахування кількох детермінант фінансового впливу, що запобігає викривленню оцінки ризиків та необґрунтованим управлінським рішенням. Крім того, вагомого значення у таких умовах набуває пріоритетність ресурсозбереження та оптимізації витратної структури, яка забезпечує орієнтацію підприємства на довгострокову фінансову стійкість із урахуванням вартісно-центричних підходів до управління.

---

Синергетична взаємодія між структурно-динамічними характеристиками витрат та системою стратегічного управління ризиками забезпечує формування стійких фінансових контурів завдяки ефекту нелінійної інтеграції внутрішніх ресурсно-функціональних потоків та адаптивного регулювання екзогенно детермінованих загроз. При цьому витратна структура трансформується під впливом змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі, і тому виступає не лише як пасивний елемент калькуляційного аналізу, але і як активний тригер трансформацій у фінансовій архітектоніці суб'єкта господарювання. Відповідно, її динамічні параметри, зокрема рівень маржинальності, частка постійних і змінних витрат, темпи зростання операційних витрат тощо, формують операційний базис для побудови системи стратегічної резистентності до ризикових деструкцій.

У свою чергу, стратегічне управління ризиками, інтегроване у фінансово-економічну парадигму підприємства, дозволяє інтерпретувати варіативність витратних показників як детермінанту для формалізації сценарного прогнозування та розробки превентивно-компенсаторних механізмів. У межах синергетичної взаємодії ці дві компоненти функціонують як елементи єдиної системи фінансової стабілізації: динаміка витрат ініціює тригерні точки управлінської реакції, тоді як ризик-менеджмент моделює регуляторні імпульси для внутрішнього балансування фінансових потоків (табл. 1).

Таблиця 1

### Синергетична взаємодія управління витратами та ризик-менеджменту підприємства

Тригерні точки управління витратами	Регуляторні імпульси балансування фінансових потоків в системі ризик-менеджменту
Перевищення нормативного рівня операційних витрат	Ініціювання сценарного моделювання для оптимізації витратних потоків
Дисбаланс між постійними і змінними витратами	Активізація механізмів внутрішнього перерозподілу ресурсів
Зниження рівня маржинальності продукції	Застосування адаптивного бюджетування в умовах ризику
Нестабільність цінних індикаторів закупівель	Формування страхових резервів для компенсації вартості
Порушення структури грошових потоків	Реалізація системи превентивного контролінгу
Надмірна частка непродуктивних витрат	Запровадження процедури економіко-аналітичної ревізії
Темпи зростання витрат перевищують динаміку доходів	Імплементація антикризових фінансових стратегій

Джерело: сформовано автором на основі [3; 7]

Як бачимо, завдяки синергетичному ефекту відбувається генерація стійких фінансових контурів, які характеризуються високим рівнем саморегуляції, внутрішньої когерентності та здатністю до оперативної реконфігурації в умовах турбулентного середовища. Тому така взаємодія забезпечує емерджентну появу нової якості фінансової стійкості, яка є не просто сумою стабілізуючих факторів, а проявом їх системної кооперації. В даному контексті ключового значення набувають методи ітеративного контролінгу та когнітивного моделювання, які дозволяють детально картографувати вплив змін у структурі витрат на конфігурацію ризиків, трансформуючи їх із загроз у керовані параметри фінансової безпеки підприємства.

Втім, необхідно зазначити, що варіативність вартісних параметрів насправді підлягає індикативній валідації у зв'язку з їх високим ступенем чутливості до поліструктурного впливу зовнішніх і внутрішніх детермінант, які діють у багатовимірному економічному середовищі. Мається на увазі, що вартісні показники не функціонують в ізоляції, а є динамічними інтеграторами взаємопов'язаних змін у фінансово-ресурсному, операційному та інституційному секторах підприємства, що вимагає системної актуалізації методології їх оцінювання. Тому в межах адаптивного управління, кожен варіативний параметр повинен бути валідований як індикатор, що репрезентує не лише внутрішню вартісну ефективність, але й реактивну здатність підприємства до впливу екзогенних збурень.

Водночас необхідно враховувати що багатофакторний характер впливу передбачає необхідність одночасного врахування таких факторів, як інституційна кон'юнктура, макроекономічна волатильність, транзакційна невизначеність, структурна асиметрія ринкових сигналів тощо. У таких

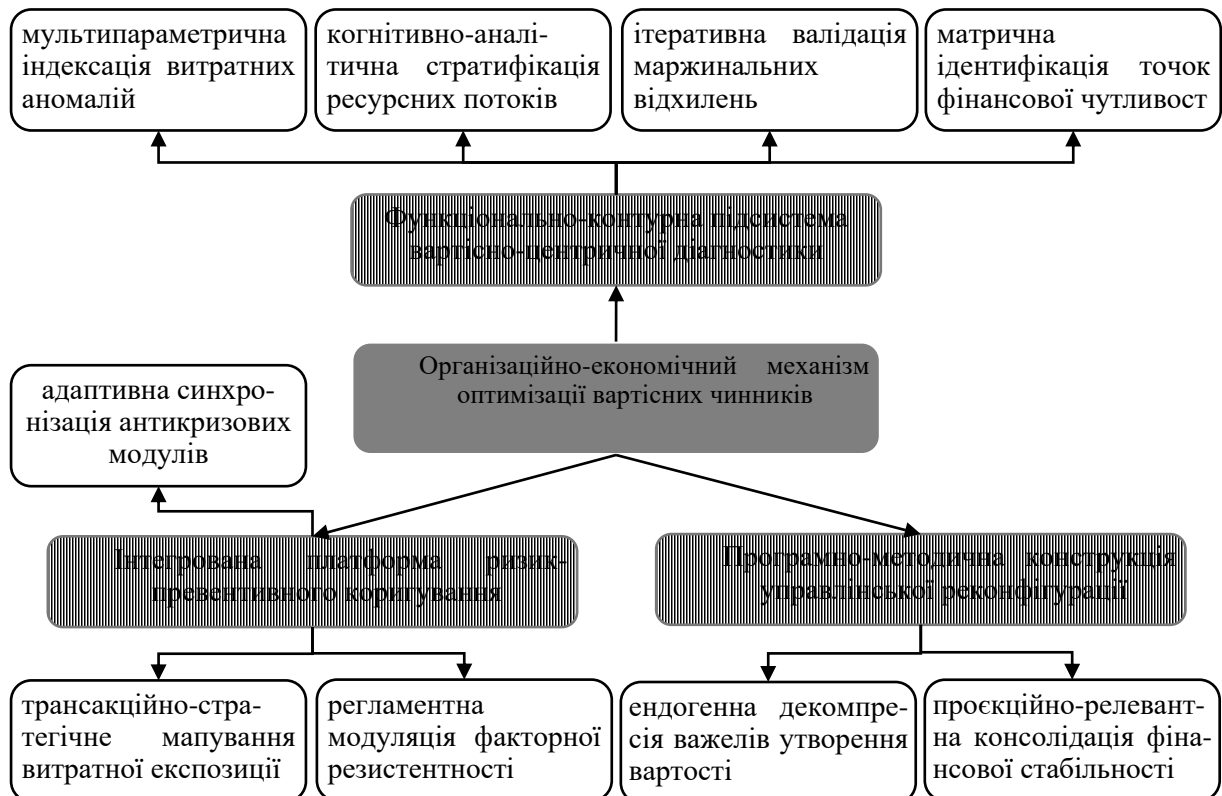
умовах індикативна валідація забезпечує формалізацію системи раннього попередження про можливі деструкції фінансової рівноваги, ґрунтуючись на порогових значеннях, динамічних трендах і граничних коефіцієнтах формування вартості. Саме тому процес ідентифікації відхилень та їх типологізації стає невід'ємним елементом стратегічного контролінгу й фінансової експертизи. Таким чином, приходимо до думки, що індикативна валідація варіативності вартісних параметрів виступає не лише інструментом економетричного моніторингу, але й основою для прийняття проактивних рішень у контексті забезпечення фінансової безпеки суб'єкта господарювання.

Втім, в контексті забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання надзвичайно важливим є виявлення зон підвищеної фінансової чутливості, які формуються під впливом дисбалансів у структурі витрат підприємства. Зокрема, перевищення оптимального рівня витратної маржинальності функціонує як тригер деструктивних трансформацій, які порушують системну цілісність внутрішнього фінансового механізму. Тому для виявлення таких феноменів доцільним є застосування логіко-аналітичної трансформації як інструменту виявлення латентних деформацій у співвідношенні витрат, доходів і прибутковості, здатних генерувати критичні ризики в умовах екзогенного навантаження. Такий підхід виступає інструментом глибокої аналітики процесів формування вартості і дозволяє ідентифікувати критичні точки фінансової чутливості, які виникають у результаті перевищення оптимального рівня витратної маржинальності. Відповідно, у межах цієї трансформації здійснюється конвертація складних взаємозв'язків між витратними параметрами та індикаторами фінансової стійкості в структуровану систему ризик-орієнтованих відхилень, здатних дестабілізувати контури функціональної рівноваги підприємства.

На практиці критичні точки чутливості проявляються на рівні порушення кумулятивної відповідності між граничним доходом і питомими витратами, що призводить до ерозії операційної ефективності та зниження мультиплікативного ефекту від використання виробничих ресурсів. Надмірне зростання витратної складової без пропорційного зростання маржинального прибутку трансформується в латентну загрозу деструкції інституційної резистентності підприємства до екзогенних шоків, зокрема до ринкової турбулентності та девальваційних коливань.

У процесі логіко-аналітичного структурування нами ідентифіковано, що перевищення оптимальної маржинальності призводить до компрометації буферних механізмів фінансової адаптації, знижуючи здатність підприємства до стратегічної реакції в умовах ризикового середовища. Також таке перевищення спричиняє деструкцію системного балансу між потенціалом генерування доходу і витратною адаптивністю підприємства. Такий дисбаланс призводить до компрометації буферних механізмів фінансової адаптації, які в нормальних умовах забезпечують акумуляцію ресурсів для нейтралізації екзогенних ризиків. Надмірна маржинальність може свідчити про нераціональну ресурсну концентрацію або деформацію цінової політики, що порушує механізми внутрішньої стабілізації. У результаті знижується здатність підприємства до стратегічної реакції, втрачається гнучкість антикризових інтервенцій, а також сповільнюється адаптація до змін у ризиковому середовищі, що підвищує ймовірність фінансової деструкції. Це, у свою чергу, зумовлює інверсію у функціонуванні системи антикризового управління та активує фазу прогресуючої нестійкості фінансових потоків. Таким чином, виявлені критичні точки повинні бути інтегровані у систему ризик-індикаторів для оперативного скринінгу та стратегічної інтервенції на рівні управлінських рішень.

Отже, у контексті трансформаційної парадигми управління підприємницькими системами та підвищеної турбулентності зовнішнього середовища, актуалізується потреба у формуванні багаторівневого організаційно-економічного механізму оптимізації вартісних чинників як системоутворюючого інструменту забезпечення фінансової безпеки. При цьому такий механізм повинен інтегрувати інваріантно-адаптивні підсистеми аналітичної рефлексії, ризик-орієнтованого регулювання та стратегічної реконфігурації в умовах поліструктурної невизначеності. Водночас його архітектоніка має базуватися не лише на концептах когнітивної інтерпретативності чи параметричної синергетики, але й на функціонально-матричній ідентифікації маржинальних деформацій у процесах формування вартості, що дозволяє забезпечити комплексну реактивність внутрішніх фінансових контурів на ендогенно-екзогенні імпульси дестабілізації бізнес-середовища (рис. 1).



**Рис. 1.** Організаційно-економічний механізм оптимізації вартісних чинників як інструменту посилення фінансової безпеки підприємства  
Джерело: розроблено автором

Як бачимо, пропонуваній організаційно-економічний механізм репрезентує собою емерджентну конструкцію взаємозалежних функціональних блоків, орієнтованих на уніфікацію інструментарію індикативного скринінгу та рефлексивної компенсації вартісно-чутливих зон управлінської нестабільності. Його імплементація дозволить підприємствам нівелювати ефекти фінансової ентропії та забезпечити високий рівень ресурсно-економічної стійкості в умовах ризикогенних флуктуацій ринкового середовища. Тому зазначений механізм виступає детермінантою проактивного управління вартісною складовою фінансової безпеки в межах парадигми стратегічної динамічності господарських систем.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, приходимо до висновку, що вартісні чинники виступають ключовими трансмісійними компонентами фінансової безпеки, детермінуючи рівень адаптивної стійкості суб'єкта господарювання до багатовекторних деструктивних імпульсів. Їх системна інтеграція в управлінський контур забезпечує формування гнучких механізмів внутрішньої фінансової компенсації та нейтралізації критичних відхилень у витратному середовищі.

Тому зміщення акценту до вартісно-центричних моделей управління дозволяє реалізувати мультипараметричне сканування фінансових деформацій, сприяючи крос-функціональній реорганізації ресурсних потоків і стабілізації контурів економічної рівноваги на підприємстві. При цьому формалізація детермінант варіативності витрат потребує їх аналітико-прогностичної валідації з урахуванням інституційної конфігурації ризиків. Отже, синергетичне поєднання структурно-динамічного аналізу витрат із механізмами ризик-менеджменту створює фундамент для побудови проактивної моделі фінансової безпеки, орієнтованої на стійкість, резистентність і стратегічну керуваність процесами формування вартості.

Джерела та література

1. Дзямулич М. І. Особливості страхування інвестиційних проєктів в умовах нестабільності фінансових ринків. *Економічний форум*. 2011. №1. С. 185–189.
2. Дзямулич М. І., Рейкін Ю. Ю. Цифровізація бізнес-середовища транскордонних регіонів України та Польщі в рамках євроінтеграції. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №5 (14). С. 248–252.
3. Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Страхування інвестицій та диверсифікація інвестиційних ризиків. *«Економічні науки». Серія «Облік і фінанси»*. 2013. № 10(37). С. 21–26.
4. Dziamulych M., Krupka I., Andruschak Y., Petyk M., Paslavska R., Grudzevych Y., Martyniuk R. Banking liquidity risk management in Ukraine based on the application of digital and information technologies. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. 2022. Vol. 12(2). Special Issue XXIX. Pp. 102-107.
5. Стащук, О., Бояр, А., Дзямулич, М. Специфіка формування податкової політики при розробці вуглецевого податку. *Економіка та суспільство*. 2021. №31.
6. Урбан О. А., Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації світової економіки. *Економічний форум*. 2023. №2. С. 47-52.
7. Шматковська Т. О., Зінчук М. О. Щодо проблематики трактування фінансової стійкості в системі управління діяльністю підприємства. *Актуальні питання економічних наук : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 13-14 березня 2015 р. Київ, Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2015. Ч.1. С. 34–36.*
8. Шматковська Т. О., Оліферчук К. С. До проблематики формування та оцінювання фінансово-економічної безпеки в системі управління підприємством. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №5. С. 641–643.
9. Shmatkovska T., Volynets L., Dielini M., Magopets O., Kopchykova I., Kytaichuk T., Popova Yu. Strategic management of the enterprise using the system of strategic management accounting in conditions of sustainable development. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. 2022. Vol. 12(2). Special Issue XXIX. Pp. 123–128.
10. Yakubiv V., Sodoma R., Shmatkovska T., Dziamulych M., Brodska I. Digitalization of Payment Systems in Ukraine. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2020. Vol. 8(5). Pp. 4590–4596.
11. Yatsukh O., Demchenko I., Ilnytskyu D., Tsap V., Shmatkovska T. Management of banking innovations in the conditions of digitalization. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2021. Vol. 11(1). Special Issue XVII. Pp. 123–127.
12. Стащук О., Шикун В. Фінансова безпека суб'єктів господарювання сектора малого підприємництва. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*, 2024. 1(37), 105-110. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-105-110>

References

1. Dziamulych, M. I. (2011) Osoblyvosti strakhuvannya investytsiinykh proektiv v umovakh nestabilnosti finansovykh rynkiv [Peculiarities of insurance of investment projects in conditions of instability of financial markets]. *Ekonomichnyi forum – Economic forum*. Vol. 1. Pp. 185–189 [in Ukrainian].
2. Dziamulych, M. I., & Reikin, Yu. Yu. (2024). Tsyfrovizatsiia biznes-seredovishcha transkordonnykh rehioniv Ukrainy ta Polshchi v ramkakh evrointehratsii [Digitalization of the business environment of cross-border regions of Ukraine and Poland within the framework of European integration]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security* Vol. 5(14). Pp. 248–252 [in Ukrainian].
3. Dziamulych, M. I. & Chyzh, N. M. (2013) Strakhuvannya investytsiy ta dyversyfikatsiia investytsiinykh ryzykiv [Investment insurance and diversification of investment risks]. "Ekonomichni nauky". "Oblik ta finansy" series – "Economic Sciences". Series "Accounting and Finance". Vol. 10(37). Pp. 21–26 [in Ukrainian].
4. Dziamulych, M., Krupka, I., Andruschak, Y., Petyk, M., Paslavska, R., Grudzevych, Y., & Martyniuk, R. (2022). Banking liquidity risk management in Ukraine based on the application of digital and information technologies. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. Vol. 12(2). Special Issue XXIX. Pp. 102-107.
5. Stashchuk, O., Boiar, A., & Dziamulych, M. (2021). Spetsyfika formuvannya podatkovoi politykb pry rozrobtsi vuhletseвого podatku [The specifics of tax policy in the development of carbon tax]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. Vol. 31 [in Ukrainian].
6. Urban, O. A., Dziamulych, M. I., & Chyzh, N. M. (2023). Kontseptsia stalogo rozvytku v umovakh globalozatsii svitovoi ekonomiky [The concept of sustainable development in the conditions of globalization of the world economy]. *Ekonomichnyi forum – Economic forum*. Vol. 2. Pp. 47–52 [in Ukrainian].
7. Shmatkovska, T. O., & Zinchuk, M. O. (2015). Shchodo problematyky traktuvannya finansovoi stiiykosti v systemi upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Regarding the problems of interpretation of financial stability in the



management system of the enterprise]. Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk : materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Current issues of economic sciences: materials of the 2nd International Scientific and Practical Conference, March 13-14, 2015. Kyiv, Kherson: "Helvetyka" Publishing House. Part. 1. Pp. 34-36 [in Ukrainian].

8. Shmatkovska, T. O., & Oliferchuk, K. S. (2015). Do problematyky formuvannia ta otsiniuvannia finansovo-ekonomichnoi bezpeky v systemi upravlinnia pidpriemstvom [To the problems of formation and assessment of financial and economic security in the enterprise management system]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*. 2015. №5. S. 641-643 [in Ukrainian].

9. Shmatkovska, T., Volynets, L., Dielini, M., Magopets, O., Kopchukova, I., Kytaichuk, T., & Popova, Yu. (2022). Strategic management of the enterprise using the system of strategic management accounting in conditions of sustainable development. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. Vol. 12(2). Special Issue XXIX. Pp. 123–128.

10. Yakubiv V., Sodoma R., Shmatkovska T., Dziamulych M., & Brodska I. (2020). Digitalization of Payment Systems in Ukraine. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. Vol. 8(5). Pp. 4590–4596.

11. Yatsukh, O., Demchenko, I., Ilnytskyi, D., Tsap, V., & Shmatkovska, T. (2021). Management of banking innovations in the conditions of digitalization. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. Vol. 11(1). Special Issue XVII. Pp. 123–127.

12. Stashchuk O., Shykun V. Finansova bezpeka sub'yektiv hospodaryuvannya sektora maloho pidpryyemnytstva [Financial security of business entities in the small business sector]. *Ekonomichnyy chasopys Volyns'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrayinky - Economic Journal of the Lesya Ukrainka Volyn National University*, 2024. 1(37), 105-110. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-105-110> [in Ukrainian].

Одержано статтю: 15.03.2025  
Прийнято до друку: 20.03.2025

## РОЗДІЛ IV. Управління та адміністрування

УДК 338.4:630.6

Шведюк Юлія,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Національний лісотехнічний університет України,  
кафедра менеджменту,  
м. Львів, Україна;  
ORCID ID 0000-0001-5337-6173  
e-mail: [shvediukiuliia@nltu.edu.ua](mailto:shvediukiuliia@nltu.edu.ua)

Швець Тетяна,  
бакалавр з менеджменту,  
Національний лісотехнічний університет України,  
м. Львів, Україна;  
ORCID ID 0009-0009-6336-8527  
e-mail: [shvets.tetiana@nltu.lviv.ua](mailto:shvets.tetiana@nltu.lviv.ua)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-106-114>

### КОНЦЕПЦІЯ ПРИРОДООРІЄНТОВАНИХ РІШЕНЬ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Мінливість сучасного світу, швидкі темпи змін зовнішніх умов, глобальні виклики та загрози, викликані впливом як природних, так і антропогенних чинників, вимагають розроблення дієвих стратегічних рішень суб'єктами господарювання. Інтеграція інноваційних рішень в процес управління лісогосподарськими підприємствами дозволяє забезпечити сталий розвиток лісової галузі, оскільки враховує не лише економічні показники, а й соціальні та екологічні аспекти.*

***Метою** статті є обґрунтування доцільності впровадження природоорієнтованих рішень у діяльність лісогосподарських підприємств.*

*У процесі дослідження використано такі **методи** як опис, пояснення, порівняння, системний підхід, фінансовий аналіз.*

*У статті аргументовано, що адаптація до умов VUCA-світу передбачає розроблення стратегічних рішень, які враховують непередбачуваність, невизначеність, складність і мінливість сьогодення. Обґрунтовано важливість впровадження природоорієнтованих рішень в стратегічне управління лісогосподарських підприємств для збереження природних ресурсів, забезпечення сталого розвитку та підтримання екологічної рівноваги. Використано концепцію VUCA-світу для дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку діяльності лісогосподарських підприємств. Запропоновано фінансові проекти природоорієнтованих рішень, реалізація яких дозволить підвищити прибутковість лісогосподарських підприємств, розширити напрями інноваційної діяльності, залучити ширше коло зацікавлених сторін і покращити еколого-економічну ситуацію в регіоні. Описано переваги запровадження таких природоорієнтованих рішень як зелені перголи, зелені вуличні меблі та різнотравний газон. Обґрунтовано доцільність посилення співпраці між органами місцевої влади, лісогосподарськими підприємствами та місцевим населенням для реалізації спільних інноваційних проектів та екологічних ініціатив, які мають позитивний соціо-еколого-економічний ефект.*

*Акцент на інноваційні підходи в системі стратегічного управління лісогосподарськими підприємствами, впровадження концепції природоорієнтованих рішень в процес планування основних напрямів діяльності дозволить їй надалі ефективно розвивати лісову галузь і сприяти зміцненню національної економіки.*

***Ключові слова:** інновації, природоорієнтовані рішення, стратегія, бізнес планування, управління проектами, фінансовий аналіз, менеджмент.*

**Shvediuk Iuliia,**

**Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Ukrainian National Forestry University,  
Department of Management,  
Lviv, Ukraine**

**Shvets Tetiana,  
Bachelor of Management,  
Ukrainian National Forestry University,  
Lviv, Ukraine**

## **THE CONCEPT OF NATURE-BASED SOLUTIONS IN INNOVATIVE ACTIVITIES OF FORESTRY ENTERPRISES**

**Introduction.** *It is important to systematically introduce the concept of nature-based solutions into the activities of forestry enterprises in Ukraine to achieve the principles of sustainable development, preservation of biodiversity and ecological sustainability of natural ecosystems, as well as to ensure the economic and social well-being. Innovative solutions increase labor productivity, optimize production processes, reduce resource consumption, contribute to the development of effective and efficient approaches to the management system, increase the competitiveness of forestry enterprises and reduce the negative impact on the environment.*

**The purpose of the article** is the theoretical and methodological principles and practical aspects of the implementation of nature-based solutions in the activities of forestry enterprises as a response to modern challenges and threats in the field of forestry.

**Methods.** *The research used such methods as description, explanation, comparison, system approach, financial analysis.*

**Results.** *Nature-based solutions (NBS) are actions that protect, conserve, restore and sustainably use natural ecosystems, contributing to solving social, economic and environmental challenges. A financial analysis of three NBSs was performed: street green furniture, green pergolas, forbs, which are aimed at creating environmentally friendly facilities. It is argued that the proposed solutions correspond to the sustainable use of forest resources and the preservation of the natural environment. It was determined that nature-based approaches to management include biodiversity conservation, creation of ecological corridors, development of sustainable forestry, environmentally friendly production, monitoring and control, and innovative management.*

**Conclusions.** *Today, the forestry of Ukraine operates in a VUCA-World, which requires to be flexible, innovative and able to respond quickly to changes. Innovation is an important step to ensure the sustainable development of the forest industry and the preservation of natural ecosystems for future generations.*

**Key words:** *innovation, nature-based solutions, strategy, business planning, project management, financial analysis, management.*

**Jel Classification:** *M10, O31*

**Актуальність.** Лісове господарство є ключовою галуззю економіки, яка впливає на різні аспекти життя суспільства та екосистеми. Ліси виконують важливі екологічні та соціальні функції, зокрема збереження біорізноманіття, підтримання водоохоронної та ґрунтозахисної функції, регулювання клімату, забезпечення рекреаційними вигодами населення.

Сучасні екологічні виклики, такі як вирубування лісів, зміна клімату та втрата біорізноманіття, вимагають невідкладних заходів. Реформи в лісовій галузі стають невід'ємною частиною процесу змін. Впровадження цифровізації та сучасних технологій, таких як геоінформаційні системи, аналіз даних, інновації, дозволяє більш точно відслідковувати зміни в лісовому покриві, оцінювати стан екосистем, розробляти науково-обґрунтовані стратегії управління лісгосподарськими підприємствами та приймати ефективні рішення. Інноваційні рішення підвищують продуктивність праці, оптимізують виробничі процеси, зменшують витрати ресурсів, сприяють розробленню ефективних і дієвих підходів до системи управління, підвищують конкурентоспроможність лісгосподарських підприємств і послаблюють негативний вплив на довкілля. Це дозволяє забезпечити раціональне використання лісових ресурсів, збереження біорізноманіття, підтримання екосистем і забезпечення максимальної корисності для суспільства.

**Аналіз останніх досліджень.** Вивченням інноваційних підходів у сфері управління діяльністю лісгосподарських підприємств займаються Коваленко І.М., Мельник О.М., Мельничук М.В.,

Мішенін Є.В., Соловій І.П., Черчик Л.М., Шубалий О.М. та ін. Досліджують особливості застосування концепції природоорієнтованих рішень у практиці лісокористування М. Рябика, Д. Болдарєва, А. Зозуля, О. Тарасова-Красієва, О. Петрович, С. Шутяк та ін.

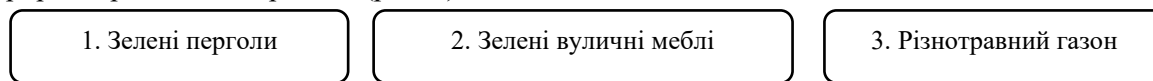
**Метою статті** є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти впровадження природоорієнтованих рішень у діяльність лісогосподарських підприємств як відповідь на сучасні виклики та загрози у сфері лісового господарства.

У процесі дослідження використано такі загальнонаукові **методи** як опис, пояснення, порівняння, системний підхід, фінансовий аналіз.

**Виклад основного матеріалу.** Ліси є незамінним ресурсом для суспільства, оскільки виконують важливі функції: забезпечення матеріальними благами, збереження природного різноманіття і підтримання екологічної стійкості екосистем. Ліси є не лише джерелом сировини (деревини), але і основним чинником збереження довкілля, зменшення викидів вуглецю та забезпечення суспільного добробуту [3, с. 51]. Сьогодні затребувані нові стратегії управління лісами і розвитком лісового господарства, які враховуватимуть ці аспекти та сприятимуть сталому використанню лісових ресурсів.

Актуальним є впровадження екологічно орієнтованих стратегій у галузях лісового, сільського та водного господарств з метою відновлення України після війни та забезпечення сталого розвитку у мирний період. Природоорієнтовані рішення (ПОР) – це дії, що захищають, зберігають, відновлюють та стало використовують природні екосистеми, сприяючи вирішенню соціальних, економічних та екологічних викликів [4, с. 58-62; 6]. За даними міжнародних природоохоронних організацій, ПОР може сприяти відновленню навколишнього середовища, збереженню вуглецю у рослинності та служити фундаментом для сталого розвитку.

З метою захисту природи, збереження біорізноманіття та забезпечення сталого використання природних ресурсів лісогосподарським підприємствам пропонуємо реалізувати низку природоорієнтованих рішень (рис.1).



**Рис. 1.** Перспективні напрями ПОР для розширення діяльності лісогосподарських підприємств [1; 5]

*Джерело:* Досліджено авторами на основі [1, 5]

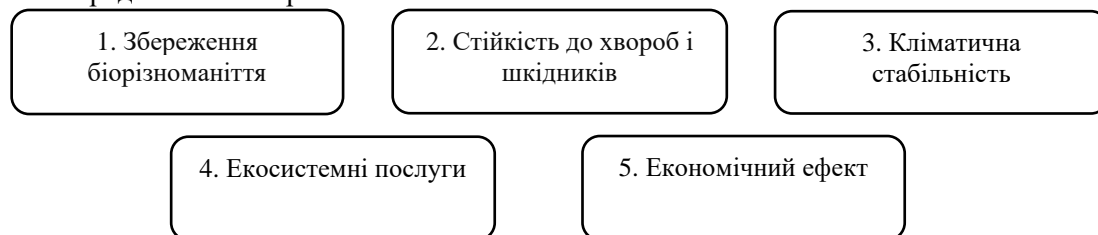
Зелені перголи являють собою конструкції, які складаються з рядів секцій, з'єднаних поперечними брусами та обплетеними звивистими рослинами. Ці структури створюють додатковий затінок завдяки рослинам, які вплетені у їхній каркас. Встановлення пергол вигідне, оскільки вони захищають від несприятливих погодних умов, створюють затишок, додають естетики до простору та служать опорою для рослин.

Зелені меблі – спеціальні конструкції (лавки, велопарковки, парклети), які використовуються для озеленення громадських місць та просторів і мають вбудовані рослинні елементи. Зелені вуличні меблі цікаві для створення привабливих місць відпочинку в громадських місцях, оскільки вони підвищують комфорт міського простору для мешканців і гостей міста, їх часто розміщують біля адміністративних будівель і місць, які потребують оновлення.

Різнотрав'я є різновидом газону, який складається переважно з трав'янистих рослин та є більш функціональною альтернативою звичайним газонам. Посадка різнотрав'я є бюджетним та ефективним варіантом, що створює різноманітність та екологічну рівновагу, зберігає життєздатність природної екосистеми. Встановлення відповідних знаків і засобів навігації сприятиме усвідомленню серед громадян, наскільки важливо дбати про довкілля.

Аналіз сучасного стану та перспектив впровадження інновацій на лісогосподарських підприємствах охоплює оцінювання поточних тенденцій у сфері лісового господарства, визначення ключових проблем і можливостей для впровадження нововведень, а також розгляд потенційних перешкод і шляхів їхнього подолання. Для активізації інноваційної діяльності лісогосподарських підприємств необхідно розширювати джерела інвестицій для проєктів щодо модернізації, реконструкції та технічного оновлення обладнання та інфраструктури, впроваджувати сучасні

технології у системи лісовідновлення та лісорозведення [2, с. 175-178], а також сприяти розробленню «зелених» проєктів щодо реалізації ПОР у лісовому господарстві. Ключові причини важливості цих рішень представлено на рис. 2.



**Рис. 2.** Важливість ПОР у сфері лісового господарства

Джерело: Систематизовано авторами на основі [6]

Очевидно, реалізація концепції ПОР у сфері лісового господарства має величезне значення з погляду збереження природних ресурсів, забезпечення сталого розвитку та підтримання екологічної рівноваги [9]. Приороорієнтовані підходи до управління лісовими ресурсами в Україні націлені, насамперед, на забезпечення балансу між потребами суспільства та збереженням екологічної цілісності лісів. Вони дозволяють забезпечити потреби людей у лісових ресурсах, таких як деревина, недеревні продукти лісу рослинного та тваринного походження, рекреація, але при цьому враховують важливість збереження екологічної цінності лісів та їхню стійкість [7, с. 219-221]. Ключові напрями реалізації ПОР у сфері лісового господарства України, обґрунтування доцільності та їхньої важливості у здійсненні виробничо-господарської діяльності підприємств наведено в табл. 1.

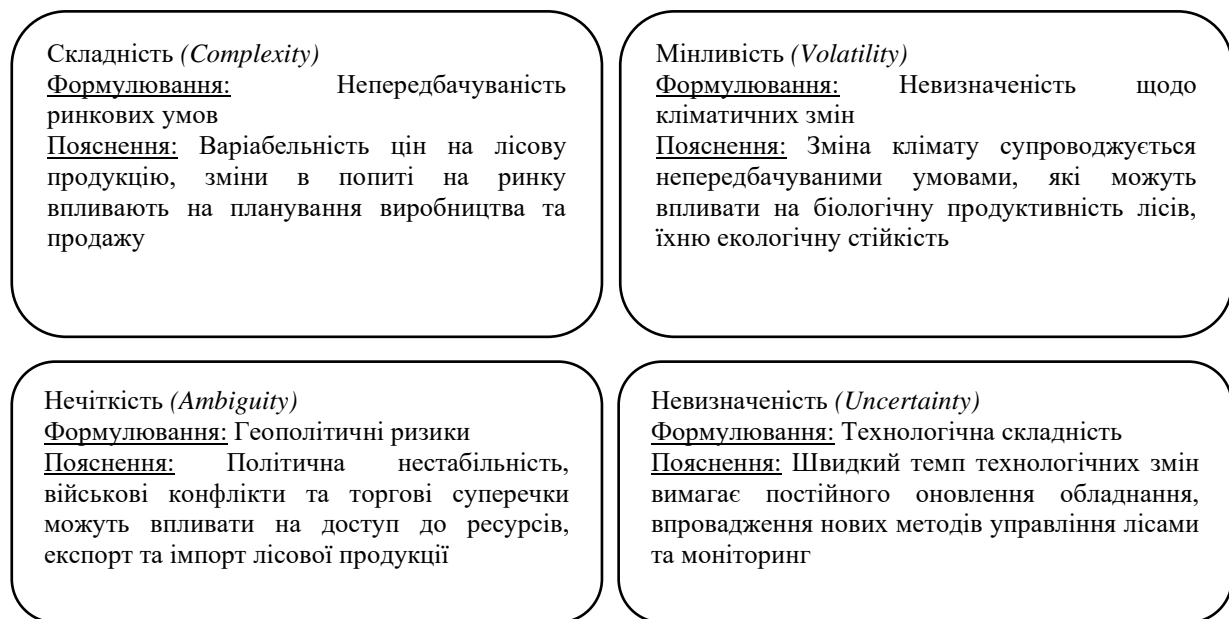
Таблиця 1

#### Приороорієнтовані рішення для лісогосподарських підприємств України

№	Вид	Визначення
1.	Збереження природного біорізноманіття	Захист унікальних лісових екосистем, де розміщені рідкісні та зникаючі види рослин і тварин, створення заповідників, національних природних парків, інших об'єктів ПЗФ
2.	Створення екологічних коридорів	Розвиток мережі зелених коридорів, які з'єднують екосистеми та дозволяють вільний рух рослин і тварин між ними
3.	Стале лісове господарство	Впровадження методів господарювання, які передбачають раціональне використання лісових ресурсів і забезпечують їхнє відновлення
4.	Екологічно чисте лісогосподарське виробництво	Застосування технологій і методів, які мінімізують вплив виробництва на навколишнє середовище та забезпечують високу якість лісової продукції
5.	Управління інноваціями	Використання сучасних концепцій в системі управління, зокрема ПОР, адаптивного менеджменту, екосистемного менеджменту, проєктного менеджменту
6.	Моніторинг і контроль	Впровадження системи моніторингу за станом лісів, що дозволить вчасно виявляти проблеми та розробляти ефективні заходи щодо їхнього вирішення

Джерело: Узагальнено авторами на основі [4, 8]

Україна, яка має багатий природно-ресурсний потенціал, також зіштовхується із викликами сучасної епохи, яку часто описують як VUCA-World [10], тобто світ, що характеризується невизначеністю (Uncertainty), мінливістю (Volatility), складністю (Complexity) та нечіткістю (Ambiguity). Лісогосподарські підприємства працюють в умовах, де нестабільність, швидкі зміни та неоднозначність мають дуже великий вплив. Умови VUCA-World стають ще більш відчутними, особливо в контексті зміни клімату, геополітичних і технологічних змін. Ключові виклики перед лісовим господарством в умовах VUCA-World наведені на рис. 3.



**Рис. 3.** Аналіз лісового господарства України за концепцією VUCA-World  
Джерело: Побудовано авторами на основі [10]

Лісове господарство України в умовах VUCA-World вимагає гнучкості, інноваційних підходів до управління і здатності швидко реагувати на зміни. Адаптація до цих умов включає розроблення ефективних стратегій прийняття управлінських рішень, направлених на посилення стійкості лісових екосистем [8, С. 27-33], впровадження новітніх технологій управління та виробництва, диверсифікацію ринків і ризик-менеджмент.

ПОР в лісовому господарстві спрямовані на збалансований підхід, який акцентує увагу не лише на економічних аспектах використання лісових ресурсів, а й збереження природних екосистем і біорізноманіття в лісах [6]. Це означає, що лісогосподарські підприємства розвиваються з урахуванням довгострокових екологічних і соціальних наслідків своєї діяльності, сприяючи сталому використанню лісових ресурсів і збереженню природного середовища для майбутніх поколінь.

Ми виконали фінансовий аналіз трьох ПОР, які, на нашу думку, доцільно впровадити з метою збереження природного середовища та його ресурсів, забезпечення сталого розвитку та благополуччя суспільства: вуличні зелені меблі, зелені перголи, різнотрав'я.

Зелені вуличні меблі, зокрема паркети, є популярними елементами благоустрою в зарубіжних країнах та можуть мати різноманітний дизайн і функціональне призначення, забезпечуючи зручні місця для відпочинку, організації дозвілля та вирощування рослин. Їх можна виготовляти як власноруч, так і замовляти у фахівців, використовуючи вторинні матеріали для збереження ресурсів. Для додаткового озеленення конструкцій використовують спеціальні ніші та модулі для рослин, а також враховують принципи екологічності та доступності [1; 5]. Перед встановленням таких меблів важливо отримати згоду від місцевих органів влади.

Одним із шляхів здешевлення проекту є використання альтернативних матеріалів. Замість вартісної натуральної деревини можна розглянути використання бетону, металу або пластику, що є більш доступними та менш затратними. Також вибір рослин, які не потребують ретельного догляду, дозволить зменшити витрати та підтримувати сталість екосистеми.

Таблиця 2

**Фінансовий план реалізації проєкту «вуличні зелені меблі»**

№	Перелік заходів	Сума витрат	Термін реалізації
1.	Витрати на матеріали та обладнання (заготівля деревини, придбання рослин та насіння)	60 000 грн.	0,5 міс.
2.	Витрати на оплату праці ландшафтних дизайнерів, садівників, послуги з вибору рослин і дизайну	50 000 грн.	0,5 міс.
3.	Витрати на монтаж та установку (призначені для встановлення зелених меблів і рослин на обраній території)	30 000 грн.	1 міс.
4.	Погодження з органами місцевої влади (оформлення документів та отримання необхідних дозволів), юридичні послуги та реєстрація проєкту	5000 грн.	1 міс.
5.	Резерв на несподівані витрати (10% від суми попередніх витрат)	14 500 грн.	-
Загальна сума інвестицій		159 500 грн.	3 міс.

Джерело: Розроблено авторами

Співпраця з підрядниками та постачальниками, які пропонують кращі ціни та якісні послуги і матеріали, є ще одним способом зниження витрат. Оптимізація робочих процесів і вибір простіших конструкцій зелених меблів для монтажу можуть також сприяти здешевленню проєкту. Пошук додаткових джерел фінансування, таких як гранти, залучення волонтерів або спонсорська підтримка, дозволяє покрити деякі витрати та зменшити фінансові ресурси проєкту.

Впровадження зелених пергол у громадських місцях стає все більш популярним засобом створення комфортного середовища для відпочинку та захисту від сонячних променів. Перголи служать своєрідними тунелями для пішоходів, які захищають від палючого сонця. Це структури, що складаються з секцій, сполучених поперечними брусами і вкриті рослинами, які створюють тінь [1; 5].

Таблиця 3

**Фінансовий план реалізації проєкту «зелені перголи»**

№	Перелік заходів	Сума витрат	Термін реалізації
1.	Витрати на матеріали та обладнання (дерев'яні бруси для каркасу та поперечних планок, рослини для обсадження)	25 000 грн.	0,5 міс.
2.	Витрати на оплату праці садівників, послуги з вибору рослин та дизайну	20 000 грн.	0,5 міс.
3.	Витрати на монтаж та установку (виготовлення та монтаж конструкції)	20 000 грн.	0,5 міс.
4.	Погодження з органами місцевої влади (оформлення документів та отримання необхідних дозволів), юридичні послуги та реєстрація проєкту	5000 грн.	1 міс.
5.	Резерв на несподівані витрати (10% від суми попередніх витрат)	7000 грн.	-
Загальна сума інвестицій		77 000 грн.	2,5 міс.

Джерело: Розроблено авторами

Для виготовлення пергол використовують різні породи дерев, такі як сосна, ялина, дуб чи модрина, які є особливо стійкими до погодних умов. Важливо забезпечити міцність опорних стійок і вибрати рослини з однаковими періодами розвитку. Дизайн пергол може бути різноманітним, від окремої конструкції до елемента, вмонтованого у фасад будівлі. Зелена пергола не вимагає складного догляду, але, якщо вона встановлена у громадському місці, потрібно регулярно перевіряти

її на пошкодження та обробляти деревину для захисту від комах-шкідників і вологості. Важливо також доглядати за рослинами, які ростуть на перголі, формуючи зелену масу та утримуючи їх в естетичному стані.

З метою здешевлення витрат можна використовувати вторинні або вживані матеріали замість нових, які є досить вартісними. Залучення волонтерів, активістів громадських екологічних організацій може допомогти у виготовленні та монтажі пергол, що зменшить витрати на оплату робочої сили. Придбання матеріалів і послуг на місцевому ринку дозволяє зменшити витрати на транспортування та логістику. Співпраця з місцевими органами влади та бізнесом дає можливість отримати фінансову підтримку або допомогу.

Різнотрав'я, що складається переважно з лучних рослин, може бути до десяти разів вищим за звичайний газон. Це краща альтернатива традиційному газону, оскільки допомагає зменшити пил і шкідливі речовини у повітрі, сприяє зниженню рівня смогу та поліпшенню якості повітря. Крім того, різнотрав'я допомагає знизити температуру в місті, адже лучні рослини активніше випускають водяну пару в атмосферу [1; 5]. В основі цього різновиду газону лежить правильно підібрана насіннева суміш.

*Таблиця 4*

**Фінансовий план реалізації проєкту «різнотравний газон»**

№	Перелік заходів	Сума витрат	Термін реалізації
1.	Витрати на матеріали (закупівля насіння, добрив для ґрунту, придбання поливного обладнання)	50 000 грн.	0,5 міс.
2.	Витрати на оплату праці робітників для підготовки ґрунту, робота з вирощування рослин	7000 грн.	0,5 міс.
3.	Додаткові витрати (оплата витрат на воду, періодичне оброблення газону)	5000 грн.	0,5 міс.
4.	Погодження з органами місцевої влади (оформлення документів та отримання необхідних дозволів), юридичні послуги та реєстрація проєкту	5000 грн.	1 міс.
5.	Резерв на несподівані витрати (10% від суми попередніх витрат)	6700 грн.	-
Загальна сума інвестицій		73 700 грн.	1 міс.

*Джерело:* Розроблено авторами

Перед створенням різнотравного газону важливо підібрати насінневу суміш, враховуючи тривалість цвітіння та мінімізуючи ризик потрапляння інших видів (бур'яну). Підготовка ділянки перед висіванням займає кілька тижнів і включає очищення та потребу зорати ґрунт. Після висівання насіння важливо розподілити його рівномірно та ущільнити ділянку, а потім ретельно полити. Мінімізація витрат на створення різнотравного газону можлива за допомогою кількох стратегій. Оптимізація витрат починається з вибору постачальника, який пропонує якісні матеріали за доступну ціну. Далі важливо враховувати місцеві умови та ресурси. Також можливим є залучення волонтерів для допомоги у висіванні насіння та догляді за газоном, що зменшить витрати на оплату праці. Оптимізація робочих процесів є ще одним важливим аспектом. Ретельне планування та координація дозволяють уникнути зайвих витрат і максимізувати використання ресурсів. Крім того, пошук альтернативних рішень допомагає знайти оптимальні варіанти для закупівлі матеріалів і послуг за більш доступною ціною.

Загалом, фінансові плани для зелених меблів, зелених пергол і різнотрав'я демонструють стратегії мінімізації витрат. Використання вторинних матеріалів, залучення волонтерів, оптимізація процесів і пошук альтернативних рішень можуть допомогти зменшити загальні витрати. Крім того, у всіх цих планах передбачається резерв на несподівані витрати для забезпечення фінансової стійкості проєктів.

Зелені меблі, зелені перголи та різнотрав'я спрямовані на створення екологічно чистих об'єктів. Вони сприяють збереженню природних ресурсів, покращують якість повітря та зменшують антропогенне навантаження на довкілля. Ці елементи створюють комфортні та естетично привабливі місця для відпочинку, тому втілення проєктів з їх встановленням на території міст безперечно



принесе чимало користі. Тому доцільно розширювати напрями співпраці між лісогосподарськими підприємствами та місцевою владою для спільної реалізації проєктів.

Зелені перголи, додаючи краси міському ландшафту, не лише привертають увагу громадськості до вуличних меблів, а й створюють сприятливу атмосферу для відпочинку. Їхня присутність забезпечує тінь і захист від сонця, що зробить міські простори ще більш привабливими для перебування. Крім того, зелені перголи допомагають знижувати теплове навантаження міського середовища, поліпшують якість повітря та стимулюють розвиток рослинності. Ці структури можуть також стати центром культурних заходів (концерти, виставки, фестивалі) у містах. Такі ініціативи активізують громадське життя та залучають більше людей до відвідування громадських місць. Крім того, можливість вирощування різноманітних рослин на перголах стимулює інтерес до екологічного та здорового способу життя, а також сприяє розвитку екологічної свідомості серед населення.

Впровадження проєкту з зеленими вуличними меблями також має багато переваг, зокрема покращення якості міського середовища, благоустрій території та зниження теплового ефекту міста. Зелені елементи додають привабливості та комфорту міським просторам, що сприяє збільшенню задоволення мешканців міста від використання громадських просторів.

Впровадження різнотравного газону також є стратегічним рішенням для покращення екологічної ситуації в місті. Цей вид газону, складений переважно з лучних рослин, має важливі переваги порівняно з традиційним газоном, зокрема допомагає створити комфортніші умови для прогулянок і відпочинку на вулицях міста, сприяючи загальному благополуччю та здоров'ю мешканців.

Впровадження таких проєктів відповідає концепції сталого розвитку. Усі ці три ПОР допомагають знизити вуглецевий слід міста, покращуючи якість повітря та зменшуючи споживання енергії [9]. Це справді важливо для створення більш екологічно чистого та здорового міського середовища.

**Висновки та пропозиції.** Виявлено, що в умовах війни та після її завершення важливим стає впровадження екологічно орієнтованих стратегій у галузях, які безпосередньо пов'язані з використанням природних ресурсів, зокрема лісовій. Розглянено фінансові аспекти зі створення та догляду для окремих ПОР. Аргументовано, що запропоновані рішення відповідають сталому використанню лісових ресурсів і збереженню природного середовища. Обґрунтовано доцільність реалізації лісогосподарськими підприємствами таких проєктів як вуличні зелені меблі, зелені перголи та різнотравний газон. Розроблено детальні фінансові плани до кожного проєкту з метою мінімізації витрат і виявлення резервних коштів для несподіваних витрат. Ці заходи сприяють зменшенню теплового ефекту, покращенню якості повітря, створенню комфортних місць для відпочинку та активізації соціального життя. Такі рішення спрямовані на досягнення гармонії між людськими потребами та захистом довкілля, що дозволить забезпечити стале та екологічно безпечне використання лісових ресурсів для теперішніх і майбутніх поколінь.

Визначено, що природоорієнтовані підходи до управління включають збереження біорізноманіття, створення екологічних коридорів, розвиток сталого лісового господарства, екологічно чисте виробництво, моніторинг і контроль, управління інноваціями. Сьогодні лісове господарство України функціонує в умовах VUCA-світу, що вимагає від нього гнучкості, інноваційності та здатності швидко реагувати на зміни. Впровадження інновацій є важливим кроком для забезпечення сталого розвитку лісової галузі та збереження природних екосистем для майбутніх поколінь [9]. Обґрунтовано доцільність розроблення нових стратегій управління лісогосподарськими підприємствами з метою сталого використання лісів.

#### Джерела та література

1. Каталог природоорієнтованих рішень / авт. кол.: М. Рябика, О. Гусакова, А. Зозуля, А. Бушовська та ін. Львів: УКМ, 2021. 116 с.
2. Коваленко І.М. Лісова екологія з основами лісовідновлення та лісорозведення. Суми: Університетська книга, 2018. 240 с.
3. Мендела Є. Інноваційний розвиток лісової галузі України. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. Том 1, №6, 2022. С. 50-60.

4. Петрович О., Шутяк С., Болдарєва Д. Природоорієнтовані рішення у водному, лісовому та аграрному секторах для відновлення України у повоєнний період та подальшого сталого розвитку з урахуванням зміни клімату. О. Петрович, С. Шутяк, Д. Болдарєва, Г. Лобченко, Н. Пустільник, Г. Левіна, О. Іщенко. Збірник матеріалів проекту INSURE. К., 2022. – 88 с.
5. Природоорієнтовані рішення. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://nbs.wwf.ua/katalog/>
6. IUCN (2020). Guidance for using the IUCN Global Standard for Nature-based Solutions. A user-friendly framework for the verification, design and scaling up of Nature-based Solutions. First edition. Gland, Switzerland: IUCN. <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/2020-021-En.pdf>
7. Matveyev M., Shvediuk I. (2022). Features of choosing a forestry enterprise development strategy. Modern management technologies: monograph. Higher School of Social and Economic. Poland Przeworsk: WSSG. P. 210-226.
8. Dunn, C., Burden, A., Chamberlain, B., Daken, S., Evans, C., Freeman, C., Harvey, R., Proctor, S., Walker, J. (2021). Nature-Based Solutions for Climate Change in the UK. – British Ecological Society. 192 p.
9. The European Green Deal (2019). Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels. <https://bit.ly/2UaSc4e>
10. VUCA-World. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.vuca-world.org/>

### References

1. Katalogh pryrodoorijentovanykh rishenj (2021). [Catalog of Nature-Based Solutions] avt. kol.: M.Rjabyka, O.Ghusakova, A.Zozulja, A.Bushovsjka ta in. Lviv: UKM. 116 p. [in Ukrainian].
2. Kovalenko I.M. (2018). Lisova ekologhija z osnovamy lisovidnovlennja ta lisorozvedennja [Forest Ecology with the Basics of Reforestation and Afforestation]. Sumy: Universytetsjka knygha University Book. 240 p. [in Ukrainian].
3. Mendela Ye. Innovatsiyni rozvytok lisovoi haluzi Ukrainy [Innovative development of the forest industry of Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu: Ekonomichni nauky Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. Tom 1, №6, 2022. 50-60 p. [in Ukrainian].
4. Petrovych O., Shutjak S., Boldarjeva D. (2022). Pryrodoorijentovani rishennja u vodnomu, lisovomu ta aghrarnomu sektorakh dlja vidnovlennja Ukrajiny u povojennyj period ta podalshogho stalogho rozvytku z urakhuvannjam zminy [Nature-Based Solutions in the Water, Forest and Agricultural Sectors for Ukrainian's Post-War Recovery and further Sustainable Development, taking into account Climate Change]. Zbirnyk materialiv projektu INSURE Proceedings of project materials INSURE. K.. 88 p. [in Ukrainian].
5. Nature-Based Solutions. – Retrieved from: <https://nbs.wwf.ua/katalog/> [in Ukrainian].
6. IUCN (2020). Guidance for using the IUCN Global Standard for Nature-based Solutions. A user-friendly framework for the verification, design and scaling up of Nature-based Solutions. First edition. Gland, Switzerland: IUCN. <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/2020-021-En.pdf> [in English].
7. Matveyev M., Shvediuk I. (2022). Features of choosing a forestry enterprise development strategy. Modern management technologies: monograph. Higher School of Social and Economic. Poland Przeworsk: WSSG. P. 210-226. [in English].
8. Dunn, C., Burden, A., Chamberlain, B., Daken, S., Evans, C., Freeman, C., Harvey, R., Proctor, S., Walker, J. (2021). Nature-Based Solutions for Climate Change in the UK. British Ecological Society. 192 p. [in English].
9. The European Green Deal (2019). Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels. <https://bit.ly/2UaSc4e> [in English].
10. VUCA-World. – Retrieved from: <https://www.vuca-world.org/> [in English].

Одержано статтю 27.01.2025 р.  
Прийнято до друку 14.02.2025 р.

УДК 005.936.1:330.31

Караїм Володимир,  
здобувач ступеня доктора філософії  
зі спеціальності 073 Менеджмент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна;  
ORCID ID 0000-0003-4053-8019  
e-mail: [karaim.volodymyr@vnu.edu.ua](mailto:karaim.volodymyr@vnu.edu.ua)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-115-124>

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТАЛОГО ЗЕМЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Вступ.** Сталий земельний менеджмент став однією з ключових тем у дослідженнях змін довкілля, особливо в контексті глобальних екологічних викликів. Його стрижнем є забезпечення оптимального використання землі та захист її ресурсної бази для майбутніх поколінь.

**Метою** статті є розвиток теоретико-методологічних положень сталого земельного менеджменту.

**Методи.** У процесі дослідження застосовано низку загальних та спеціальних методів. Зокрема, використано методи аналізу і синтезу, індукції й дедуції, порівняння та ін.

**Результати.** У статті, на основі огляду та узагальнення напрацювань вітчизняних та зарубіжних вчених, набули подальшого розвитку теоретико-методологічні основи сталого земельного менеджменту як ключового інструменту раціонального використання, охорони та відновлення земельних ресурсів, що забезпечує синергію економічного, соціального та екологічного вимірів. Методологія його дослідження ґрунтується на інтеграції загальних і спеціальних методів дослідження, спрямованих на раціональне використання, охорону та відтворення земель. Об'єктом сталого земельного менеджменту є процес використання земельних ресурсів у їх соціальному, економічному та екологічному вимірі. Предметом виступає комплекс відносин, що виникають у процесі землекористування. Принципи сталого земельного менеджменту, відіграють важливу роль у забезпеченні гармонійного функціонування системи. Функції СЗМ охоплюють ключові управлінські процеси, такі як планування, організування, мотивування та контролювання, які забезпечують ефективне використання, збереження та відновлення земельних ресурсів.

На основі вивчених підходів сформульовано авторську дефініцію досліджуваної категорії, відповідно до якої, сталий земельний менеджмент – це багатоаспектна система управління земельними ресурсами, яка інтегрує соціальні, економічні та екологічні підходи для забезпечення збалансованого використання, охорони та відновлення земельних ресурсів. Його сутність полягає в досягненні гармонійного балансу між потребами сучасного суспільства та збереженням природних умов для майбутніх поколінь шляхом впровадження інноваційних технологій, ефективних управлінських рішень та відповідальної політики землекористування.

**Висновки.** У статті набули подальшого розвитку теоретико-методологічні положення сталого земельного менеджменту, з урахуванням сучасних соціальних, економічних та екологічних викликів. Підкреслено важливість міждисциплінарного підходу для забезпечення сталості земельного менеджменту. Встановлено, необхідність інтеграції принципів раціонального використання, охорони та відтворення земельних ресурсів. Визначено, що сталий земельний менеджмент – це багатогранна система, яка забезпечує баланс між раціональним землекористуванням, задоволенням суспільних потреб і збереженням ґрунтів для майбутніх поколінь.

**Ключові слова:** менеджмент, сталий розвиток, сталий земельний менеджмент, земельні ресурси, землекористування.

Volodymyr Karaim  
PhD's degree student,  
specialty 073 Management  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk, Ukraine

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF SUSTAINABLE LAND MANAGEMENT

**Introduction.** Sustainable land management has become one of the key topics in environmental change research, particularly in the context of global ecological challenges. Its core lies in ensuring the optimal use of land and the protection of its resource base for future generations.

**The purpose of the article.** The article aims to develop the theoretical and methodological provisions of sustainable land management.

**Methods.** The study employs a range of general and specialized methods, including analysis and synthesis, induction and deduction, comparison, among others.

**Results.** The article, based on a review and synthesis of works by domestic and foreign researchers, further develops the theoretical and methodological foundations of sustainable land management as a key tool for the rational use, protection, and restoration of land resources. This approach ensures the synergy of economic, social, and environmental dimensions. The research methodology is grounded in the integration of general and specific methods aimed at the rational use, conservation, and reproduction of land resources. The object of sustainable land management is the process of land resource utilization within its social, economic, and environmental dimensions. The subject encompasses the complex relationships that arise in the process of land use. The principles of sustainable land management play a crucial role in ensuring the harmonious functioning of the system. The functions of sustainable land management encompass key managerial processes such as planning, organizing, motivating, and controlling, which ensure the effective use, conservation, and restoration of land resources.

Based on the studied approaches, the article formulates an original definition of the studied category: sustainable land management is a multifaceted system of land resource management that integrates social, economic, and environmental approaches to ensure balanced use, protection, and restoration of land resources. Its essence lies in achieving a harmonious balance between the needs of modern society and the preservation of natural conditions for future generations through the implementation of innovative technologies, effective management decisions, and responsible land use policies.

**Conclusions.** The article advances the theoretical and methodological provisions of sustainable land management, taking into account modern social, economic, and environmental challenges. The importance of an interdisciplinary approach to ensuring the sustainability of land management is emphasized. The necessity of integrating the principles of rational use, protection, and restoration of land resources is established. Sustainable land management is defined as a multifaceted system that ensures a balance between rational land use, meeting societal needs, and preserving soils for future generations.

**Key words:** management, sustainable development, sustainable land management, land resources, land use.

**Jel Classification:** Q 24; O 13

**Постановка проблеми.** Земля є одним із ключових природних ресурсів, що відіграє фундаментальну роль у забезпеченні сталого розвитку суспільства. У контексті зростання населення, глобальних кліматичних змін та посилення екологічних викликів, сталий земельний менеджмент стає критично важливим об'єктом наукових досліджень і практичного впровадження. Його значущість полягає у формуванні системного підходу до використання, розподілу та охорони земельних ресурсів, спрямованого на задоволення як сучасних потреб суспільства, так і збереження для майбутніх поколінь.

Сталий земельний менеджмент відіграє важливу роль у вирішенні низки глобальних і локальних викликів. Він є ключовим інструментом для забезпечення продовольчої безпеки через раціональне землекористування, сприяє соціальній стабільності шляхом справедливого розподілу земельних ресурсів та врахування інтересів місцевих громад. Крім того, він спрямований на збереження біорізноманіття, запобігання деградації ґрунтів, підтримку екосистемних послуг та є базою для сталого функціонування агросфери.

Відповідно, сталий земельний менеджмент потребує комплексного дослідження його теоретичних основ, принципів, методів та функцій. Вивчення цих аспектів є важливим для розробки ефективної політики землекористування, що здатна відповідати викликам сучасного світу та забезпечувати гармонійний баланс між економічним розвитком, соціальним благополуччям і охороною довкілля.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика сталого земельного менеджменту як важливого інструменту ефективного управління земельними ресурсами активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Так, у роботі Володіна М. О. [1] висвітлено принципи та закономірності розвитку земельного менеджменту, зокрема його історичні аспекти та сучасні тенденції. Дослідник акцентує увагу на необхідності гармонійного поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів в управлінні землею. Горлачук В. В., Песчанська І. М. і Скороходов В. А. [3] систематизують основи земельного менеджменту, розкриваючи його ключові функції та методологічні засади. Подібні аспекти висвітлені у праці Зось-Кіор М. В. [4], де досліджуються питання удосконалення системи управління земельними ресурсами аграрних підприємств в умовах глобалізації. Лазарева О. В. [7] наголошує на ролі земельного менеджменту в системі управління земельними ресурсами, акцентуючи увагу на його значенні для раціонального використання землі. У дослідженні Песчанської І. М. [8] розглядається розвиток земельного менеджменту як системи управління, здатної враховувати сучасні виклики, зокрема зростання попиту на землю та її ресурсну обмеженість. Шипулін В. Д. [9] звертає увагу на створення ефективної системи земельного адміністрування, яка забезпечує сталість і прозорість управління землею. Гаража О. П. [2] у своїх роботах висвітлює інституційні аспекти земельного менеджменту в Україні, підкреслюючи необхідність вдосконалення політики управління земельними ресурсами.

Зарубіжні дослідники також зробили значний внесок у розробку концепції сталого земельного менеджменту. У роботі Ian Williamson, Stig Enemark, Jude Wallace і Abbas Rajabifard [12] земельний менеджмент розглядається як ключовий елемент забезпечення сталого розвитку через інтеграцію економічних, соціальних і екологічних підходів. Окремо варто відзначити доповідь UNECE [10], яка визначає основні принципи земельного адміністрування та наголошує на важливості прозорості й ефективності у використанні земельних ресурсів. У дослідженнях Michael T. Löbmann та співавторів [11] пропонується інтеграційний підхід до сталого управління ґрунтами та земельними ресурсами, що базується на системних засадах, які враховують екологічні, соціальні та економічні чинники.

Отже, аналіз наукових підходів до сталого земельного менеджменту свідчить про його ключову роль у забезпеченні раціонального використання та охорони земельних ресурсів, враховуючи глобальні виклики. Проте складність та багатогранність цього поняття обумовлює необхідність інтеграції теоретико-методологічних основ дослідження, що включають екологічні й соціально-економічні аспекти та застосування міждисциплінарних підходів.

**Мета і завдання статті.** Метою статті є розвиток теоретико-методологічних положень сталого земельного менеджменту. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати сучасні наукові підходи до визначення поняття «сталий земельний менеджмент»;
- дослідити методологічні основи сталого земельного менеджменту, включаючи використання загальних і спеціальних методів дослідження;
- визначити об'єкт, предмет, принципи та функції сталого земельного менеджменту в контексті раціонального використання, охорони та відновлення земельних ресурсів;
- обґрунтувати значення сталого земельного менеджменту для забезпечення балансу між потребами суспільства та збереженням земельних ресурсів для майбутніх поколінь;
- сформулювати авторське визначення категорії «сталий земельний менеджмент», враховуючи міждисциплінарний характер досліджуваного явища.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: методи аналізу та синтезу, індукції й дедукції – для виявлення сутності сталого земельного менеджменту, його принципів та функцій, метод порівняння – для аналізу та узагальнення наукових підходів щодо сталого управління земельними ресурсами, системний підхід – для комплексного дослідження взаємозв'язків між соціальними, економічними та екологічними аспектами землекористування, статистичні методи – для обробки та інтерпретації даних, що характеризують ефективність сталого земельного менеджменту, метод структурно-логічного аналізу – для обґрунтування ключових функцій сталого земельного менеджменту, метод стратегічного планування – при розробці пропозицій щодо інтеграції принципів сталого землекористування в управлінську практику. Застосування зазначених методів дозволило

забезпечити комплексний підхід до дослідження сталого земельного менеджменту та розробити науково обґрунтовані теоретико-методологічні положення щодо його реалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Сталий земельний менеджмент (СЗМ) є однією з ключових тем у дослідженнях змін довкілля, особливо в контексті глобальних екологічних викликів. Його стрижнем є забезпечення оптимального використання землі, захист її ресурсної бази для майбутніх поколінь та підтримка екологічної рівноваги.

Нині існує низка підходів до визначення сутності земельного менеджменту, що відображають його багатогранність і міждисциплінарний характер. Земельний менеджмент розглядають як систему управління земельними ресурсами, яка забезпечує раціональне використання та охорону земель, гармонійно поєднуючи економічні, екологічні та соціальні аспекти. У цьому контексті, земельний менеджмент виступає також інструментом сталого розвитку, спрямованим на забезпечення балансу між економічним зростанням, збереженням природних ресурсів та задоволенням потреб суспільства.

Економічний аспект земельного менеджменту акцентує увагу на ефективності використання земельних ресурсів, зокрема через механізми ринкового регулювання, оподаткування, стимулювання інвестицій та забезпечення сталого сільськогосподарського виробництва.

Соціальні засади земельного менеджменту охоплюють питання справедливого доступу до землі, забезпечення прав землекористувачів і громади, а також врахування соціальних потреб при плануванні землекористування.

Екологічний аспект земельного менеджменту полягає у необхідності мінімізації антропогенного впливу на довкілля, запобіганні деградації земель і збереженні біорізноманіття. Це передбачає використання принципів екосистемного управління, інтеграцію природоохоронних заходів у процеси землекористування та впровадження технологій відновлення деградованих територій.

Географічний вимір земельного менеджменту досліджує просторові особливості землекористування, вплив природних умов та географічного розташування на управління земельними ресурсами, а також територіальне планування.

Земельний менеджмент також відіграє ключову роль у вирішенні земельних конфліктів, спричинених конкуренцією за ресурси, змінами в землекористуванні або недостатньою прозорістю процедур розподілу земель. У цьому контексті особливу увагу приділяють публічному земельному менеджменту та ролі держави, яка має забезпечувати ефективне законодавче регулювання, прозорість і справедливість у розподілі земельних ресурсів.

Крім того, важливим напрямом є врахування прав корінних народів і місцевих громад, які залежать від земельних ресурсів для збереження своєї культури, традиційного способу життя та економічної стабільності. Земельний менеджмент у цьому аспекті повинен забезпечувати інтеграцію інтересів різних соціальних груп і сприяти діалогу між ними.

Таким чином, земельний менеджмент є складною та багатоаспектною системою, що базується на економічних, соціальних, екологічних, географічних та правових підходах.

Що стосується сталого земельного менеджменту, то досягнення бажаного стану земель вимагає інтеграції соціо-економіко-екологічної діяльності. Низький рівень взаємодії між дослідженнями, які стосуються земельних ресурсів, землеустрою, а також стану ґрунтів ускладнює врахування низки важливих чинників. Розробка та впровадження політики і практик сталого земельного менеджменту є досить складною, зокрема тому, що наукові, політичні та практичні спільноти, пов'язані із землею та ґрунтами, часто працюють ізольовано й лише з незначною синергією [11].

Відповідно до зазначено поняття «земельний менеджмент» може трактуватися і досліджуватися науковцями із різних галузей. Зупинимося детальніше на ролі земельного менеджменту в системі управління земельними ресурсами в аспекті забезпечення сталого розвитку.

Так, Володіна М. О. визначає земельний менеджмент як діяльність, спрямовану на підтримку землекористування, яка включає його територіальне забезпечення, юридичний захист, а також економічне та екологічне обґрунтування. При цьому основна мета полягає в досягненні балансу між індивідуальними потребами та суспільними інтересами [1].

Горлачук В. В. трактує земельний менеджмент як інтеграційний процес, що спрямований на вирішення конкретних проблем у реалізації економічних, соціальних та екологічних задач у системі управління земельними ресурсами [3].

Зось-Кіор М. В. наголошує, на тому, що земельний менеджмент потрібно розуміти як інтеграційний процес, який спрямований на розв'язання конкретних проблем у реалізації технологічних, соціальних, економічних та екологічних задач у системі управління земельними ресурсами [4].

Лазарева О. В. визначає земельний менеджмент, у сутності інтеграційного процесу, який направлений на розв'язання економічних, соціальних та екологічних завдань у сфері землекористування, та на підготовку якісного забезпечення кадрів у системі управління земельними ресурсами, забезпечуючи досягнення кінцевої мети [7].

Також інтеграційним процесом, який спрямований на вирішення конкретних проблем у реалізації соціальних та економіко-екологічних задач у системі управління земельними ресурсами, вбачає земельний менеджмент Песчанська І. М. [8].

Автори [12] у своєму підході дотримуються тези, що земельний менеджмент є діяльністю, пов'язаною із управлінням землею як ресурсом, з метою досягнення сталого розвитку.

У джерелі [10] зазначається, що земельний менеджмент означає оптимізацію фізичних ресурсів землі з метою досягнення високих результатів. Ця область включає широкий спектр видів діяльності, пов'язаних із раціональним використанням земельних ресурсів у сільському та лісовому господарстві, при видобутку корисних копалин, розпорядженні майновими активами, плануванні території міст і сільських районів. Земельний менеджмент також охоплює будівництво комунальних об'єктів та інфраструктури. Важливою частиною земельного менеджменту є формування політики у галузі землекористування, оцінка впливу на довкілля та моніторинг різних видів діяльності, при яких відбувається використання земель, розробка заходів із оптимізації використання ґрунтів.

Шипулін В. Д. вказує на те, що земельний менеджмент охоплює виконання стратегічних політичних рішень, що стосуються фінансових аспектів розподілу та використання земельних ресурсів. Він також включає в себе щоденні оперативні рішення, які приймаються фахівцями, такими як геодезисти, оцінювачі та реєстратори земель, для забезпечення ефективного управління земельними питаннями. З інституційного погляду, земельний менеджмент є залежним від земельної політики, законодавчої бази, вирішення проблем, пов'язаних із раціональним використанням земельних ресурсів, а також угод, які регулюють земельне адміністрування та обмін інформацією про землю. Він взаємодіє з державними та приватними ініціативами [9].

Необхідно зауважити, що земельний менеджмент виходить за рамки звичайного земельного адміністрування. Він охоплює різноманітні види діяльності, спрямовані на управління земельними та природними ресурсами з метою виконання політичних завдань та досягнення сталого розвитку. Земельний менеджмент вимагає володіння різними галузями знань, включаючи технічні, природничі та соціальні науки. Ця сфера включає аспекти земельної політики, земельного права, питань власності, економіки, управління земельним використанням, моніторингу та впровадження і розвитку відповідних практик [9].

Аналізуючи зазначене, можемо узагальнити, що сталий земельний менеджмент визначається як система стратегій, методів та інструментів, спрямованих на ефективне управління земельними ресурсами для забезпечення сталого розвитку. Його метою є сприяння належному використанню, збереженню і охороні земельних ресурсів у відповідності до соціальних, економічних та екологічних потреб.

Таким чином, сталий земельний менеджмент є важливим аспектом сталого розвитку регіонів, країни та планети загалом. Враховуючи актуальні виклики та тенденції, сталий земельний менеджмент вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін у соціальному, економічному та екологічному середовищі. Дослідження та інновації в галузі сталого земельного менеджменту є важливими для забезпечення сталого використання земельних ресурсів і підтримки балансу між потребами сучасного суспільства і їх збереженням для майбутніх поколінь.

В умовах нинішніх викликів, виникає необхідність розвивати сталий підхід до використання земель з метою досягнення повної гармонії між соціальними, економічними та екологічними аспектами розвитку суспільства.

Необхідно зазначити, що орієнтація на екологічний аспект у земельному менеджменті є відносно новим і значущим підходом, який виходить за межі земельного та аграрного виробництва і

стає невід'ємною складовою економічних реформ. Ефективність цього підходу забезпечується висококваліфікованими фахівцями-менеджерами, які володіють знаннями основ економіки та екології та прагнуть знаходити ефективні рішення для подолання екологічних викликів. Однак вирішення екологічних проблем у межах сталого земельного менеджменту є складним завданням, що потребує розробки й реалізації довгострокової державної програми, спрямованої на їх усунення.

Сталий земельний менеджмент як порівняно новий і перспективний напрямок, вимагає чіткого окреслення його характерних особливостей, які відрізняють його від інших галузей управління. До ключових характеристик належать об'єкт і предмет дослідження сталого земельного менеджменту, його принципи та методи, на яких базується система управління земельними ресурсами, функції, що покладаються на цей вид діяльності, а також інші важливі аспекти. У цьому контексті особливо актуальним і пріоритетним є визначення об'єкту та предмету «сталого земельного менеджменту», оскільки саме вони слугують основою для подальшого наукового обґрунтування теоретичних положень і практичного його застосування в сучасних умовах [3].

Об'єктом сталого земельного менеджменту є процес використання земельних ресурсів у їх соціальному, економічному та екологічному вимірі, який охоплює усі категорії земель незалежно від їх призначення, правового статусу чи стану.

Якщо розглядати це поняття у розрізі агросфери, то об'єктом сталого земельного менеджменту є процес використання земельних ресурсів, призначених для сільськогосподарського виробництва, включаючи орні землі, пасовища та багаторічні насадження, у їх соціальному, економічному та екологічному вимірі.

Предметом сталого земельного менеджменту є комплекс відносин, що виникають у процесі планування, організування, координування та контролювання використання земельних ресурсів з метою забезпечення їх сталого розвитку. Це включає встановлення балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами землекористування, узгодження інтересів фізичних і юридичних осіб, органів державної влади та місцевого самоврядування, а також інтеграцію сучасних положень управління земельними ресурсами, таких як інноваційні технології, екосистемний аналіз і міждисциплінарний підхід.

Сталий земельний менеджмент охоплює не лише оптимізацію відносин між зацікавленими сторонами, але й розробку стратегій та інструментів для довгострокового збереження земель як ключового ресурсу для майбутніх поколінь.

Аналіз концепцій сталого земельного менеджменту свідчить, що його принципи становлять фундаментальні основи, правила та об'єктивні норми поведінки, які визначають діяльність у сфері управління земельними ресурсами. Ці принципи враховують соціально-економічні та екологічні умови, забезпечуючи раціональне використання, охорону та сталий розвиток земель. Їх розуміння та впровадження у практичну діяльність є критично важливими для досягнення ефективності сталого земельного менеджменту та реалізації його ключових функцій.

Методологічний контекст системи сталого земельного менеджменту визначає основні принципи, які забезпечують інтеграцію наукового підходу, практичних методів та нормативно-правового регулювання. До таких принципів належать:

- принцип раціональності: забезпечення оптимального використання земель із мінімізацією втрат і негативного впливу на навколишнє природне середовище;
- принцип сталості: орієнтація на збереження та відтворення земельних ресурсів для майбутніх поколінь, гармонійне поєднання економічних, екологічних і соціальних інтересів;
- принцип інтегрованого підходу: врахування всіх аспектів землекористування, включаючи економічні, соціальні, екологічні та культурні, для комплексного вирішення проблем управління земельними ресурсами;
- принцип законності: дотримання чинного законодавства, зокрема земельного, екологічного та господарського, у всіх аспектах сталого земельного менеджменту;
- принцип прозорості: забезпечення відкритості, доступності інформації про землекористування та прийняття рішень, пов'язаних із земельними ресурсами;
- принцип участі: залучення всіх зацікавлених сторін – органів влади, землекористувачів, громадськості – до процесу прийняття рішень щодо управління земельними ресурсами;



– принцип адаптивності: готовність до змін та вдосконалення методів і підходів у відповідь на нові виклики, зокрема кліматичні зміни, технологічний прогрес, воєнні дії та інші зовнішні чинники;

– принцип соціальної справедливості: гарантування рівного доступу до земельних ресурсів, захист прав землевласників і землекористувачів, а також врахування потреб місцевих громад та вразливих груп населення.

Таким чином, дотримання цих принципів дозволяє побудувати ефективну систему сталого земельного менеджменту, яка базується на інтеграції наукових підходів, практичних інструментів та дотриманні правових і етичних норм, спрямованих на раціональне використання земельних ресурсів та сталий розвиток.

Методологія сталого земельного менеджменту ґрунтується на інтеграції загальних і спеціальних методів дослідження, спрямованих на раціональне використання, охорону та відновлення земельних ресурсів. Вона враховує необхідність досягнення балансу між соціальними, економічними, та екологічними інтересами для забезпечення сталого розвитку. Основу методології становлять загальні методи, зокрема аналіз і синтез, що дозволяють досліджувати складні процеси у взаємозв'язку їхніх компонентів, індукція та дедукція, які сприяють формуванню висновків та перевірці гіпотез, а також порівняння і спостереження, що є ключовими для моніторингу стану земельних ресурсів та оцінки ефективності різних підходів до управління.

Водночас спеціальні методи сталого земельного менеджменту розширюють рамки дослідження, зважаючи на різні критерії. Напряму впливу на об'єкт може бути як прямим, через впровадження чітких регуляторних рішень, так і непрямим, використовуючи економічні стимули для формування бажаної поведінки землекористувачів. Спрямованість таких методів охоплює матеріальну, соціальну, моральну та організаційно-адміністративну складові, що забезпечують комплексний підхід до вирішення завдань у сфері землекористування. Форми впливу можуть бути як одноособовими, коли рішення приймає окрема особа, так і колегіальними чи колективними, залучаючи фахівців та зацікавлені сторони.

Особливу роль відіграє характер впливу, який може включати економічні методи, такі як техніко-економічний аналіз, оптимізація витрат чи податкова політика, адміністративні методи у вигляді організаційного регламентування та контролю виконання нормативів, а також соціально-психологічні підходи, що сприяють активній участі землекористувачів і формуванню сприятливого соціального середовища.

Методологія реалізації сталого земельного менеджменту також передбачає кілька етапів. На першому етапі відбувається діагностика стану земельних ресурсів, яка дозволяє виявити актуальні проблеми та визначити пріоритети для їх вирішення. Наступний етап полягає у стратегічному плануванні, розробці довгострокових прогнозів і стратегій, спрямованих на досягнення сталих результатів. Впровадження запланованих заходів повинне здійснюватися із використанням відповідних методів та інструментів, а завершальним етапом є моніторинг та оцінка ефективності впроваджених рішень, що дозволяє вносити корективи у процес управління.

Таким чином, методологія сталого земельного менеджменту є складною системою, яка об'єднує наукові підходи, практичні інструменти та етичні принципи для досягнення гармонійного розвитку суспільства та збереження земельних ресурсів у довгостроковій перспективі.

Розглядаючи сталий земельний менеджмент як функціональну систему, зазначимо, що його функції охоплюють ключові управлінські процеси, такі як планування, організування, мотивування та контролювання, які забезпечують ефективне використання, охорону та відновлення земельних ресурсів. Кожна з цих функцій відіграє важливу роль у створенні цілісної та ефективної системи управління земельними ресурсами, спрямованої на досягнення сталого розвитку.

Планування у системі сталого земельного менеджменту є базовою функцією, яка полягає у визначенні цілей, розробці стратегій, тактик і конкретних заходів для досягнення оптимального використання земельних ресурсів. Ця функція охоплює аналіз існуючого стану земель, прогнозування змін, обґрунтування пріоритетів розвитку та формулювання довгострокових і короткострокових планів. Наприклад, у плануванні враховуються такі аспекти, як просторовий розподіл земельних ресурсів, потреби сільського господарства, інфраструктурні проекти, збереження природних ландшафтів і управління ризиками деградації земель.

Організування як функція сталого земельного менеджменту забезпечує практичну реалізацію запланованих заходів через структурування діяльності, визначення ролей і обов'язків учасників процесу та координацію їх взаємодії. Воно передбачає розробку організаційно-адміністративних структур, створення нормативно-правової бази, налагодження комунікації між різними рівнями управління – від місцевих громад до державних органів. Організування спрямоване на забезпечення ефективної роботи системи землекористування, включаючи реалізацію природоохоронних заходів, моніторинг стану земель та впровадження інноваційних технологій.

Мотивування у контексті сталого земельного менеджменту виступає важливим елементом, який стимулює учасників процесу до ефективної та відповідальної діяльності. Воно включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, наприклад, економічні вигоди, соціальні гарантії, визнання заслуг та моральне заохочення. Крім того, мотивування сприяє формуванню екологічної свідомості серед землекористувачів, що особливо важливо для впровадження сталих підходів до управління земельними ресурсами. Важливу роль у мотивуванні відіграють податкові пільги, субсидії, гранти, а також забезпечення прозорих процедур розподілу земельних ресурсів.

Контролювання є завершальною, але не менш важливою функцією сталого земельного менеджменту, яка полягає у перевірці виконання запланованих заходів, аналізі їх ефективності та коригуванні управлінських рішень. Ця функція охоплює моніторинг стану земель, оцінку результатів впровадження політик і заходів, а також контролювання за дотриманням законодавчих і нормативних вимог. Контролювання забезпечує своєчасне виявлення проблем, ризиків і невідповідностей, а також створює умови для підвищення ефективності управління земельними ресурсами.

Усі ці функції тісно пов'язані між собою та утворюють єдину систему, що дозволяє здійснювати комплексний підхід до управління земельними ресурсами. Завдяки інтеграції планування, організування, мотивування та контролювання сталий земельний менеджмент забезпечує гармонійний баланс між економічними, екологічними та соціальними потребами суспільства, сприяючи сталому розвитку й збереженню земельних ресурсів для майбутніх поколінь.

Отже, сталий земельний менеджмент – це комплексна система управління земельними ресурсами, орієнтована на раціональне використання, охорону та відновлення земель у поєднанні з інтеграцією соціальних, економічних та екологічних підходів. Його сутність полягає у забезпеченні збалансованого землекористування, яке задовольняє потреби сучасного суспільства, зберігаючи при цьому родючість ґрунтів, екосистеми та природні умови для майбутніх поколінь. Це досягається через впровадження інноваційних методів землекористування, ефективного управління земельними відносинами та реалізацію відповідальної політики управління землею.

Ця категорія охоплює планування, організування, мотивування та контролювання діяльності, спрямованої на раціональне використання земель, запобігання їх деградації, збереження екосистемних послуг, сприяння соціальній справедливості та економічній стабільності. Сталий земельний менеджмент передбачає врахування територіальних особливостей, взаємодію між зацікавленими сторонами, забезпечення прозорості процесів управління та адаптацію до викликів глобальних змін, таких як кліматичні загрози, урбанізація та зростання попиту на земельні ресурси.

Поняття «сталий земельний менеджмент» акцентує увагу на інтегративному підході до управління землями, у межах якого реалізується принцип збереження екологічної рівноваги, підтримки економічної вигоди та соціальної справедливості, а також забезпечується довгострокова ефективність землекористування.

**Висновки та пропозиції.** У результаті дослідження встановлено, що сталий земельний менеджмент є ключовим інструментом раціонального використання, охорони та відновлення земельних ресурсів, що забезпечує синергію економічного, соціального та екологічного вимірів. Його методологія ґрунтується на інтеграції загальних і спеціальних методів дослідження. Об'єктом сталого земельного менеджменту є процес використання земельних ресурсів у їх соціальному, економічному та екологічному вимірі. Предметом – виступає комплекс відносин, що виникають у процесі землекористування з метою забезпечення їх раціонального використання, охорони та сталого розвитку. Принципи сталого земельного менеджменту, відіграють важливу роль у забезпеченні гармонійного функціонування системи. Функції СЗМ у свою чергу охоплюють ключові управлінські

процеси, такі як планування, організування, мотивування та контролювання, які забезпечують ефективне використання, збереження та відновлення земельних ресурсів.

Сформульоване авторське визначення підкреслює, що сталий земельний менеджмент є комплексною системою, спрямованою на забезпечення гармонійного балансу між раціональним використанням земельних ресурсів, задоволенням потреб суспільства та збереженням ґрунтів для майбутніх поколінь. Його реалізація базується на впровадженні інноваційних технологій землекористування, ефективних управлінських механізмів і прозорих політичних інструментів, які інтегрують економічні, соціальні та екологічні аспекти управління землею.

Таким чином, сталий земельний менеджмент є не лише важливим інструментом економічного зростання, але й основою соціального благополуччя та екологічної стійкості. Впровадження його концепцій і практик є необхідною умовою для сталого розвитку, адаптації до глобальних викликів і збереження природного потенціалу земельних ресурсів. Це підкреслює стратегічну важливість сталого земельного менеджменту для вирішення сучасних проблем землекористування та забезпечення добробуту як нинішніх, так і майбутніх поколінь.

### Джерела та література

1. Володін М. О. Принципи і закономірності розвитку земельного менеджменту: історія і сучасність. *Землепорядний вісник*. 2002. № 1. С. 29–35.
2. Гаража О. П. Земельний менеджмент в інституціональній системі управління земельними ресурсами України. *Наукові здобутки на шляху до вдосконалення результативності політики економічного зростання* : збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 12–13 січня 2018 р.) / ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». О. : ЦЕДР, 2018. С. 19–22.
3. Горлачук В. В., Песчанська І. М., Скороходов В. А. Земельний менеджмент: навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2006. 192 с.
4. Зось-Кіор М. В. Удосконалення системи управління земельними ресурсами аграрних підприємств в умовах глобалізації : монографія. Полтава : ПолтНТУ, 2015. 333 с.
5. Караїм В. П. Функціональні складові сталого земельного менеджменту. *Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень* : матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (14–15 травня 2024 року). Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2024. С. 127–131.
6. Караїм В. П., Черчик Л. М. Сучасні підходи до визначення сутності земельного менеджменту. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 15 листопада 2023 р. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 134–137.
7. Лазарева О. В., Роль земельного менеджменту в системі управління земельними ресурсами. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. № 20. 2018. С. 150–156. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/05/7.-Rozvitok-zemelnogo-menedzhmentu-v-sistemi-upravlinnya-zemelnimi-resursami.pdf#page=150>
8. Песчанська І. М. Розвиток земельного менеджменту в системі управління земельними ресурсами : дис. ... канд. екон. наук : 08.08.01. Миколаїв, 2004. 234 с.
9. Шипулін В. Д. Система земельного адміністрування: основи сучасної теорії: навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 220 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78066649.pdf>
10. Land administration in the UNECE region. Development trends and main principles. United Nations Economic Commission for Europe. 2005. 112 p. URL: <https://unece.org/fileadmin/DAM/hlm/documents/Publications/landadmin.devt.trends.e.pdf>
11. Michael T. Löbmann, Linda Maring, Gundula Prokop, Jos Brils, Johannes Bender, Antonio Bispo, Katharina Helming. Systems knowledge for sustainable soil and land management. *Science of The Total Environment*. Volume 822, 2022, 153389, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.153389>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048969722004818>.
12. Williamson Ian, Enemark Stig, Wallace Jude, Rajabifard Abbas. Land administration for sustainable development. *Esri Press*. 2010. 506 p. URL: [https://eng.unimelb.edu.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0004/3929728/land-admin-for-sustainable-development.pdf](https://eng.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0004/3929728/land-admin-for-sustainable-development.pdf)

## References

1. Volodin, M. O. (2002). Printsypy i zakonirnosti rozvytku zemelnoho menedzhmentu: istoriia i suchasnist [Principles and patterns of land management development: history and modernity]. *Zemlevporiadnyi Visnyk*, 1, 29–35. [in Ukrainian].
2. Harazha, O. P. (2018). Zemelnyi menedzhment v instytutsionalnii systemi upravlinnia zemelnymy resursamy Ukrainy [Land management in the institutional system of land resource management in Ukraine]. In *Naukovy zdotky na shliakhu do vdoskonalennia rezultativnosti polityky ekonomichnoho zrostannia: Zbirnyk tez naukovykh robit uchastnykiv Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 19–22). Odesa: TsEDR. [in Ukrainian].
3. Horlachuk, V. V., Peshchanska, I. M., & Skorokhodov, V. A. (2006). *Zemelnyi menedzhment [Land management: A textbook]*. Kyiv: VD “Profesional”. [in Ukrainian].
4. Zos-Kior, M. V. (2015). *Udoskonalennia systemy upravlinnia zemelnymy resursamy ahrarnykh pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii [Improving the land resource management system of agricultural enterprises under globalization: A monograph]*. Poltava: PoltNTU. [in Ukrainian].
5. Karaim, V. P. (2024). Funktsionalni skladovi staloho zemelnoho menedzhmentu [Functional components of sustainable land management]. In *Moloda nauka Volyni: Priorytety ta perspektyvy doslidzhen: Materialy XVIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 127–131). Lutsk: VNU imeni Lesi Ukrainky. [in Ukrainian].
6. Karaim, V. P., & Cherchyk, L. M. (2023). Suchasni pidkhody do vyznachennia sutnosti zemelnoho menedzhmentu [Modern approaches to defining the essence of land management]. In *Suchasni tekhnologii menedzhmentu: Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 134–137). Lutsk: VNU imeni Lesi Ukrainky. [in Ukrainian].
7. Lazareva, O. V. (2018). Rol zemelnoho menedzhmentu v systemi upravlinnia zemelnymy resursamy [The role of land management in the land resource management system]. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu*, 20, 150–156. Retrieved from <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/05/7.-Rozvitok-zemelnoho-menedzhmentu-v-sistemi-upravlinnya-zemelnymi-resursami.pdf#page=150> [in Ukrainian].
8. Peshchanska, I. M. (2004). *Rozvytok zemelnoho menedzhmentu v systemi upravlinnia zemelnymy resursamy [Development of land management in the system of land resource management: Dissertation thesis]*. Mykolaiv. [in Ukrainian].
9. Shypulin, V. D. (2016). *Systema zemelnoho administruvannia: Osnovy suchasnoi teorii [Land administration system: Fundamentals of modern theory: A textbook]*. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/78066649.pdf> [in Ukrainian].
10. United Nations Economic Commission for Europe. (2005). Land administration in the UNECE region: Development trends and main principles. Retrieved from <https://unece.org/fileadmin/DAM/hlm/documents/Publications/landadmin.devt.trends.e.pdf>.
11. Löbmann, M. T., Maring, L., Prokop, G., Brils, J., Bender, J., Bispo, A., & Helming, K. (2022). Systems knowledge for sustainable soil and land management. *Science of the Total Environment*, 822, 153389. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.153389>.
12. Williamson, I., Enemark, S., Wallace, J., & Rajabifard, A. (2010). *Land administration for sustainable development*. Esri Press. Retrieved from [https://eng.unimelb.edu.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0004/3929728/land-admin-for-sustainable-development.pdf](https://eng.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0004/3929728/land-admin-for-sustainable-development.pdf).

Одержано статтю 27.01.2025 р.  
Прийнято до друку 14.02.2025 р.

УДК 005.9:658.11

Cherchyk Larysa,  
Doctor of Economics, Professor  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Professor of Department of Management  
Lutsk, Ukraine;  
ORCID ID 0000-0002-3901-216X  
e-mail: [cherchyk.larysa@vnu.edu.ua](mailto:cherchyk.larysa@vnu.edu.ua)

Shponyak Artem,  
agraduate of the second (master's) level of higher education  
Lesia Ukrainka Volyn National University  
Lutsk, Ukraine;  
ORCID ID 0009-0009-0338-7398  
e-mail: [shponiak.artem2024@vnu.edu.ua](mailto:shponiak.artem2024@vnu.edu.ua)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-125-130>

## COMPONENTS OF INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

**Introduction.** Modern information and analytical support of the enterprise management system should be formed using digital technologies and tools.

**Purpose of the article:** justification of the essence and components of information and analytical support of the enterprise management system in the conditions of digitalization.

**Methods.** Using a system approach, generalization and synthesis methods, the essence of information and analytical support of the enterprise management system was determined; to substantiate its structure, system-structural and compositional approaches, analysis and decomposition methods were used.

**Results.** The essence of information and analytical support of the enterprise management system was clarified. The author's vision of the structure of information and analytical support was substantiated: data collection infrastructure; analytics tools for processing large volumes of data and creating relevant forecasts; integration solutions for interaction between different subsystems and management levels; data protection mechanisms.

**Conclusions.** The development and implementation of intellectual and computer technologies, artificial intelligence as a competitive advantage require the improvement of information and analytical support of the enterprise management system using digital technologies, which will significantly reduce the time spent on the process of making management decisions, increase their validity and efficiency of the enterprise management system.

**Keywords:** information and analytical support, digitalization, data collection infrastructure, analytics, data processing, integration solutions, data protection mechanisms, digital technologies, management decision-making.

Черчик Лариса,  
доктор економічних наук, професор  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
професор кафедри менеджменту  
м. Луцьк, Україна

Шпоняк Артем,  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк, Україна

## СКЛАДОВІ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

**Вступ.** Основними трендами сучасності є агресивність і мінливість зовнішнього середовища, високий

ризик здійснення господарської діяльності, цифровізація всіх сфер діяльності та застосування штучного інтелекту. Використання цифрових технологій та штучного інтелекту дає значні конкурентні переваги. Тому сучасне інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління підприємством має формуватися з використанням цифрових технологій та засобів.

**Мета:** обґрунтування сутності та складових інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління підприємством в умовах цифровізації.

**Методи.** Використано системний підхід, методи узагальнення та синтезу для визначення сутності інформаційно-аналітичного забезпечення системи менеджменту підприємства; системно-структурний та композиційний підходи, методи аналізу та декомпозиції для обґрунтування його структури.

**Результати.** На основі узагальнення вітчизняних напрацювань з'ясовано сутність інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління підприємством в умовах цифровізації як сукупності технічних та інтелектуальних засобів, методів, інструментів, технологій збору, обробки, аналізу та зберігання даних, які дозволяють забезпечити своєчасну, точну та актуальну інформацію для прийняття управлінським персоналом обґрунтованих рішень. Обґрунтовано авторське бачення структури інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління підприємством на основі композиційно-функціонального підходу, який передбачає виокремлення чотирьох функціональних блоків: інфраструктури збору даних, яка може включати як внутрішні, так і зовнішні джерела; інструменти аналітики для обробки великих обсягів даних і створення відповідних прогнозів; інтеграційні рішення для взаємодії між різними підсистемами та рівнями управління; механізми захисту даних для забезпечення конфіденційності та інформаційної безпеки. Інструментальний супровід кожного блоку передбачає використання цифрових технологій, що значно скоротить витрати часу на прийняття управлінських рішень, підвищить їх обґрунтованість та ефективність системи управління підприємством.

**Висновки.** Агресивні умови навколишнього середовища, високий рівень ризиків у зв'язку з його змінами, обмеженість внутрішніх ресурсів, розробка та впровадження інтелектуальних та комп'ютерних технологій, штучний інтелект як конкурентна перевага вимагають удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи менеджменту підприємства із застосуванням цифрових технологій, що значно скоротить витрати часу на процес прийняття управлінських рішень, підвищить їх обґрунтованість та ефективність системи управління підприємством.

**Ключові слова:** інформаційно-аналітичне забезпечення, цифровізація, інфраструктура збору даних, засоби аналітики, обробка даних, інтеграційні рішення, механізми захисту даних, цифрові технології, прийняття управлінських рішень.

**Jel Classification:** M15, O33

**Introduction.** Currently, domestic enterprises operate under challenging conditions influenced by numerous factors. On the one hand, these include transformational changes, regulatory inconsistencies, a significant tax burden, and a high level of competition. On the other hand, there are risks and challenges from the external environment, which have significantly intensified due to the war. Under such circumstances, the issue of not just informational but analytical-informational support for managerial decision-making becomes extremely relevant. Timely identification of changes and weak signals will help minimize or avoid risks and achieve desired results.

Another modern trend is the digitalization of all areas of activity and the use of artificial intelligence (AI). The application of digital technologies and AI provides significant competitive advantages. Therefore, the modern information-analytical support system for enterprise management should be developed using digital technologies and tools.

**Analysis of Recent Research and Publications.** The issues of information-analytical support in enterprise management processes have been covered in the works of many domestic scholars. These studies define the role of information-analytical support in management processes, examine sources and types of information, and explore methods for processing, storing, and using information for decision-making. Most studies highlight two key structural components of this system – informational and analytical [1, 2]. Within these components, the following elements operate: information resources, tools for data collection, processing, and transmission, as well as data analysis methods and technologies [1]. In the works [2, 3] various approaches to defining the essence of information-analytical support have been generalized, and its operating principles have been identified.

Approaches to Defining the Essence of Information-Analytical Support:

- set of data, indicators, and analytical assessment methods used for decision-making regarding effective business development directions [3];
- set of technologies and methods for collecting and processing information, diagnosing, analyzing, and assessing the consequences of decision-making [4];
- system of methods, measures, and tools that shape the processes of information collection, transmission, processing, storage, dissemination, and usage [5];
- specific type of intellectual activity that generates secondary information. This activity based on processes such as searching, accumulating, storing, processing, and analyzing primary data, with the result being analytical documents for managerial decision-making [1].

As an interconnected logical system for selecting and systematizing information about the state of a management object, aimed at evaluating and diagnosing relevant data for making timely and effective managerial decisions [2].

Unresolved Issues and Research Objectives At the same time, many questions remain unresolved regarding the structuring, organizational, and technical support of the information-analytical support processes for the enterprise management system in the context of digitalization.

**Purpose of this article** is to substantiate the essence and components of information-analytical support for the enterprise management system in the digitalization environment.

**Materials and Methods.** The study used a systemic approach, methods of generalization and synthesis to determine the essence of the information and analytical support of the enterprise management system; system-structural and compositional approaches, methods of analysis and decomposition to substantiate the content of its structural blocks, for which both the results of research by scientists in this field and materials from sites that promote information and analytical support tools were used.

**Research results.** The analysis of the above definitions reveals the following key aspects of interpreting information-analytical support: systematic approach, compositional structure, and goal-oriented management system, as well as instrumental content (tools, methods, and technologies).

Thus, in our opinion, information-analytical support for the enterprise management system in the digitalization environment is a combination of technical and intellectual means, methods, tools, and technologies for collecting, processing, analyzing, and storing data. These enable timely, accurate, and relevant information to be provided to managerial personnel for informed decision-making. In modern conditions of digital transformation, this support relies on digital platforms, automation tools, big data, artificial intelligence, and other digital technologies that enhance the speed and quality of data processing, reduce errors, and contribute to process optimization and forecasting.

We propose an alternative structure for information-analytical support, which includes the following main components: Data collection infrastructure, which may include both internal and external sources; Analytical tools for processing large volumes of data and generating relevant forecasts; Integration solutions for interaction between various subsystems and management levels; Data protection mechanisms to ensure the confidentiality and security of information.

Elements of information and analytical support for enterprise management work as a single ecosystem, where each component performs its function, ensuring effective management of business processes. Interaction begins with the collection of data that comes from both internal and external sources. Internal systems, such as ERP and CRM, accumulate information about operational activities, finances, customers and personnel, while external sources – analytical platforms, market research, social networks and IoT devices – supplement this data with relevant external factors.

The collected information is transferred to analytical tools, where it is processed using machine learning algorithms, statistical models and BI systems. This allows you to identify patterns, predict trends and support strategic decision-making. Analytical platforms integrate with other systems, which provides managers with access to updated reports in the form of dashboards or automated analytical models.

To ensure that information flows between different subsystems work in harmony, integration solutions such as API gateways, middleware technologies and enterprise service buses (ESB) are used. They ensure

continuous information exchange between financial, logistics, production and other modules of the enterprise, creating a single information environment. Thanks to this, management receives a comprehensive view of the enterprise's activities, which allows it quickly respond to market changes and internal challenges.

Since all these processes are based on the processing of large volumes of data, it is critically important to ensure their confidentiality and protection. Cybersecurity mechanisms such as encryption, access control systems and real-time threat monitoring are used. Protection tools are integrated into other system components, ensuring secure data exchange between management levels and preventing leaks or unauthorized access.

Thus, all elements of information and analytical support act as a single system, where each complements the others, ensuring effective interaction of data, analytics, integration and security for making informed management decisions [4, 6].

Let's consider these elements in more detail.

### *1. Data Collection Infrastructure*

The data collection infrastructure consists of a set of technical tools, software, procedures, and resources that enable the acquisition, accumulation, processing, and transmission of information necessary for the enterprise management system.

It has a multi-level structure and includes the following key components:

- Data sources, which can be internal (data on production, procurement, sales, financial transactions, human resources) and external (market data, suppliers, customers, competitors, government agencies, social media);
- Data collection and processing systems, including hardware and software for recording, filtering, sorting, and preliminary data processing;
- Cloud solutions and data warehouses for storing and processing large volumes of information;
- Integration platforms, which facilitate data exchange between different modules, ensuring access to up-to-date information from all sources;
- Data analysis tools for forecasting, modeling, and trend detection;
- Data security systems to protect information from loss, unauthorized access, or cyber-attacks;
- Visualization and reporting platforms, which allow managers and employees to access comprehensible analytical results.

Together, these elements of the data collection infrastructure create a flexible, fast, and reliable information-analytical support system. This enables enterprises to make precise and well-grounded managerial decisions based on current data in the digitalization environment.

### *2. Analytical Tools for Processing Large Data Volumes and Creating Relevant Forecasts*

Analytical tools encompass platforms and technologies that enable deep data analysis and forecasting based on information from various sources. They are used to identify trends, assess risks, and make strategic decisions.

The key analytical tools include:

- Business intelligence platforms (Power BI, Tableau, Qlik Sense) [6, 7], which integrate data from multiple sources, set up dashboards, and allow for convenient data interpretation;
- Big data processing technologies (Hadoop, Apache Spark, Apache Flink), which support parallel processing and data scaling;
- Database management systems (NoSQL databases such as MongoDB, Cassandra, HBase);
- Machine learning and artificial intelligence tools (Google TensorFlow, IBM Watson, Azure Machine Learning), which enable the development and customization of predictive analytics algorithms;
- Statistical analysis tools for in-depth data examination; Real-time data processing and analysis tools (Apache Kafka, Amazon Kinesis, Google Cloud Dataflow);
- Predictive analytics tools (SAS Forecasting, IBM SPSS Modeler), which focus on predictive modeling using modern statistical methods, machine learning, and forecasting algorithms;
- Cloud services such as Amazon Web Services (AWS), Google BigQuery, and Microsoft Azure enable parallel processing, scalable computing power, and the storage of large volumes of data with high-speed access [6-10].



The integration of these tools allows enterprises to accumulate, process, and analyze large amounts of information, enhancing the accuracy of forecasts and the speed of decision-making.

### *3. Integration Solutions for Interoperability Between Different Subsystems and Management Levels*

Integration solutions refer to a set of tools, technologies, and methods that ensure the seamless operation of all subsystems within an organization. Their primary function is to enable continuous information exchange between different departments, functional areas, and management levels, allowing for coordinated problem-solving and goal achievement.

Key Components of Integration Solutions:

- Integration Platforms (Middleware). These platforms allow subsystems to interact without modifying their internal structures, providing a unified method of data exchange;
- Application Programming Interfaces (APIs): APIs facilitate seamless communication between software applications, enabling real-time data exchange;
- Business Process Management (BPM) Systems: These systems help automate, model, and control business processes by integrating various subsystems. BPM solutions facilitate cross-functional process integration, ensuring smooth collaboration across departments;
- Enterprise Resource Planning (ERP) Systems: Platforms such as SAP, Oracle ERP, and Microsoft Dynamics unify key business processes (finance, production, supply chain, etc.) into a single system. ERP solutions store all data at a centralized level, ensuring accessibility for all subsystems and increasing operational transparency;
- Service-Oriented Architecture (SOA): SOA involves developing separate services for each business function, allowing for modular and flexible integration through standardized interfaces;
- Big Data Integration Tools: Technologies such as Apache Kafka and Apache NiFi enable real-time data streaming and processing between subsystems;
- Cloud Integration Tools: Solutions like MuleSoft and Dell Boomi provide ready-made connectors and mechanisms for integrating with cloud services, ensuring on-demand access to data regardless of physical resource locations [6-10].

These integration solutions enable both horizontal (between departments) and vertical (between management levels) interactions, optimizing management processes, reducing data duplication, and accelerating decision-making. As a result, enterprises can enhance their efficiency, agility, and digital transformation readiness.

### *4. Data Protection Mechanisms to Ensure Confidentiality and Security*

Data security and confidentiality require a comprehensive set of technical, organizational, and administrative measures aimed at preventing unauthorized access, data leaks, loss, or modifications.

Core Data Protection Mechanisms:

- Data Encryption: Encrypts data during storage and transmission, converting it into an unreadable format that can only be accessed with the correct decryption key;
- Authentication and Authorization: Ensures user identity verification (authentication) and role-based access control (authorization) to prevent unauthorized access;
- Identity and Access Management (IAM) Systems: IAM platforms manage user roles and permissions, ensuring secure access to enterprise data;
- Firewalls and Intrusion Detection/Prevention Systems (IDS/IPS): These systems monitor network traffic, blocking unauthorized access attempts and cyber threats;
- Security Monitoring and Analytics Systems: Continuous monitoring detects real-time security threats and enables rapid response to suspicious activities;
- Data Backup and Recovery: Regular backups and disaster recovery plans ensure business continuity and data availability in case of cyberattacks or system failures;
- Endpoint Security Management: Protects user devices accessing enterprise systems, preventing malware infections and data breaches;
- - data security culture and staff training – an important aspect is training employees in cyber hygiene rules and practices for the safe use of corporate data and systems to prevent phishing, social engineering, and other threats [4, 9].

By implementing these security mechanisms, businesses can ensure compliance with cybersecurity

regulations, protect sensitive information, and minimize operational risks in an increasingly digitalized environment.

**Conclusions and prospects for further research.** The harsh conditions of the external environment, the high level of risks due to its changes, the limited internal resources, the development and implementation of intellectual and computer technologies, artificial intelligence as a competitive advantage enhance the expediency of scientific research on improving the information and analytical support of the enterprise management system in the context of digitalization.

Traditional process and component approaches are transformed into a composite approach with a targeted direction, which involves the separation of four functional blocks: data collection infrastructure, which can include both internal and external sources; analytics tools for processing large volumes of data and creating relevant forecasts; integration solutions for interaction between different subsystems and management levels; data protection mechanisms to ensure confidentiality and information security.

The instrumental support of each block involves the use of digital technologies, which will significantly reduce the time spent in the process of making management decisions, increase their validity and the effectiveness of the enterprise management system.

Prospects for further research include the development of an organizational mechanism for transforming the information and analytical support of the enterprise management system in the context of digitalization.

### References

1. Syvytska, I. H. (2024) Informatsiino-analitychne zabezpechennia protsesiv pryiniattia upravlinskykh rishen [Information and analytical support of the decision-making process of management]. *Informatsiia ta sotsium: zbirnyk materialiv IKh Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (m. Vinnytsia, 07 chervnia 2024 r.) – *Information and Society: Collection of Materials of the IX International Scientific and Practical Conference* (Vinnytsia, June 7, 2024). Vinnytsia: DonNU imeni Vasylia Stusa, 128-130. URL: <https://jias.donnu.edu.ua/article/view/16325> [in Ukrainian] (date of application: 03.01.2025)
2. Khvalchuk I. L., Voloshchuk L. O. (2020) Sutnist informatsiino-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemstvom [The Essence of Information and Analytical Support for Enterprise Management]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: Realities of the Time*. 1 (47). 84–90. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2020.10> [in Ukrainian]
3. Voloshchuk L.O. (2011) Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva [Accounting and analytical support for the management of innovative development of the enterprise]. *Pratsi Odeskoho politekhnichnoho universytetu – Proceedings of Odessa Polytechnic University*. 2. 329-334. [in Ukrainian]
4. Praktychni elementy informatsiino-analitychnoi roboty (2007) [Practical elements of information and analytical work]: metod. rekom. Kyiv: Vyd-vo NADU, 60 [in Ukrainian]
5. Parkhomenko O.V. (2006) Informatsiino-analitychne zabezpechennia protsesu pryiniattia rishen v systemi naukovo-tekhnichnoi informatsii [Information and analytical support of the decision-making process in the system of scientific and technical information]: dys. ... kand.ekon. nauk : 08.02.02. Kyiv, 211 [in Ukrainian]
6. Karter D. (2025) 14 Naikrashchykh instrumentiv analizu danykh [Best Data Analysis Tools]. URL: [14 НАЙКРАЩИХ ІНСТРУМЕНТІВ АНАЛІЗУ ДАНИХ \(2025\)](#) [in Ukrainian] (date of application: 08.01.2025)
7. Ranadidze P. (2025) 10 instrumentiv i prohramnoho zabezpechennia dlia velykykh danykh [10 tools and software for big data]. URL: [10 ІНСТРУМЕНТІВ І ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ ВЕЛИКИХ ДАНИХ \(2025\)](#) [in Ukrainian] (date of application: 08.01.2025)
8. Ofitsiyni sait «TechUkraine.net». 26 naikrashchykh prohram dlia analizu danykh [26 best programs for data analysis]. URL: [26 найкращих програм для аналізу даних - techukraine.net](#) [in Ukrainian] (date of application: 08.01.2025)
9. Pantielieieva N.M., Didkovskiy R.M. (2020) Suchasni tekhnolohii obrobky danykh i znan dlia realnoho sektoru ekonomiky: tekhnolohichni, ekonomichni ta sotsialni aspekty [Modern data and knowledge processing technologies for the real sector of the economy: technological, economic and social aspects]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of the V. I. Vernadskiy TNU. Series: Economics and Management*. 31 (70). 4. 145-150. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-49> [in Ukrainian]
10. Web Academy Media. URL: [ТОП 10 інструментів для Аналітиків Даних - Web Academy Media](#) [in Ukrainian] (date of application: 08.01.2025)

Одержано статтю 27.01.2025 р.  
Прийнято до друку 14.02.2025 р.

---

**РОЗДІЛ V**  
**Підприємництво, торгівля та**  
**біржова діяльність**

UDC (334+004):(001.89+376)

**Kraus Kateryna,**  
Cand.Sc. (Economics), Ass. Professor, Senior Research Officer,  
Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy,  
Scientific and research part,  
Cherkasy, Ukraine;  
ORCID ID 0000-0003-4910-8330  
e-mail: k23k@ukr.net

**Kraus Nataliia,**  
Dr.Sc. (Economics), Professor, Leading Researcher,  
Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy,  
Scientific and research part,  
Cherkasy, Ukraine;  
ORCID ID 0000-0001-8610-3980  
e-mail: k2205n@ukr.net

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-131-142>

**COMPARATIVE ANALYSIS OF BUSINESS SOPHISTICATION OF DIGITAL  
ENTREPRENEURSHIP: INNOVATIVE AND INCLUSIVE ASPECT**

*Ukraine in the rating of the global index of innovations shows a deterioration of indicators both in general and in terms of sub-indices. The reasons for this in 2023 were martial law; the outflow of qualified personnel due to the war, loss of housing, job; increased level of danger; deterioration of the ecological condition in the country. The reasons for the deterioration can be considered martial law; the outflow of qualified personnel due to the war, loss of housing, job; increased level of danger; deterioration of the ecological situation in the country. The article analyzes the number of Internet, cellular and social network users among the population of Ukraine from 2019 to 2023. The authors argue that the technologies already available in the country, the level of business innovation, access to the Internet, and cellular coverage will have a significant impact on the post-war recovery of Ukraine's economy. It is the quality of the Internet and access to it that is the foundation for the formation of digital entrepreneurship and the development of virtual businesses. The authors are convinced that a country's tendency to be competitive depends on a number of determinants, in particular, the mechanisms of intellectual property rights used, the interaction between the use of intellectual property rights and the size and innovation of companies, available human capital, and the intensity of research and development.*

**Keywords:** *inclusiveness, accessibility, barrier-free, creative results, intelligent technologies, patents, high-tech production, knowledge results.*

**Краус Катерина,**  
кандидат економічних наук, доцент, старший науковий співробітник,  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,  
Науково-дослідна частина,  
м. Черкаси, Україна

Краус Наталія,  
доктор економічних наук, професор, провідний науковий співробітник  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,  
Науково-дослідна частина,  
м. Черкаси, Україна

## КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ ДІЛОВОЇ ВИТОНЧЕНОСТІ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: АСПЕКТ ІННОВАЦІЙНОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНОСТІ

**Вступ.** Останнім часом Україна у рейтингу глобального індексу інновацій демонструє погіршення показників як в цілому, так і в розрізі субіндексів. Причинами цього у 2023 році стали воєнний стан; вплив кваліфікованих кадрів з причин війни, втрати житла, роботи; підвищений рівень небезпеки; погіршення екологічного стану в країні.

**Мета.** Метою статті є представлення загальної характеристики ділової витонченості цифрового підприємництва крізь призму створених знань і технологій.

**Методи.** Проаналізувавши наукові здобутки в частині інклюзивності, стійкості інтелектуальних технологій, з'ясування рейтингових показників щодо створення знань і технологій, вважаємо, що невивченими в повній мірі залишаються питання впливу наявних знань, технологій та інновацій на ділову витонченість підприємництва, його інклюзивність та відцифрованість бізнес-процесів. На основі графічного, системного методів та порівняльного аналізу зроблено спробу представити зміни в динаміці кількості користувачів Інтернету, адже швидкість розповсюдження знань, технологій та винаходів здійснює потужний вплив на пришвидшене становлення цифрового підприємництва і його інклюзивності.

**Результати.** Дослідження засвідчило, що в Україні простежується погіршення в рейтингу за субіндексом «Високотехнологічний експорт» на 2 сходинки в 2023 році в порівнянні з 2022 р.. Причинами погіршення можна вважати воєнний стан; вплив кваліфікованих кадрів з причин війни, втрати житла, роботи; підвищений рівень небезпеки; погіршення екологічного стану в країні. У статті здійснено аналіз кількості користувачів Інтернет, стільникового зв'язку та соціальних мереж серед населення України з 2019 по 2023 рр.. Аргументовано, що на повосне відновлення економіки України вагомий вплив матимуть вже наявні в країні технології, рівень інноваційності бізнесу, доступ до Інтернету, покриття стільникового зв'язку. Якість Інтернету та доступ до нього є фундаментом для становлення цифрового підприємництва і розвитку віртуального бізнесу.

**Висновки.** Схильність країни до конкурентоспроможності залежить від низки детермінант, зокрема, наявних механізмів прав інтелектуальної власності, взаємодії між використанням прав інтелектуальної власності та інноваційністю компаній, наявного людського капіталу, інтенсивності досліджень і розробок.

**Ключові слова:** інклюзивність; доступність; безбар'єрність; творчі результати; інтелектуальні технології; патенти; високотехнологічне виробництво; результати знань.

**Jel Classification:** O32; O33; O34

**Statement of the problem.** The democratization and humanization of Ukrainian society, as well as social, political and economic changes require a review of people's attitude to the realities of modern life [1, p. 99]. «Before the full-scale invasion, there were 1.9 million micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) in Ukraine, which played a key role in the economy. However, as a result of the war, 65% of these enterprises were forced to temporarily or completely stop their activities. Although many of them have resumed work, their production capacity has significantly decreased – from 72.4% to 45.7%. This significant drop highlights the urgent need for further support to MSMEs from the government and international partners to restore and develop the sector» [2].

The document of the UN General Assembly «Transforming our world: Agenda for sustainable development until 2030» emphasizes the need to form a fair and inclusive development of society, «to create conditions for sustainable, inclusive and sustainable economic growth at the level of national development of each country» [3, p. 3]. But if we talk about the current situation in Ukraine, then according to the basic scenario of the IMF, the economy slowed down in the fourth quarter of 2024. The reason for this was the energy deficit, which was growing due to the increase in demand during the heating season. According to the IMF's baseline forecast for 2025, real GDP recovery is expected to be slower due to war and high business risks. «Overall, the updated baseline forecast assumes a cumulative loss of real GDP of 2% by 2027 (and 2.7% by 2033) relative to the June forecast» [4]. It is becoming obvious that the government of Ukraine will

have to work more actively on possible models of post-war recovery of the country's economy simultaneously on the basis of innovation and inclusiveness.

**Analysis of recent research and publications and identification of part of the previously unsolved problem.** The report on the economic freedom of the world in 2024 [5], presented by a team of scientists, gives an idea of the economic opportunities for business, entrepreneurship and people from different countries through the prism of freedom of free trade, regulation, fast and accessible finance, the legal system, a quality institution of property, and the institutionalization of economic relations. Ukrainian researcher O. Ptashchenko concluded in her research that «the financial component of economic inclusion refers to all financial aspects and efforts aimed at ensuring economic stability and development of all layers of society, including vulnerable population groups and less developed regions» [6, p. 103].

Valuable in the scientific sense are the research by A. Magableh, A. Audeh, L. Ghraibeh, M. Akour, A. Albahri, which is devoted to the analysis of the reasons for the stability of information systems through the prism of the formation of smart business [7]. Researchers emphasize that the rapid expansion of the information technology sector in various industries has led to the need to develop reliable management methods for the integration of technologies. This is due to the fact that enterprises increasingly rely on advanced information systems, and it is important to ensure that these technologies are environmentally reliable regardless of time [7, p. 2].

The monograph «Digital inclusion and accessibility: social digitalization» by G. Davydenko deserves scientific attention [8]. The researcher analyzed the Ukrainian experience of implementing digital accessibility and existing inclusive educational innovations and carried out a scientific review of international web accessibility practices [8, pp. 35–58; 145–150]. According to G. Davydenko «inclusion is a general phenomenon of social integration... with different opportunities, needs and social sensitivity... includes digital accessibility as the most important... way of communication, socialization, education and integration into society in general» [8, p. 30].

Ukrainian scientist A. Zhukovska defines inclusive entrepreneurship as «an innovative tool for overcoming negative trends in the socio-economic development of countries, an effective mechanism for solving those social problems of society that cannot be solved by the state and are ignored by entrepreneurs» [9, p. 113]. The researcher emphasizes the fact that «inclusive enterprises necessarily conduct environmentally responsible activities: they effectively use natural resources, do not pollute the environment, create and use renewable energy and materials; are responsible for the environmental consequences of their activities» [9, p. 116].

The research products of the implemented international project «Teaching digital entrepreneurship» are interesting in a scientific sense [10; 11; 12; 13]. The project participants developed educational materials with the aim of speeding up the process of becoming a digital entrepreneur. The materials present the stages, mechanisms, and tools of starting a digital business, and include a number of global examples of successful functioning of digital entrepreneurship and virtual business.

At one time, we also conducted several in-depth studies on the development of digital entrepreneurship in Ukraine [14; 15]. We tried to present the peculiarities of the formation of social entrepreneurship in the conditions of martial law through the prism of social innovations [16]. Pursuing the goal of a rapid post-war recovery of Ukraine's economy, we analyzed the institutional aspects and features of the digitalization of financial inclusion in the national economy [17].

At the same time, a comparative analysis of the creation of technologies and knowledge for the business sophistication of digital entrepreneurship in the times of war and post-war recovery remains little studied. In addition, there is no clear understanding of the role of the impact of knowledge, its dissemination, and assimilation in increasing high-tech exports and income from intellectual property in the national economy.

**The purpose of the article** is to present an analysis of the dynamics of the population of Ukraine from 2019 to 2023, and to determine the reasons for the change in Internet, cellular and social network users among the population through the prism of inclusiveness; comparison of the indicators of the rating of the Global Innovation Index by indices in order to understand the prospects of business sophistication of national digital entrepreneurship on the basis of this knowledge; analysis of the understanding of the content of inclusive entrepreneurship and inclusion; provision of proposals of a recommendatory nature in terms of

qualitative assimilation of knowledge and technologies for the purpose of innovative development, and increase of high-tech production in Ukraine.

**Methodology and methods.** The methodological basis of the scientific research was the selection, review, and study of existing developments in publications of highly cited scientific journals, in particular those indexed in the Scopus database. This scientometric database of scientific publications by researchers from different countries of the world is distinguished by its openness, ease of use, convenience of downloading materials, and reliability of citation, which is a significant criterion for maintaining the methodological accuracy of our scientific research.

Given the need to conduct a qualitative and thorough comparative analysis of the business sophistication of digital entrepreneurship, we have outlined clear spatial and temporal frameworks for the study. Thus, the time frame of our bibliographic study and monitoring of analytics covers the period from 2017 to 2024 with the aim of focusing our attention on the most relevant aspects of digital transformations in entrepreneurship under the influence of technical and technological changes in production processes, the features of innovative business development in the digital era, the need to expand accessibility and barrier-free access to important goods and services for all members of modern society. Some information used in our work contains forecast indicators until 2030 regarding transformations in economic spheres in order to achieve sustainable development of countries.

The theoretical materials on which we rely in arguing our scientific views are presented by researchers from different countries of the world, in particular the USA, Spain, Italy, Austria, Saudi Arabia, Australia, Portugal, Ukraine, etc., which fully allows us to outline the prospects for the business sophistication of digital entrepreneurship in Ukraine and provide recommendations on the high-quality assimilation of knowledge and technologies for the innovative development of the country and the expansion of its high-tech production.

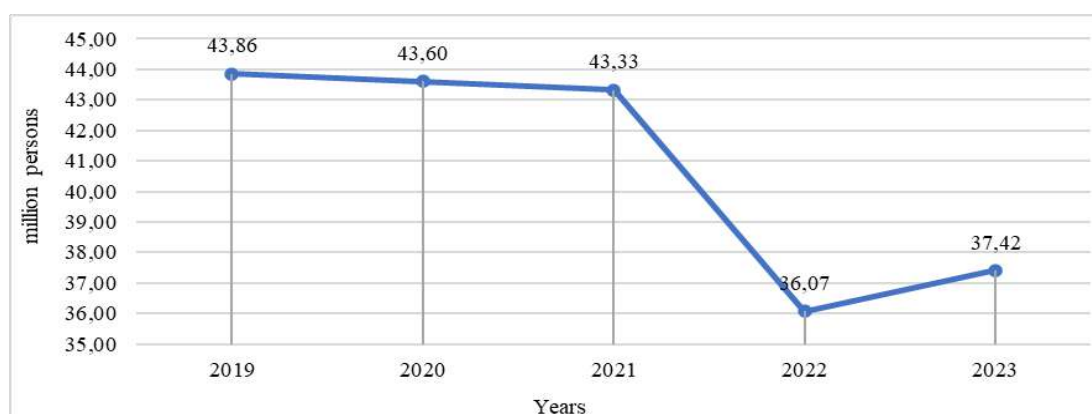
The source of analytical data for our study was the materials of «Digital: Ukraine» for 2020–2024, which allowed us to analyze the dynamics of changes in the number of active users of the Internet, cellular communications, and social networks among the population of Ukraine and identify the influence of these trends on the development of digital entrepreneurship. In addition, the reporting data of the World Intellectual Property Organization (WIPO), namely «Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty», was used to identify and assess Ukraine's place in the innovation rankings, in particular according to the indices «Knowledge and Technology Results: Knowledge Creation», «Creative Results», «Business Sophistication: Knowledge Acquisition», «Knowledge and Technology Results: Knowledge Impact» and «Knowledge and Technology Results: Knowledge Dissemination». The data processed during the scientific study provide an idea of Ukraine's readiness for innovative development, the presence of an institutional and business basis, and scientific and technological potential for digital transformations in the economy and business.

To achieve the goal outlined in the article, the following scientific methods were used: a comprehensive and systematic approach to review and analyze Ukraine's rating positions in terms of innovation indices and sub-indices; a grouping method to summarize economic indicators that characterize Ukraine's innovative capacity in technology, creativity, business, science, and education; a comparison method to compare the indicators of the number of Internet users, mobile communications, and social networks among the population of Ukraine from 2019 to 2023; methods of analysis and synthesis to understand the content of inclusive entrepreneurship and inclusion; a method of concretization to provide author's proposals for the assimilation of knowledge and technologies for the purpose of innovative development and increasing high-tech production in Ukraine; a comparative method to analyze business sophistication and capacity of digital entrepreneurship; a graphical method to visually present the dynamics of changes in Ukraine's rating positions according to the Global Innovation Index 2023.

**Presentation of the main material.** «Inclusion is a process of increasing the degree of participation of all citizens in society, including people with disabilities and other less mobile population groups (elderly people, pregnant women, veterans). In order to implement the principles of inclusiveness and protection of the rights of persons with disabilities, on December 13, 2006, the UN General Assembly adopted the Convention on the Rights of Persons with Disabilities. It was signed and ratified by almost all countries of the world, including Ukraine. Coordination of activities carried out by central and local bodies of executive power, local self-government bodies, enterprises, institutions and organizations regarding the implementation and implementation of the Convention is ensured by the Ministry of Social Policy of Ukraine» [18].

Equality (inclusive planning, gender equality, social rejection, accessibility, inclusion) and immediate barrier-freeness (disability, tolerance, non-discrimination, overcoming stereotypes, inclusion in education, comprehensive gender approach) should be mentioned among the components of barrier-freeness [19]. «Enterprises become agents of positive social changes» [7, p. 13] partial implementation of inclusive business practices.

The population of Ukraine in 2023 was 37.42 million people, which is 6.44 million less than in 2019 (Fig. 1). Such population reduction is caused by the state of war in Ukraine, a high level of danger to life, a decrease in the standard of living in the country, a deterioration in the quality of life, a difficult situation on the labor market, business closures, and tax increases.



**Fig. 1.** The population of Ukraine from 2019 to 2023

\*Built on the basis of data [20, pp. 15, 20, 22, 24–25; 21, pp. 17, 36; 22, pp. 16, 22; 23, pp. 17, 22; 24, p. 16].

«The main problem faced by MSMEs in Ukraine is the shortage of human capital, which has worsened due to the war. Currently, 8.4% of MSMEs operate with less than 40% of the required number of staff. As a result, 80% of companies plan to increase wages by 10–30% by the end of 2024. Despite these challenges, 76% of MSMEs managed to maintain their human resources as of March 2024, demonstrating resilience in the face of economic challenges» [2].

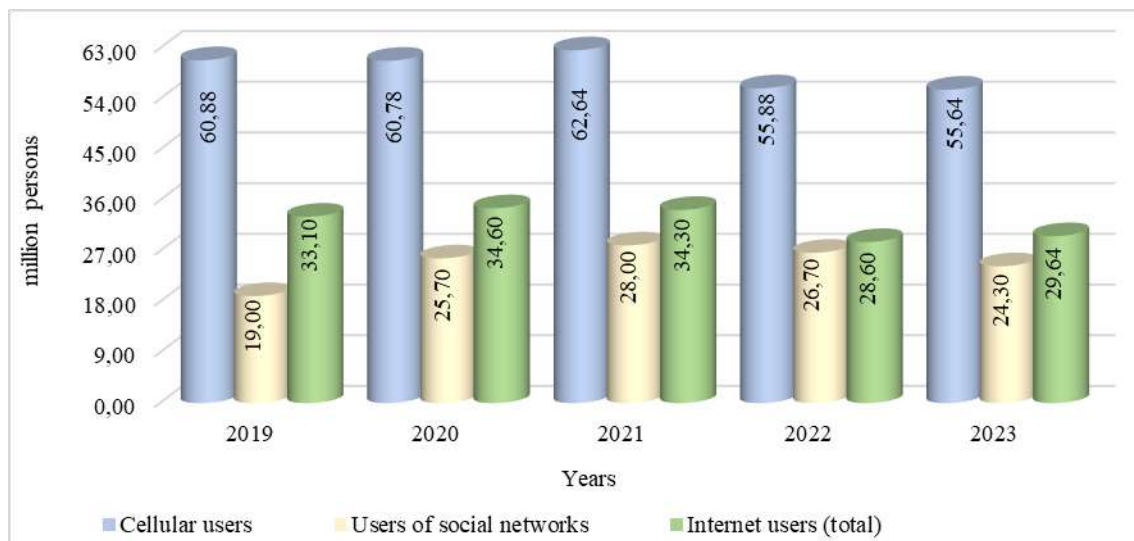
Technologies already available in the country, the level of business innovation, access to the Internet, and cellular coverage will have a significant impact on the post-war recovery of Ukraine's economy. It is the quality of the Internet and access to it that is the foundation for the formation of digital entrepreneurship and the development of virtual businesses. The possibility of virtualization of business processes is determined by the quality of the Internet connection.

From Fig. 2, we can see that from 2021, the number of cellular users, social networks, and Internet users in general is showing a negative trend. The reasons can be considered the war on the territory of Ukraine, the decrease in the number of the population in the country as a result of migration processes, the decrease in the income of the population, the destruction of infrastructure facilities as a result of shelling, and frequent power outages.

However, it is important to develop social factors related to the perception of the new virtual reality that the Internet provides, the growing use and need for new technologies, and to understand why some people do not accept certain technologies, even when the innovation itself has an increasing number of users and access to the Internet nextline [25, p. 46]. Currently, support for «integrated systems that enable enterprises to monitor and optimize the use of resources, directing them to sustainable consumption models» is relevant [7, p. 14]. Bridging the disconnect will require technologies to bring together sparse populations in a cost-effective way [26].

Analyzing the indicators of Ukraine according to the rating of the GII 2023 in the section of the sub-index «Results of knowledge and technologies: creation of knowledge» from 2011 to 2023 (Fig. 3), it is worth noting that there is a systematic deterioration in the number of patents by origin, scientific and technical articles, and citations documents. The only rating indicator that remains unchanged from 2015 to 2023 is useful models by origin. Here, Ukraine holds a leading position, taking 1st place among all the

countries of the world.

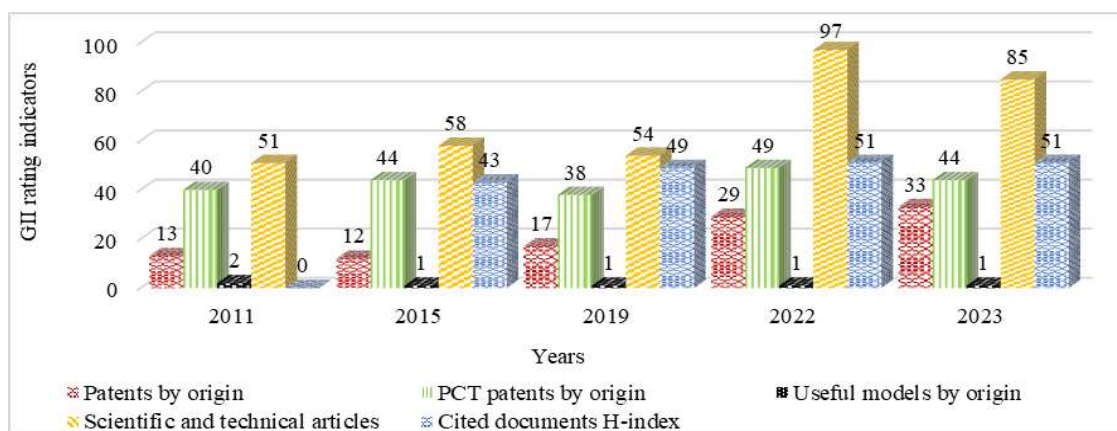


**Fig. 2.** Number of users of the Internet, cellular communication and social networks among the population of Ukraine from 2019 to 2023

\*Built on the basis of data [20, pp. 15, 20, 22, 24–25; 21, pp. 17, 36; 22, pp. 16, 22; 23, pp. 17, 22; 24, p. 16].

With the advent of digital business methods, advanced technologies have been used to optimize the use of resources and increase the overall sustainability of technology. Available technologies complement each other in practice, so the use of several technologies becomes a more effective and reliable method in the course of digitizing business processes [7, p. 16]. The power of the utility model patent regime can be calibrated over time, and this will have a powerful impact on the technological development of the country [27, p. 52].

Pursuing the goal of innovative development, it is necessary to quickly develop national pilot projects that provide new opportunities for integrated systems, innovative decision-making tools, and smart management structures [7, p. 5]. Countries that maintain weak patenting regimes for early-stage inventions are in a constant state of catch-up and can only strengthen their patenting regimes over time. This happens when the critical potential of technological capabilities is reached. This is done in order to better facilitate technological development (including greater number and greater complexity of technology transfer, research and development, and patents). Low-income countries, and perhaps middle-income countries even more so, may purposefully adopt weak invention patenting regimes to facilitate technological learning. Legal graft and governance dynamics can also affect the strength of patent regimes [27, p. 53].



**Fig. 3.** Indicators of Ukraine in the GII rating according to the index «Results of knowledge and technologies: creation of knowledge» from 2011 to 2023

\*Built on the basis of data [28, p. 202].



According to the index «Creative results» in Ukraine, a deterioration can be traced in 2022 and 2023 compared to 2019. Thus, according to the GII 2023, Ukraine took 16th place in the subindex «Industrial samples by origin» and 22nd in the subindex «Trademarks by origin» (Fig. 4).

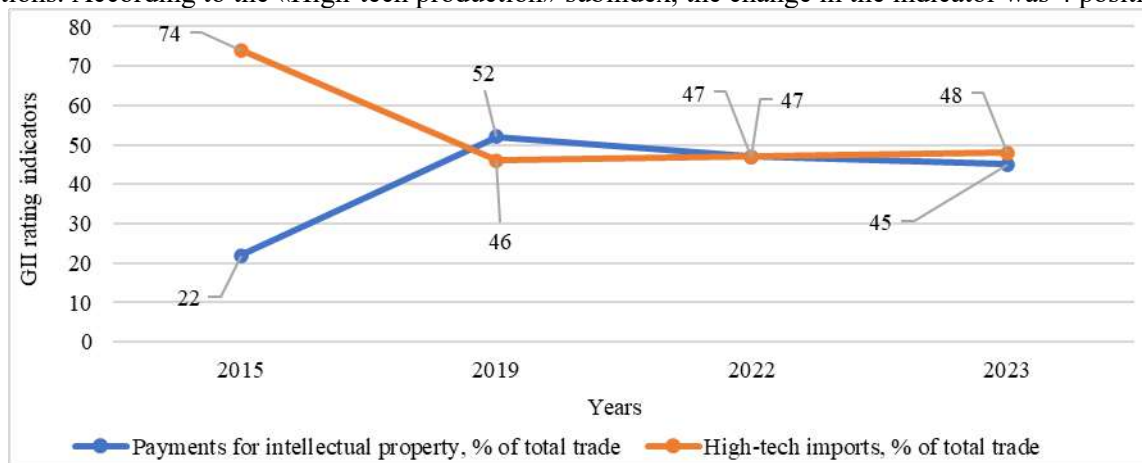


**Fig. 4.** Indicators of Ukraine in the GII rating according to the «Creative results» index from 2011 to 2023

\*Built on the basis of data [28, p. 202].

Creative output is closely related to business acumen and knowledge acquisition. The data presented in Fig. 5 show the rating indicators for the «Payments for intellectual property» and «High-tech imports» sub-indices, which remained almost unchanged in 2022–2023. But it is worth noting that a country's tendency to be competitive depends on a number of determinants, in particular, the mechanisms of intellectual property rights used, the interaction between the use of intellectual property rights, the size and innovativeness of companies, the available human capital, the intensity of research and development, the business context of the region and sector economy [29, p. 158]. In addition, it is worth remembering that the active use of «artificial intelligence affects the restructuring of the supply chain, in terms of flexibility and speed of delivery of the latest products» [7, p. 6].

In Fig. 6–7 presents the data of the GII according to the indexes «Results of knowledge and technology: impact of knowledge» and «Results of knowledge and technology: impact of knowledge». Thus, according to the sub-index «Increasing labor productivity» in 2023, compared to 2022, the indicator dropped by 124 positions. According to the «High-tech production» subindex, the change in the indicator was 4 positions.

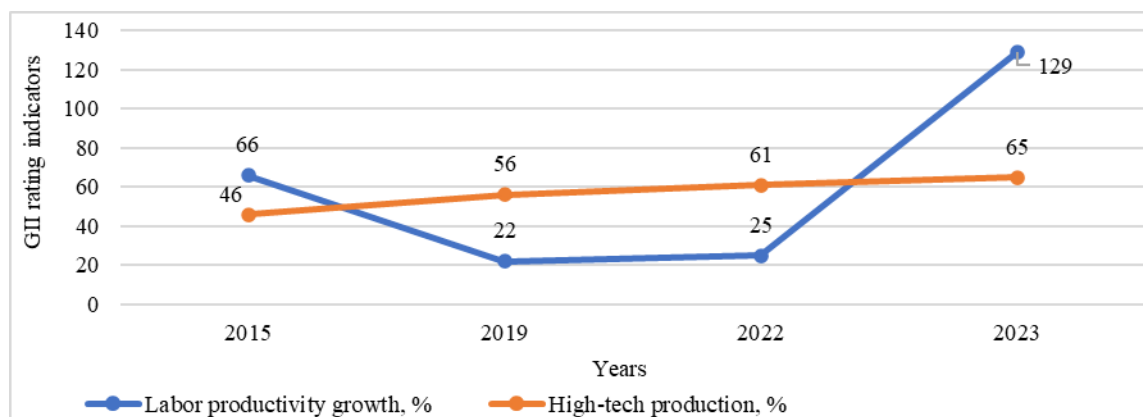


**Fig. 5.** Indicators of Ukraine in the GII rating according to the index «Business sophistication: assimilation of knowledge» from 2011 to 2023

\*Built on the basis of data [28].

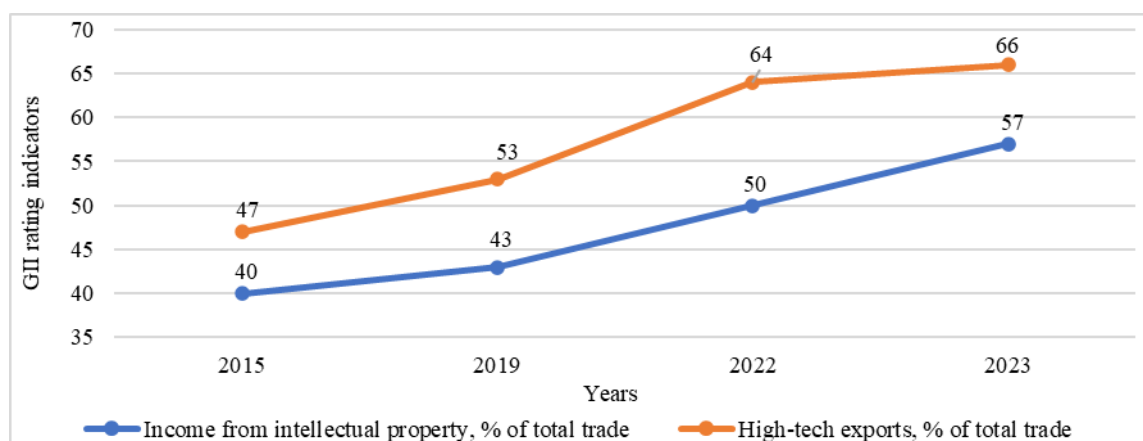
The sub-index «Revenue from intellectual property» in 2023 reached 57th place, which is 7 positions

worse than in 2022. Deterioration in the rating by 2 positions in 2023 compared to 2022 and according to the «High-tech export» sub-index. The reasons for the deterioration can be considered martial law; the outflow of qualified personnel due to the war, loss of housing, job; increased level of danger; deterioration of the ecological condition in the country.



**Fig. 6.** Indicators of Ukraine in the GII rating according to the index «Results of knowledge and technologies: the impact of knowledge» from 2011 to 2023

\*Built on the basis of data [28, p. 202].



**Fig. 7.** Indicators of Ukraine in the GII rating according to the index «Results of knowledge and technologies: dissemination of knowledge» from 2011 to 2023

\*Built on the basis of data [28, p. 202].

The most competitive are those companies with high-tech production, which attach less importance to attracting financing and investments and more importance to obtaining market power. It is important that companies with high-tech production use and commercialize the product/service, gaining a competitive advantage, protecting the innovation from imitation and exploitation by competitors, increasing competitiveness in the market, increasing market share, and entering international markets [29, p. 159].

«Sustainable intelligent technologies are quickly becoming an integral part of business around the world. For this reason, there is a need for the efficiency and environmental friendliness of the application of intelligent technologies of the new generation. Advanced technologies have the potential to revolutionize traditional business models, offering solutions that not only optimize work, but also mitigate environmental impact, achieving sustainable development» [7, p. 7].

Economic entities with high technologies must be skilled in solving innovative and technological tensions and learning at an accelerated pace [30, p. 261] in the conditions of global turbulence of the world, digitization and innovation.

**Conclusions and prospects for further investigations.** In the conditions of martial law, it is worth looking for mechanisms for rebuilding the economy of Ukraine and tools for filling the budget. The conviction that the business sophistication of digital entrepreneurship can become the driver of rapid socio-

economic recovery. In the course of the formation of digital entrepreneurship and virtual business, it is necessary to take into account their aspect of innovation and inclusiveness. Innovation is possible under the condition of the constant creation of knowledge and technologies, which produce novelties and innovations in various sectors of the economy.

Inclusivity and accessibility become important because of the consequences of war for every member of society and especially for war veterans. Especially since Ukraine set a world record – 3 seconds for opening a FOP with the e-Entrepreneur service. Currently, it is possible to register a sole proprietorship with one application. The registration process takes 20 minutes, and previously it took 53 days for the entire paper organization. E-Entrepreneur combines 10 services – from opening a commercial enterprise to a fire declaration and opening a bank account. That is, these are requested services that are needed to start or scale a business. Therefore, without exaggeration, it can be assumed that the digitalization of the country's economy plays not the last «violin», because it accelerates the possibility of quick access to information in parts of opening one's own business case.

### References (in language original)

1. Навчання і виховання в інклюзивному освітньому просторі: теорія та практика: тези доповідей IV Всеукр. наук.-практ. конф. (16 трав. 2024 р.). Хмельницький: Хмельницький інститут соціальних технологій Університету «Україна», 2024. 136 с. URL: [https://hist.km.ua/images/2024/nauka/zbirnik-tez\\_inklyuziya\\_2024.pdf](https://hist.km.ua/images/2024/nauka/zbirnik-tez_inklyuziya_2024.pdf) (дата звернення: 15.10.2024).
2. У Києві стартував найбільший бізнес-захід осені – дводенний бізнес-форум «Зроблено в Україні». Міністерство економіки України. Відділ зв'язків з громадськістю та засобами масової інформації, 11 жовт. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=b5840223-8b15-4651-b104-65272728c167&title=BiznesforumzrobloenoVUkraini> (дата звернення: 15.10.2024).
3. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. *UN General Assembly Date*, Oct. 21, 2015. URL: <https://www.refworld.org/legal/resolution/unga/2015/en/111816> (Accessed: 20.10.2024).
4. Kovalenko V. IMF updates forecast on when war in Ukraine to end. *RBC-UKRAINE*, Oct. 20, 2024. URL: <https://newsukraine.rbc.ua/news/imf-updates-forecast-on-when-war-in-ukraine-1729416793.html> (Accessed: 20.10.2024).
5. Economic Freedom of the World, 2024. Annual Report. Edition by J. Gwartney, R. Lawson, and R. Murphy with M.D. Mitchell, K. Grier, R. Grier, and D.J. Mitchell. *Fraser institute*, 2024. URL: <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/economic-freedom-of-the-world-2024.pdf> (Accessed: 10.11.2024).
6. Птащенко О. Економічна інклюзія на міжнародному та регіональному рівнях: фінансовий аспект. *World of Finance*. 2023. Vol. 2, no. 75. С. 95–105. DOI: <https://doi.org/10.35774/sf2023.02.095>.
7. Magableh A.A., Audeh A.Y., Ghraibeh L.L., Akour M., Albahri A.S. Sustainability and Information Systems in the Context of Smart Business: A Systematic Review. *Systems*. 2024. Vol. 12. Art. 427. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12100427>.
8. Давиденко Г. Цифрова інклюзія та доступність: соціальна діджиталізація: монографія. Вінниця : ТВОРИ, 2023. 240 с.
9. Жуковська А.Ю. Наукові детермінанти інклюзивного підприємництва. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. 2020. №12. С. 113–120. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2020-12-11>.
10. Magliocca P. (eds.) *Doing business digitally: a textbook*. Second edition. Foggia-Cracow: Małopolska School of Public Administration, Cracow University of Economics, 2023. URL: [https://ted.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/2023/12/Textbook\\_2nd\\_ed.pdf](https://ted.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/2023/12/Textbook_2nd_ed.pdf) (Accessed: 12.11.2024).
11. Botti A., Parente R., Vesci R. (eds.) *How to do business in digital era?: a casebook*. Second edition. Salerno-Cracow: Cracow University of Economics, 2023. URL: [https://ted.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/2023/12/Casebook\\_rev\\_2nd\\_web.pdf](https://ted.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/2023/12/Casebook_rev_2nd_web.pdf) (Accessed: 11.11.2024).
12. Herold D. M. (eds.) *Digital Entrepreneurship: Curriculum*. Vienna-Cracow: Cracow University of Economics, 2022. URL: [https://ted.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/2023/12/Curriculum\\_Book\\_v1.1\\_web.pdf](https://ted.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/2023/12/Curriculum_Book_v1.1_web.pdf) (Accessed: 10.11.2024).
13. Herold D. M. (eds.) *Teaching notes for Casebook «How to do business in digital era?»*. Salerno-Cracow: Cracow University of Economics, 2022. URL: <https://ted.uek.krakow.pl> (Accessed: 10.11.2024).
14. Marchenko O., Kraus K., Kraus N. Forecasting the innovative and digital strength of Ukraine's economy on the basis of correlation-regress analysis. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. No. 3. pp. 180–192. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-180-192>.

15. Kraus K., Kraus N. Organizational and economic conditions of development and components of market success of enterprises in the conditions of digitalization, innovation and socialization of the national economy. *The Problems of Economy*. 2024. Vol. 2. pp. 143–150. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-143-150>.

16. Маслов А.О., Краус К.М., Краус Н.М. Соціальне підприємництво крізь призму соціальних інновацій в умовах євроінтеграції та глобальної конвергенції. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. №2. Вип. 12. С. 4–20. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/220/175> (дата звернення: 11.11.2024).

17. Поченчук Г.М., Краус К.М., Краус Н.М. Інституціональні аспекти та цифровізація фінансової інклюзії в національній економіці. *Innovation and Sustainability*. 2022. №2. С. 18–28. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.18.28>.

18. Інклюзивна політика. *Урядовий портал: Єдиний веб-портал органів виконавчої влади в Україні, 2024*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/inklyuzivna-politika> (дата звернення: 14.10.2024).

19. Довідник безбар'єрності. *Ініціатива Олени Зеленської «Без бар'єрів»*, 2021. URL: <https://bf.in.ua/> (дата звернення: 14.10.2024).

20. Digital 2024: Ukraine. Edition by S. Kemp. *We are Social. Meltwater*, Febr. 23, 2024. URL: <https://indd.adobe.com/view/20875673-04c4-4310-88fe-b96834eeb52c?allowFullscreen=true&wmode=opaque> (Accessed: 12.11.2024).

21. Digital 2023: Ukraine. Edition by S. Kemp. *We are Social. Meltwater*, Febr. 14, 2023. URL: <https://indd.adobe.com/view/d841151e-443f-40cd-9815-e7c84c9df9a1?allowFullscreen=true&wmode=opaque> (Accessed: 10.11.2024).

22. Digital 2022: Ukraine. Edition by S. Kemp. *We are Social. KEPIOS*, Febr. 15, 2022. URL: <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2022-ukraine-february-2022-v01> (Accessed: 11.11.2024).

23. Digital 2021: Ukraine. Edition by S. Kemp. *We are Social. Hootsuite*, Febr. 12, 2021. URL: <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2021-ukraine-january-2021-v01> (Accessed: 12.11.2024).

24. Digital 2020: Ukraine. Edition by S. Kemp. *We are Social. Hootsuite*, Febr. 18, 2020. URL: <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2020-ukraine-january-2020-v01> (Accessed: 12.11.2024).

25. Busselle R., Reagan J., Pinkleton B., Jackson K. Factors affecting Internet use in a saturated-access population. *Telematics and Informatics*. 1999. Vol. 16. Iss. 1–2. pp. 45–58. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0736-5853\(99\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0736-5853(99)00018-0).

26. Portillo I., Eiskowitz S., Crawley E.F., Cameron B.G. Connecting the other half: Exploring options for the 50% of the population unconnected to the internet. *Telecommunications Policy*. 2021. Vol. 45. Iss. 3. Art. 102092. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.102092>.

27. Prud'homme D. Utility model patent regime «strength» and technological development: Experiences of China and other East Asian latecomers. *China Economic Review*. 2017. Vol. 42. pp. 50–73. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2016.11.007>.

28. Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty. 16th Edition by S. Dutta, B. Lanvin, L. Rivera, Sa. Wunsch-Vincent. Geneva: WIPO, 2023. 249 p. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf> (Accessed: 10.11.2024).

29. Teixeira A.A.C., Ferreira C. Intellectual property rights and the competitiveness of academic spin-offs. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2019. Vol. 4. Iss. 3. pp. 154–161. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.12.002>.

30. Mohrman S.A., Glinow M.A.V. High technology organizations: Context, organization and people. *Journal of Engineering and Technology Management*. 1990. Vol. 6. Iss. 3–4. pp. 261–280. DOI: [https://doi.org/10.1016/0923-4748\(90\)90013-W](https://doi.org/10.1016/0923-4748(90)90013-W).

## References

1. Navchannia i vykhovannia v inklyuzyivnomu osvithnomu prostori: teoriia ta praktyka [Education and training in an inclusive educational space: theory and practice]: tezy dopovidei IV Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Theses of reports of the IV All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (16 travnia 2024), Khmelnytskyi: Khmelnytskyi Institute of Social Technologies of the University «Ukraine». [https://hist.km.ua/images/2024/nauka/zbirnik-tez\\_inklyuziia\\_2024.pdf](https://hist.km.ua/images/2024/nauka/zbirnik-tez_inklyuziia_2024.pdf) (Accessed: 15.10.2024) [in Ukrainian].

2. U Kyievi startuvav naibilshyi biznes-zakhid oseni – dvodennyi biznes-forum «Zrobleno v Ukraini» [The biggest business event of the fall started in Kyiv – the two-day business forum «Made in Ukraine»]. *Ministry of Economy of Ukraine. Department of Public Relations and Mass Media*, October 11, 2024. <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=b5840223-8b15-4651-b104-65272728c167&title=BiznesforumzroblenoVUkraini> (Accessed: 15.10.2024) [in Ukrainian].

3. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. *UN General Assembly Date*, October 21, 2015. <https://www.refworld.org/legal/resolution/unga/2015/en/111816> (Accessed: 20.10.2024) [in English].

4. Kovalenko V. IMF updates forecast on when war in Ukraine to end. *RBC-UKRAINE*, October 20, 2024. <https://newsukraine.rbc.ua/news/imf-updates-forecast-on-when-war-in-ukraine-1729416793.html> (Accessed: 15.10.2024)

20.10.2024) [in English].

5. Economic Freedom of the World, 2024. Annual Report. In J. Gwartney, R. Lawson, R. Murphy (Ed.) with M.D. Mitchell, K. Grier, R. Grier, D.J. Mitchell. *Fraser institute*, 2024. <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/economic-freedom-of-the-world-2024.pdf> (Accessed: 10.11.2024) [in English].

6. Ptashchenko O. Ekonomichna inkluziia ne mizhnarodnomu ta rehionalnomu rivniakh: finansovyi aspekt [Economic inclusion at the international and regional levels: the financial aspect]. *World of Finance*. No. 2 (75). pp. 95–105. DOI: <https://doi.org/10.35774/sf2023.02.095> [in Ukrainian].

7. Magableh A.A., Audeh A.Y., Ghraibeh L.L., Akour M., Albahri A.S. Sustainability and Information Systems in the Context of Smart Business: A Systematic Review. *Systems*. 2024. No. 12. Art. 427. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12100427> [in English].

8. Davydenko G. Tsyfrova inkluziia ta dostupnist: sotsialna didzhytalizatsiia [Digital inclusion and accessibility: social digitalization]. Vinnytsia: Tvory, 2023. [in Ukrainian].

9. Zhukovska A.Yu. Naukovi determinanty inkluzyvnoho pidpriemnytstva [Scientific determinants of inclusive entrepreneurship]. *Bulletin of KhNU named by V.N. Karazin*. 2020. No. 12. pp. 113–120. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2020-12-11> [in Ukrainian].

10. Magliocca P. (Ed.) *Doing business digitally: a textbook*. Second edition. Foggia-Cracow: Małopolska School of Public Administration, Cracow University of Economics, 2023. [https://ted.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/2023/12/Textbook\\_2nd\\_ed.pdf](https://ted.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/2023/12/Textbook_2nd_ed.pdf) (Accessed: 12.11.2024) [in English].

11. Botti A., Parente R., Vesci R. (Ed.) *How to do business in digital era?: a casebook*. Second edition. Salerno-Cracow: Cracow University of Economics, 2023. [https://ted.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/2023/12/Casebook\\_rev\\_2nd\\_web.pdf](https://ted.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/2023/12/Casebook_rev_2nd_web.pdf) (Accessed: 11.11.2024) [in English].

12. Herold D.M. (Ed.) *Digital Entrepreneurship: Curriculum*. Vienna-Cracow: Cracow University of Economics, 2022. [https://ted.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/2023/12/Curriculum\\_Book\\_v1.1\\_web.pdf](https://ted.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/2023/12/Curriculum_Book_v1.1_web.pdf) (Accessed: 10.11.2024) [in English].

13. Herold D.M. (Ed.) *Teaching notes for Casebook «How to do business in digital era?»*. Salerno-Cracow: Cracow University of Economics, 2022. <https://ted.uek.krakow.pl> (Accessed: 10.11.2024) [in English].

14. Marchenko O., Kraus K., Kraus N. Forecasting the innovative and digital strength of Ukraine's economy on the basis of correlation-regress analysis. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. No. 10 (3). pp. 180–192. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-180-192> [in English].

15. Kraus K., Kraus N. Organizational and economic conditions of development and components of market success of enterprises in the conditions of digitalization, innovation and socialization of the national economy. *The Problems of Economy*. 2024. No. 2. pp. 143–150. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-143-150> [in English].

16. Maslov A.O., Kraus K.M., Kraus N.M. Sotsialne pidpriemnytstvo kriz pryzmu sotsialnykh innovatsii v umovakh yevrointegratsii ta hlobalnoi konverhentsii [Social entrepreneurship through the prism of social innovation in the context of European integration and global convergence]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*. 2023. No. 2 (12). pp. 4–20. <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/220/175> (Accessed: 11.11.2024) [in Ukrainian].

17. Pochenchuk G.M., Kraus K.M., Kraus N.M. Instytutsionalni aspekty ta tsyfrovizatsiia finansovoi inkluzii v natsionalnii ekonomitsi [Institutional aspects and digitalization of financial inclusion in the national economy]. *Innovation and Sustainability*. 2022. No. 2. pp. 18–28. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.18.28> [in Ukrainian].

18. Inkluzyivna polityka [Inclusive policy]. *Uriadovyi portal: Yedynyi veb-portal orhaniv vykonavchoi vlady v Ukraini – Government portal: The only web portal of executive authorities in Ukraine*. 2024. <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/inklyuzivna-politika> (Accessed: 14.10.2024) [in Ukrainian].

19. Dovidnyk bezbariernosti [Barrier-free guide]. *Iniatsyva Oleny Zelenskoï «Bez barieriv» – Olena Zelenska's initiative «Without barriers»*. 2021. <https://bf.in.ua/> (Accessed: 14.10.2024) [in Ukrainian].

20. Digital 2024: Ukraine. In S. Kemp (Ed.). *We are Social. Meltwater*, February 23, 2024. <https://indd.adobe.com/view/20875673-04c4-4310-88fe-b96834eeb52c?allowFullscreen=true&wmode=opaque> (Accessed: 12.11.2024) [in English].

21. Digital 2023: Ukraine. In S. Kemp (Ed.). *We are Social. Meltwater*, February 14, 2023. <https://indd.adobe.com/view/d841151e-443f-40cd-9815-e7c84c9df9a1?allowFullscreen=true&wmode=opaque> (Accessed: 10.11.2024) [in English].

22. Digital 2022: Ukraine. In S. Kemp (Ed.). *We are Social. KEPIOS*, February 15, 2022. <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2022-ukraine-february-2022-v01> (Accessed: 11.11.2024) [in English].

23. Digital 2021: Ukraine. In S. Kemp (Ed.). *We are Social. Hootsuite*, February 12, 2021. <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2021-ukraine-january-2021-v01> (Accessed: 12.11.2024) [in English].

24. Digital 2020: Ukraine. In S. Kemp (Ed.). *We are Social. Hootsuite*, February 18, 2020.

<https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2020-ukraine-january-2020-v01> (Accessed: 12.11.2024) [in English].

25. Busselle R., Reagan J., Pinkleton B., Jackson K. Factors affecting Internet use in a saturated-access population. *Telematics and Informatics*. 1999. No. 16 (1–2). pp. 45–58. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0736-5853\(99\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0736-5853(99)00018-0) [in English].

26. Portillo I., Eiskowitz S., Crawley E.F., Cameron B.G. Connecting the other half: Exploring options for the 50% of the population unconnected to the internet. *Telecommunications Policy*. 2021. No. 45 (3). Art. 102092. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.102092> [in English].

27. Prud'homme D. Utility model patent regime «strength» and technological development: Experiences of China and other East Asian latecomers. *China Economic Review*. 2017. No. 42. pp. 50–73. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2016.11.007> [in English].

28. Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty. 16th Edition by S. Dutta, B. Lanvin, L. Rivera, Sa. Wunsch-Vincent. Geneva: WIPO, 2023. <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf> (Accessed: 10.11.2024) [in English].

29. Teixeira A.A.C., Ferreira C. Intellectual property rights and the competitiveness of academic spin-offs. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2019. No. 4 (3). pp. 154–161. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.12.002> [in English].

30. Mohrman S.A., Glinow M.A.V. High technology organizations: Context, organization and people. *Journal of Engineering and Technology Management*. 1990. No. 6 (3–4). pp. 261–280. DOI: [https://doi.org/10.1016/0923-4748\(90\)90013-W](https://doi.org/10.1016/0923-4748(90)90013-W) [in English].

Одержано статтю 27.01.2025 р.  
Прийнято до друку 14.02.2025 р.

UDC 338:378.095

Oksana Polinkevych,  
Professor, Doctor of Economics,  
Lutsk National Technical University,  
Department of Entrepreneurship, Trade, and Logistics,  
Lutsk, Ukraine;  
ORCID ID 0000-0001-6924-7296,  
e-mail: [Kravomp@gmail.com](mailto:Kravomp@gmail.com)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-143-150>

## MANAGEMENT OF RESOURCE FLOWS AND RESILIENCE OF ENTERPRISES IN THE WELFARE ECONOMY

**Introduction.** In a changing environment, business entities are paying more and more attention to managing resource flows and resilience. The BANI-world has emerged as a response to pandemics, military actions and other processes that are changing in society. Business management creates the preconditions for the development of society, economy and welfare. Business plays a key role in shaping economic welfare. In such conditions, companies strive to maintain sustainability and competitiveness by effectively managing resource flows. It is resource flows that are the main factor in ensuring the company's resilience

**The purpose of the article.** The aim of the study is to develop tools for managing enterprise resource flows and enterprise resilience. Despite a sufficient amount of scientific developments in the field of management of resource flows and enterprise resilience, the issue of developing an approach to their implementation remains unresolved

**Methods.** In order to achieve the goal and solve the tasks set, the paper uses comparative analysis to study the tools of adaptation management and adaptive marketing, to generalize and systematize the components of the R4S and R4E models, to establish the difference between the VUCA and BANI concepts, analysis and synthesis, to build an adaptive marketing strategy, architecture of adaptive management of resource flows and resilience of enterprises and to draw conclusions, the abstract and logical method.

**Results.** The result of the study was the development of a scheme for managing resource flows and enterprise resilience using adaptive marketing and adaptive management tools. A model of enterprise resilience (R4E) has been developed, which includes 6 elements, including: diagnostics of BANI conditions of enterprise functioning, determination of the critical state of the enterprise, creation of a model of the current state of the enterprise, development of risk scenarios and analysis of vulnerabilities, formation of a new configuration of resilience (DFRs), monitoring of the model.

**Conclusions.** The study found that resource flow management affects the resilience of enterprises in the BANI world. The concept of BANI indicates the chaotic and unpredictable nature of society, which has arisen as a result of pandemics and military operations. Enterprises operate in these conditions and form effective resource flow and resilience management schemes.

**Key words:** socio-economic resilience, information flows, resource flows, reintegration of veterans into society, enterprise management, welfare economy.

Полінкевич Оксана,  
доктор економічних наук, професор,  
Луцький національний технічний університет,  
кафедра підприємництва, торгівлі та логістики,  
м. Луцьк, Україна

## УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМИ ПОТОКАМИ ТА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В ЕКОНОМІЦІ ДОБРОБУТУ

**Вступ.** В умовах мінливого середовища все більше уваги суб'єкти бізнесу приділяють питанням управління ресурсними потоками та резильєнтністю. BANI-світ виник як виклик на пандемії, військові дії та інші процеси, які є мінливими у суспільстві. Управління підприємством створює передумови для розвитку суспільства, економіки та добробуту. Бізнес відіграє ключову роль у формуванні економічного благополуччя. В таких умовах підприємства прагнуть зберегти стійкість і конкурентоспроможність, ефективно керуючи

ресурсними потоками. Саме ресурсні потоки є основним фактором забезпечення резильєнтності підприємства.

**Мета.** Метою роботи є розробка інструментів управління ресурсними потоками підприємства та резильєнтністю підприємств. Незважаючи на достатній обсяг наукових напрацювань у сфері управління ресурсними потоками та резильєнтністю підприємств, наразі невирішеним залишається питання розробки підходу до їх реалізації.

**Методи.** У роботі для досягнення мети та вирішення поставлених завдань використано для вивчення інструментів адаптаційного менеджменту та адаптаційного маркетингу – порівняльний аналіз, для узагальнення та систематизації компонентів моделі R4S та R4E, встановлення різниці між концепціями VUCA та BANI – аналіз та синтез, для побудови адаптивної маркетингової стратегії, архітектури адаптивного управління ресурсними потоками та резильєнтністю підприємств і формування висновків – абстрактно-логічний метод.

**Результати.** Результатом дослідження стало розробка схеми управління ресурсними потоками та резильєнтністю підприємств з використанням інструментів адаптивного маркетингу та адаптивного менеджменту. Розроблено модель резильєнтності підприємств (R4E), у яку входить 6 елементів, серед яких: діагностика BANI-умов функціонування підприємства, визначення критичного стану підприємства, створення моделі поточного стану підприємства, розробка сценаріїв ризиків та аналіз вразливих місць, формування нової конфігурації стійкості (DFRs), моніторинг моделі.

**Висновки.** Дослідження виявило, що управління ресурсними потоками впливає на резильєнтність підприємств в BANI-світі. Концепція BANI вказує на хаотичність і непередбачуваність суспільства, яка виникла як наслідок пандемій та військових дій. Підприємства функціонують в цих умовах та формують дієві схеми управління ресурсними потоками та резильєнтністю.

**Ключові слова:** соціально-економічна резильєнтність, інформаційні потоки, ресурсні потоки, реінтеграція ветеранів у суспільство, управління підприємствами, економіка добробуту.

**Jel Classification:** M 21; M31; I31

**Introduction.** Enterprise management determines the preconditions for the development of a welfare economy society. Business is an important factor in the formation of economic prosperity. Under these conditions, enterprises strive to remain sustainable and competitive by effectively managing resource flows. Resource flows are a key element in ensuring the resilience of an enterprise. In general, resources are divided into natural, material, information, financial, and labor. The management of these resources is limited in time and space and depends on the influence of the external and internal environment. The resilience of enterprises can be achieved by maintaining a sufficient level of solvency, liquidity, profitability and an optimal ratio between equity and borrowed funds. To achieve these goals, it is necessary to develop an optimal system of enterprise functioning that will ensure the implementation of the development strategy and lay the preconditions for the formation of a welfare economy. Management of enterprise resource flows involves targeted regulation of the processes of formation, optimal use, transformation and renewal of resources, as well as interaction between them. This is done with the help of management tools, taking into account changes in the internal and external environment, which ensures the effective operation of the enterprise. The creation of an effective resource flow management system of an enterprise determines its ability to streamline the processes of formation, optimal use and recovery of resources. This ensures the smooth operation of the enterprise and contributes to the achievement of its strategic goals.

**Literature Review.** Researchers have been addressing the issues of social welfare, resilience and resource flows for many years. In particular, N.L. Savytska and E.V. Pakhucha noted that the Industry 5.0 paradigm in the context of resilience aims to create viable, flexible and sustainable systems that can adapt to various challenges. Market resilience is a characteristic of a business organization that determines its ability to create new opportunities for sustainability, survival and development in the face of total uncertainty, nonlinear and unpredictable changes in the internal and external environment [1, c. 244].

Studies [2, p. 30] highlight the approach to the rational use of resources to ensure sustainable development. The main goal is to ensure maximum efficiency and optimization of their use. The authors note that resources should be managed at three main stages: formation, use and reproduction.

Works [3; 4; 6] consider various aspects of resource flow management. In particular, the establishment of responsibility centers, the use of business technologies such as franchising, leasing, factoring, outsourcing, IT outsourcing, insourcing, cashback, cluster, e-commerce, co-marketing, dual branding, cross-marketing,



coalition loyalty program, co-branding, crowdsourcing, CRM. Development strategies should be based on the modern 4C strategy (Consistency, Content, Convenience, Contextual).

In the works [5; 7], the concepts of VUCA and BANI are described. They illustrate the type of society that has emerged under the influence of evolutionary development. The VUCA concept appeared after the end of the Cold War in the context of the digital economy. However, it did not prove to be effective. It was replaced by the BANI concept, which asserts that all processes in the world are temporary. In this framework, fragility can be overcome with flexibility and resilience, anxiety—with attentiveness, non-linearity—with adaptability, and incomprehensibility—with transparency and intuition.

L.M. Krot noted that welfare has evolved over time. Different values have been embedded in its foundation. The neoclassical school introduced a material approach to welfare, which is defined exclusively by economic parameters. Neo-institutionalists viewed it as a system of quantitatively defined material and qualitatively assessed intangible goods and living conditions. Over time, social, environmental, and other characteristics were added to the economic content of societal welfare. The transition from permanent to higher needs indicates a transformation in societal consciousness, necessitating the development of a new approach to studying processes and phenomena [8].

L. O. Lihonenko and V. A. Andriychuk explored the interest in resilience using the VOSviewer software. It is worth agreeing with the researchers that in the BANI world—where the likelihood and scale of force majeure circumstances, disasters, natural calamities, technological accidents, military conflicts and provocations, as well as hybrid threats of various nature and duration, are increasing—approaches to ensuring the resilience of enterprises and organizations must undergo fundamental changes. These changes should be based on accumulated experience and integrate both well-tested and innovative tools in this area of management, which must become a priority [9, c. 35].

**Research Objective.** The aim of the work is to develop tools for managing resource flows of enterprises and their resilience. Despite the sufficient volume of scientific research in the field of resource flow management and enterprise resilience, the issue of developing an approach to their implementation remains unresolved. It is important to consider the combination of both elements and view them as an integrated whole that complements each other. The problem of reintegrating war veterans into the society of welfare also requires improvement, from the perspective of recognizing the urgency of solving societal problems over personal business motives. Addressing these issues will contribute to the further development of modern management paradigms in the context of a resource-based approach and resilience, aimed at meeting the interests of various social groups, including war veterans. To achieve this goal, the following tasks are set in the work: a) to study the resilience system of enterprises; b) to investigate the components of R4S; c) to adapt the R4S model based on its main components to R4E; d) to create the architecture for adaptive management of resource flows and enterprise resilience.

**Materials and Methods of Research.** The methodological and theoretical basis of the research consisted of the works of scholars dedicated to the issues of resource flows and enterprise resilience. A comparative analysis was used to study the tools of adaptive management and adaptive marketing. Analysis and synthesis were employed for generalizing and systematizing the components of the R4S and R4E models, as well as establishing the differences between the VUCA and BANI concepts. The abstract-logical method was applied for the adaptive marketing strategy, the architecture of adaptive management of resource flows and enterprise resilience, and the formulation of the research conclusions.

**Results.** Resource processes and enterprise resilience can be stimulated through the use of adaptive management tools. Adaptive management combines socio-managerial and research processes. This approach is aimed at developing new institutions and management strategies, based on the assessment of system resilience and the formulation of scientific hypotheses during systemic changes.

A significant contribution to the field of building resilience systems has been made by the international humanitarian organization GOAL, which, since its founding, has been addressing humanitarian crises and assisting the most vulnerable communities worldwide. Starting in 2010, the organization expanded its activities to include the development of theoretical and practical aspects of managing the resilience of social systems. The findings obtained can be applied by any social system facing challenges in ensuring its own resilience [10].

From a conceptual standpoint, GOAL argues that resilience should be formed at various levels of society: individual, household, organizational, community, as well as socio-economic and socio-ecological systems. Special attention is given to socio-economic systems.

In 2016, the organization completed the development of its core methodological approach, R4S ("Resilience for Social-Economic Systems"), which has since been actively implemented in Latin American countries. In 2018, GOAL created the "Resilience Innovation and Learning Hub" (RILH), which became a platform for collaboration and innovation development in this field.

The R4S methodological approach was developed for the comprehensive analysis of the resilience of socio-economic systems and the selection of effective management strategies. It helps to better understand the interaction between various components of the system (human resources, material resources, regulatory frameworks, etc.) under normal conditions and determine how these elements should interact in crisis situations.

The R4S model consists of five key elements [11]:

1. Identifying the critical socio-economic system that is potentially vulnerable and needs to be assessed for its resilience.
2. Creating a model of the current state of the studied system.
3. Developing risk scenarios, analyzing vulnerabilities, and identifying factors that can contribute to increasing the system's resilience.
4. Forming a new resilience configuration that takes into account the key determinants of resilience (Determinant Factors of Resilience, DFRs).
5. Monitoring, assessing deviations, and adjusting the developed model to maintain its effectiveness.

This model can be adapted to study the formation of enterprise resilience (R4E), which should include the following six elements (Figure 1):

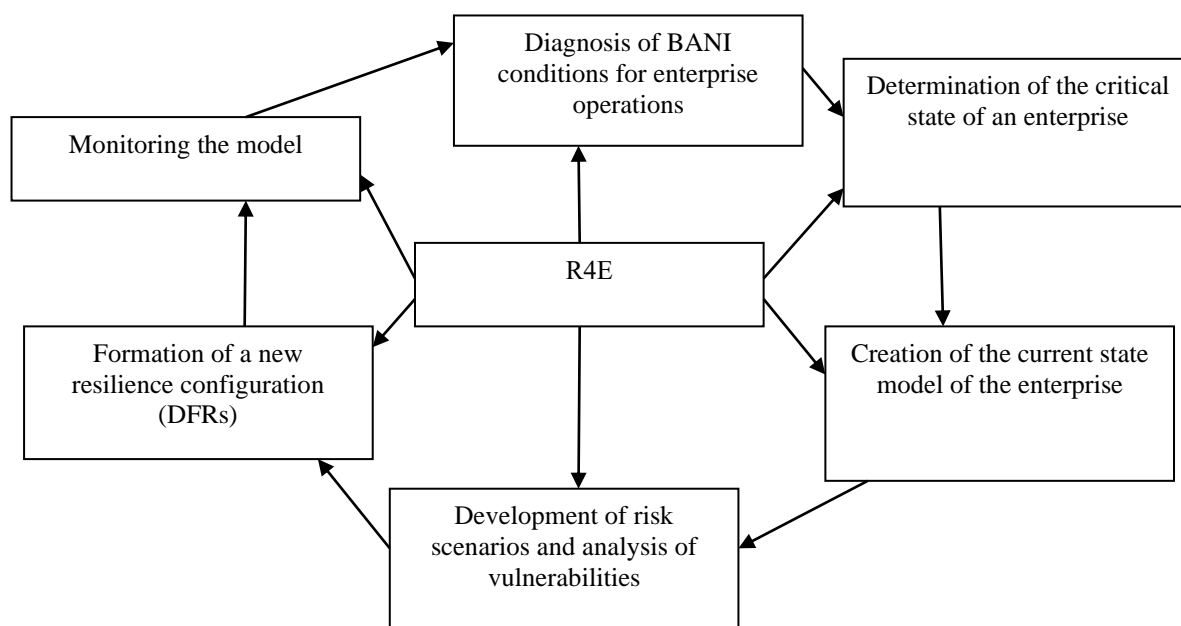
1. Diagnosing the BANI conditions for enterprise operation: military actions, pandemics, natural disasters, and information provocations.
2. Identifying the critical state of the enterprise, which is assessed using indicators of solvency, stability, and business activity.
3. Creating a model of the current state of the enterprise based on the following elements: resources and processes.
4. Developing risk scenarios, analyzing vulnerabilities, and identifying factors that can contribute to increasing the resilience of enterprises.
5. Forming a new resilience configuration that takes into account the key determinants of resilience (Determinant Factors of Resilience, DFRs).
6. Monitoring, assessing deviations, and adjusting the developed model to maintain its effectiveness.

Another tool for managing resource flows and enterprise resilience is the development of marketing strategies. A marketing strategy should be based on a development strategy and include measures aimed at increasing the resilience of enterprises to the effects of crises and gaining new competitive advantages [12]. Here, it is important to utilize the tools of adaptive marketing. Among them, we can highlight marketing for "smart" purchases, optimal consumer decisions; bypass marketing; cryptocurrency marketing; marketing of digital objects with non-fungible tokens (NFTs); marketing of gaming virtual assets; service marketing; ecological marketing; socially responsible marketing, as well as inclusive marketing [13]. Also worth noting are tools such as market and consumer analysis, digital marketing platforms, CRM systems, AI and machine learning, adaptive advertising, marketing process automation, personalized content, user behavior analysis, and cross-channel communication [14].

An adaptive marketing strategy should include the following partial strategies proposed in the study [12]:

1. Adaptive diversification – introducing innovative changes in product portfolios with minimal use of material and labor resources and high information awareness;
2. Flexible pricing policy – dynamic price regulation considering the analysis of competitors' status in the BANI world;
3. Crisis branding – rethinking corporate branding through social responsibility and support for vulnerable groups, including war veterans;
4. Innovative marketing – implementing the latest digital tools and technologies for managing resource flows;

5. Building strategic alliances – cooperation with enterprises for sustainable development and forming a concept of social welfare in territorial communities.



**Fig. 1.** Elements of the Enterprise Resilience Model (R4E)

Source: adapted from [10; 11]

The architecture for building adaptive management of resource flows and enterprise resilience should include the following four components [15]:

1. General-conceptual – defines key aspects of managerial activity, including the object and subject of research, goals, tasks, functions, main determinants, laws, theories, paradigms, and criteria for the effectiveness of managerial decisions implementation;

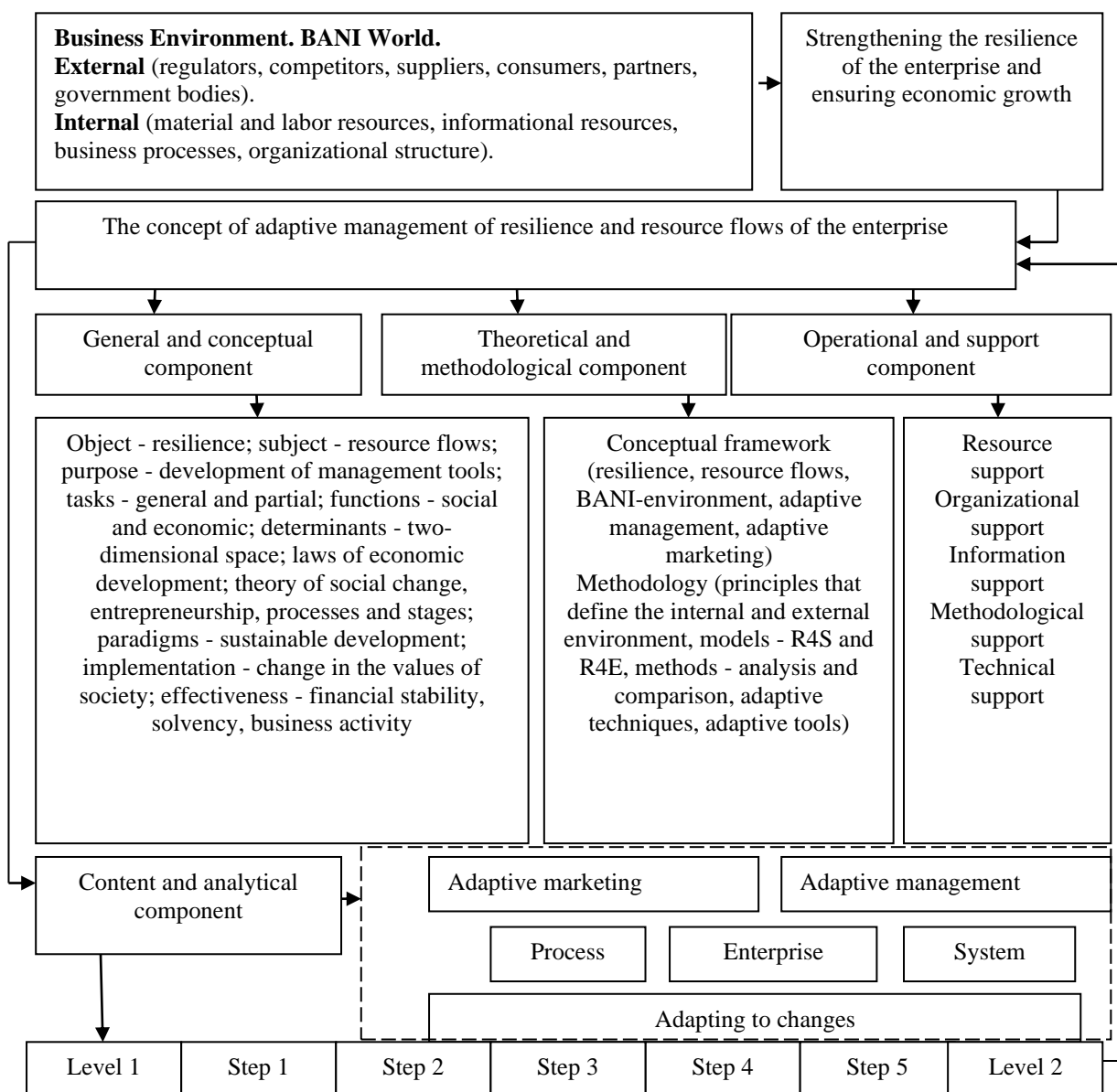
2. Theoretical-methodological – forms the basic concepts and categories such as business environment, economic activity, adaptation, strategy, system, process, and mechanism of adaptive management, effectiveness of management, etc. It also determines the methodological foundations for solving the tasks of adaptive management of enterprise economic activity activation, in particular through the principles, methods of environment monitoring, diagnostics, forecasting, and evaluation of managerial decisions;

3. Content-analytical – is the central element of the concept, reflecting the patterns, features, and directions of development of the enterprise's economic activity. It is presented as a strategy, system, optimal management process, and adaptation mechanism, which allows evaluating the current state of the enterprise, identifying key factors of its development, determining potential directions for activity activation, and organizing effective resource and resilience management;

4. Operational-supporting – responsible for resource, information, organizational, methodological, and technical support of the decision-making process in adaptive management of resource flows and increasing the resilience of the enterprise.

**Discussion.** Based on the analysis of the presented material, we have determined that the use of adaptive management and marketing tools is essential for managing resource flows and enterprise resilience in the BANI world. There are two concepts in the world that enterprises can use to adapt to external environmental challenges and threats – VUCA and BANI. The VUCA concept is clear and understandable but gradually losing relevance. It does not help to identify key differences, merely describing reality as the standard state. To replace it, the BANI concept has been proposed, highlighting the chaotic and unpredictable nature of society. The main tool of adaptive marketing is the adaptive strategy, which is realized through the content-analytical component.

We will build an overall scheme for managing resource flows and enterprise resilience in the BANI world using adaptive management and marketing tools (Fig. 2). The analysis of the business environment is carried out in two directions – external and internal. Each business environment has its system of indicators, which is harmonious and interconnected. The concept of adaptive management of resilience and resource flows includes the following components: general-conceptual, theoretical-methodological, operational-supporting, and content-analytical. The content-analytical component contains the process of change in the enterprise and the formation of resilience. This process involves the transition from one process to another through a series of steps.



**Fig. 2.** Scheme of resource flow and enterprise resilience management in the BANI world using adaptive management and marketing tools

Source: adapted from [15]

**Conclusions and Prospects for Further Research.** The research has revealed that the management of resource flows impacts the resilience of businesses in the BANI world. The BANI concept highlights the chaos and unpredictability of society, which has emerged as a result of pandemics and military conflicts. It is noted that, in managing resource flows and the resilience of enterprises, tools of adaptive management and marketing should be used, which form the basis of the content-analytical component of the management framework. Tools of adaptive marketing include "smart" shopping marketing, optimal consumer decision-

making, circumvention marketing, cryptocurrency marketing, marketing of digital objects with non-fungible tokens (NFTs), marketing of virtual gaming assets, service marketing, ecological marketing, socially responsible marketing, inclusive marketing, market and consumer analysis, digital marketing platforms, CRM systems, AI and machine learning, adaptive advertising, automation of marketing processes, personalized content, user behavior analysis, and cross-channel communication.

The components of adaptive management, such as general-conceptual, content-analytical, theoretical-methodological, and operational support, are interrelated and ensure the transition from one state of the system to another. To achieve this, five steps should be taken: identification of the problem in managing resource flows and ensuring the resilience of enterprises; collection, analysis, and processing of information, diagnosis of the situation, identification of the company's values, and their alignment with the values of the local community; development and adoption of management decisions; evaluation of the results of management decisions; and adjustment based on the specific characteristics of the business environment.

At the core of resource flow and resilience management is the enterprise resilience model (R4E), which includes elements such as diagnosing BANI conditions for enterprise operation, determining the critical state of the business, creating a model of the current state, developing risk scenarios, analyzing vulnerable points, forming a new configuration of resilience (DFRs), and monitoring the model.

In the future, it would be beneficial to propose a mechanism for managing resource flows and resilience in businesses within the BANI world.

#### Джерела та література

1. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *БізнесІнформ*. 2024. № 2. С. 244–257. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>
2. Буняк Н. М., Тимошук О. В. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах кризових явищ. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2. С. 28-33. <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-82-5>
3. Полінкевич О.М., Мальцева В.В., Тринчук В.В. Бізнес-технології в управлінні підприємством як основа сталого розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: теорія і практика*. 2023. № 24. С. 35-40. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.24.35>
4. Полінкевич О.М., Мальцева В.В., Рудой М.В., Зелениця І.М. Центри відповідальності у формуванні ефективної діяльності підприємств зернопродуктового комплексу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 1. С. 56–61. <https://doi.org/10.37634/efp.2024.1.11>
5. Bennis W., Nanus B. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*; Harper & Row. New York, NY, USA, 1985. 244 p.
6. Glonti V., Polinkevych O., Khovrak I., Trynchuk V., Beridze I. Transformation of the business models in the context of achieving sustainable development. *Quality - Access to Success*. 2024. № 25(202). p.40 <https://doi.org/10.47750/QAS/25.202.05>
7. Cascio J. Facing the Age of Chaos. *Medium*. 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
8. Крот Л.М. Еволюція наукових поглядів на зміст теорії добробуту. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 20. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-73>
9. Лігоненко Л. О., Андрійчук В. А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 52. С. 16–37. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>
10. Волошина О. Резильєнтність соціальних систем в кризових станах. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 74(4). С. 39–45. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-74-4-39-45>
11. Resilience for Social Systems / R4S Approach user guidance manual. GOAL. URL: <http://resiliencenexus.org/wp-content/uploads/2019/05/2019-R4S-ToolkitD01-1.pdf>.
12. Райко Д. Маркетингові стратегії як інструмент підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства у періоди криз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-45>
13. Губін К. Розвиток адаптивного маркетингу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-65>
14. Снітко Є. О., Бурда Н. В., Платонов С. М. Інструментарій інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах управління проектами, адаптивного маркетингу та смарт-економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 195–202. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-195-202>

15. Кашчена Н.Б. Концепція адаптивного управління економічною активністю підприємств торгівлі. *Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво*. 2018. № 4(109). С. 99–103. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-4-17>

#### References

1. Savytska, N. L., & Pakhucha, E. V. (2024). Rynkova rezylentnist biznesu: teoretychnyi konstrukt [Market resilience of business: a theoretical construct]. *BiznesInform – BusinessInform*, 2, 244–257. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257> [in Ukrainian].
2. Buniak, N. M., & Tymoshchuk, O. V. (2023). Osoblyvosti upravlinnia resursnym potentsialom pidpryiemstva v umovakh kryzovykh yavlyshch [Features of management of the resource potential of the enterprise in the conditions of crisis phenomena]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific view: economics and management*, 2, 28–33. <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-82-5>. [in Ukrainian].
3. Polinkevych, O.M., Maltseva, V.V., & Trynchuk, V.V. (2023). Biznes-tekhnohii v upravlinni pidpryiemstvom yak osnova staloho rozvytku tsyfrovoho suspilstva [Business technologies in enterprise management as a basis for sustainable development of the digital society]. *Investytsii: teoriia i praktyka – Investments: theory and practice*, 24, 35–40. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.24.35> [in Ukrainian].
4. Polinkevych, O.M., Maltseva, V.V., Rudoi, M.V., & Zelenytsia, I.M. (2024). Tsentry vidpovidalnosti u formuvanni efektyvnoi diialnosti pidpryiemstv zernoproduktovoho kompleksu [Centers of responsibility in the formation of effective activity of enterprises of the grain and food complex]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Ekonomika. Finance. Law*, 1, 56–61. <https://doi.org/10.37634/efp.2024.1.11> [in Ukrainian].
5. Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*; Harper & Row. New York, NY, USA [in English].
6. Glonti, V., Polinkevych, O., Khovrak, I., Trynchuk, V., & Beridze, I. (2024). Transformation of the business models in the context of achieving sustainable development. *Quality - Access to Success*, 25(202), 40 <https://doi.org/10.47750/QAS/25.202.05> [in English].
7. Cascio, J. (2020). Facing the Age of Chaos. *Medium*. <https://medium.com/@cascio/facing-the-ageof-chaos-b00687b1f51d> (Accessed: 11.01.2025) [in English].
8. Krot, L.M. (2020). Evoliutsiia naukovykh pohliadiv na zmist teorii dobrobutu [Evolution of scientific views on the content of the theory of welfare]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 20. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-73> [in Ukrainian].
9. Lihonenko, L. O., & Andriichuk, V. A. (2023). Rezyliantnist v ekonomichnomu konteksti: analiz svitovykh trendiv ta perspektyvy naukovykh doslidzhen [Resilience in the economic context: analysis of world trends and prospects for scientific research]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of economic development of Ukraine*, 52, 16–37. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037> [in Ukrainian].
10. Voloshyna, O. (2023). Rezyliantnist sotsialnykh system v kryzovykh stanakh [Resilience of social systems in crisis states]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy – Bulletin of the National Defense University of Ukraine*, 74(4), 39–45. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-74-4-39-45> [in Ukrainian].
11. Resilience for Social Systems / R4S Approach user guidance manual. GOAL. URL: <http://resiliencenexus.org/wp-content/uploads/2019/05/2019-R4S-ToolkitD01-1.pdf> [in English].
12. Raiko, D. (2024). Marketynhovi stratehii yak instrument pidvyshchennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva u periody kryz [Marketing strategies as a tool for improving the financial and economic security of the enterprise in times of crisis]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-45> [in Ukrainian].
13. Hubin, K. (2022). Rozvytok adaptynoho marketynhu v Ukraini [Development of adaptive marketing in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-65> [in Ukrainian].
14. Snitko, Ye. O., Burda, N. V., & Platonov, S. M. (2024). Instrumentarii innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpryiemstv v umovakh upravlinnia proektamy, adaptynoho marketynhu ta smart-ekonomiky [Instrumentarium of innovative development of industrial enterprises in the conditions of project management, adaptive marketing and smart economy]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 6 (276), 195–202. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-195-202> [in Ukrainian].
15. Kashchena, N.B. (2018). Kontsepsiia adaptynoho upravlinnia ekonomichnoiu aktyvnisti pidpryiemstv torhivli [The concept of adaptive management of economic activity of trade enterprises]. *Derzhava ta rehiony. Serii: ekonomika ta pidpryiemnytstvo – State and regions. Series: economy and entrepreneurship*, 4(109), 99–103. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-4-17> [in Ukrainian].

Одержано статтю: 19.02.2025 р.  
Прийнято до друку: 26.02.2025 р.

УДК 331.104:331.5:316.346.32-053.81

Ліпич Любов,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики  
Луцький національний технічний університет,  
м. Луцьк, Україна;  
ORCID ID 0000-0002-9059-7271,  
e-mail: [lipych\\_liubov@lutsk-ntu.com.ua](mailto:lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-151-159>

## РЕЛЯЦІЙНИЙ ДИСОНАНС МІЖ ОЧІКУВАННЯМИ РОБОТОДАВЦІ ТА ПРАЦІВНИКІВ В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

**Вступ.** Зміни в очікуваннях персоналу щодо майбутнього місця роботи та роботодавців викликають реляційний дисонанс. Це вимагає модифікації рішень у сфері мотивації працівників, формуванні їх організаційної відданості.

**Мета.** Метою статті є ідентифікація реляційного дисонансу між очікуваннями роботодавців та працівників у поствоєнний період та зміна функцій HR - менеджменту в цьому контексті.

**Методи.** Методологічною основою дослідження є теоретичні положення управлінської науки, наукові праці відомих вчених-економістів у галузі управління персоналом. Для вирішення дослідницьких завдань у роботі використано діалектичний метод наукового пізнання з метою генезису системи управління персоналом, концептуально-логічний аналіз та системний підхід для актуалізації викликів в управлінні персоналом після початку війни.

**Результати.** Встановлено, що управління від «управління персоналом», через етап «управління людськими ресурсами», трансформувався в етап, коли людина - це не лише ресурс, а капітал, який створює додану вартість. Кожен працівник є індивідуальністю, неповторною, багатогранною та різновекторною. Доведено, що постають нові загрози для трудового потенціалу України. Головна з них - зростання кількості осіб з інвалідністю. Друга - достроковий вихід на пенсію. Це означає скорочення трудового потенціалу України у середньостроковій перспективі. Додатковою проблемою, яка ускладнює роботу HR-менеджменту, є відмінності на ринку праці між представниками різних поколінь. Роботодавці та експерти зазначають, що існуючі відмінності між поколіннями у робочому середовищі можна ідентифікувати на таких рівнях: освіта та навички; відношення до роботи і відносини на роботі; фізичні можливості; розумові здібності та ефективність засвоєння знань; сімейні цінності; продуктивність праці; комунікативність. Обґрунтовано, що до актуальних викликів в управлінні персоналом після початку війни першим для роботодавців є безпека працівників, другим - продуктивність команди, третім - забезпечення неперервності робочого процесу, далі підтримка та допомога працівникам. Такі чинники, як: залучення працівників, ефективність комунікацій та отримання працівниками нових навичок займають найнижчі сходинки. До пріоритетних очікувань працівників належать: привабливі пакети винагороди, ефективне керівництво та створення дружньої робочої атмосфери, інвестиції в навчання та розвиток працівників, чітке визначення кар'єрних шляхів розвитку, створення організаційної культури, яка сприяє ефективній комунікації та стимулює передачу знань. Нове покоління очікує, що на роботі будуть враховуватися сімейні та афілійовані цінності, справедливі та об'єктивні системи мотивування.

**Висновок.** Для представників різних поколінь характерне різне ставлення до роботи, системи цінностей і очікувань, уподобання, пов'язані з працевлаштуванням і професійною кар'єрою. Ефективними в цій ситуації можуть бути інструменти, що використовуються для підвищення рівня знань, навичок і досвіду працівників різного віку, спрямовані на ефективну передачу організаційних знань.

**Ключові слова:** загрози для трудового потенціалу України, відмінності між поколіннями у робочому середовищі, освіта та навички, відношення до роботи, відносини на роботі, фізичні можливості, розумові здібності, ефективність засвоєння знань, сімейні цінності, продуктивність праці, комунікативність.

Lubov Lypych,  
Professor, Doktor of Economics  
Professor of Entrepreneurship, Trade and Logistics Department  
Lutsk National Technical University,  
Lutsk, Ukraine

## RELATIONAL DISSONANCE BETWEEN EMPLOYER AND EMPLOYEE EXPECTATIONS IN THE POST-WAR PERIOD

**Introduction.** Changes in employees' expectations regarding their future workplace and employers lead to relational dissonance. This necessitates modifications in decision-making related to employee motivation and the formation of organizational commitment.

**The purpose of the article.** The purpose of this article is to identify relational dissonance between employer and employee expectations in the post-war period and to analyze changes in HR management functions in this context.

**Methods.** The methodological basis of the study includes theoretical principles of management science and scholarly works by renowned economists in the field of human resource management. To address the research objectives, the study employs the dialectical method of scientific inquiry to examine the genesis of personnel management systems, as well as conceptual-logical analysis and a systematic approach to highlight challenges in HR management following the onset of war.

**Results.** It has been established that the approach to management has evolved from "personnel management" through "human resource management" to a stage where people are not just resources but capital that creates added value. Each employee is an individual—unique, multifaceted, and diverse. The study confirms that new threats to Ukraine's labor potential are emerging. The primary threat is the rising number of individuals with disabilities. The second is early retirement, which implies a reduction in Ukraine's labor potential in the medium term. An additional challenge complicating HR management is the generational differences in the labor market. Employers and experts identify these differences across several dimensions: education and skills, attitude toward work and workplace relationships, physical capabilities, cognitive abilities and learning efficiency, family values, labor productivity, and communication skills. The study substantiates that the primary HR challenges for employers after the onset of war are, in order of priority: employee safety, team productivity, ensuring work continuity, and providing support and assistance to employees. Factors such as employee engagement, communication effectiveness, and skills development rank lower. Employees' top expectations include attractive compensation packages, effective leadership, a friendly work environment, investment in training and development, clear career progression paths, and an organizational culture that fosters communication and knowledge-sharing. The new generation expects workplaces to accommodate family and affiliated values, as well as fair and objective motivation systems.

**Conclusion.** Different generations have distinct attitudes toward work, values, expectations, and preferences related to employment and career development. Effective solutions in this context include tools that enhance employees' knowledge, skills, and experience across age groups and facilitate the efficient transfer of organizational knowledge.

**Key words:** threats to the labor potential of Ukraine, differences between generations in the work environment, education and skills, attitude to work, relationships at work, physical capabilities, mental abilities, efficiency of knowledge acquisition, family values, labor productivity, communication skills.

**JEL Classification** J24. J26, M12. M54

**Вступ.** Ринок праці, як і всі інші сфери, що використовують модель вільної ринкової економіки в широкому розумінні цього поняття, завжди був схильний до певного рівня мінливості. Швидкість цих змін була, є і буде різною, а їх сила та масштаби визначаються постійним прагненням до відносного стану рівноваги. В економіці де-факто ця рівновага досягається лише на теоретичному рівні, тоді як в економічній практиці зазвичай існує певна незгідність між попитом та пропозицією на працю. Крім того, використання лише статистики ринку праці, зокрема рівня безробіття, це спрощення, оскільки важливою є структурна диференціація попиту та пропозиції робочої сили, особливо в контексті управління вартістю підприємств, які базують свою діяльність на унікальних компетенціях працівників. Попит на ці навички зазвичай перевищує пропозицію, що має місце навіть у випадку високого рівня безробіття, коли роботодавці не в змозі заповнити дефіцит попиту на спеціальні знання та компетенції.



Винесений у назву дослідження термін «реляційний дисонанс», введений авторами з метою синтетичного відображення суті обговорюваного питання, є перефразом теорії когнітивного дисонансу, розробленої в 1950-х роках Л. Фестінгером [1]. Основою цієї психологічної теорії є різноманітність сприйняття одного і того ж явища різними індивідами та різними соціальними групами.

Автори статті пропонують використовувати термін «реляційний дисонанс» в контексті стану напруги, який виникає через дисбаланс між сукупністю очікувань і вимог з боку роботодавців та працівників. У зв'язку з цим у дослідженні висувається гіпотеза, що відсутність згаданої рівноваги між обома сторонами цих відносин нині є значущою.

На нашу думку, цей дисонанс виключно шляхом екстраполяційного мислення, заснованого на теорії перервної (перерваної) рівноваги, відомої в літературі за акронімом PET (Punctuated Equilibrium Theory), у майбутньому не повинен поглиблюватися. Вище згадана теорія припускає, що певні зміни, пов'язані з сукупністю факторів, що формують установки представників покоління Z, яке входить на ринок праці, зумовлені головним чином стрибкоподібними соціально-економічними змінами, які відбулися в Україні на початку 90-х років і в 2022 році після повномасштабного вторгнення. Подальша еволюція в цій сфері вже не буде такою швидкою. Вона протікатиме плавно, відповідно до наукового підходу еволюціоністів, що базуються на теорії еволюції Ч. Дарвіна [2].

**Огляд літератури.** Велика кількість вчених зробили значний внесок у вивчення та дослідження змін функцій HR - менеджменту, причин та наслідків їх виникнення. Цим питанням присвячені праці таких вчених як: Griffin R.W.[1], Ліпич Л.[3], Хілуха О.[3], Кушнір М.[3], Форд Г.[4], Норібе Ф.[5], Амстронг М, Stachowska S.[9], Kobus S.[9], Сорока О. [11], Hedge J.W.[13], Borman W.C.[13], Drucker, P. F. [16] та інших.

Враховуючи чинники, які мають прямий зв'язок із можливим збільшенням руху персоналу, і впроваджуючи заходи для зниження рівня його плинності, можна покращити систему управління персоналом. Це дозволить зменшити витрати коштів і часу на підприємстві. Серед невирішених аспектів руху персоналу на сьогоднішній день важливою є потреба у моніторинзі та дослідженні особливостей запитів представників різних поколінь до роботодавців на сучасному підприємстві і можливостях впливу на них з боку роботодавців через трансформацію функцій HR – менеджменту.

**Метою статті** є визначення ключових чинників впливу на очікування роботодавців та працівників у поствоєний період та зміну функцій HR - менеджменту в цьому контексті.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- 1) дослідити генезис функції управління персоналом;
- 2) ідентифікувати нові загрози для трудового потенціалу України;
- 3) ідентифікувати відмінності на ринку праці між представниками різних поколінь;
- 4) ідентифікувати пріоритетні очікування працівників та роботодавців;
- 5) запропонувати інструменти модифікації рішень у сфері мотивації працівників, формуванні їх організаційної відданості.

**Матеріали і методи дослідження.** Серед методів дослідження використано історичний підхід до аналізу наукової літератури, системний і міждисциплінарний підходи, що дозволило збагатити новими значеннями смислове поле поняття «управління персоналом», а також принцип єдності практичного і теоретичного знання очікувань роботодавців та працівників підприємств.

**Результати дослідження.** Управління підприємством вимагає залучення різних галузей знань для вирішення дедалі складніших викликів. Наразі такою проблемою є управління персоналом у всьому його різноманітті та складності, з урахуванням вимог нового учасника ринку праці-покоління, народжених після 1990 року.

Управління персоналом тісно пов'язане з виникненням промислового виробництва і досягненнями класиків управління, що стали можливими завдяки революційним концепціям організації виробництва та управління ним. Перша фаза управління персоналом, так зване операційне управління, пов'язане з функціональною організаційною моделлю, яка використовувала класичну концепцію організації та управління. Основні характеристики таких організацій - поділ праці,

спеціалізація та стандартизація, велика масштабність виробництва, довгострокове планування, домінування технічних проблем і акцент на мінімізацію витрат.

Для цієї концепції характерний пасивний підхід до клієнта, мінімальне значення інноваційності та креативності. Концентрація на продуктивності та ефективності праці, яка повинна була бути гармонійною, підкріпленою інструкціями, з увагою до витрат і дотриманням плану, стала логікою конвеєра. Таким чином, цінний працівник - це слухняний виконавець, витривалий, продуктивний, уважний, підпорядкований, орієнтований на досягнення зовнішніх цілей, дисциплінований, зацікавлений своїм завданням і не ставить під сумнів думки керівників [3].

В цих умовах управління персоналом на підприємстві виконувало допоміжну роль та зводилося до кадрового адміністрування, обліку персоналу та нарахування заробітної плати. Роль працівника добре ілюструє вислів Г. Форда: «Загалом мені потрібні лише пара спритних рук, а я, на жаль, отримую всю людину, прикріплену до цих рук» [4].

Цей найдовший період у розвитку управління персоналом зазнав значних якісних змін у підході до працівника після Другої світової війни. Визначальними факторами напряму та обсягу змін були розвиток соціальних наук (психології та соціології), розвиток наук про управління (теорія маркетингу, життєвий цикл продукту тощо) та супутніх наук (теорія систем, теорія комунікації, економічна кібернетика), що вплинули на збагачення знань про людину. Науковці та практики звернули увагу на те, що на роботі працівник реалізує різні потреби, включаючи потребу самореалізації через авторський підхід до проблем і спільну відповідальність за результати діяльності.

Радикальних змін зазнав потенціал працівника. Уже при прийнятті на роботу працівник підготовлений до професії. Це фахівець, який має знання та навички для виконання завдань, пов'язаних із його роллю в організації. До його особливих компетенцій належать: здатність до самостійної роботи та вирішенні проблем, відкритість до колег, здатність працювати в команді та комунікабельність. Відповіддю на ці виклики стала нова концепція - управління персоналом - поряд із кадровим адмініструванням до основних сфер діяльності також ввійшли процеси набору та відбору працівників.

Шукаючи працівників на ринку праці, ідентифікують їхні знання, навички та особистісні якості, значення яких є цінними при виконанні завдань. Добір працівників із необхідними компетенціями впливав на успіх організації. Різноманітний ринок праці вимагав аналізу, що стало одним із завдань HR менеджменту. Розвиток системного підходу в науках про управління звертав увагу на безперервність змін і необхідність розвитку продукту, методів роботи та технік управління. Це, своєю чергою, викликало великий інтерес до процесів розвитку працівників, головним чином через навчальні процеси, організовані та реалізовані в рамках управління персоналом. Цей етап управління персоналом був значно коротшим порівняно з попередньою фазою.

У 80-х роках через процеси глобалізації стало зрозуміло, що найважливішим ресурсом організації є людський ресурс, який відіграє ключову роль у реалізації стратегії підприємства. Він є мобільним і визначає ефективність використання інших ресурсів. Це сприяло новому підходу до реалізації функції управління персоналом. Основною рисою цієї ери в розвитку концепцій і процесів управління персоналом було стратегічне мислення та стратегічна діяльність. Глобалізація та спрощений трансфер капіталу і технологій в економіці створили глобальну конкуренцію, з якою мусила змагатися кожна організація. Необхідною стала боротьба за клієнта. З'явилися такі пріоритети, як якість, задоволеність клієнта, активний підхід до його потреб і навіть створення цих потреб.

Щоб відповідати цим вимогам, працівник мав бути не лише самостійним фахівцем, а й творчим новатором [3]. Очікування щодо працівника включали знання та навички, що дозволяють самостійність у діях і вирішенні проблем, мислення в довгостроковій перспективі, здатність працювати в команді, відкритість до ідей, прийняття відповідальності за виконувані завдання, креативність, нестандартне мислення і націленість на розвиток.

Функція управління персоналом стала пріоритетною через усвідомлення того, що стратегія організації визначається рівнем і особистісними характеристиками зайнятого персоналу. Окрім цілей і завдань, реалізованих у минулому періоді, особливу роль набули процеси розвитку працівників. Почали створюватися програми планування кар'єри, управління спадкоємністю, коучингові процеси.

**Дискусія.** Наразі з'являються багато симптомів нової ери в реалізації HR-менеджменту. Про це свідчать загалом реалії нового тисячоліття. До них відносяться використання зовнішніх ресурсів, аутсорсинг, горизонтальні структури та ієрархії, проактивний підхід до клієнта та надання переваг працівникам із високим почуттям відповідальності за результат, високим рівнем самодисципліни та здатністю до самомотивації.

HR-менеджментом розробляються програми управління талантами. Вони направлені в бік програм, які орієнтованих на ініціативу та високу самостійність працівників у виявленні та розвитку талантів.

Іншими важливими питаннями реалізації HR-менеджменту є: управління знаннями, залучення працівників і корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Ідентифікують групу фахівців, чії ресурси включають спеціальні знання, освіту та/або досвід. Саме вони розробляють і впроваджують стратегії, продукти/послуги, інновації та продукують вирішення нестандартних ситуацій/проблем. Це означає, що «їхнім робочим знаряддям є розум, а робота пов'язана з виконанням інтелектуальних, а не фізичних завдань» [5].

У рамках корпоративної соціальної відповідальності увага направлена на користь для працівників - внутрішніх клієнтів. Програми КСВ здебільшого стосуються розвитку працівників. Метою таких програм є розвиток ключових компетенцій корисних підприємству, забезпечення успіху, особливо на ключових посадах, ідентифікація найкращих працівників, реалізація стратегічних проєктів, посилення залучення талантів та зміцнення іміджу роботодавця (employer branding).

У рамках ініціатив КСВ організації запроваджують заходи для зміцнення здоров'я працівників, яке розглядається як капітальний ресурс, який дає певний ефект - «здоровий час». Цей ресурс може бути збільшений або оновлений шляхом відповідних витрат. Додаткове та якісне харчування, медичне обслуговування тощо, які покращують фізичний та психічний стан людини, становлять ті види інвестицій у людський капітал, які впливають на бадьорість, енергію, витривалість та тривалість життя, а отже, на здатність працювати. Компанії забезпечують кращу медичну допомогу, купуючи медичні пакети для працівника та його родини, організовуючи зустрічі з дієтологами для здорового харчування та сприяючи фізичним вправам, адаптованим до можливостей працівника.

Експертне щодо управління персоналом свідчить, що від «управління персоналом», через етап «управління людськими ресурсами», ми дійшли до етапу, коли помітили, що людина - це не лише ресурс, а капітал, який створює додану вартість. Далі звернули увагу на те, що кожен працівник є індивідуальністю, неповторною, багатогранною та різновекторною. Зусилля зрозуміти джерела та індикатори відмінностей людей привели до розуміння, що людський мозок є ключовим творцем людської діяльності та прийняття рішень [3].

За інформацією Конфедерації роботодавців України [6], з початку повномасштабного вторгнення ринок праці втратив майже 5,5 млн працездатних українців, що становить приблизно 30% наявної на той момент робочої сили. Якщо до повномасштабного вторгнення кількість працездатного населення України становила 17,4 млн. осіб (8,3 млн. жінок і 9,1 млн. чоловіків), то після - впродовж 2022 року вона скоротилася до 12 мільйонів. Близько 1 млн. громадян було мобілізовано на захист держави, ще 4,6 мільйона (з них 3,2 мільйона - жінки працездатного віку) опинилися за межами України [7].

Постають нові загрози для трудового потенціалу України. Головна з них - зростання кількості осіб з інвалідністю. За останніми даними, таких людей в Україні вже більш як 3 мільйони осіб, понад три чверті з них - працездатного віку. Друга загроза для трудового потенціалу - достроковий вихід на пенсію. Це явище стало поширеним у останній рік. Очікується, що учасники війни також раніше виходитимуть на пенсію - у 50-55 років. Це означає скорочення трудового потенціалу України у середньостроковій перспективі [7].

Додатковою проблемою, яка ускладнює роботу HR-менеджменту, є відмінності на ринку праці між представниками різних поколінь. Роботодавці та експерти зазначають, що існуючі відмінності між поколіннями у робочому середовищі можна ідентифікувати на таких рівнях: освіта та навички; відношення до роботи і відносини на роботі; фізичні можливості; розумові здібності та ефективність засвоєння знань; сімейні цінності; продуктивність праці; комунікативність [8].

На українському ринку праці переважають представники поколінь X та Y. Залишають ринок праці, виходячи на пенсію, бебі-бумери та збільшується частка молоді, що належить до покоління Z. Це покоління однозначно відрізняється від представників старших поколінь і створює особливий виклик для HR-менеджменту. Їх основні характеристики можна підсумувати таким чином: вони не хочуть, щоб ними керували, вони знають свою цінність, вони хочуть, щоб до них ставилися як до особистостей, вони нехтують організаційною ієрархією, вони вважають, що адміністративна машина заважає їхній діяльності, вони ефективно рухаються в межах організації, вони будують відносини, засновані на розумінні та довірі, вони мають широкі контакти, вони не цінують роботу до виходу на пенсію.

Це підтверджують дослідження, проведені науковцями С. Стаховською та С. Кобусом, які вказують на зміну вимог покоління Z до роботодавців. Автори стверджують, що привабливі пакети винагороди відіграють ключову роль у задоволенні цих очікувань, проте, перш за все, потрібно звертати увагу на ефективне керівництво та створення дружньої робочої атмосфери. Позитивний вплив мають інвестиції в навчання та розвиток працівників, а також чітке визначення кар'єрних шляхів розвитку. Привабливою рисою роботодавця є також створення організаційної культури, яка сприяє ефективній комунікації та стимулює передачу знань. Нове покоління також очікує, що на роботі будуть враховуватися сімейні та афілійовані цінності, а також справедливі та об'єктивні системи оцінювання[9].

Розглядаючи питання, пов'язані з еволюцією мислення працівників, слід зазначити, що ключовим питанням функціонування підприємств стало управління різноманітністю. Феномен соціального відторгнення був популяризований у 1974 році L. Lenoiron [10]. Він використав термін *les exclus* для опису груп, які не змогли знайти місце в соціумі та чий громадянські та соціальні права були таким чином обмежені.

Плинність кадрів, як через звільнення з ініціативи працівника, так і звільнення з інших причин, є цілком природним явищем, що виникає внаслідок специфіки руху персоналу та ринку праці. Однак коли масштаби цього явища є великими, воно негативно позначається як на функціонуванні підприємства, так і на його конкурентній позиції. Причини звільнення за власним бажанням можуть носити характер «підштовхування», тобто виступати у вигляді внутрішніх або зовнішніх умов сприйняття зміни роботи. Однак, незалежно від причини, звільнення за власним бажанням залишається проблемою для роботодавців, і тому його слід контролювати та систематично аналізувати. Цей процес має бути зосереджений на оцінці функціональності, оцінці потенціалу впливу та оцінці того, хто залишає організацію та чому, а також які витрати супроводжують цей процес.

Науковець Сорока О. В. звертає увагу на негативні наслідки плинності кадрів такі «як втрата знань і навичок, які працівник може забрати з собою, переходячи до конкурентів після виходу із компанії. Зміни в складі колективу можуть негативно вплинути на внутрішні відносини в організації. Новий співробітник потребує часу для адаптації в колективі, і це також вимагає зусиль для налагодження робочих процесів і спільної продуктивної роботи» [11]. За даними консалтингової глобальної соціальної мережі LinkedIn, заміна працівника на початковому рівні коштує 50% його річної зарплати. Цей показник збільшується до 250% при заміні керівників або висококваліфікованих працівників. Значна частина цих витрат витрачається на процес навчання нового співробітника та його адаптацію в колективі[12].

Незважаючи на негативні наслідки, плинність кадрів також має свої позитивні сторони. Природний рівень плинності персоналу на рівні 3–5% від загальної кількості персоналу є природним явищем і не завдає шкоди організації. Цей рівень допомагає оновити кадровий склад, оскільки деякі працівники виходять на пенсію або звільняються за інших обставин. Позитивним аспектом цього процесу є можливість позбавитися менш ефективних працівників та замінити їх кращими. Кожний бізнес потребує свіжої крові. Головне - своєчасно помітити, коли оновлення кадрів починає негативно впливати на ефективність бізнесу і приймати відповідні заходи [11]. Також небезпечним явищем є вигорання працівників, оскільки призводить не тільки до зниження ефективності даного працівника, а й має згубний вплив на мотивацію та результати роботи інших членів команди.

Подолати дефіцит на ринку праці може допомогти процес управління віком, який охоплює діяльність, спрямовану на раціональне використання людських ресурсів з урахуванням потреб і

можливостей працівників різного віку. Управління віком визначається як елемент управління людськими ресурсами або елемент управління різноманітністю в більш широкому сенсі (боротьба з дискримінацією за віком, статтю, расою, релігією) [13]. Управління віком - це цілісний підхід до управління людськими ресурсами, який враховує відмінності між поколіннями та базується на життєвому циклі з особливим акцентом на вимогах старіючої робочої сили. Запобіжником проти зменшення кількості молодих людей, які виходять на ринок праці, може бути заохочення літніх людей залишатися в організації якомога довше, навіть після досягнення ними пенсійного віку.

Згідно опитувань «Делойт» та Американської торговельної палати в Україні серед опитаних респондентів-підприємств в актуальних викликах в управлінні персоналом після початку війни першим є безпека працівників, другим - продуктивність команди (готовність працювати та мотивація), третім - забезпечення неперервності робочого процесу. Натомість такі чинники, як: залучення працівників, неефективність комунікацій та отримання працівниками нових навичок зайняли найнижчі сходинки [14, 15]. Також цим же респондентам було запропоновано визначити актуальні пріоритети компаній у сфері управління персоналом, серед них першість надали управлінню робочим часом, підтримці та допомозі працівникам, удосконаленню організаційної структури, яка впливає на кількість працюючих. Пріоритет у навчанні персоналу посів передостанню сходинку.

Необхідною умовою повного використання творчого потенціалу працівників є ефективне та результативне управління людським капіталом кваліфікованим управлінським персоналом. Ключову роль тут відіграють менеджери, тобто «люди, які виконують управлінські функції, мають відповідну кваліфікацію, спеціалізуються на управлінні організацією, установою або групою, які становлять одне ціле, чий завдання, обов'язки та відповідальність вимагають управління іншими людьми». [16]. Тобто, високий рівень ефективності організації - це насамперед результат вміння менеджменту, який здійснюють компетентні менеджери. Ключова компетенція менеджера - наявність широких знань, великого досвіду та фантазії. Також важливими є такі риси, як інтелект, креативність і здатність до аналітичного мислення. Сучасний менеджер повинен піклуватися про працівників, які працюють на її успіх, залучати найкращих і розвивати їхні таланти та навички.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Підводячи підсумок, можна сказати, що зміни в очікуваннях представників молодого покоління щодо майбутнього місця роботи викликають певний дисонанс. В науковій літературі з цього питання, принаймні в останнє десятиліття, все більше досліджується тенденція, пов'язана з відмінностями поколінь, які визначають дихотомію та дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці. Сучасні підприємства стикаються з новим викликом у сфері управління людськими ресурсами, бо молоде покоління виходить на ринок праці з іншою системою цінностей, уподобань та очікувань щодо роботодавців. Ця ситуація вимагає модифікації рішень, які використовувалися досі, як у сфері мотивації працівників, так і формування їх організаційної відданості. Поділ поколінь є умовний, чітко не визначений у літературі та безпосередньо не відображає зміну поколінь (тобто кожні 20–25 років), а стосується людей, які народилися в один час і сформувалися через подібні події, досвід. У цьому сенсі молоде покоління, яке називають поколінням Z, - це люди, які народилися після 1990 року.

Для представників різних поколінь характерне різне ставлення до роботи, системи цінностей і очікувань, уподобання, пов'язані з працевлаштуванням і професійною кар'єрою. Це різноманіття поколінь є результатом того, що кожне покоління росло і розвивалося в різних історичних, економічних і соціальних умовах. У той же час кожен з них привносить в організацію свої специфічні навички, очікування, уподобання, ставлення та способи спілкування. Це складна ситуація для роботодавців, і керування різноманітною командою може викликати труднощі на багатьох рівнях. Ефективними в цій ситуації можуть бути інструменти управління людськими ресурсами, що використовуються для підвищення рівня знань, навичок і досвіду працівників різного віку, спрямовані на ефективну передачу організаційних знань.

#### Джерела та література:

1.Griffin R.W. Podstawy zarządzania organizacjami. Polskie Wydaw. Ekonomiczne. Warszawa.2002.

2. Darwin Charles. ( 1809-1882). On the origin of species by means of natural selection, or, The preservation of favoured races in the struggle for life. London. J. Murray. 1859.
3. Ліпич Любов, Хілуха Оксана, Кушнір Мирослава. Модифікація моделі управління людським капіталом підприємства в епоху цифровізації. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2023. № 65 DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2023.65.0.6501>. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/view/12024>.
4. Форд Генрі. Моє життя та робота / пер. Уляна Джаман. Київ. Наш Формат. 2015. 344 с. ISBN 978-966-97425-5-1.
5. Horibe F. Managing Knowledge Workers: New Skills and Attitudes to Unlock the Intellectual Capital in Your Organization, John Wiley & Sons, New York. 1999.
6. URL: <https://employers.org.ua/news/id2487>.
7. Кадровий голод. Що відбувається на ринку праці України під час війни. URL: <https://dif.org.ua/article/kadroviy-golod-shcho-vidbuvaetsya-na-rinku-pratsi-ukraini-pid-chas-viyni>.
8. Ліпич Л.Г., Гринькевич О.С., Полінкевич О.М. Управління різноманітністю в контексті розвитку персоналу. Економічний форум. 2022. №2. с. 72 -80. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-7>. URL: [file:///C:/Users/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%87/Desktop/Economic\\_Forum\\_Vol\\_12\\_No\\_2.pdf](file:///C:/Users/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%87/Desktop/Economic_Forum_Vol_12_No_2.pdf).
9. Stachowska S., Kobus S., Oczekiwanie przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej - wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie [w] Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa Wybrane uwarunkowania, pod red. Antonowicz P., Czubasiewicz H., Antonowicz A.; Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2019.
10. Lenoir L. Lex exclus: un Français sur dix. Seuil. Paryż. 1974.
11. Сорока О., Шинкевич І. Основні мотиви плинності кадрів на сучасних українських підприємствах роздрібної торгівлі. Економіка та суспільство, (56). 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-113>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3055/2976>.
12. Calculating the cost of employee attrition and disengagement. URL: <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/enus/pdfs/lilworkbookcalculating-cost-of-employee-attrition-anddisengagement.pdf>. (дата звернення: 20.01.2025).
13. Hedge J.W., Borman W.C. Work and Aging: Introduction [in:] W. Hedge, W.C. Borman (eds.), The Oxford Handbook of Work and Aging, Oxford University Press, New York. 2012.
14. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Pressrelease/AmCham-Deloitte-Survey-on-impactof-war-on-НС\\_UKR.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Pressrelease/AmCham-Deloitte-Survey-on-impactof-war-on-НС_UKR.pdf) (дата звернення: 10.01.2025).
15. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvatitsiyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> (дата звернення: 12.01.2025).
16. Drucker, P. F. Managing oneself (Harvard business review classics). P. 374. 2008.

#### References:

1. Griffin R.W. (2002). Podstawy zarządzania organizacjami. Polskie Wydaw. Ekonomiczne. Warszawa.
2. Darwin Charles. ( 1809-1882). On the origin of species by means of natural selection, or, The preservation of favoured races in the struggle for life. London. J. Murray. 1859.
3. Lipych Liubov, Khilukha Oksana, Kushnir Myroslava. Modyfikatsiia modeli upravlinnia liudskym kapitalom pidpriemstva v epokhu tsyfrovizatsii. [Modification of the enterprise human capital management model in the era of digitalization]. Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriiia ekonomichna. 2023. № 65 DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2023.65.0.6501>. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/view/12024>. [in Ukrainian].
4. Ford Henri. Moie zhyttia ta robota. [My life and work]. Per. Uliana Dzhaman. Kyiv. Nash Format. 2015. 344 s. ISBN 978-966-97425-5-1.
5. Horibe F. (1999), Managing Knowledge Workers: New Skills and Attitudes to Unlock the Intellectual Capital in Your Organization, John Wiley & Sons, New York.
6. URL: <https://employers.org.ua/news/id2487>.
7. Kadrovyyi holod. Shcho vidbuvaetsia na rynku pratsi Ukrainy pid chas viiny. [ 7. Personnel famine. What happens in the Ukrainian labor market during the war]. URL: <https://dif.org.ua/article/kadroviy-golod-shcho-vidbuvaetsya-na-rinku-pratsi-ukraini-pid-chas-viyni>. [in Ukrainian].

8. Lypch L.H., Hrynkevych O.S., Polinkevych O.M. Upravlinnia riznomanitnistiu v konteksti rozvytku personalu. [Diversity management in the context of personnel development]. *Ekonomichnyi forum*. 2022. №2. с. 72 -80. DOI:<https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-7>. URL: [file:///C:/Users/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%87/Desktop/Economic\\_Forum\\_Vol\\_12\\_No\\_2.pdf](file:///C:/Users/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%87/Desktop/Economic_Forum_Vol_12_No_2.pdf).

9. Stachowska S., Kobus S. (2019). Oczekiwanie przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej - wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie [w] *Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa Wybrane uwarunkowania*, pod red. Antonowicz P., Czubasiewicz H., Antonowicz A.; Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

10. Lenoir L. (1974). *Lex exclus: un Français sur dix*. Seuil. Paryż.

11. Soroka, O., & Shynkevych, I. (2023). Osnovni motyvy plynnosti kadriv na suchasnykh ukrainskykh pidpriemstvakh rozdribnoi torhivli. [The main reasons for staff turnover in modern Ukrainian retail enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-113>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3055/2976>. [in Ukrainian].

12. Calculating the cost of employee attrition and disengagement. URL: <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/enus/pdfs/lilworkbookcalculating-cost-of-employee-attrition-anddisengagement.pdf>. (accessed January 20.01.2025).

13. Hedge J.W., Borman W.C. (2012), *Work and Aging: Introduction* [in:] W. Hedge, W.C. Borman (eds.), *The Oxford Handbook of Work and Aging*, Oxford University Press, New York.

14. Opytuvannia shchodo vplyvu viiny na pidkhody do upravlinnia liudskym kapitalom [Survey on the impact of war on human capital management approaches]. Available at: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on\\_HC\\_UKR.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on_HC_UKR.pdf). (accessed January 10, 2025). [in Ukrainian].

15. HR pid chas viiny. Yak pidtrymuvaty ta spriamovuvaty tysiachi spivrobitnykiv pid chas kryzy. Keisy trokh velykykh ukrainskykh kompanii [HR during the war. How to support and guide thousands of employees during a crisis. Cases of three large Ukrainian companies]. Available at: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viiny-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-kryzi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022> -5566 (accessed January 12, 2025).

16. Drucker, P. F. (2008). *Managing oneself* (Harvard business review classics). P. 374.

Одержано статтю: 19.02.2025 р.  
Прийнято до друку: 26.02.2025 р.

UDC 316.74:378.4:339.13

Anna Mokhniuk,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Economics and Trade,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk, Ukraine;  
ORCID ID 0000-0001-5583-6698,  
e-mail: [Mokhniuk.Aнна@vnu.edu.ua](mailto:Mokhniuk.Aнна@vnu.edu.ua)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-160-166>

## CULTURAL DIFFERENCES IN PROFESSIONAL COMMUNICATION: ACADEMIC AND BUSINESS CONTEXTS

**Introduction.** Globalization has made effective professional communication essential for economists in both academic and business contexts. Cultural differences influence academic writing, business interactions, and negotiation styles, requiring adaptation to diverse communication norms.

**Purpose of the Article.** The main objective of the article is to analyse the impact of cultural differences on professional communication in economics, focusing on both academic and business contexts.

**Methods.** A qualitative, comparative, and interdisciplinary approach is applied, integrating Hofstede's Cultural Dimensions Theory and Erin Meyer's Culture Map. The research integrates theoretical analysis, comparative country studies, and case-based insights to explore how economists navigate academic and business communication across diverse cultural settings.

**Results.** The study finds that cultural differences significantly affect academic writing, negotiation styles, feedback mechanisms, and leadership approaches. The results reveal that Ukraine's hierarchical and collectivist culture fosters formal and authority-driven communication, whereas the USA's individualistic and low-context culture emphasizes directness and efficiency. Japan's high-context communication relies on indirect messaging and consensus-building, while Sweden's egalitarian approach promotes open dialogue and participatory decision-making. These differences present challenges for economists navigating academic publishing, international collaborations, and global business interactions.

**Conclusions.** Cultural intelligence, collaborative engagement, and strategic adaptation are essential for economists to succeed in cross-cultural academic and business environments. Economists must balance local and global expectations and adapt their communication strategies. Future research should explore the role of AI-driven language tools, digital platforms, and effective strategies in shaping professional communication in economics.

**Keywords:** intercultural differences, professional communication, academic communication, business communication, intercultural competence, digitalization.

Мохнюк Анна,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки і торгівлі,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна

## КУЛЬТУРНІ ВІДМІННОСТІ У ПРОФЕСІЙНІЙ КОМУНІКАЦІЇ: АКАДЕМІЧНИЙ ТА БІЗНЕС-КОНТЕКСТИ

**Вступ.** Сучасні процеси глобалізації та інтеграції економік зумовлюють необхідність ефективного професійного спілкування між економістами у різних країнах. Однак, комунікаційні особливості значно варіюються залежно від культурних чинників, що впливає на стиль академічного письма, ведення переговорів, презентацію економічних ідей та побудову професійних відносин.

**Мета.** Головною метою статті є аналіз впливу міжкультурних відмінностей на професійне спілкування економістів, як у академічному, так і у бізнес-контексті.

**Методи.** Дослідження базується на якісному, порівняльному та міждисциплінарному підході. Використано теорію культурних вимірів Гофстеде та культурну карту Мейєр для аналізу міжкультурних



відмінностей у професійній комунікації економістів. Проведено порівняльний аналіз України, США, Японії та Швеції для оцінки впливу культурних факторів на академічну та бізнес-комунікацію.

**Результати.** Результати дослідження підтвердили, що культурні відмінності значною мірою впливають на академічну та бізнес-комунікацію економістів. Україна характеризується високою ієрархічністю та колективістськими цінностями, що сприяє формальному та авторитетному стилю спілкування. США демонструють прямотинність, ефективність і чіткість комунікації, що обумовлено індивідуалізмом та низьким контекстом спілкування. Японія застосовує непрямую комунікацію, що часто уповільнює процес прийняття рішень. Швеція характеризується демократичним підходом, що заохочує відкритість, рівність і дискусію. Виявлено, що різниця у стилях зворотного зв'язку, презентації ідей та веденні переговорів може призводити до непорозуміння у міжнародному професійному середовищі.

**Висновки.** З огляду на результати дослідження, стає очевидним, що для успішного професійного спілкування економісти мають розвивати міжкультурну компетентність, адаптувати стилі комунікації та поєднувати локальні й міжнародні стандарти спілкування.

**Ключові слова:** міжкультурні відмінності, професійне спілкування, академічна комунікація, бізнес-комунікація, міжкультурна компетентність, цифровізація.

**Jel Classification:** A12, A14, M14, M16

**Introduction.** To start with, the growing globalization of economics makes effective professional communication vital for economists in both academic and business contexts. However, cultural differences significantly shape communication styles, expectations, and professional interactions, influencing how scientists navigate these diverse environments. While academic communication emphasizes a theoretical approach, structured argumentation, and formal discourse, business communication often prioritizes clarity, persuasion, and efficiency. These distinctions become even more complex when cross-cultural elements come into play, as economists must adapt their communication strategies to align with different cultural norms, institutional expectations, and professional objectives. While English has fortified its role as the lingua franca of academic and business communication cultural differences extend beyond language, influencing how research is conceptualized, business ideas are communicated, and results are received.

**Literature Review.** The role of cultural differences in both academic and business communication has received increasing attention in recent years, particularly in the context of globalization. Scholars have explored how cultural dimensions shape communication styles, influence collaboration, and affect the perception of ideas across diverse professional settings.

Huang and Liao (2024) employ Hofstede's Cultural Dimensions Theory to analyse cross-cultural business communication, emphasizing the impact of cultural disparities in thought processes, value systems, and communication modalities [1]. Their study highlights those cultural differences in power distance, individualism versus collectivism, and uncertainty avoidance significantly shape business interactions, often leading to misunderstandings in international exchanges.

Similarly, Vlajkovic and Ilievska-Kostadinovic (2023) provide an in-depth analysis of intercultural business communication, focusing on how Hofstede's dimensions influence workplace interactions [2]. Their study underscores that high power distance cultures tend to emphasize hierarchical structures in communication, leading to a preference for indirect and deferential communication styles. In contrast, low power distance cultures encourage egalitarianism and open dialogue, which can create friction when professionals from different backgrounds collaborate.

Mujtaba and Langaas (2023) extend this discussion by examining the role of cultural influences on workplace communication, with a particular focus on Scandinavian business culture [3]. They argue that Scandinavian countries, which exhibit low power distance and high levels of individualism, foster open and participatory communication in professional settings. Their study contrasts this with more hierarchical and structured communication practices found in other regions, suggesting that cultural adaptability is a key determinant of successful collaboration in international business environments.

A study by Khosrowjerdi and Bornmann (2021) examined the association between national cultural dimensions and research impact [4]. They found that cultural traits such as uncertainty avoidance and power

distance negatively correlated with citation impact, while individualism and indulgence showed positive associations.

Nunn and Giuliano (2021) explore how cultural norms persist or change over time, emphasizing the role of historical, environmental, and institutional factors in shaping societal behaviours [5]. Their findings reveal that deeply rooted cultural traits, such as attitudes toward hierarchy or individualism, can influence communication styles. However, cultural change can occur through globalization, migration, or exposure to new practices, highlighting opportunities for adaptation in academic contexts.

Gelfand et al. (2011) investigate how cultural norms of tightness (strict adherence to social rules) and looseness (greater tolerance for deviance) influence societal behaviours across 33 nations [6]. The study highlights that tight cultures, often characterized by high conformity and strict norms, may face challenges in adapting to the more flexible and collaborative demands of international academic communication. Conversely, loose cultures, with their openness, may align more easily with global publishing standards.

House et al. (2004), in “The GLOBE Study of 62 Societies”, analyse how cultural dimensions such as collectivism, power distance, and uncertainty avoidance shape leadership and organizational practices [7]. The study offers a robust framework for understanding how cultural differences impact the ability of scientists to engage with international academic standards.

The current literature also overlooks the role of digitalization and open-access platforms in bridging cultural gaps in academic publishing.

Thus, recent studies provide valuable insights for a better understanding of cultural factors and communication practices in economic and business contexts.

**Research Objective.** The objective of this study is to analyse the impact of cultural differences on professional communication in economics, focusing on both academic and business contexts. The research aims to identify key communication challenges, adaptation strategies, and cultural influences that shape how economists interact across diverse cultural settings. This study aims to examine how cultural dimensions influence professional communication in economics through a comparative analysis of Ukraine, the USA, Japan, and Sweden, focusing on their impact on academic and business interactions.

**Materials and Methods.** This study employs a qualitative, comparative, and interdisciplinary approach to examine the impact of cultural differences on professional communication in economics. The research integrates theoretical analysis, comparative country studies, and case-based insights to explore how economists navigate academic and business communication across diverse cultural settings. The study is grounded in Hofstede’s Cultural Dimensions Theory [8] and Erin Meyer’s “Culture Map” [9], which provide a structured framework for analysing cross-cultural differences in communication styles, power dynamics, and decision-making. A comparative analysis of four countries – Ukraine, the USA, Japan, and Sweden – was conducted to illustrate the influence of cultural values on professional interactions.

The research methodology includes a systematic review of existing literature on cultural influences in business and academic communication, drawing from key studies in economic sociology, business communication, and cross-cultural management. Furthermore, insights from case studies and documented professional experiences of economists in global academic publishing and business negotiations were examined to contextualize theoretical findings with real-world applications.

This methodological approach ensures that the findings contribute to both theoretical discourse on intercultural communication and practical applications for economists engaged in international academic and business environments.

**Research Results.** Culture plays a crucial role in shaping how communication is conducted in both academic and business contexts, particularly in economics. The nuances of cultural differences affect everything from writing style and citation practices to negotiation techniques and organizational dynamics.

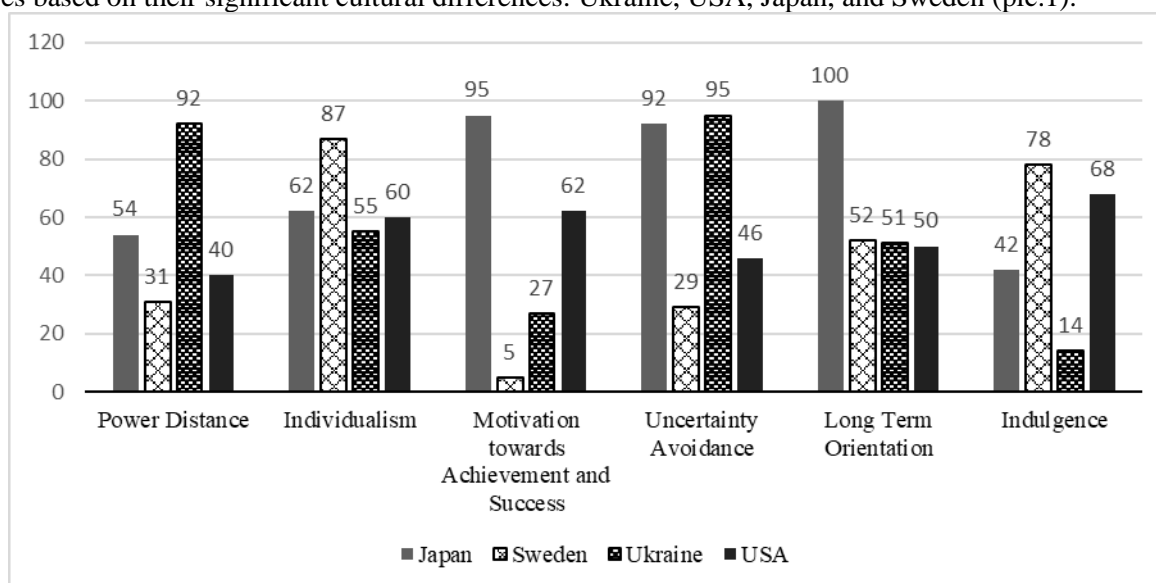
One of the fundamental distinctions in cross-cultural communication is the contrast between high-context and low-context cultures, a framework introduced by Edward T. Hall [10]. High-context cultures, such as Japan, China, and many Arab and Latin American countries, rely heavily on implicit communication, shared cultural knowledge, and nonverbal cues. In contrast, low-context cultures, such as the United States, Germany, and Sweden, prioritize direct, explicit, and detailed communication. These differences shape how individuals approach both academic and business interactions.

In academic settings, scholars from high-context cultures may emphasize background explanations, indirect argumentation, and hierarchical respect in their writing and peer review processes. Meanwhile, researchers from low-context cultures tend to value clarity, structured argumentation, and direct critique.

Similarly, in business communication, negotiation strategies and leadership styles differ: professionals from high-context cultures often build long-term relationships before engaging in formal agreements, whereas those from low-context cultures favour efficiency and contract-driven transactions.

The following discussion focuses on Hofstede's Cultural Dimensions Theory, which provides a framework for understanding cultural differences across six key dimensions: Power Distance (the extent to which less powerful members accept unequal power distribution), Individualism vs. Collectivism (the balance between individual autonomy and group loyalty), Masculinity vs. Femininity (the focus on assertiveness and achievement vs. care and quality of life), Uncertainty Avoidance (how societies cope with uncertainty and ambiguity), Long-Term vs. Short-Term Orientation (preference for long-term planning and persistence vs. short-term gains), and Indulgence vs. Restraint (the degree to which societies allow gratification of desires) [8]. By applying this model, our research explores the ways cultural values shape the behaviours and practices of economists, particularly in terms of their interactions with global academic norms and their ability to navigate the complexities of international publishing.

To illustrate Hofstede's Cultural Dimensions Theory, we have selected 4 countries with contrasting scores based on their significant cultural differences: Ukraine, USA, Japan, and Sweden (pic.1).



**Picture 1.** Cultural Dimensions Comparison

Source: formed by the author based on data from <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool/?countries=japan%2Csweden%2Cukraine%2Cunited+states>

Ukraine has a relatively high Power Distance score (92), meaning it tends to accept hierarchical structures in society. It also has a low Individualism score (25), indicating a collectivist culture where group loyalty is prioritized over individual freedom. Ukraine also scores moderately on Uncertainty Avoidance (UAI), suggesting a preference for structured rules but with some tolerance for ambiguity. The United States has a low Power Distance score (40), reflecting a more egalitarian approach to authority and decision-making. It is highly individualistic (91), emphasizing personal freedom, individual rights, and achievement. The USA also scores low on Uncertainty Avoidance (46), indicating a higher tolerance for uncertainty and risk-taking. Japan scores high on Power Distance (54) but also has a deep respect for hierarchy in the workplace. It is known for its collectivist culture (46), but to a lesser extent than Ukraine. Japan has a very high score for Uncertainty Avoidance (92), meaning there is a strong preference for stability, rules, and structure in all areas, including academic communication. Sweden is characterized by a low Power Distance (31), signifying a more egalitarian approach to authority. It is highly individualistic (71), which is reflected in the Swedish emphasis on personal rights and autonomy. Sweden also scores low on Uncertainty Avoidance (29), making it more adaptable to changes and flexible in its approach to ambiguity and innovation. These four countries – Ukraine, the USA, Japan, and Sweden – have contrasting scores on the

key dimensions of Power Distance, Individualism vs. Collectivism, and Uncertainty Avoidance, which will highlight how cultural values influence communication.

Cultural differences significantly influence communication styles, decision-making, and leadership approaches in both academic and business environments. Erin Meyer's "Culture Map" provides a useful framework for analysing these differences, particularly when comparing countries such as Ukraine, the USA, Japan, and Sweden. Meyer's research identifies key cultural dimensions that influence business and academic communication such as Communicating, Evaluating, Persuading, Leading, Deciding, Trusting, Disagreeing, and Scheduling. These dimensions are crucial for understanding how professionals from diverse backgrounds can adapt their communication strategies to bridge the cultural gap [9].

For example, the contrast between high-context (e.g., Japan) and low-context (e.g., the U.S.) cultures affects how information is conveyed, impacting academic writing and business negotiations. Similarly, differences in evaluating styles mean that while direct feedback is common in Germany, indirect criticism is preferred in Japan, which can lead to misinterpretations in peer reviews and professional exchanges. The persuasion approach also varies, with principles-first cultures prioritizing theory, while applications-first cultures (e.g., the U.K.) emphasize practical results—affecting how economic research is presented. Leadership expectations further diverge, with hierarchical cultures (e.g., Ukraine) valuing authority, while egalitarian cultures (e.g., Sweden) emphasize participatory decision-making. Trust-building is another critical factor; task-based cultures (e.g., the U.S.) focus on competence, whereas relationship-based cultures (e.g., China) prioritize personal connections, shaping international collaborations. Similarly, the approach to disagreement – confrontational (e.g., Israel) versus harmony-seeking (e.g., Japan) – affects how economic debates unfold. Finally, cultural attitudes toward time management range from linear-time cultures (e.g., Germany), which prioritize punctuality, to flexible-time cultures (e.g., Brazil), which allow for adaptability in scheduling.

We now proceed to a comparison of the four countries discussed in the previous example: Ukraine, the USA, Japan, and Sweden. One of the most striking distinctions among these cultures is their approach to communication. The USA and Sweden are considered low-context cultures, meaning that messages are direct, and require little reliance on background knowledge or implicit understanding. In contrast, Japan represents a high-context culture, where communication is often indirect, nuanced, and dependent on shared cultural cues. Ukraine falls somewhere in between, with a tendency toward directness in professional settings but an ability to use implicit communication depending on the context. These differences can lead to misunderstandings in both academic and business interactions, as direct communicators may perceive indirectness as evasiveness, while high-context communicators may find direct approaches rude.

Another area where these cultural distinctions manifest is in how feedback is given. Americans tend to be direct in their evaluations but often soften criticism with positive framing. Swedes, while also direct, prefer to deliver feedback neutrally and diplomatically. Ukrainians, particularly in academic and professional settings, often provide straightforward criticism without excessive cushioning. In Japan, by contrast, negative feedback is typically delivered indirectly, sometimes through third parties, as a way to preserve group harmony and avoid confrontation. Such differences in evaluative communication can create challenges, particularly in academic peer review processes or international business negotiations, where expectations about how criticism should be conveyed may not align.

Trust-building is another cultural dimension that affects professional interactions. In the USA and Sweden, trust is primarily task-based, meaning it is developed through demonstrated competence and reliability in a professional setting. By contrast, Ukraine and Japan emphasize relationship-based trust, where long-term personal interactions and loyalty play a crucial role in establishing professional credibility. This distinction can lead to differences in business negotiations: Americans and Swedes may prefer to move directly into substantive discussions, while Ukrainian and Japanese counterparts might first seek to establish rapport before engaging in detailed negotiations.

Leadership styles also vary significantly across these cultures. The USA and Sweden exhibit egalitarian leadership structures, where hierarchies are relatively flat, and leaders are seen as facilitators rather than authoritative decision-makers. In Sweden, consensus-driven decision-making is particularly strong, with an emphasis on including multiple perspectives before reaching conclusions. By contrast, Ukraine and Japan maintain hierarchical leadership structures, where authority is respected, and senior figures play a decisive role in shaping outcomes. However, while Ukraine allows for some degree of flexibility in decision-making,

Japan's approach is often highly structured and consensus-driven, which can slow down processes but ensure strong commitment from all stakeholders once a decision is made.

Decision-making further reflects these cultural differences. Americans tend to favour fast, top-down decision-making, where leaders consult their teams but retain the final authority. Ukrainian organizations also follow a top-down structure but may allow for more discussion and adaptation in the process. Sweden and Japan, in contrast, place a strong emphasis on consensus-driven decision-making, often leading to longer deliberation times but ensuring broader agreement and support. The Japanese model, in particular, is characterized by extensive internal consultation before an official decision is reached, while Swedish organizations tend to seek a democratic balance among all participants.

A final notable contrast lies in approaches to time management. The USA and Sweden prioritize linear time, where schedules, deadlines, and punctuality are strictly observed. Ukraine and Japan, while still valuing structure, tend to be more flexible in their approach to time, allowing for adjustments based on circumstances and relationships. This can lead to differences in expectations when it comes to deadlines and project timelines, particularly in international collaborations where rigid scheduling may be prioritized by some but seen as negotiable by others.

Understanding these cultural dynamics allows professionals to navigate international interactions more effectively, fostering collaboration across different cultural contexts.

**Discussion.** This study highlights the significant influence of cultural differences on academic and business communication in economics. Economists must navigate variations in communication styles, feedback approaches, and hierarchical versus egalitarian structures, all of which shape collaboration and knowledge exchange. Scholars often adjust their writing to align with global academic norms, while business professionals adapt negotiation and leadership strategies to meet international expectations.

A comparative analysis of Ukraine, the USA, Japan, and Sweden demonstrates how cultural dimensions impact communication. Ukraine's hierarchical and collectivist culture emphasizes deference to authority in both academic and business settings, while the USA favours direct, individualistic communication. These differences highlight the challenges economists face in adapting their communication strategies to diverse professional environments.

To engage effectively in international contexts, professionals must adjust their communication strategies, balancing local perspectives with global expectations. Digitalization has further facilitated global engagement, offering flexibility and accessibility. However, it also presents challenges, as online communication can amplify cultural misunderstandings, limit accessibility for those unfamiliar with dominant digital norms, and reduce the effectiveness of nuanced interpersonal interactions. Addressing these barriers requires proactive measures from academic publishers, businesses, and researchers. Journals should provide clearer guidelines and language support, while companies can implement cross-cultural training. Researchers can contribute to a more inclusive academic and professional landscape by advocating for greater recognition of diverse communication practices and fostering interdisciplinary collaboration. By adopting these strategies, professionals can navigate cultural complexities more effectively, ensuring that their work is both accessible and impactful in the global economic discourse.

**Conclusions and Prospects for Further Research.** Cultural differences in academic and business communication present both challenges and opportunities. By acknowledging and addressing these differences – whether in writing style, citation practices, negotiation tactics, or feedback mechanisms – academics and business professionals can foster a more inclusive and equitable communication environment. Professionals must navigate these complexities by adjusting their discourse, balancing local and global expectations, and leveraging cultural intelligence to ensure effective engagement with international audiences. The findings reaffirm that success in global academic publishing and business interactions is contingent on the ability to bridge communication gaps and foster collaboration across cultural boundaries. The study also demonstrates that successful adaptation requires cultural intelligence, collaborative engagement, and technological literacy. Participation in multicultural teams allows economists to refine their communication strategies, integrating diverse perspectives to enhance clarity and effectiveness.

Future research should focus on identifying and refining effective strategies that enable economists to communicate more successfully in cross-cultural settings. While this study has explored broad adaptation

techniques, further investigation is needed into the role of digital communication platforms, AI-driven language tools, and interdisciplinary collaborations in mitigating cultural barriers.

### References

1. Lin, H. Z., & Lou, L. L. (2024). A study on cross-cultural business communication based on Hofstede's cultural dimensions theory. *Open Journal of Social Sciences*, 12(2), 352–368.
2. Vljaković, M., & Iliavska-Kostadinović, S. (2023). Cultural aspects of business communication. *Open Journal for Studies in Linguistics*, 6(1), 69–78.
3. Langaas, M., & Mujtaba, B. (2023). Communication across cultures in the workplace: Swimming in Scandinavian waters. *Open Journal of Social Sciences*, 11(1), 174–192.
4. Khosrowjerdi, M., & Bornmann, L. (2021). Is culture related to strong science? An empirical investigation. *Journal of Informetrics*, 15(4), Article 101134.
5. Nunn, N., & Giuliano, P. (2021). Understanding cultural persistence and change. *Review of Economic Studies*, 88(4), 1541–1581. <https://doi.org/10.1093/restud/rdaa048>
6. Gelfand, M. J., et al. (2011). Differences Between Tight and Loose Cultures: A 33-Nation Study. *Science*, 332(6033), 1100-1104. <https://doi.org/10.1126/science.1197754>
7. House, R. J., et al. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications. 818 p.
8. Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Press. 298 p.
9. Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. PublicAffairs. 288 p.
10. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. Sage Publications. 596 p.

Одержано статтю: 21.02.2025 р.  
Прийнято до друку: 26.02.2025 р.

УДК 338.24

Черчик Лариса,  
доктор економічних наук, професор,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра менеджменту  
м. Луцьк, Україна;  
ORCID ID 0000-0002-3901-216X  
e-mail: cherchyk.larysa@vnu.edu.ua

Бегун Світлана,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра економіки і торгівлі,  
м. Луцьк, Україна;  
ORCID ID 0000-0003-1689-4048  
e-mail: Begun.Svitlana@vnu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-167-175>

## МОДЕЛЮВАННЯ ЗАЛЕЖНОСТЕЙ ОБСЯГІВ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ВІД ЧИННИКІВ ПРАЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

**Вступ.** У сучасних умовах швидких змін ринку підприємства мають бути гнучкими та адаптивними. Використання моделей, що описують залежності обсягів виробництва від ресурсів праці, дає можливість не лише оптимізувати поточні процеси, а й розробити ефективні стратегії розвитку на майбутнє. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності економічних систем, дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечує його стійкий розвиток.

**Мета** статті: встановлення залежності між обсягами виробництва продукції та чинниками праці.

**Методи.** У дослідженні використано загальнонаукові методи пізнання, зокрема діалектичний метод, узагальнення, порівняння, аналіз, а також статистичні та економетричні методи аналізу.

**Результати.** Методика моделювання залежностей обсягів виробництва продукції від чинників праці включає кілька ключових етапів: формування бази вихідних даних, аналіз показників і виявлення тенденцій; вибір факторних змінних та побудова вихідного масиву даних; вибір математичного апарату для моделювання; оцінювання параметрів моделі; перевірка адекватності моделі. Для моделювання залежностей обсягів виробництва продукції від чинників праці використано такі показники: кількість найманих працівників, витрати на персонал, кількість відпрацьованих годин найманими працівниками суб'єктів господарювання. Для отримання об'єктивної моделі здійснено корегування вартісних показників з урахуванням впливу інфляції та курсу долара. Модель свідчить, що зростання кількості найманих працівників на 1 тис. осіб призводить до збільшення виробництва продукції в середньому на 6 млн. дол. США, зростання витрат на персонал на 1 млрд. дол. США – до зростання випуску продукції в середньому на 6,331 млрд. дол. США. Для побудованої моделі коефіцієнт детермінації  $R^2$  склав 96,5%,  $F$ -критерій Фішера становить 97,8. Отже модель є якісною.

**Висновки.** Моделювання залежностей між обсягами виробництва та чинниками праці є важливим аналітичним інструментом для підвищення ефективності управління, оптимізації витрат та забезпечення розвитку, конкурентоспроможності та стійкості підприємств у довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** моделювання соціально-економічних процесів, економетричні методи, статистичні методи; регресійний аналіз, чинники праці; обсяги виробництва, витрати на персонал, цифрова трансформація.

Cherchyk Larysa,  
Doctor of Economics, Professor  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
The Department of Management;  
Lutsk

Begun Svitlana,  
PhD in Economics, Associate Professor,

167

ISSN 2786-4618 (Online), ISSN 2786-460X (Print)

©Черчик Л., Бегун С., 2025. Ця стаття відкритого доступу на умовах CC BY-NC 4.0

## MODELING OF DEPENDENCES OF PRODUCTION VOLUMES ON LABOR FACTORS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

**Introduction.** In today's rapidly changing market conditions, enterprises must be flexible and adaptive. The use of models that describe the dependence of production volumes on labor resources makes it possible not only to optimize current processes, but also to develop effective development strategies for the future. This helps to increase the competitiveness of economic systems, allows for a quick response to changes in the external environment and ensures its sustainable development.

**Purpose of the article:** establishing the dependence between production volumes and labor factors.

**Results.** The methodology for modeling the dependence of production volumes on labor factors includes several key stages: forming a database of initial data, analyzing indicators and identifying trends; selecting factor variables and constructing an initial data set; selecting a mathematical apparatus for modeling; estimating model parameters; checking the adequacy of the model. The following indicators were used to model the dependence of production volumes on labor factors: the number of employees of business entities, personnel costs of business entities, the number of hours worked by employees of business entities. To obtain an objective model, cost indicators were adjusted taking into account the impact of inflation and the dollar exchange rate. The use of adjusted cost indicators reflects the real situation in the economy to a greater extent, and therefore, the adequacy of the models obtained on their basis. The model shows that an increase in the number of employees by 1 thousand people leads to an increase in production by an average of 6 million USD, an increase in personnel costs by 1 billion USD - to an increase in production by an average of 6.331 billion USD. For the constructed model, the coefficient of determination  $R^2$  was 96.5%, Fisher's F-criterion is 97.8. Therefore, the model is qualitative.

**Conclusions.** Modeling the dependence between production volumes and labor factors is an important analytical tool for increasing management efficiency, optimizing costs and ensuring the development, competitiveness and sustainability of enterprises in the long term.

**Keywords:** modeling of socio-economic processes, econometric methods, statistical methods; regression analysis, labor factors; production volumes, personnel costs, digital transformation.

**Jel Classification:** C 51

**Постановка наукової проблеми та її значення.** В умовах динамічного ринкового середовища та зростаючих вимог до ефективності виробничих процесів, підприємства стикаються з необхідністю раціонального використання ресурсів праці. Саме моделювання дає змогу оцінити, які аспекти праці мають найбільший вплив на випуск продукції. Використовуючи моделі залежностей, можна визначити оптимальний розподіл працівників, знайти резерви підвищення продуктивності та розробити ефективні системи мотивації. Наприклад, аналіз може показати, що інвестиції у підвищення кваліфікації персоналу дають суттєвий приріст у випуску продукції, що, у свою чергу, дозволяє підприємству зміцнити свої ринкові позиції. Крім того, моделювання дозволяє не лише аналізувати поточний стан, а й здійснювати прогнозування. В умовах технологічних змін, автоматизації та цифровізації важливо розуміти, як саме нові підходи до організації праці впливатимуть на майбутні обсяги виробництва. Завдяки прогнозним моделям підприємства можуть оцінити наслідки різних управлінських рішень, зокрема впровадження нових технологій або змін у системі розподілу праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Визначення факторів, що впливають на обсяги виробництва, їх кореляційний та регресійний аналіз є об'єктом дослідження багатьох вчених [1-10]. Зокрема, Д. Кабаченко, С. Андрєєва запропонували класифікацію економіко-математичних моделей, розглянули особливості використання економіко-математичного моделювання в бізнесі, проаналізували методи визначення показників виробництва [1]. Н. Лагодієнко розглянула особливості прогнозування кількісних параметрів впливу факторів зростання аграрного виробництва з застосуванням виробничої функції [2]. С. Нужна, С. Мороз розглянули можливості використання багатофакторної кореляційно-регресійної моделі впливу на обсяг чистого прибутку сільськогосподарських підприємств низки факторів [3]. Н. Самарець застосувала регресійний аналіз моделей залежності обсягів споживання основних продуктів харчування від чинників, які



характеризують економічну доступність продовольства [4]. У праці Ю. Харченко для прогнозування обсягу реалізації продукції виконано регресійний аналіз та розроблено лінійну багатофакторну модель [5]. Н. Юрчук досліджено використання виробничих функцій для економетричного моделювання виробничої діяльності підприємств [6].

Проте кожна сфера діяльності має свої особливості, тому фактори внутрішнього та зовнішнього оточення по різному впливатимуть на результуючий показник.

**Мета статті** – встановлення залежності між обсягами виробництва продукції та чинниками праці.

**Матеріали і методи дослідження.** У дослідженні використано загальнонаукові методи пізнання, зокрема діалектичний метод, узагальнення, порівняння, аналіз, а також статистичні та економетричні методи аналізу.

**Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Методика моделювання залежностей обсягів виробництва продукції від чинників праці включає кілька ключових етапів.

*Етап 1. Формування бази вихідних даних, аналіз показників і виявлення тенденцій.*

Для моделювання залежностей обсягів виробництва продукції від чинників праці використаємо такі показники: кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання, витрати на персонал у суб'єктів господарювання, кількість відпрацьованих годин найманими працівниками у суб'єктів господарювання.

На першому етапі збираються статистичні дані за періодами діяльності, що дозволяють побудувати відповідні моделі (табл. 1).

Таблиця 1

**Вихідні дані для моделювання залежності зміни обсягів виробництва продукції від зміни факторів праці у суб'єктів господарювання**

Роки	Обсяг виробленої продукції, млрд.грн	Кількість найманих працівників, тис. осіб	Витрати на персонал, млрд. грн	Кількість відпрацьованих годин найманими працівниками, млрд. людиногод	Індекс інфляції за рік	Середній курс долара, грн
2014	3034,8	7311,7	377,5	11,4	1,249	11,89
2015	3609,8	6589,5	411,3	10,4	1,433	21,84
2016	4368,2	6597,6	455,5	10,7	1,124	25,55
2017	5483,7	6706,2	594,9	10,7	1,137	26,60
2018	6389,7	7088,7	758,7	11,5	1,098	27,20
2019	7183,2	7418,8	932,4	12,1	1,041	25,85
2020	7517,7	7379,5	1019,8	11,7	1,050	26,96
2021	9889,5	7368,7	1200,8	11,9	1,100	27,29
2022	8078,5	6088,1	1057,1	9,0	1,266	32,34
2023	9456,6	5827,1	1215,1	9,2	1,051	36,57

Джерело: [7-9].

Як бачимо, обсяги виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання по 2021 рік включно зростали, у 2022 році різко зменшились, а в 2023 році знову зросли, проте рівня 2021 року не досягли. Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання у 2015, 2020-2023 роках зменшувалась, порівняно з попереднім роком. Витрати на персонал у суб'єктів господарювання до 2022 року зростали, у 2022 році знизились на 12 %, а в 2023 році перевищувати показник 2021 року. Кількість відпрацьованих годин найманими працівниками у суб'єктів господарювання у 2015, 2020, 2022 роках зменшувалась порівняно з попереднім роком. Розрахунок темпів росту показників представлено в таблиці 2.

Динаміка ланцюгових темпів зростання показників

Роки	Темпи зростання, %			
	обсягів виробленої продукції	кількості найманих працівників	витрат на персонал	відпрацьованих годин найманими працівниками у
2014	-	-	-	-
2015	118,9	90,1	109,0	91,4
2016	121,0	100,1	110,8	102,1
2017	125,5	101,6	130,6	100,7
2018	116,5	105,7	127,5	107,6
2019	112,4	104,7	122,9	105,2
2020	104,7	99,5	109,4	96,4
2021	131,5	99,9	117,7	101,9
2022	81,7	82,6	88,0	75,6
2023	117,1	95,7	114,9	101,6

Джерело: за даними таблиці 1

Динаміка ланцюгових темпів зростання показників, які аналізуються (рис. 1), свідчить про те, що вартісні показники мали суттєво вищий діапазон зростання, ніж кількісні.

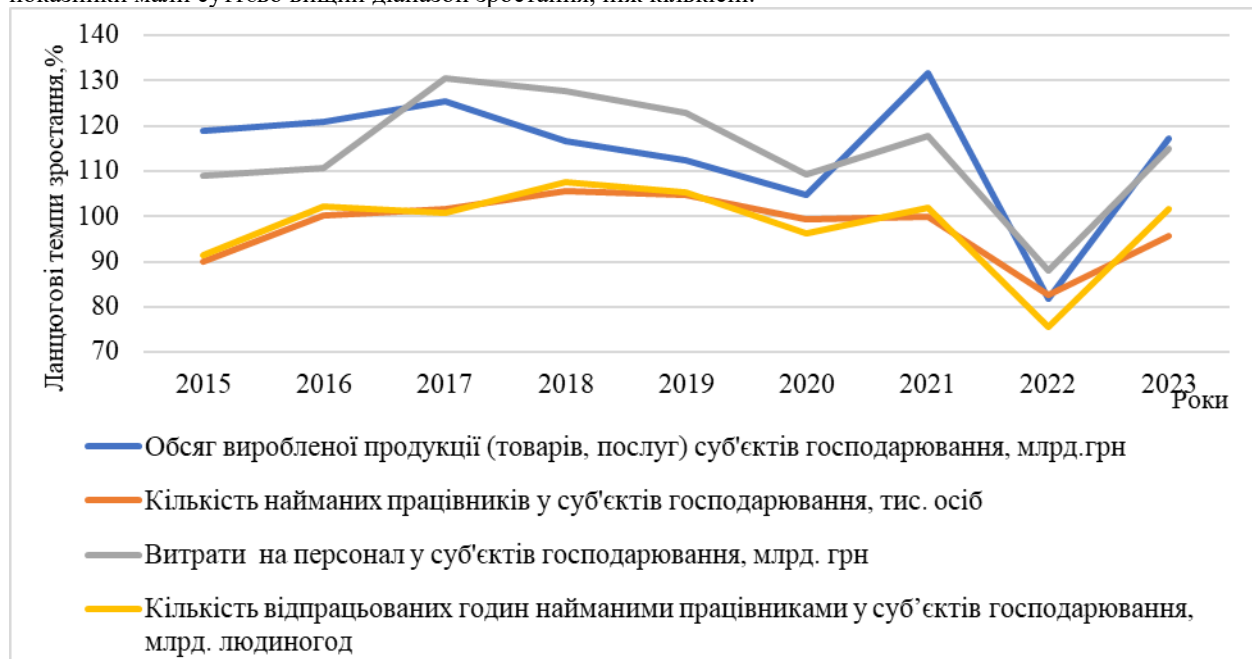


Рис. 1. Динаміка ланцюгових темпів зростання показників

Джерело: побудовано за даними таблиці 2.

Тобто абсолютні статичні показники демонструють ріст обсягів виробництва при зменшенні найманих працівників. Проте це не свідчить про економічне зростання, оскільки за період, який аналізується, суттєво зріс курс долару і були високі темпи інфляції.

Для отримання об'єктивної моделі застосуємо корегування вартісних показників з урахуванням впливу інфляції та курсу долару. Здійснимо аналіз показників і тенденцій їх зміни (табл. 3).

Таблиця 3

**Вихідні дані для моделювання залежності зміни обсягів виробництва продукції від зміни факторів праці з урахуванням інфляції, в доларах**

Роки	Обсяг виробленої продукції, млрд.дол	Кількість найманих працівників, тис. осіб	Витрати на персонал, млрд. дол	Кількість відпрацьованих годин найманими працівниками, млрд. людино-год
	У	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>
2014	204,4	7311,7	25,4	11,4
2015	115,3	6589,5	13,1	10,4
2016	152,1	6597,6	15,9	10,7
2017	181,3	6706,2	19,7	10,7
2018	213,9	7088,7	25,4	11,5
2019	266,9	7418,8	34,6	12,1
2020	265,6	7379,5	36,0	11,7
2021	329,5	7368,7	40,0	11,9
2022	197,3	6088,1	25,8	9,0
2023	246,0	5827,1	31,6	9,2

Джерело: побудовано за даними таблиці 1.

Як свідчать розрахунки, скореговані обсяги виробленої продукції у 2015 році впали вдвічі, далі до 2019 року включно зростали, у 2020 році дещо зменшились, а в 2022 році знову відбувся спад удвічі, в 2023 році знову зросли, проте рівня 2021 року не досягли. Витрати на персонал мали суттєве зниження у 2015 та 2022 році. Розрахунок темпів росту скорегованих показників представлено в таблиці 4.

Таблиця 4

**Динаміка ланцюгових темпів зростання показників**

Роки	Темпи зростання, %			
	обсягів виробленої продукції	кількості найманих працівників	витрат на персонал	відпрацьованих годин найманими працівниками у
2014	-	-	-	-
2015	56,4	90,1	51,7	91,4
2016	131,9	100,1	120,7	102,1
2017	119,2	101,6	124,0	100,7
2018	118,0	105,7	129,2	107,6
2019	124,8	104,7	136,4	105,2
2020	99,5	99,5	104,0	96,4
2021	124,1	99,9	111,0	101,9
2022	59,9	82,6	64,5	75,6
2023	124,7	95,7	122,4	101,6

Джерело: побудовано за даними таблиці 3.

Динаміка ланцюгових темпів зростання скорегованих вартісних показників суттєво змінилась. Значно виріс діапазон відхилень, чітко видно відповідність вартісних показників подіям, які суттєво

вплинули на усі аспекти життя країни: 2014 рік – початок війни (так звана АТО), 2020 рік – наслідки пандемії та локдауна, 2022 рік – початок повномасштабного вторгнення. Значно чіткіше виглядає тренд залежності зміни вартісних показників від чисельності працівників (рис. 2).



**Рис. 2.** Динаміка ланцюгових темпів зростання показників

Джерело: побудовано за даними таблиці 4.

Як свідчать дані таблиць 3, 4, застосування скорегованих вартісних показників більшою мірою відображає реальну ситуацію в економіці, а отже, адекватність отриманих на їх основі моделей.

Етап 2. Вибір факторних змінних та побудова вихідного масиву даних.

Для побудови моделі обираються основні факторні змінні:

- 1) кількість найманих працівників ( $X_1$ );
- 2) витрати на персонал ( $X_2$ ) – сукупні витрати на оплату праці, що включають заробітну плату, соціальні внески та інші компенсації;
- 3) кількість відпрацьованих годин ( $X_3$ ) – загальний обсяг відпрацьованого часу, який відображає інтенсивність використання найманих працівників;
- 4) обсяг виробництва продукції ( $Y$ ) – залежна змінна, що характеризує рівень випуску продукції.

Побудову моделі здійснено за допомогою пакета Аналіз даних MS Excel. Найперше, необхідно здійснити перевірку цих показників на мультиколінеарність. Для цього розглянемо кореляційну матрицю (табл. 5).

Таблиця 5

**Кореляційна матриця під час моделювання залежності зміни обсягів виробництва продукції від зміни факторів праці**

	Y	$X_1$	$X_2$	$X_3$
Y	1			
$X_1$	0,43271757	1		
$X_2$	0,98139978	0,39596537	1	
$X_3$	0,41307018	0,97503545	0,35397766	1

Джерело: за даними таблиці 3.

Як бачимо, між факторами  $x_1$  і  $x_3$  сильний зв'язок (0,97503545), тому, щоб уникнути мультиколінеарності, залишаємо фактор  $x_1$ .

*Етап 3. Вибір математичного апарату для моделювання*

Залежно від характеру досліджуваних зв'язків можуть бути використані різні методи математичного моделювання:

Найпростіший метод моделювання, якщо припускається лінійний взаємозв'язок між обсягом виробництва та обраними факторами – множинна регресія [10]. Модель може мати вигляд:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + \varepsilon$$

де  $a_0$  – вільний член,

$a_1, a_2, a_3$  – коефіцієнти впливу відповідних факторів,

$\varepsilon$  – випадкова похибка.

*Етап 4. Оцінювання параметрів моделі*

У нашому випадку буде двохфакторна модель:

$$Y = 2,422 + 0,006x_1 + 6,331x_2$$

(S)	(51,407)	(0,008)	(0,528)
(t)	(0,047)	(0,684)	(12,557)

Модель свідчить, що зростання кількості найманих працівників на 1 тис. осіб призводить до збільшення виробництва продукції в середньому на 6 млн. дол. США, зростання витрат на персонал (оплата праці і соціальні відрахування) на 1 млрд. дол. США – до зростання випуску продукції в середньому на 6,331 млрд. дол. США.

*Етап 5. Перевірка адекватності моделі*

Для оцінки точності та надійності отриманої моделі застосовуються такі критерії.

1. Статистична значущість параметрів (t-статистика) – визначає, чи мають отримані коефіцієнти статистичну вагомість.

Для перевірки значущості оцінок параметрів використовуємо t-статистику Стьюдента [11]:  $t_{a_1} = 0,68$  менше критичного (2,36), велике р-значення 0,516 (більше за 0,05). Це свідчить про те, що фактор  $x_1$  є не дуже значущим для даної моделі, тоді як  $t_{a_2} = 12,57$  значно перевищує критичне значення, низьке р-значення (0,000), тобто основний вплив на виробництво продукції має фактор  $x_2$ .

2. Аналіз залишків – перевірка гомоскедастичності та нормальності розподілу помилок для забезпечення коректності моделі.

Перевірка на наявність гетероскедастичності було здійснено за допомогою тесту Бройша-Пагана [12], для цього було побудовано додаткову регресійну модель залежності квадратів відхилень від факторів  $x_1$  і  $x_2$ ,  $R^2 = 0,348$ . Отже, фактичний  $\chi^2 = 3,48$  менше критичного значення 5,991, р-значення хи-критерію 0,175, що більше за 0,05, тобто гетероскедастичність в моделі відсутня.

3. Коефіцієнт детермінації ( $R^2$ ) – показує, яка частка змін у залежній змінній пояснюється включеними у модель факторами [13];

Для побудованої моделі коефіцієнт детермінації  $R^2$  склав 96,5%, F-критерій Фішера становить 97,8, що значно більше за критичне значення (4,73). Отже модель дуже добре відповідає даним, є якісною.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** На основі отриманої моделі робляться висновки щодо того, як зміни у кількості працівників, витратах на персонал чи відпрацьованих годин впливають на обсяги виробництва. Це дозволяє: визначити оптимальні рівні зайнятості, щоб максимізувати випуск продукції; оцінити ефективність витрат на персонал та обґрунтувати необхідність коригування системи оплати праці; знайти точки ефективного використання персоналу, уникаючи як дефіциту, так і надлишкових витрат.

На основі моделі можна здійснювати прогнозування обсягів виробництва за різних сценаріїв змін у показниках праці. Це сприяє ухваленню стратегічних рішень щодо кадрової політики, інвестицій у персонал та організації виробничих процесів, що є темою для подальших досліджень.

Таким чином, моделювання залежностей між обсягами виробництва та чинниками праці є важливим аналітичним інструментом для підвищення ефективності управління [14], оптимізації витрат та забезпечення розвитку, конкурентоспроможності та стійкості підприємств у довгостроковій перспективі.

#### Джерела та література

1. Кабаченко Д.В. Андрєєва С.В. Використання економіко-математичного моделювання для оптимізації процесів виробництва. *Підприємництво та інновації*. 2021. Випуск 20. С. 67-73 DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/20.9>
2. Лагодієнко Н.В. Моделювання кількісних параметрів впливу ключових факторів зростання аграрного виробництва. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 51. С. 43-51. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.51-7>
3. Нужна С. А., Мороз С. І. Економіко-математичне моделювання в бізнес-плануванні підприємств аграрної сфери. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.104>
4. Самарець Н. М. Динаміка та регресійний аналіз аграрного ринку харчової продукції. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/1271>
5. Харченко Ю. А. Розроблення моделей прогнозування обсягу реалізації продукції сільськогосподарського підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 167. С. 134-139. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/167-24>
6. Юрчук Н. П. Теоретичні аспекти економетричного моделювання виробничої діяльності підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2015. Випуск 13. Частина 4. С. 177-179.
7. Економічна статистика. Державна служба статистики України. 2024. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm)
8. Індекс інфляції в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 03.02.2025).
9. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют (середній за період). URL: [https://bank.gov.ua/files/Exchange\\_r.xls](https://bank.gov.ua/files/Exchange_r.xls) (дата звернення: 03.02.2025).
10. Бегун С. І., Воронюк А. Л. Місце кореляційно-регресійного аналізу в управлінні підприємством. *Молодий вчений*. 2020. №4(80). С. 277-281. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-4-80-57>
11. Вільчинська О. М. Дослідження факторів впливу на ринок робочої сили за допомогою економетричного моделювання. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-169>
12. Gujarati, Damodar N.; Porter, Dawn C. *Basic Econometrics* (5th Edition). New York: McGraw-Hill Irwin. 2009. p. 385-86.
13. Потапова Н. А., Ушкаленко І. М., Мельник І. С. Економетрична модель оцінки виробництва продукції тваринництва. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 40. С. 491-497.
14. Бегун С. І., Хомюк Н. Л., Подзійей О. О. Економетричні методи та моделі в прийнятті управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-16>

#### References

1. Kabachenko D.V., Andriieva S.V. (2021) Vykorystannia ekonomiko-matematychnoho modeliuвання dlia optymizatsii protsesiv vyrobnytstva [Influence of usage of economic-mathematical modeling on production processes]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, №20, S. 67-73. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/20.9> [in Ukraine]
2. Lahodiienko N.V. (2020) Modeliuвання kilkisnykh parametriv vplyvu kliuchovykh faktoriv zrostannia ahrarnoho vyrobnytstva [Modeling of quantitative parameters of influence of key factors of growth of agrarian production]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, №51, S. 43-51. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.51-7> [in Ukraine]
3. Nuzhna S. A., Moroz S. I. (2021) Ekonomiko-matematychno modeliuвання v biznes-planuvanni pidpriemstv ahrarnoi sfery [Economic and mathematical modeling in business planning of agricultural sector]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.104> [in Ukraine]

4. Samarets N. M. (2018) Dynamika ta rehresiyni analiz ahrarnoho rynku kharchovoi produktsii [Dynamics and regression analysis of the agrarian food market]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, №10. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/1271> [in Ukraine]
5. Kharchenko, Yu. A. (2021) Rozroblennia modeli prohnuzuvannia obsiahu realizatsii produktsii silskohospodarskoho pidpriemstva [Theoretical aspects of econometric modeling in production activity]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, (167), S. 134-139. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/167-24> [in Ukraine]
6. Yurchuk N.P. (2015) Teoretychni aspekty ekonometrychnoho modeliuvannia vyrobnychoi diialnosti pidpriemstv [Theoretical aspects of econometric modeling of production activities of enterprises] *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences Series*, № 13/4, S. 77-179. [in Ukraine]
7. Ekonomichna statystyka.(2024) Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [Economic statistics. State Statistics Service of Ukraine]. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm) [in Ukraine]
8. Indeks inflatsii v Ukraini. [Inflation index in Ukraine]. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (Accessed: 03.02.2025r.) [in Ukraine]
9. Ofitsiyniy kurs hryvni shchodo inozemnykh valiut (serednii za period). [Official exchange rate of the hryvnia against foreign currencies (average for the period)]. URL: [https://bank.gov.ua/files/Exchange\\_r.xls](https://bank.gov.ua/files/Exchange_r.xls) (Accessed: 03.02.2025 r.) [in Ukraine]
10. Begun S. I., Voroniuk A. L. (2020) Mistse koreliatsiino-rehresiinoho analizu v upravlinni pidpriemstvom [The place of correlation-regression analysis in enterprise management]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, №4(80), S. 277-281. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-4-80-57> (Accessed: 07.02.2025 r.) [in Ukraine]
11. Vilchynska O. M. (2024) Doslidzhennia faktoriv vplyvu na rynek robochoi syly za dopomohoiu ekonometrychnoho modeliuvannia [Research of factors influencing the labor market using econometric modeling.]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, №62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-169>. [in Ukraine]
12. Gujarati, Damodar N.; Porter, Dawn C. (2009). *Basic Econometrics* (5th Edition). New York: McGraw-Hill Irwin. p. 385-86.
13. Potapova N. A., Ushkalenko I. M., Melnyk I. S. (2020) Ekonometrychna model otsinky vyrobnytstva produktsii tvarynnytstva [Econometric model of assessment of livestock production]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, №40, S. 491-497. [in Ukraine]
14. Begun S. I., Khomiuk N. L., Podzizei O. O. (2024) Ekonometrychni metody ta modeli v pryiniatti upravlinskykh rishen v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Econometric methods and models in managerial decision-making in the context of digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, №66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-16> [in Ukraine].

Одержано статтю: 22.02.2025 р.  
Прийнято до друку: 27.02.2025 р.

УДК 658.386:316.77

Ліпич Любов,  
доктор економічних наук, професор,  
Луцький національний технічний університет,  
кафедра підприємництва, торгівлі та логістики,  
м. Луцьк, Україна;  
ORCID ID 0000-0002-9059-7271,  
e-mail: [lipych\\_liubov@lutsk-ntu.com.ua](mailto:lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua)

Кушнір Мирослава,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Український католицький університет,  
кафедра прикладної економіки та бізнесу,  
м. Львів, Україна;  
ORCID ID 0000-0002-4441-4278,  
e-mail: [mlipych@ukr.net](mailto:mlipych@ukr.net)

Хілуха Оксана,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Луцький національний технічний університет,  
кафедра економіки,  
м. Луцьк, Україна;  
ORCID ID 0000-0002-1228-7171,  
e-mail [oksana.hiluha@vnu.edu.ua](mailto:oksana.hiluha@vnu.edu.ua)

Волинець Ірина,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра менеджменту,  
м. Луцьк, Україна;  
ORCID ID 0000-0003-2556-2109  
e-mail: [Irina.Volynets@vnu.edu.ua](mailto:Irina.Volynets@vnu.edu.ua)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-176-183>

## КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І НОВІ МЕДІА: ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНТЕНТУ ВЕБСАЙТІВ І ПОРТАЛІВ ПІДПРИЄМСТВ

**Вступ.** Встановлено, що корпоративна соціальна відповідальність ґрунтується на припущенні, що підприємства добровільно вживають заходів для покращення життя зацікавлених сторін та чистоти довкілля. Корпоративна соціальна відповідальність є просоціальною діяльністю, усі заходи здійснюються добровільно і орієнтовані на конкретних зацікавлених сторін. Доведено, що Інтернет як інструмент розповсюдження інформації має значну кількісну та якісну перевагу перед традиційними медіа. До його переваг відносяться: необмежене просторове та часове охоплення, доступність інформації, простота та швидкість спілкування, інтерактивність тощо

**Мета статті** полягає в аналізованні ролі нових медіа в просуванні ідеї корпоративної соціальної відповідальності шляхом представлення результатів емпіричного дослідження використання веб-сайтів підприємствами.

**Методи.** Інтернет є соціальним середовищем. Це змінює відносини між відправником і одержувачем інформації, який стає рівноправним партнером у публічному діалозі. Інтернет створює можливість індивідуалізації інформації.

**Результати.** На основі проведених досліджень обґрунтовано, у випадку вебсайтів організації, які займаються корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ), обсяг тексту, присвячений темі КСВ, на більшості сайтів можна вважати середнім або малим; охоплення питань, порушених на вебсайтах підприємств, переважно велике; текст мав інформаційний характер, в окремих випадках - інформаційно-проблемний; представлені матеріали відрізнялися високою цілісністю та зрозумілістю; на більшості досліджуваних сайтів представлено місію організації; мова проста та зрозуміла. Аналіз інтернет-порталів

---

176

ISSN 2786-4618 (Online), ISSN 2786-460X (Print)

©Ліпич Л., Кушнір М., Хілуха О., Волинець І., 2025. Ця стаття відкритого доступу на умовах CC BY-NC 4.0



показав, що кількість тексту, присвяченого корпоративній соціальній відповідальності є великою; поданий контент характеризувався прозорістю та послідовністю; переважали тексти проблемно-інформативного характеру; мова текстів чітка та зрозуміла; опубліковані повідомлення потенційно високоефективні. Портали передбачали двостороннє спілкування. Вони містили бібліотеки та освітні портали, освітні траєкторії. Половина порталів мала англomовну версію. Більшість сторінок містили рекламу. Загальна привабливість порталів вища, ніж у випадку веб-сайтів.

**Висновки.** Зазначено, що можливості, які надає Інтернет, все ще не використовуються повністю. Рівень досліджуваних сайтів був доволі різноманітним. Більшість сайтів мали радше інформаційний, ніж проблемний характер, а обсяг тексту, змістова цінність і їхня привабливість були різними.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, «нові» медіа, переваги «нових» медіа, інтернет-портали, веб-сайти підприємств, просторове та часове охоплення.

**Lubov Lipych,**  
D.Sc. (Economics), Professor,  
Lutsk National Technical University  
Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics,  
Lutsk, Ukraine

**Kushnir Myroslava,**  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Ukrainian Catholic University  
Department of Applied Economics and Business,  
Lviv, Ukraine

**Khilukha Oksana,**  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Lutsk National Technical University,  
Department of Economics,  
Lutsk, Ukraine

**Volynets Iryna,**  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Department of Management and Administration,  
Lutsk, Ukraine

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND NEW MEDIA: AN EMPIRICAL STUDY OF WEBSITE AND PORTAL CONTENT OF ENTERPRISES**

**Introduction.** *The study demonstrates that the Internet, as an information dissemination tool, holds significant quantitative and qualitative advantages over traditional media. Its advantages include unlimited spatial and temporal coverage, information accessibility, ease and speed of communication, interactivity, and more.*

*The purpose of the article is to analyze the role of new media in promoting the concept of corporate social responsibility (CSR) by presenting the results of an empirical study on the use of websites by enterprises. It has been established that CSR is based on the assumption that companies voluntarily take measures to improve the lives of stakeholders and environmental quality.*

**Methods.** *The Internet acts as a social environment, changing the relationship between sender and receiver of information, with the latter becoming an equal partner in public dialogue.*

**Results.** *CSR is a pro-social activity, with all measures taken voluntarily and directed toward specific stakeholders. The Internet enables the individualization of information, making it no longer impersonal. Based on the research, it was found that on CSR-related websites, the amount of CSR content is generally medium or small on most sites; the coverage of issues on company websites was mostly extensive; the content was mainly informational, with some instances being informational-problematic; materials were characterized by high coherence and clarity; most of the analyzed websites included an organizational mission; and the language was simple and understandable. The analysis of internet portals showed that the amount of CSR-related content was high, with transparency and consistency*

*in the content; problem-informative texts predominated; the language used was clear and understandable; and the published messages were potentially highly effective.*

**Conclusions.** *The portals facilitated two-way communication and included libraries and educational portals and pathways. Half of the portals had an English-language version, and most pages contained advertisements. The overall appeal of the portals was higher compared to websites.*

**Keywords:** *corporate social responsibility, new media, advantages of new media, internet portals, company websites, spatial and temporal coverage.*

**JEL Classification.** *M14, M30*

**Вступ.** У 21 столітті соціально відповідальний бізнес стає глобальним явищем. Розвиток інформаційних технологій не тільки надав нові інструменти, які допомагають керувати організаціями, але й сприяв народженню постіндустріального суспільства, в якому поступово змінюється спосіб мислення підприємств та їхньої відповідальності перед суспільством. У суспільстві зростає усвідомлення впливу підприємств на навколишнє середовище, а концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) набуває все більшої популярності та визнання. Традиційні ЗМІ вже мають усталену позицію щодо популяризації ідеї КСВ. Однак динамічний розвиток цифрових технологій підвищує роль нових медіа в просуванні цієї ідеї. Популяризація цифрових технологій спричинила багато важливих соціальних змін. ЗМІ інформаційної ери змінюють роль реципієнтів, віддають перевагу інтерактивності та беруть участь у створенні інформації. Завдяки цьому нові концепції та ініціативи можуть швидко дійти до кожного учасника глобальної мережі.

**Огляд літератури.** Результати системних наукових досліджень корпоративної соціальної відповідальності наведені в працях таких вітчизняних вчених, як О. Амоша, Ph. Котлер [2], Н. Лі [2], Е. Лібанова, Л. Ліпич [3], М. Кушнір [3], О. Хілуха [3], М. Friedman М. [4], М. Е. Porter [5], М. R. Kramer [5], А. Pomeroy [9], S. Dolnicar [9], Л. Безтелесна та інші. Проте проблеми пропаганда впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності бізнесу ЗМІ досліджена недостатньо, що і визначило напрям цього наукового пошуку.

**Метою дослідження** є аналізування ролі нових медіа в просуванні ідеї корпоративної соціальної відповідальності шляхом представлення результатів емпіричного дослідження використання веб-сайтів підприємствами відповідальними перед суспільством.

**Матеріали і методи дослідження.** Дослідження ґрунтується на аналізі корпоративної соціальної відповідальності у медіа, зокрема через контент, представлений на офіційних вебсайтах і порталах підприємств.

**Результати дослідження.** Існує безліч різних визначень корпоративної соціальної відповідальності. За визначенням Європейської комісії, корпоративна соціальна відповідальність – це концепція добровільного врахування компанією соціальних та екологічних аспектів у веденні бізнесу та в контактах із зацікавленими сторонами [1]. Ph. Котлер і Н. Лі концептуалізують КСВ як зобов'язання покращити суспільний добробут за допомогою дискреційної ділової практики та використання ресурсів [2]. Ключовим елементом цього визначення є слово «дискреційний», яке вказує на те, що соціальна відповідальність є результатом не примусу чи правових положень, а добровільного вибору та рішень щодо використання відповідальних практик.

Корпоративна соціальна відповідальність ґрунтується на припущенні, що підприємства мають на меті не лише приносити прибуток акціонерам (власникам), але й добровільно вживають заходів для покращення життя зацікавлених сторін та чистоти довкілля. Корпоративна соціальна відповідальність є просоціальною діяльністю, усі заходи здійснюються добровільно і орієнтовані на конкретних зацікавлених сторін: працівників, представників зовнішнього середовища та, зрозуміло, навколишнє середовище [3].

З точки зору відомого економіста М. Friedmana, соціальна відповідальність підприємства полягає у зростанні і максимізації прибутку [4]. Подібної думки дотримуються М.Е. Porter і М. R. Kramer, наголошуючи на взаємозв'язку між соціальною відповідальністю та позитивним впливом на економічний розвиток підприємства [5]. Тобто переваги КСВ можна розглядати як з точки зору підприємств, так і суспільства. Основні переваги для компанії - створення позитивного іміджу. В даний час велика кількість клієнтів при виборі товару керується місією і соціальним іміджем компанії. Сучасні клієнти стають все більш вимогливими - вони очікують не лише відповідної ціни та безпечного продукту, але й вимагають позитивного впливу на навколишнє середовище своїми

споживчими рішеннями. Діяльність КСВ також важлива для формування позитивних відносин з місцевою громадою, інвесторами та працівниками. Слід зазначити, що для багатьох інвесторів фінансова надійність підприємства залежить від соціальної довіри до нього. Вони охочіше інвестують у розвиток підприємств, які мають позитивний імідж, позитивно впливають на навколишнє середовище, впроваджуючи соціально відповідальну діяльність, ніж ті, які такої діяльності не здійснюють. Соціальна активність підприємства позитивно впливає на його імідж на ринку праці. Таке підприємство сприймається як чесний і надійний роботодавець, що дозволяє залучати та утримувати кращих працівників. Діяльність, що відповідає принципам КСВ, змушує підприємства підвищувати стандарти поведінки щодо зацікавлених сторін. У результаті, хоча соціальна відповідальність вимагає певних витрат, впровадження принципів КСВ є важливим активом, завдяки якому компанія створює конкурентну перевагу.

Також слід звернути увагу на численні соціальні пільги. Підприємства можуть відігравати активну роль у боротьбі з різними соціальними проблемами. Беручи участь в екологічних програмах, організації сприяють поліпшенню стану навколишнього природного середовища. Соціально відповідальні підприємства привертають увагу до питання чесної конкуренції, прав людини та інших важливих для розвитку суспільства проблем. Вони є прикладом для інших компаній. Поширення таких настроїв дає можливість допомагати широким верствам людей, які її потребують. Ця діяльність приносить численні переваги як компанії, так і навколишньому середовищу. Варто підкреслити, що відповідальний бізнес - це не лише дотримання формальних та законодавчих вимог. Це стосується не лише простих форм філантропії. Відповідальний бізнес - це довгостроковий стратегічний підхід.

Підтвердженням цього є дані дослідження компанії *Your Cause* в області соціальної відповідальності бізнесу, згідно з яким 66% споживачів готові платити більше за товари підприємств, діяльність яких відповідає концепції сталого розвитку; у соціально відповідальних компаній продуктивність праці зростає на 13%; у підприємств, які впроваджують програми корпоративної соціальної відповідальності на 50% зменшується плинність кадрів і відповідно зростає лояльність персоналу [6].

Розвиток цифрових технологій призвів до створення нових інструментів для комунікування з зовнішнім середовищем. Поряд з «традиційними» медіа на ринку з'явилися і активно розвиваються «нові» медіа, наділені характеристиками двосторонньої комунікації. Їх появі сприяв розвиток цифрових, інформаційних і мережевих технологій та комунікацій і, в тому числі, поява технології Web 2.0, особливістю якої є принцип залучення користувачів до створення контенту.

Термін «нові медіа» описує різні форми комунікації з використанням комп'ютерних технологій. Нові медіа включають професійні Інтернет ЗМІ (інтернет-видання: онлайн газети, журнали, сайти інформаційних агенцій, сайти новин, групи новин; інтернет телебачення, інтернет радіо); онлайн ігри; соціальні медіа (соціальні мережі, блоги, медіахостінги, інтернет енциклопедії тощо). [7]. Слід зазначити, що Інтернет, наразі один із найпоширеніших інструментів комунікації, також є основою для багатьох інших засобів масової інформації, і тому його все частіше називають мета медіумом.

**Дискусія.** У всьому світі, за даними Statista, на початок року налічувалося 5,35 мільярдів інтернет-користувачів, що становило 66,2% світового населення. Соціальними мережами користувалися 5,04 мільярда осіб, або 63,3% населення світу [8].

За даними дослідження Data Reportal, на початок 2021 року рівень проникнення інтернету в Україні становив 67,6%. У країні налічувалося 29,47 мільйонів інтернет-користувачів, а 25,7 мільйонів користувалися соціальними мережами. Безпосередньо перед повномасштабною війною кількість інтернет-користувачів зросла до 31,1 мільйона, а кількість користувачів соцмереж - до 28 мільйонів. Рівень проникнення Інтернету зріс до 71,8%. За рік, у січні 2023, в Україні налічувалося 28,57 мільйонів користувачів Інтернетом. Тоді як рівень проникнення Інтернету становив 79,2%. Крім того, в Україні було 26,7 мільйона користувачів соціальних мереж - приблизно 74% від загальної кількості населення. У дослідженні наголошується, що на початок 2023 року соціальними мережами користувалися 22,6 мільйона користувачів віком від 18 років - тобто близько 76,8% від загальної кількості дорослого населення. Загалом, 93,5% загальної бази інтернет-

користувачів України (незалежно від віку) використовували хоча б одну платформу соціальних мереж [8].

Інтернет як інструмент розповсюдження інформації має не лише значну кількісну перевагу перед традиційними медіа, а й якісну. До його численних переваг відносяться: необмежене просторове та часове охоплення, доступність інформації, простота та швидкість спілкування, інтерактивність тощо. Однак, перш за все, Інтернет є соціальним середовищем. Це змінює відносини між відправником і одержувачем інформації, який все більше стає рівноправним партнером у публічному діалозі. Інтернет створює можливість індивідуалізації інформації, яка вже не має безособового характеру. Це «демократичне» середовище, яке дозволяє кожному учаснику мережі публічно висловлювати власну думку.

Емпіричні дослідження показують, що Інтернет стає найпопулярнішим джерелом інформації про КСВ [9]. Усвідомлення впливу підприємств на навколишнє середовище та важливості їх відповідальності перед суспільством стають все сильнішим. Сьогодні суспільство хоче бути поінформованим про просоціальну діяльність підприємства. Як не парадоксально, те, чи вважається організація соціально відповідальною, дедалі більше визначається не лише її діяльністю, а й тим, як вона інформує про це. Традиційно подана інформація про соціально відповідальну діяльність підприємства може бути сприйнята як нещира реклама. Тому багато підприємств шукають нові способи переконати стейкхолдерів у правдивості своїх намірів, наприклад, беручи участь у різноманітних рейтингах. Інформація про їх результати публікується не лише на сайтах підприємства, а й іншими організаціями, завдяки чому розширюється коло її одержувачів і інформація набуває більшої довіри.

Дослідження проводилося з липня до жовтня 2024 року. Їхньою метою було провести пошуковий аналіз сайтів, направлених на популяризацію ідеї КСВ. Вважалося, що найбільш доступним і наочним проявом функціонування нових медіа є повідомлення, які розповсюджуються на веб-сайтах. У дослідженні використовувався контент-аналіз вибраних веб-сайтів, що рекламують КСВ, і повідомлень, розміщених на цих веб-сайтах. Ця методика дослідження обрана у зв'язку з тим, що вона успішно використовується при аналізі ЗМІ, стосовно яких традиційні методи аналізу важко застосувати. Цей прийом використовується для об'єктивного, систематичного та кількісного опису змісту повідомлення [10]. Крім того, він часто використовується в дослідженнях, спрямованих на виявлення ймовірного впливу повідомлення на обізнаність і поведінку одержувачів [10].

Дослідженням було охоплено 19 спеціально відібраних веб-сайтів найбільших українських організацій та 8 інтернет-порталів, що пропагують КСВ. Для цього використовувалися переважно раніше підготовлені звіти про соціально відповідальні підприємства в Україні. Сайти компаній, які використовують КСВ як елемент побудови їх іміджу не аналізувалися. В аналізі використовувався категоризаційний ключ, що базується на таких критеріях:

- обсяг тексту;
- зрозумілість і цілісність змісту;
- характер тексту (наприклад, проблемний/інформаційний);
- охоплення обговорюваних питань;
- форма подачі матеріалу (мова, стиль);
- зрозумілість намірів автора;
- зазначення місії;
- потенційна ефективність подачі.

З особливим акцентом на використанні веб-сайтів як інтерактивного інструменту були проаналізовані елементи, що дозволяють ефективно оновлювати інформацію. Для цього використовувалися такі критерії:

- регулярність новлення веб -сайту;
- можливість двостороннього спілкування;
- можливість завантаження статей про SOB;
- забезпечення рейтингування соціально відповідальних підприємств;
- посилання на профіль Facebook/Twitter/Instagram;
- посилання на інші веб -сайти щодо SOB;
- привабливість веб -сайту;
- присутність різних мовних версій;

- наявність реклами.

Аналіз показав, що у випадку вебсайтів організацій, які займаються корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ), обсяг тексту, присвячений темі КСВ, на більшості сайтів можна вважати середнім або малим (11 сайтів); лише 8 з досліджуваних підприємств мали сайти, де текст, що стосується КСВ, був об'ємним (табл. 1). Однак охоплення питань, порушених на вебсайтах підприємств, переважно було великим або дуже великим (9 сайтів). Текст мав здебільшого інформаційний характер (15 сайтів), і лише в окремих випадках – інформаційно-проблемний (4 сайти). Одночасно представлені матеріали зазвичай відрізнялися високою цілісністю та зрозумілістю (13 сайтів). На більшості досліджуваних сайтів було представлено місію організації (17 сайтів), яка, як правило, підкреслювала значення поширення ідеї КСВ як основної мети їхнього існування (табл. 2). На жаль, небагато сайтів містили рейтинги соціально відповідальних підприємств (4 сайти). Більшість сайтів давали можливість завантажити статті, присвячені КСВ або питанням, безпосередньо пов'язаним із цією тематикою (14 сайтів), хоча іноді пропонованих статей було небагато (5 сайтів), а їхня змістовна цінність була неоднозначною.

Таблиця 1

#### Результати оцінки вебсайтів підприємств за вибраними критеріями

Критерій	Оцінка				
	відмінно	дуже добре	добре	задовільно	незадовільно
Обсяг тексту	4	4	6	4	1
Зрозумілість і цілісність змісту	5	7	5	0	0
Охоплення обговорюваних питань	4	6	7	2	0
Зрозумілість намірів автора	4	5	8	2	0
Потенційна ефективність подачі	3	4	6	5	1
Регулярність новлення веб -сайту	2	3	10	4	0

*Джерело:* власні дослідження

Мова, якою була представлена тематика КСВ, зазвичай була простою та зрозумілою (14 сайтів), однак траплялися також сайти, де використовувався науковий (2 сайти) або пафосний стиль (3 сайти). Не завжди повністю зрозумілим був намір авторів текстів (10 сайтів), через що, як можна припустити, потенційна ефективність їхнього подання була малою – у випадку 13 сайтів вона була оцінена як середня або низька (табл. 1).

Не всі сторінки оновлювалися регулярно (15 сторінок). Більшість сторінок вийшла лише українською мовою (11 сторінок). У переважній більшості випадків можливість двостороннього спілкування обмежувалася електронною поштою та телефоном (12 сторінок). Однак таку можливість опосередковано створив профіль, створений у Facebook/Twitter/Instagram, посилання на який були розміщені аж на 15 веб-сайтах. Також варто зазначити, що більшість сторінок містили посилання на інші сторінки, пов'язані з КСВ (102 сторінок). На сайтах (11 сторінок) часто розміщувалися різні види реклами. Загалом привабливість лише 7 сайтів організації можна оцінити як високу або дуже високу (табл. 2).

Таблиця 2

#### Результати аналізу сайтів організацій за обраними критеріями

Критерій	Так	Ні
Регулярність новлення веб -сайту	8	9
Можливість двостороннього спілкування	7	12
Можливість завантаження статей про SOB	12	5
Забезпечення рейтингування соціально відповідальних підприємств	4	13
Посилання на профіль Facebook/Twitter/Instagram	15	4
Посилання на інші веб -сайти щодо SOB	12	7
Привабливість веб -сайту	7	11
Присутність різних мовних версій	9	11
Наявність реклами	11	8

*Джерело:* власні дослідження

Аналіз 8 інтернет-порталів дав дещо інші результати. На всіх порталах кількість тексту, присвяченого корпоративній соціальній відповідальності, можна вважати великою або дуже великою

(табл. 3). Коло питань, що обговорювалися, також було дуже великим і обширним. Поданий контент зазвичай характеризувався прозорістю та послідовністю.

Таблиця 3

Результати оцінки порталів за обраними критеріями

Критерій	Оцінка				
	відмінно	дуже добре	добре	задовільно	незадовільно
Обсяг тексту	4	4	0	0	0
Зрозумілість і цілісність змісту	5	3	0	0	0
Охоплення обговорюваних питань	4	4	0	0	0
Зрозумілість намірів автора	4	4	0	0	0
Потенційна ефективність подачі	2	6	0	0	0
Регулярність новлення веб -сайту	2	4	2	0	0

Джерело: власні дослідження

Переважали тексти проблемно-інформативного характеру (4 сторінки) та навчально-інформаційні (4 сторінки). Мова представлених текстів була чіткою та зрозумілою. Зрозумілими були і наміри авторів повідомлень. Можна припустити, що опубліковані повідомлення були потенційно високоефективними. Хоча більшість порталів не містили місії, їхні цілі були представлені (загалом 6 сторінок). Більшість сторінок оновлювалися на постійній основі (6 сторінок). Переважно портали дозволяли двостороннє спілкування не лише через електронну пошту, а й через блоги, форуми тощо (табл. 4).

Таблиця 4

Результати аналізу інтернет-порталів за обраними критеріями

Критерій	Так	Ні
Регулярність новлення веб -сайту	5	3
Можливість двостороннього спілкування	5	3
Можливість завантаження статей про SOB	8	0
Забезпечення рейтингування соціально відповідальних підприємств	3	5
Посилання на профіль Facebook/Twitter/Instagram	4	4
Посилання на інші веб -сайти щодо SOB	7	1
Привабливість веб -сайту	6	2
Присутність різних мовних версій	4	4
Наявність реклами	5	3

Джерело: власні дослідження

Однак сайти соціальних мереж використовувалися рідше (4 веб-сайти). На всіх порталах була можливість завантажити статті про КСВ. Вони часто містили так звані бібліотеки та освітні портали також включали освітні траєкторії, де можна було завантажити різноманітні книги, звіти тощо. Зазвичай також були численні посилання на інші веб-сайти подібної тематики (7 порталів). Більш того, були приклади передові практики та рейтинги соціально відповідальних підприємств. Лише половина порталів мала англomовну версію. Більшість сторінок містили рекламу (5 сторінок). Загальна оцінка привабливості досліджуваних порталів була явно вищою, ніж у випадку веб-сайтів організацій (табл. 3).

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Проведені дослідження свідчать, що Інтернет став важливим інструментом поширення концепції соціальної відповідальності організацій. Загалом рівень досліджуваних веб-сайтів як організацій, що займаються соціальною відповідальністю, так і інтернет-порталів можна вважати високим. Примітним є той факт, що досліджувані портали виявилися зазвичай ретельніше підготовленими, ніж сайти. Проведений аналіз, однак, свідчить, що можливості, які надає Інтернет, все ще не використовуються повністю. Рівень досліджуваних сайтів був доволі різноманітним. Більшість сайтів мали радше інформаційний, ніж проблемний характер, а обсяг тексту, змістова цінність і їхня привабливість були різними.

Інтернет міцно "вписаний" у реальність ХХІ століття, поступово стаючи, особливо для молодого покоління, основним джерелом інформації, де нові ідеї та концепції можуть швидко здобути широке коло прихильників. Щоб це стало можливим, важливо повністю використовувати переваги Інтернету, особливо у встановленні партнерського діалогу з аудиторією. Зміст має не тільки привертати увагу,

але й переконувати, розвивати та формувати розуміння значення соціальної відповідальності організацій у сучасному світі.

#### Джерела та література

1. Commission of the European Communities, Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Brussels 2001.
2. Kotler Ph., Lee N., Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Course, JohnWiley & Sons, New Jersey 2005.
3. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Тренд свідомого споживання молодих споживачів в контексті соціальної відповідальності підприємства та циркулярної економіки. Economic, social and legal aspects of enterprise management. Context of the political and economic crisis @ Copyright by Monika Dobska, Ryszard Kamiński & Authors, Poznań 2022. С.93-119.
4. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profit. New York Times Magazine. September. 13. 1970. P.122-12.
5. Porter M.E., Kramer M.R. The competitive advantage of corporation philanthropy. Harvard Business Review. 2002.No 80(12).
6. Pro marketynh «Marketynh v Ukraini». KSV - korporatyvna sotsialna vidpovidalnist"[About marketing «Marketing in Ukraine». CSR - corporate social responsibility"] Available at: [http://www.ua-marketing.com.ua/?page\\_id=667](http://www.ua-marketing.com.ua/?page_id=667). (in Ukrainian).
7. Григорова З. В. Нові медіа, соціальні медіа, соціальні мережі - ієрархія інформаційного простору. Технологія і техніка друкарства : збірник наукових праць. 2017. Вип. 3(57). С. 93-100.
8. Як повномасштабна війна відобразилася на кількості інтернет-користувачів в Україні. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/04/15/infografika/suspilstvo/yak-povnomasshtabna-vijna-vidobrazylasya-kilkosti-internet-korystuvachiv-ukrayini>.
9. Pomeroy A., Dolnicar S., Assessing the Prerequisite of Successful CSR Implementation: Are Consumers Aware of CSR Initiatives? „Journal of Business Ethics” 2009, No. 85.
10. Berelson B., Content Analysis in Communication Research, Free Press, New York 1952.

#### References

1. Commission of the European Communities, Green Paper. Promoting a European framework for Corporate (2001).Social Responsibility. Brussels.
2. Kotler Ph., Lee N.(2005). Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Course, JohnWiley & Sons, New Jersey/
3. Lipych L.H., Khilukha O.A., Kushnir M.A. (2022). Trend svidomoho spozhyvannia molodykh spozhyvachiv v konteksti sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstva ta tsyrkuliarnoi ekonomiky. [The trend of conscious consumption among young consumers in the context of corporate social responsibility and the circular economy]. Economic, social and legal aspects of enterprise management. Context of the political and economic crisis @ Copyright by Monika Dobska, Ryszard Kamiński & Authors, Poznań S.93-119. (in Ukrainian).
4. Friedman M. (1970).The Social Responsibility of Business is to increase its Profit. New York Times Magazine.September. 13. P.122-12.
5. Porter M.E., Kramer M.R. (2002). The competitive advantage of corporation philanthropy. Harvard Business Review. No 80(12).
6. Pro marketynh «Marketynh v Ukraini». KSV - korporatyvna sotsialna vidpovidalnist"[About marketing «Marketing in Ukraine». CSR - corporate social responsibility"] Available at: [http://www.ua-marketing.com.ua/?page\\_id=667](http://www.ua-marketing.com.ua/?page_id=667).(in Ukrainian).
7. Hryhorova Z. V.(2017). Novi media, sotsialni media, sotsialni merezhi - iierarkhiia informatsiinoho prostoru.[ New media, social media, social networks - the hierarchy of the information space]. Tekhnolohiia i tekhnika drukarstva : zbirnyk naukovykh prats. Vyp. 3(57). S. 93-100. (in Ukrainian).
8. Yak povnomasshtabna viina vidobrazylasia na kilkosti internet-korystuvachiv v Ukraini.[ How a full-scale war affected the number of Internet users in Ukraine]. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/04/15/infografika/suspilstvo/yak-povnomasshtabna-vijna-vidobrazylasya-kilkosti-internet-korystuvachiv-ukrayini> .(in Ukrainian).
9. Pomeroy A., Dolnicar S.(2009). Assessing the Prerequisite of Successful CSR Implementation: Are Consumers Aware of CSR Initiatives? «Journal of Business Ethics»No. 85.
10. Berelson B. (1952).Content Analysis in Communication Research, Free Press, New York.

Одержано статтю: 22.02.2025 р.  
Прийнято до друку: 28.02.2025 р.

УДК 004.738.5:339

Bukalo Nadiia,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Marketing,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk, Ukraine;  
ORCID ID [0000-0002-3393-4016](https://orcid.org/0000-0002-3393-4016),  
e-mail: Bukalonadiya@ukr.net

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-184-189>

## DIGITAL TECHNOLOGIES IN MARKETING ACTIVITY DIAGNOSTICS

**Introduction.** The article examines the interpretation of various foreign and domestic economic concepts of “marketing activity diagnostics” and “marketing digitalization”. It is considered the leading software for solving marketing tasks and performing marketing activity diagnostics. It studies how using modern digital platforms ensures the adoption of sound strategic decisions that increase companies' competitiveness.

**The purpose of the article.** Consideration of interpretations by various foreign and domestic scientists of economic concepts: «diagnostics of marketing activities», «digitalization of marketing». Research into the impact of digital technologies on the diagnostics of companies' marketing activities. Disclosure of the main advantages of using digital technologies in marketing diagnostics.

**Methods.** The research used content analysis, comparative analysis, and logical generalization. The methodological basis of the research was theoretical provisions on marketing activities, scientific works of famous economists in the field of marketing, and digital technologies.

**Results.** The essence of the economic concept of «diagnostics of marketing activities» and «digitalization of marketing» is revealed. The study showed that using advanced technologies, such as web analytics, AI, Big Data, and CRM systems, provides companies with competitive advantages and makes informed management decisions. In the future, the role of digital technologies in marketing diagnostics will only decrease, requiring companies to be flexible, adaptable, and innovative in their approach to analyzing marketing processes.

**Conclusions.** Digital marketing analytics is a critical step for companies looking to improve their advertising and customer engagement. Innovative solutions such as Big Data analytics, marketing automation, and competitive intelligence tools enable companies to make strategically informed decisions and achieve better results.

**Key words:** marketing diagnostics; marketing; digital technologies; digitalization; marketing analysis.

Букало Надія,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна

## ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ДІАГНОСТИЦІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Вступ.** У статті досліджено трактування різними закордонними та вітчизняними науковцями економічних понять «діагностика маркетингової діяльності», «цифровізація маркетингу». Розглянуто основні програмні забезпечення з допомогою якого можна розв'язати задачі маркетингу та проводити діагностування маркетингової діяльності. Досліджено, що використання сучасних цифрових платформ забезпечує прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії.

**Мета.** Розгляд трактувань різними закордонними та вітчизняними науковцями економічних понять: «діагностика маркетингової діяльності», «цифровізація маркетингову». Дослідження впливу цифрових технологій на діагностику маркетингової діяльності компанії. Розкриття основних переваг від застосування цифрових технологій у маркетинговій діагностиці.

**Методи.** У ході дослідження використано методи контент-аналізу, порівняльного аналізу та логічного узагальнення. Методологічною основою дослідження є теоретичні положення з маркетингової діяльності, наукові праці відомих вчених-економістів у галузі маркетингу, цифрових технологій.



**Результати.** Розкрито сутність економічного поняття «діагностика маркетингової діяльності», «цифровізація маркетингову». Дослідження показало, що використання передових технологій, таких як: вебаналітика, AI, Big Data та CRM-системи, забезпечує компаніям конкурентні переваги та допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення. У майбутньому роль цифрових технологій у маркетинговій діагностиці лише зростатиме, що вимагатиме від компаній гнучкості, адаптивності та інноваційного підходу до аналізу маркетингових процесів.

**Висновки.** Діагностика маркетингової діяльності за допомогою цифрових технологій є критично важливим етапом для компаній, які прагнуть підвищити ефективність своїх рекламних заходів та покращити взаємодію зі споживачами. Інноваційні рішення, такі як аналіз Big Data, автоматизація маркетингу та інструменти конкурентного аналізу, дозволяють компаніям приймати стратегічно обґрунтовані рішення та досягати кращих результатів у своїй діяльності.

**Ключові слова:** маркетингова діагностика; маркетинг; цифрові технології; цифровізація; маркетинговий аналіз.

**Jel Classification:** M 31; O 30

**Introduction.** Modern digital technologies play a key role in the development of marketing activities. They allow companies to effectively evaluate the results of their marketing activities, analyze consumer behavior and make informed management decisions. The involvement of digital tools creates new opportunities for diagnosing and evaluating marketing strategies and the impact of technologies on marketing processes; using digital technologies is not just a trend but a necessity for modern business. This allows you to increase the effectiveness of marketing activities, reduce costs and improve customer interaction. The use of advanced analytical tools helps companies remain competitive, adapt to dynamic market changes, which determines the relevance of the study.

**Literature review.** Many domestic and foreign scientists have dealt with the problems of forming effective marketing diagnostic algorithms and using digital technologies in marketing activities: L. Berry, D. Rogers, S. Kingsnorth, F. Kotler, L. Larka, Ya. Voytovych, M. Rudenko G. Oliynyk. and others. However, the issue of using digital technologies in the diagnostics of marketing activities at the current stage of society's development requires further research.

**Purpose of the study.** Consider the economic concepts of «diagnostics of marketing activities» and «digitalization of marketing». This is a survey of digital technologies' impact on marketing activities' diagnostics and an overview of the key advantages of using digital technologies in marketing diagnostics.

**Materials and methods of the study.** The methodological basis of the study is theoretical provisions on marketing activities, scientific works of well-known economists in the field of marketing, and digital technologies. To solve research problems, the methods of content analysis and comparative analysis (comparison of different approaches to the diagnostics of marketing activities using digital technologies) were used.

**Research results.** Marketing activity diagnostics are key aspects of effective business management. The diagnostics performed allow companies to assess the effectiveness of their marketing strategies, identify strengths and weaknesses, and find opportunities for improvement.

According to L. Larki [1] marketing diagnostics is the foundation of effective marketing activities of the enterprise. This interpretation of the term is modern in business conditions.

According to R. Shams, marketing diagnostics is an analysis of the company's ability to maintain competitive advantages in conditions of rapid market changes [2]. The author also considers «marketing diagnostics» a tool for identifying weaknesses in the marketing strategy.

Scientist M. Gilbert, marketing activity diagnostics, shows how the process of analysis and search allows more accurately assessing the effectiveness of campaigns and consumer reaction to the product [3]. The scientist emphasizes the use of big data for marketing diagnostics.

According to the recommendation of V. Koyuda and T. Myaka [4], enterprise marketing system diagnostics should be carried out using express diagnostics, fundamental and complex diagnostics, diagnostics based on the components of the enterprise marketing system and its results, forecasting by diagnostic objects, and selected diagnostic methods.

Scientists F. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, in his study «Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital» [5], shows current trends in marketing and technology that affect business development in the digital age. They analyze the features of digital consumer behavior, marketing personalization strategies, the use of social media and Internet technologies to promote products and services, as well as methods that will help brands maintain a competitive advantage in the era of digital transformation.

In his book «The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age» [6], D. Rogers considers various aspects of digital transformation, including strategic planning, organizational culture, technological tools, and other key aspects.

Digital technologies expand the possibilities of diagnosing marketing activities, providing companies access to a large amount of data and analysis tools. Studying the impact of digital technologies on the diagnosis of marketing activities can help companies improve the effectiveness of their marketing strategies and interaction with the audience.

Marketing automation is a relatively new trend in the Internet space. Many marketers are not yet familiar with this concept, and even fewer specialists are able to implement it in real business. Routine tasks are automated using specialized programs and services that analyze customer behavior and offer individual solutions based on the data obtained [7]. The main goal of marketing process automation is to eliminate repetitive tasks and replace them with automated systems, which allows people to focus on more meaningful and intelligent aspects of work.

In the Concept of Development of the Digital Economy and Society of Ukraine, digitalization is defined as introducing digital technologies into various spheres of life: from human interaction to industrial processes, from household items to children's toys, clothing, etc. The use of digital technologies opens up new opportunities for conducting online marketing research and contributes to the informed adoption of marketing decisions.

According to G. Oliynyk, company digitalization goes far beyond the simple implementation of modern technologies or software. It encompasses profound transformations in the corporate governance system, accounting, corporate culture, external communications, the organization of production processes, working conditions, and approaches to training and advanced training of specialists [8].

Using digital technologies in modern marketing opens new opportunities for spreading information about a brand or product. For this purpose, all currently available information and electronic channels are involved, including television, the Internet, social networks, radio, and other online media. Special emphasis is placed on the potential of new media resources. A key feature is using the online environment to attract the audience's attention.

S. Kingsnorth's work «Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing» [9] considers various aspects of digital marketing, such as search engine optimization, e-commerce, social media, content marketing and others, and proposes an integrated approach.

Big Data technologies process large amounts of data and allow the analysis of terabytes of information in real time.

The Cloud Security Alliance ([cloudsecurityalliance.org](http://cloudsecurityalliance.org)) is engaged in implementing effective methods for ensuring the security of cloud computing and training relevant IT specialists. In particular, the alliance has organized a working group on big data (Big Data Working Group), which aims to find scalable methods for protecting information and solving the problems of ensuring the confidentiality of big data [10].

Digitalization is a key condition for successful business, and the effective use of digital marketing is based on understanding the changes in promotion strategies caused by digital technologies and the need for enterprises to adapt to the rapid development of the digital environment. [11, p. 82]. We agree with the authors that digitalization plays a leading role in increasing the efficiency of a company's activities. We note that the use of digital technologies in marketing activities encourages the promotion of products, and the use of digital technologies opens up new opportunities for conducting online marketing research and contributes to more informed marketing decision-making.

The introduction of digital technologies, including the digitalization of marketing, is one of the key priorities of the state under martial law. As experts rightly emphasize, the country's competitiveness in the strategic future, or rather, a new technological order, will directly determine the level of digitalization [12].

The leading software for solving marketing tasks includes CRM systems, tools for data analysis and analytics, tools for marketing campaign automation (Marketing Automation), tools for content management

(CMS), tools for social media management (Social Media Management Tools), tools for search engine optimization (SEO), and tools for A/B testing.

Scientists S. Kobernyuk, V. Karpenko systematized the directions of digitalization of enterprise marketing according to the key areas of marketing activity:

- product policy (involvement of influencers, SEO, increasing the share of goods with digital technologies in the product range);
- pricing policy (creation of integrated client and corporate profiles, automation of transaction settlements and credit control functions);
- sales promotion (formation of virtual product sales channels, application of artificial intelligence in the development and implementation of sales policy);
- product positioning policy (creating digital platforms of the virtual environment of user interaction, virtualization of physical infrastructure IT systems and transition to service models, digital modeling of consumer behavior) [13, p. 207].

D. Dyachkov, O. Pleskach, and T. Oliynyk divided the types of digital marketing into those that were implemented from classical marketing and those that arose as a result of the development of the digital environment. They also grouped digital marketing tools into four groups—“smart” gadgets, Internet communications, digital television, and digital radio, each of which has its own set of tools [14].

The functional capabilities of modern CRM systems presented on the market usually cover the following aspects of information management within the framework of the implementation of the CRM interaction model: formation, maintenance and updating of the customer base; integration with IP telephony for simultaneous management of interactions with customers and the CRM system; setting up and using e-mail to record customer requests; use of cloud storage for storing and accessing the customer base; integration with the organization's website to ensure interactive communication and interaction with customers; synchronization with the institution's operating system to optimize workflows; collection and analysis of statistical data about customers and service quality, etc. [15].

The modern development of digital technologies significantly affects enterprises' diagnostics of marketing activities. Big data analysis tools, artificial intelligence, digital automation, and neural networks allow for a deeper study of consumer behavior, the effectiveness of advertising campaigns, and the competitive environment.

The main advantages of using digital technologies in marketing diagnostics include:

- CRM systems (implementation of effective management of customer interaction);
- Big Data and AI (implementing trend forecasting and personalization of marketing strategies);
- social networks and SMM analytics (assessing brand reputation and content effectiveness);
- marketing automation (email marketing, chatbots) (optimizing interaction with consumers);
- web analytics (Google Analytics, Hotjar) (assessing user behavior).

Digital technologies open up new horizons in diagnosing marketing activities. The use of modern tools allows you to increase the efficiency of business processes, respond faster to market changes, and provide the following advantages:

- speed of analysis - digital technologies allow you to receive up-to-date data in real-time;
- data accuracy - digital tools provide access to accurate and up-to-date data, which allows you to make informed decisions;
- forecast accuracy - the use of AI and Big Data reduces the level of error in marketing research;
- cost reduction - process automation helps reduce marketing research costs;
- personalization of marketing strategies - analysis of large data sets allows you to create targeted campaigns;
- use of sensors and cloud technologies for rapid collection and analysis of data in real-time;
- forecasting of consumer behavior - the use of artificial intelligence allows you to predict future trends in the market;
- reduction of time for assessment and diagnostics (use of artificial intelligence, machine learning algorithms, and big data analytics for rapid information processing);

- flexibility and adaptability – the ability to quickly adjust marketing strategies based on the data obtained, etc.

**Discussion.** The use of digital technologies in marketing diagnostics causes much debate among scientists and practitioners. On the one hand, modern tools such as artificial intelligence and Big Data significantly improve analysis accuracy and allow for a deeper understanding of consumer behavior. However, particular challenges relate to the ethical aspects of data use, maintaining confidentiality, and the need to train specialists to use digital technologies effectively.

It is also worth noting that the effectiveness of marketing diagnostics depends on the right combination of automated algorithms and expert analysis. Automation allows for rapid data collection, but strategic planning requires human intervention and analytical thinking. The critical question is how to avoid excessive dependence on algorithms and ensure their correctness in constant market changes.

**Conclusions and prospects for further research.** Thus, digital technology diagnostics of marketing activities is an essential tool for modern business. It allows you to assess the effectiveness of marketing strategies, identify trends, and adapt marketing activities to market changes. Advanced technologies, such as web analytics, AI, Big Data, and CRM systems, provide companies with competitive advantages and help them make informed management decisions. In the future, the role of digital technologies in marketing diagnostics will only grow, requiring companies to be flexible, adaptable, and innovative in their approach to analyzing marketing processes.

Prospects for further research include an in-depth study of the impact of digital technologies on consumer behavior and improving ethical standards in data collection and use. In addition, it is essential to explore the possibilities of integrating new technologies, such as blockchain, into marketing analytics processes.

#### **Sources and literature**

1. Ларка Л. С. Маркетингові дослідження як інформаційна основа діагностики маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 1. С. 80-84.
2. Шамс Р. Розбудова потенціалу для стійкої конкурентної переваги: концептуальні засади. *Маркетингова розвідка та планування*. 2016. № 34 (5). С. 671-691.
3. Гілберт М. Великі дані для розвитку: Огляд обіцянок та викликів. *Огляд політики розвитку*. 2016. № 34(1). С. 135-174.
4. Коюда В. О., Мазко Т. І., Коюда, В. А. & Мазко Т. І. Формування групи показників для діагностики системи маркетингу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Випуск 1 (10), Том 2. 2014.
5. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken, NJ: Wiley, 2016. 208 p.
6. Kingsnorth S. *Digital Marketing Strategy*. 3rd ed. Kogan Page, 2019. 384 p. URL: <https://surl.li/ukdbzo> (date of access: 15.03.2025).
7. Райко Д. В., Лебедева Л. Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107-123.
8. Олійник Г. Ю. Цифровізація маркетингової системи управління підприємством. *Інвестиції : практика та досвід*. ТОВ «ДКС-центр», 2021. № 4. С. 29-35.
9. Rodgers D. *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Publishing: Columbia Business School, 2016. 296 p.
10. Big Data Working Group. Cloud Security Alliance. URL: [https://cloudsecurityalliance.org/working-groups/big-data/#\\_overview](https://cloudsecurityalliance.org/working-groups/big-data/#_overview) (дата звернення: 11.03.2019). Назва з екрану
11. Руденко М. В., Кирилюк Є. М., Хуторна М. Е. Цифровізація : маркетингові тренди та платформи реалізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса : Одеський національний економічний університет, 2022. № 5-6 (294-295). С. 80-87.
12. Venard V. Les malentendus de la mandialisation // *Prublemes economic*. 2021. URL: <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2008-1-page-61.htm>
13. Кобернюк С., Карпенко В. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. Вінниця, 2023. (1), С. 204-212.
14. Дячков Д., Плєскач О., Олійник Т. Базові інструменти управління цифровим маркетингом та їх характеристика. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №8(08). С. 137-142. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-23> (дата звернення : 10.03. 2025).

15. Войтович С., Лорві І., Букало Н. Застосування CRM-технологій для автоматизації процесів взаємодії із споживачами закладу послуг. Економічний форум. Луцьк, 2022. №4. С. 68-73.

### References

1. Larka L. S. (2023) Marketynhovi doslidzhennia yak informatsiina osnova diahnostryky marketynhovoї diialnosti pidpriemstva. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. № 1. S. 80-84. [in Ukrainian].
2. Shams R. (2016) Rozbudova potentsialu dlia stiikoї konkurentnoi perevahy: kontseptualni zasady. *Marketynhova rozvidka ta planuvannia*. № 34 (5). S. 671-691. [in Ukrainian].
3. Hilbert M. (2016) Velyki dani dlia rozvytku: Ohliad obitsianok ta vyklykiv. *Ohliad polityky rozvytku*. № 34(1). S. 135-174. [in Ukrainian].
4. Koiuda V. O., Mazko T. I., Koiuda, V. A. & Mazko T. I. (2014) Formuvannia hrupy pokaznykiv dlia diahnostryky systemy marketynhu pidpriemstva. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*. Vypusk 1 (10), Tom 2. [in Ukrainian].
5. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2016) *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken, NJ: Wiley. 208 p. [in English].
6. Kingsnorth S. (2019). *Digital Marketing Strategy*. 3rd ed. Kogan Page, 384 r. URL: <https://surl.li/ukdbzo> (date of access: 15.03.2025). [in English].
7. Raiko D. V., Lebedieva L. E. (2015) Model upravlinnia marketynhom u systemi menedzhmentu promyslovoho pidpriemstva. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. № 1. S. 107-123. [in Ukrainian].
8. Oliinyk H. Yu. (2021) Tsyfrovizatsiia marketynhovoї systemy upravlinnia pidpriemstvom. *Investytsii : praktyka ta dosvid. TOV «DKS-tsentr»*. № 4. S. 29-35. [in Ukrainian].
9. Rodgers D. (2016) *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Publishing: Columbia Business School. 296 r. [in English].
10. Big Data Working Group. Cloud Security Alliance. URL: [https://cloudsecurityalliance.org/working-groups/big-data/#\\_overview](https://cloudsecurityalliance.org/working-groups/big-data/#_overview) (data zvernennia: 11.03.2019). Nazva z ekranu. [in English].
11. Rudenko M. V., Kyryliuk Ye. M., Khutorna M. E. (2022) Tsyfrovizatsiia : marketynhovi trendy ta platformy realizatsii. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu. Odesa : Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet*, № 5-6 (294-295). S. 80-87. [in Ukrainian].
12. Venard B. (2021) Les malentendus de la mandialisation // *Prublemes economic*. URL: <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2008-1-page-61.htm>. [in English].
13. Koberniuk S., Karpenko V. (2023) Napriamy tsyfrovizatsii marketynhu ahrarnykh pidpriemstv. *Innovation and Sustainability*. Vynnytsia, (1), S. 204-212. [in Ukrainian].
14. Diachkov D., Pleskach O., Oliinyk T. (2023) Bazovi instrumenty upravlinnia tsyfrovym marketynhom ta yikh kharakterystyka. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. No8(08). S. 137-142. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-23> (data zvernennia : 10.03. 2025). [in Ukrainian].
15. Voitovych S., Lorvi I., Bukalo N. (2022) Zastosuvannia CRM-tekhnolohii dlia avtomatyzatsii protsesiv vzaiemodii iz spozhyvachamy zakladu posluh. *Ekonomichni forum*. Lutsk. №4. S. 68-73. [in Ukrainian].

Одержано статтю: 22.02.2025 р.  
Прийнято до друку: 28.02.2025 р.

УДК 338.16

Букало Надія,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна;  
ORCID ID [0000-0002-3393-4016](https://orcid.org/0000-0002-3393-4016),  
e-mail: Bukalonadiya@ukr.net

Шевчук Анна,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна;  
e-mail: Shevchuk\_Anna.@ukr.net

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-190-195>

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ БУДІВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

**Вступ.** У статті проаналізовано тлумачення економічних понять «ціна» та «ціноутворення», запропоновані як вітчизняними, так і закордонними науковцями. Досліджено внутрішні та зовнішні чинники впливу на ціноутворення у будівельних компаніях. Визначено порядок ціноутворення у будівництві та розглянуто методики визначення кошторисної вартості будівельно-монтажних робіт.

**Мета.** Розгляд економічних термінів «ціна», «ціноутворення»; дослідження внутрішні та зовнішні чинники впливу на ціноутворення у будівельних компаніях та визначення порядку ціноутворення у будівництві.

**Методи.** Методологічною основою дослідження є нормативні акти теоретичні положення з політики ціноутворення, наукові праці відомих вчених-економістів щодо ціноутворення у будівництві. Для проведення дослідження використовувалися такі методи: аналіз наукової літератури та нормативних документів; порівняльний аналіз цінової політики будівельних компаній; метод експертного оцінювання; економіко-статистичний аналіз факторів, що впливають на ціноутворення.

**Результати.** У ході дослідження проведений аналіз нормативних актів та наукових праць щодо економічного змісту понять «ціна» та «ціноутворення». Встановлено, що ціноутворення у будівельних організаціях залежить від комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів, зокрема від вартості матеріалів, трудових ресурсів, нормативно-правового регулювання та ринкової кон'юнктури. Проаналізовано основні методики визначення кошторисної вартості будівельно-монтажних робіт. Визначено, що ефективна цінова політика будівельних компаній потребує гнучкого підходу до ціноутворення, врахування змін у законодавстві, рівня конкуренції та попиту на ринку будівельних послуг.

**Висновки.** У сучасних умовах будівельні організації стикаються з рядом викликів: нестабільність економіки, зростання вартості матеріалів, посилення конкуренції та зміна державного регулювання. Водночас перспективи розвитку галузі пов'язані з впровадженням цифрових технологій, екологічного будівництва та нових фінансових моделей. Дослідження впливу чинників на ціноутворення у будівельних компаніях дозволяє зрозуміти, які саме елементи найбільше впливають на кінцеву вартість будівництва; допомагають оцінити поточну ситуацію на ринку, дозволяють знайти способи зниження собівартості, зокрема шляхом використання нових технологій чи альтернативних матеріалів; дають можливість передбачити вплив інфляції, змін у законодавстві; допомагають будівельним компаніям розробити ефективну цінову стратегію, що дозволить залучити більше клієнтів та виграти тендери. Механізм ціноутворення в будівництві ґрунтується на державних будівельних нормах, кошторисного розрахунку вартості об'єкта будівництва.

**Ключові слова:** ціна; ціноутворення; кошториси; будівельно-монтажні роботи, кошторисна вартість.

Bukalo Nadiia,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Marketing,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk, Ukraine

Shevchuk Anna,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk, Ukraine

## FEATURES OF FORMING THE PRICING POLICY OF CONSTRUCTION ORGANIZATIONS

**Introduction.** The article analyzes the interpretation of the economic concepts of «price» and «pricing» proposed by domestic and foreign scientists. Internal and external factors influencing pricing in construction companies are studied. The procedure for pricing in construction is determined, and methods for determining the estimated cost of building and installation work are considered. **The purpose of the article.** Consider the economic terms «price» and «pricing»; study internal and external factors influencing pricing in construction companies and determine the procedure for pricing in construction.

**Methods.** The study's methodological basis is regulatory acts, theoretical provisions on pricing policy, and the scientific works of famous economists on pricing in construction. The following methods were used to conduct the study: analysis of scientific literature and regulatory documents; comparative analysis of pricing policies of construction companies; expert assessment method; and economic and statistical analysis of factors influencing pricing.

**Results.** The study analyzed regulatory acts and scientific works on the economic content of «price» and «pricing» concepts. It was found that pricing in construction organizations depends on a complex of internal and external factors, particularly the cost of materials, labor resources, regulatory and legal regulation, and market conditions. The main methods for determining the estimated cost of construction and installation works were analyzed. It was determined that an effective pricing policy of construction companies requires a flexible approach to pricing, considering changes in legislation, the level of competition and demand in the construction services market.

**Conclusions.** In modern conditions, construction organizations face several challenges: economic instability, rising costs of materials, increased competition, and changes in state regulation. At the same time, the prospects for the development of the industry are associated with the introduction of digital technologies, ecological construction and new financial models. Research into factors influencing pricing in construction companies allows us to understand which elements have the most significant impact on the final cost of construction, help to assess the current situation on the market, and allow to find ways to reduce costs, in particular through the use of new technologies or alternative materials; make it possible to predict the impact of inflation, changes in legislation; help construction companies develop an effective pricing strategy that will attract more customers and win tenders. The pricing mechanism in construction is based on state building codes, an estimated calculation of the cost of a construction object.

**Keywords:** price; pricing; estimates; construction and installation works, estimated cost.

**Jel Classification:** M 31; L 74

**Вступ.** Цінова політика є ключовим елементом стратегії будь-якої будівельної організації, оскільки вона визначає рівень конкурентоспроможності, фінансову стабільність, прибутковість підприємства та задоволення потреб клієнтів. Формування ціноутворення у будівельній сфері залежить від низки факторів, включаючи економічні умови, попит і пропозицію, вартість матеріалів, оплату праці, а також регуляторні аспекти.

**Огляд літератури.** Дослідження політики ціноутворення відображено у працях як закордонних так і вітчизняних науковців: Дж. Бернета, С. Дугіна, В. Корінева, О. Кузьміна, Т. Примака, Дж. Россітера, О. Савченка, Д. Марцінка, О. Жегуса та ін. Зокрема, Ф Котлер у праці «Маркетинг-менеджмент» запропонував концепцію ціноутворення як частини маркетингового комплексу (4P), М. Портер у праці : «Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів» вивчав ціноутворення у конкурентних стратегіях, А. Маршалл у праці: «Принципи економіки» обґрунтував класичні підходи до ціноутворення на основі попиту та пропозиції, а Ж.-Б. Сей у науковій роботі «Трактат політичної економії» вивчав ринкові механізми формування цін. Проте, потребує подальшого вивчення питання щодо особливостей формування цінової політики в будівельних організаціях.

**Мета дослідження.** Розгляд економічних термінів «ціна», «ціноутворення»; дослідження внутрішні та зовнішні чинники впливу на ціноутворення у будівельних компаніях та визначення порядку ціноутворення у будівництві.

**Матеріали і методи дослідження** Для проведення дослідження використовувалися такі методи: аналіз наукової літератури та нормативних документів; порівняльний аналіз цінової політики будівельних компаній; метод експертного оцінювання; економіко-статистичний аналіз факторів, що впливають на ціноутворення.

Результати дослідження. В ринковій економіці ціна є важливим економічним інструментом, який впливає на ефективність діяльності підприємств, сприяючи їхній фінансовій стабільності та економічній автономії. Ціна відображає рівень успіху підприємства через обсяги продажів та прибуток від реалізації продукції, сприяючи активізації діяльності підприємств на внутрішньому ринку в цілому. [1].

Згідно з Господарським кодексом України «ціна - є вираженням у грошовій формі еквівалентом одиниці товару (продукції, робіт, послуг, матеріально-технічних ресурсів, майнових та немайнових прав), що підлягає продажу (реалізації), який повинен застосовуватися як тариф, розмір плати, ставки або збору, крім ставок і зборів, що використовуються в системі оподаткування» [2]; Законом України «Про ціни і ціноутворення» [3] визначено, що «ціноутворення - процес формування та встановлення цін».

За твердженням науковців [4] ціноутворення – це дуже важлива галузь маркетингу, яка значною мірою перетинається з бухгалтерським та управлінським обліком, вимагає розуміння наявного в компанії порядку розподілу витрат. Ми також погоджуємося з авторами, що від правильно обраної цінової політики залежить успішність роботи компанії.

У монографії «Цінова політика підприємства» В. Корінев [5] розкрив сутність цінової політики як сукупності методів і підходів до ціноутворення, спрямованих на вирішення маркетингових завдань у процесі реалізації продукції та окрему увагу приділив розробці цінової стратегії та тактики.

На думку М. Артуса «ціна є економічним барометром господарського життя, а механізм цін становить собою серцевину ринкового регулювання» [6, с. 13], поділяємо думку автора, що вивчення теоретичних основ і природи цін є важливою передумовою для вдосконалення господарської діяльності в умовах ринкової економіки.

Цінова політика підприємства має ґрунтуватися на таких принципах [7, с. 165]: відповідність стратегії та змісту цінової політики загальній економічній політиці; врахування ринкової кон'юнктури; врахування видів і форм збуту; гнучкість у прийнятті рішень; залежність ціни від якості товару; врахування різних впливових факторів.

Механізм ціноутворення, зокрема, в будівництві ґрунтується на державних будівельних нормах (ДБН) - Правилах визначення вартості будівництва ДБН Д. 1.1 -1- 2000, які були прийняті у 2000 році [8]. Ці положення є основними для визначення вартості зведення нових об'єктів, розширення, реконструкції, модернізації підприємств, будівель і споруд, ремонту житлового фонду, соціальних і комунальних об'єктів, порядку територій, а також реставрації архітектурних і містобудівних пам'яток. Вони є обов'язковими при розрахунку вартості будівництва об'єктів, що фінансуються коштом бюджету, або ресурсів державних підприємств, установ і організацій..

Механізм ціноутворення, зокрема, в будівництві ґрунтується на державних будівельних нормах. Кошторисний розрахунок вартості об'єкта будівництва [9] – кошторисний документ, який визначає повну кошторисну вартість об'єкта будівництва або його черги, який включає кошторисну вартість будівельних робіт, витрати на придбання устаткування, меблів та інвентарю, а також інші витрати, та складається на основі об'єктних кошторисів та/або об'єктних кошторисних розрахунків і кошторисних розрахунків на окремі види витрат

Кошторисну вартість будівництва розраховують за методикою [10]: загальна сума вартості будівельних робіт, вартості монтажних робіт, вартості технологічного устаткування та інших витрат (формула 1):

$$V_b = V_{br} + V_{mпр} + V_y + V_{ін} \quad (1)$$

де  $V_b$  – вартість будівництва;

$V_{br}$  – вартість робіт на будівництві;

$V_{mпр}$  – вартість монтажних робіт;

$V_y$  – вартість технологічного устаткування;



Він – інші витрати.

Кошторисну вартість будівельно-монтажних робіт розраховують згідно даній методиці [10]:  
сума прямих та загальновиробничих витрат (формула 2):

$$VBMP=VP+V3B \quad (2)$$

де VP – прямі витрати;

V3B – загальновиробничі витрати;

При формуванні кошторисної вартості будівництва використовують кошторисні нормативи [9]: – нормативні показники витрат ресурсів, включаючи трудові витрати, час роботи будівельної техніки та механізмів, а також витрати матеріалів, виробів і комплектів, визначені для затверджених вимірників будівельних робіт, виражених у фізичних (натуральних) одиницях. Крім того, нормативні показники (вартісні, відсоткові, індексні, ресурсні) встановлюються для прийнятих одиниць виміру робіт або послуг у сфері будівництва.

Ми погоджуємося з думкою авторів, що на формування ціни впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники [11], практично значення яких визначити досить складно. Деякі чинники є більш суттєвими, деякі – менш.

Формування цін у сфері будівництва залежить від впливу різних чинників, які визначають кінцеву вартість будівельних проєктів.

Усі ці чинники в комплексі визначають остаточну вартість будівництва, а їхнє співвідношення може змінюватися залежно від економічних і ринкових умов.

До зовнішніх чинників, що суттєво впливають на ціноутворення у будівництві, відносимо: економічну ситуацію в країні, ринковий попит і пропозицію, державне регулювання, **інновації та технологічний розвиток, енергетичну політику**, вартість кредитування, сезонність, державні програми підтримки будівництва тощо. До внутрішніх чинників відносимо: вартість будівельних матеріалів, оплату праці будівельників, витрати на техніку та обладнання, проєктні рішення, витрати з логістики, юридичні та регуляторні аспекти, витрати щодо організаційних заходів, витрати пов'язані з виробничими ризиками тощо (табл. 1).

Таблиця 1

**Зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на ціноутворення у будівництві**

Чинники	
Зовнішні	Внутрішні
Економічна ситуація в країні (рівень інфляції, курс валют, податкове навантаження).	Вартість будівельних матеріалів (зміни цін на цемент, метал, дерево, скло тощо).
Ринковий попит і пропозиція (дефіцит або надлишок будівельних послуг та матеріалів).	Оплата праці будівельників – (рівень заробітної плати та кваліфікація персоналу).
Державне регулювання (податки, дозвільна документація, екологічні норми, митні збори, державний контроль за ціноутворенням у будівельній сфері).	Юридичні та регуляторні аспекти (витрати на дозвільну документацію, сплата податків та зборів, дотримання будівельних норм і стандартів, екологічні вимоги (використання екологічно чистих матеріалів та технологій)).
Вартість кредитування (ставки за кредитами для забудовників та покупців нерухомості).	Проєктні рішення (складність і масштаб проєкту, архітектурні особливості).
Сезонність (у холодну пору року ціни можуть змінюватися через складніші умови виконання робіт).	Логістика (транспортні витрати на доставляння матеріалів та обладнання).
Енергетична політика (ціни на паливо, електроенергію, газ впливають на витрати будівельних компаній).	Організаційні витрати (управління, маркетинг, оформлення документації)
Інновації та технологічний розвиток (використання сучасних матеріалів та	Витрати на техніку та обладнання (амортизація, ремонт, оновлення технічного парку).

технологій, що можуть знижувати витрати; автоматизація процесів для підвищення ефективності роботи).	
Державні програми підтримки будівництва. (пільгове іпотечне кредитування, інвестиції у розвиток інфраструктури, програми соціального житла, державне замовлення на будівництво).	Виробничі ризики (непередбачені витрати (аварії, ламання техніки, погодні умови); відходи та утилізація; зміни в проєкті (коригування планів - призводить до збільшення вартості).

Джерело: Власна розробка автора

Дослідженні чинників впливу на ціноутворення у будівництві дозволяють зрозуміти будівельним компаніям:

- які саме елементи (матеріали, робоча сила, інновації, податки) найбільше впливають на кінцеву вартість будівництва;
- допомагає оцінити поточну ситуацію на ринку, рівень попиту та пропозиції, а також конкуренцію між будівельними компаніями;
- дозволяє знайти способи зниження собівартості, зокрема шляхом використання нових технологій чи альтернативних матеріалів;
- дає можливість передбачити вплив інфляції, змін у законодавстві та коливань валютного курсу на ціни в будівельній сфері;
- допомагає будівельним компаніям розробити ефективну цінову стратегію, що дозволить залучити більше клієнтів та виграти тендери.

**Дискусія.** Результати дослідження свідчать про необхідність комплексного підходу до формування цінової політики будівельних організацій. Одним із ключових питань є баланс між ринковою конкурентоспроможністю та прибутковістю компанії. Гнучкість у формуванні ціни дозволяє будівельним компаніям швидко реагувати на зміну попиту та пропозиції. При цьому важливо враховувати такі фактори, як доступність будівельних матеріалів, сезонні коливання вартості робіт, рівень платоспроможності клієнтів та державне регулювання.

Для формування ефективної цінової політики будівельних підприємств необхідно здійснити такі кроки:

- аналіз ринку (дослідити попит, пропозицію, конкурентне середовище та макроекономічні фактори, що впливають на ціноутворення);
- визначення цільової аудиторії (сегментувати споживачів за їхніми потребами, купівельною спроможністю та поведінкою);
- оцінка витрат (розрахувати собівартість будівельних робіт, визначити кошторисну вартість будівництва, матеріалів, логістики та інших витрат).
- формування цінової стратегії (визначити політику ціноутворення: преміальне, середньоринкове або бюджетне позиціонування);
- розробка системи знижок і бонусів (створити гнучку систему знижок для постійних клієнтів, акційні пропозиції або спеціальні умови співпраці);
- моніторинг та коригування цін (регулярно аналізувати ефективність цінової політики, враховуючи зміни в ринковій ситуації, витратах і попиті).

Застосування цих кроків дозволяє будівельним підприємствам формувати конкурентоспроможні ціни, забезпечуючи прибутковість і стабільний розвиток бізнесу.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, у сучасних умовах будівельні організації стикаються з рядом викликів: нестабільність економіки, зростання вартості матеріалів, посилення конкуренції та зміна державного регулювання. Водночас перспективи розвитку галузі пов'язані з впровадженням цифрових технологій, екологічного будівництва та нових фінансових моделей.

Дослідження впливу чинників щодо ціноутворення у будівельних компаніях дозволяють зрозуміти, які саме елементи найбільше впливають на кінцеву вартість будівництва; допомагають оцінити поточну ситуацію на ринку, дозволяють знайти способи зниження собівартості, зокрема шляхом використання нових технологій чи альтернативних матеріалів; дають можливість передбачити вплив інфляції, змін у законодавстві; допомагають будівельним компаніям розробити

ефективну цінову стратегію, що дозволить залучити більше клієнтів та виграти тендери. Досліджено, що механізм ціноутворення в будівництві ґрунтується на державних будівельних нормах, кошторисному розрахунку вартості об'єкта будівництва.

Окрім того, одним із ключових напрямів для подальших досліджень є вивчення впливу екологічних стандартів на вартість будівництва. Використання енергоефективних технологій та екологічно чистих матеріалів може впливати на собівартість проектів, що вимагає адаптації цінової стратегії будівельних компаній.

#### Джерела та література

1. Корінев В.Л., М.Х. Корецький М.Х., О.І. Дацій О.І. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2007. 200 с.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003. №436-IV Офіційний сайт ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
3. Про ціни і ціноутворення: Закон України від 21.06.2012 № 5007-VI. Офіційний сайт ВРУ. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>
4. Кучіна С. Е., Кітченко О. Маркетингова політика ціноутворення: аналіз та вплив на дохід компанії. *Бізнес Інформ*. № 3 '2015 С. 292-297. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2015-3\\_0-pages-292\\_297.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-3_0-pages-292_297.pdf). (дата звернення : 12.03. 2025).
5. Корінев В. Л. Цінова політика підприємства : монографія. К. : КНЕУ, 2001. 257 с.
6. Артус М. М. Формування механізму ціноутворення в умовах ринкової економіки : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2007. 524 с.
7. Крикавський С. В. Маркетингова товарна політика. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2008. 276 с.
8. Про затвердження Правил визначення вартості будівництва (ДБН Д.1.1-1-2000). Наказ N 174 від 27.08.2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0174241-00#Text>
9. Про затвердження кошторисних норм України у будівництві. Наказ від 01.11.2021 № 281 URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=96362](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=96362)
10. Беркута А.В. Реформування ціноутворення у будівництві: завдання, напрями, проблеми. *Економіка України*. 2002. № 2. С. 4-9.
11. Катрусак Х.М., Є.В. Семчишин Є.В. Чинники що впливають на ціноутворення. С. 193-194. <https://surl.li/gcsgqz> (дата звернення : 12.03. 2025).

#### References

1. Koriniev V.L., M.Kh. Koretskyi M.Kh., O.I. Datsii O.I.. (2007) Marketynhova tsinova polityka: navch. posib. K. : Tsentr uchbovoi literatury. 200 s. [in Ukrainian].
2. Hospodarskyi kodeks Ukrainy vid 16.01.2003. №436-IV Ofitsiinyi sait VRU. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>. [in Ukrainian].
3. Pro tsyny i tsinoutvorennia: Zakon Ukrainy vid 21.06.2012 № № 5007-VI. Ofitsiinyi sait VRU. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>. [in Ukrainian].
4. 4.Kuchina S. E., Kitchenko O. (2015) Marketynhova polityka tsinoutvorennia: analiz ta vplyv na dokhid kompanii. *Biznes Inform*. № 3.S. 292-297. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2015-3\\_0-pages-292\\_297.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-3_0-pages-292_297.pdf). (data zvernennia : 12.03. 2025). [in Ukrainian].
5. Koriniev V. L. (2001) Tsinova polityka pidpriemstva : monohrafiia. K. : KNEU. 257 s. [in Ukrainian].
6. Artus M. M. (2007) Formuvannia mekhanizmu tsinoutvorennia v umovakh rynkovoї ekonomiky : monohrafiia. Ternopil : Ekonomichna dumka. 524 s. [in Ukrainian].
7. Krykavskyi Ye. V. (2008) Marketynhova tovarna polityka. Lviv : Vyd-vo Lviv. politekhniky. 276 s. [in Ukrainian].
8. Pro zatverdzhennia Pravyi vyznachennia vartosti budivnytstva (DBN D.1.1-1-2000). Nakaz N 174 vid 27.08.2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0174241-00#Text>. [in Ukrainian].
9. Pro zatverdzhennia koshtorysnykh norm Ukrainy u budivnytstvi. Nakaz vid 01.11.2021 № 281 URL : [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=96362](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=96362). [in Ukrainian].
10. Berkuta A.V. (2002) Reformuvannia tsinoutvorennia u budivnytstvi: zavdannia, napriamy, problemy. *Ekonomika Ukrainy*. № 2. S. 4-9. [in Ukrainian].
11. Katrusiak Kh.M., Ye.V. Semchyshyn Ye.V. Chynnyky shcho vplyvaiut na tsinoutvorennia. S. 193-194. <https://surl.li/gcsgqz> (data zvernennia : 12.03. 2025). [in Ukrainian].

Одержано статтю: 22.02.2025 р.  
Прийнято до друку: 28.02.2025 р.

УДК 338.48-6:339.13-053.81:658.8

Микола Руденко,  
доктор економічних наук, професор,  
Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького,  
в.о. директора інституту економіки і права,  
м. Черкаси, Україна;  
ORCID ID 0000-0002-1966-7695  
e-mail: mykola\_rudenko@ukr.net

Тетяна Устік,  
доктор економічних наук, професор,  
Сумський національний аграрний університет,  
професор кафедри маркетингу та логістики,  
м. Суми, Україна;  
ORCID ID 0000-0001-9967-0669  
e-mail: tanya\_ustik@ukr.net

Інна Кочума,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького,  
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
м. Черкаси, Україна;  
ORCID ID 0000-0002-4416-3333  
e-mail: innkoc@gmail.com

Марина Дроботова,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького,  
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
м. Черкаси, Україна;  
ORCID ID 0000-0001-5806-8348  
e-mail: marinadrobotova@ukr.net

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-196-206>

## ІННОВАЦІЙНІ ІМІДЖЕВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНОГО СЕГМЕНТУ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ

**Вступ.** Молодіжний туризм стає все важливішим сегментом міжнародного туристичного ринку через сучасні суспільні та культурні зміни під впливом глобалізації і технологій. Молоді туристи активно змінюють ринок туристичних послуг і формують культуру молодіжних подорожей, яка впливає на всі вікові групи.

**Мета.** Мета статті - визначити особливості молодіжного сегменту міжнародного туризму, ключові чинники, що впливають на його розвиток у сучасних умовах та запропонувати основні іміджеві стратегії формування привабливого бренду туристичних дестинацій для молоді.

**Методи.** Для досягнення мети використано цілісний методичний інструментарій, зокрема: абстрактно-логічний метод, монографічний, економіко-статистичний, графічний, а також методи системного підходу, групування й узагальнення.

**Результати.** У статті досліджено різні підходи до визначення меж молодіжного сегменту, що є основою для аналізу його специфіки та місця у міжнародних туристичних потоках. Розглянуто види та особливості молодіжного туризму, а також його вплив на розвиток світової туристичної індустрії. Акцентовано увагу на ролі міжнародних організацій у підтримці молодіжного туризму та досягненні стратегічних цілей у цій сфері. Проаналізовано вплив пандемії COVID-19 на міжнародні туристичні потоки, визначено динаміку основних показників, що характеризують ринок молодіжного туризму за останнє десятиліття. У контексті сучасних викликів, що постали перед молодіжним туристичним сегментом, обґрунтовано необхідність створення позитивного, в контексті потреб та особливостей молодіжної аудиторії, бренду дестинацій та запропоновано необхідні для цього основні іміджеві стратегії. У статті

підкреслено значення інноваційного підходу до їх розробки, у тому числі широке використання цифрових технологій.

**Висновки.** Стратегії розвитку молодіжного туризму повинні бути спрямовані на створення привабливого туристичного бренду, який буде цікавим для молоді та заохочувати бажання туристів подорожувати. Важливим є сформувати цифрову ідентичність бренду, використати мистецьку силу та емоційний маркетинг, тому іміджеві стратегії повинні враховувати потреби молоді як споживачів туристичних послуг.

**Ключові слова:** бренд, імідж, емоційний маркетинг, іміджева стратегія, інновація, молодіжний сегмент туризму, міжнародний туризм, маркетинг туризму.

**Mykola Rudenko,**  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,  
Director of the Institute of Economics and Law,  
Cherkasy, Ukraine

**Tetyana Ustik,**  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Sumy National Agrarian University,  
Professor of the Department of Marketing and Logistics,  
Sumy, Ukraine

**Inna Kochyma,**  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,  
Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel-Restaurant Business,  
Cherkasy, Ukraine

**Maryna Drobotova,**  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,  
Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel-Restaurant Business,  
Cherkasy, Ukraine

## INNOVATIVE IMAGE STRATEGIES FOR DEVELOPING THE YOUTH SEGMENT OF INTERNATIONAL TOURISM

**Introduction.** *The youth segment of the international tourism market is becoming increasingly important for both the tourism industry and the global economy as a whole. Modern socio-cultural changes taking place around the world under the influence of globalization and technological innovations make it one of the most dynamic and promising areas of development of the industry. Young tourists are not only becoming more and more active participants in the tourism market, they are significantly changing it, creating a whole culture of youth travel, which extends to other age segments.*

**The purpose of the article.** *The purpose of the article is: based on the generalization of various approaches, to determine the features of the youth segment of international tourism, key factors influencing its development in modern conditions and to propose the main image strategies for forming an attractive brand of tourist destinations for young people.*

**Methods.** *To achieve the goal, a holistic methodological toolkit was used, in particular: abstract-logical method, monographic, economic-statistical, graphic, as well as methods of a systemic approach, grouping and generalization.*

**Results.** *The article explores various approaches to defining the boundaries of the youth segment, which is the basis for analyzing its specifics and place in international tourist flows. The types and features of youth tourism are considered, as well as its impact on the development of the global tourism industry. The focus is on the role of international organizations in supporting youth tourism and achieving strategic goals in this area. The impact of the COVID-19 pandemic on international tourist flows is analyzed, the dynamics of the main indicators characterizing the youth tourism market over the past decade are determined. In the context of modern challenges facing the youth tourism*

segment, the need to create a positive destination brand in the context of the needs and characteristics of the youth audience is substantiated, and the main image strategies necessary for this are proposed. The article emphasizes the importance of an innovative approach to their development, including the widespread use of digital technologies.

**Conclusions.** The youth segment of the international tourism services market plays an increasingly important role in the development of the tourism industry and the world economy. Young tourists are distinguished by special characteristics: openness to new experiences, risk-taking, activity and greater integration with local communities, active use of digital technologies. Youth tourism largely determines the directions of the modern transformation of the tourism industry. Strategies for the development of youth tourism should be aimed at creating a bright and attractive image of a tourism brand for young people, which will arouse their interest and encourage them to travel.

**Keywords:** brand, image, emotional marketing, image strategy, innovation, youth segment of tourism, international tourism, tourism marketing.

**JEL Classification:** O15, L83

**Постановка проблеми та її значення.** Молодіжний сегмент міжнародного ринку туристичних послуг набуває дедалі більшого значення як для туристичної індустрії, так і світової економіки, в цілому. Сучасні соціокультурні зміни, що відбуваються в усьому світі під впливом глобалізації та технологічних інновацій роблять його одним із найдинамічніших та найперспективніших напрямків розвитку галузі. Молоді туристи не лише стають все більш активними учасниками ринку туристичних послуг, вони суттєво його змінюють, створюючи цілу культуру молодіжних подорожей, яка поширюється й на інші його вікові сегменти. Незважаючи на більш бюджетні програми подорожей молодих туристів, їх, переважно, довша тривалість створює величезні соціально-економічні можливості для місцевих громад, як в контексті розвитку бізнесу, так і сприяння міжкультурної взаємодії та забезпечення сталого розвитку.

Незважаючи на це, уряди багатьох країн, органи місцевої влади часто недооцінюють потенціал молодіжного сегменту туристичного ринку, обмежуючись традиційними підходами до його підтримки. В цьому контексті особливого значення набувають чітко сформульовані іміджеві стратегії розвитку та дієві маркетингові інструменти забезпечення молодіжного сегменту туризму. Вони не лише дозволяють збільшувати його ємність, але й сприятимуть зростанню інноваційності та конкурентоспроможності національних туристичних продуктів як на вітчизняному, так і на глобальному рівнях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання впливу інновацій на формування іміджу DESTINACIЙ та міжнародний ринок туристичних послуг є предметом наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Зазначимо надбання науковців, які слугували фундаментом авторських досліджень окресленого напрямку, серед значної сукупності виділимо роботи Дехтяр Н.А., [1], Н. Мельник, А. Мельник, Х. Коцан. [2], Сокол Т.Г., Плиська І.І. [3], Гуржій Н.М., Кретинко А.В. [4], а також колективу авторів: Лагодієнко В.В., Павлов К.В., Павлова О.М., Саркісян Г.О. [5]. В цих дослідженнях науковці, насамперед, концентрують увагу на визначенні основних інновацій, що використовуються в туристичній галузі, їх класифікації, визначення ефективності застосування.

Проблемам розвитку молодіжного туризму присвячені дослідження Романової А.А. [6], Трунінової І.М., Латишева К.О. [7], Акхорова Н.У. [8], Сакара К. та Сейтоглу В. [9], Деметера Т., Братусу Г. [10]. В них автори значну увагу приділяють теоретичним та практичним аспектам молодіжного туризму, його специфіці, тенденціям та основним чинникам розвитку в сучасних умовах, впливі на місцеві економіки. Усі вони акцентують увагу на необхідності збільшення міжнародних молодіжних потоків, у тому числі засобами маркетингу, серед яких ключовим є створення привабливого іміджу DESTINACIЙ для молодіжної туристичної аудиторії, що вимагає інноваційних підходів до розробки іміджевих стратегій, що, поки що не знайшло відображення у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі.

**Мета і завдання дослідження.** Метою статті є: на основі узагальнення різних підходів, визначити особливості молодіжного сегменту міжнародного туризму, ключові чинники, що впливають на його розвиток у сучасних умовах та запропонувати основні іміджеві стратегії формування привабливого бренду туристичних DESTINACIЙ для молоді.

**Матеріали і методи дослідження.** Методологічною основою роботи є системний підхід, який дозволив комплексно розглянути процеси, пов'язані з розвитком молодіжного сегменту міжнародного туризму. Авторами використано цілісний методичний інструментарій, зокрема: абстрактно-логічний метод (при вивченні теоретичних підходів щодо визначення видів молодіжного туризму), монографічний (для уточнення сутності досліджуваних категорій), економіко-статистичний (при визначенні кількості міжнародних прибуттів молодих туристів), графічний (для наглядного показу темпів приросту витрат молодіжного туризму), а також методи групування й узагальнення.

**Виклад основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Молодіжні подорожі стали вагомим сегментом глобального туристичного ринку. Як свідчать дослідження, проведені міжнародною програмою «Горизонт», їх частка в загальній кількості міжнародних подорожей сягнула 23%, і має реальні перспективи збільшуватись [11]. Дослідження цього явища, визначення динаміки молодіжних туристичних потоків, особливо в міжнародному контексті, утруднено розбіжностями у підходах до визначення вікових меж молодіжного туризму.

Безумовно, молодість людини, як певний стан, не визначається тільки віком. Вона характеризується рядом аспектів соціального становища людини, які цілком, або частково від віку не залежать. Наприклад, все більше людей в зрілому і навіть в поважному віці набувають статус студента, починають стосунки, створюють сім'ї, займаються спортом, одягаються, розважаються, подорожують, як молоді люди. Збільшенню попиту на туристичні продукти, які можна віднести до молодіжних, сприяє також тенденція відкладення на більш зрілий вік дітонародження (2/3 туристів – не мають дітей) [8].

Однак, в законодавстві окремих країн, в нормативних актах міжнародних організацій та в статистиці ключовим параметром віднесення людини до певної вікової категорії залишається число прожитих років. Так, наприклад, Всесвітня туристична організація, ЮНЕСКО та Міжнародна організація праці (МОП) до молоді відносять 14–25-річних, Світовий банк - 12–24 річних. Програма розвитку ООН (UNDP) та Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) - 15–25-річних, UNICEF та UNFPA (Фонд народонаселення) 10–24 річних [12]. За новою віковою класифікацією ВООЗ (2018), молодий вік визначено в межах 18–44 р. В Україні традиційно до молоді зараховують підлітків 15–17 років та осіб від 18 до 35 років [13]. Така різниця в підходах може створювати розбіжності розрахунках. 25 років - максимальна вікова межа для молоді, прийнята Федерацією міжнародних молодіжних туристичних організацій (FIUTO). В нашому дослідженні ми спираємось визначення молодіжного туризму, запропоноване Всесвітньою туристичною організацією («самостійні поїздки на період менше одного року осіб віком 16-29 років які мотивовані, частково або повністю, бажанням пізнати інші культури, набутти життєвого досвіду та/або скористатися можливостями формального та неформального навчання за межами свого звичайного оточення» [14]).

Крім віку, молодим людям притаманні інші характеристики, які й визначають специфіку молодіжного туризму, як особливого сегмента споживачів туристичних послуг. Насамперед, вони ще перебувають на етапі формування своєї особистості, кар'єри та соціального капіталу, а отже більш відкриті до нових вражень, встановлення нових контактів, більш схильні до експериментів. Крім того, в середньому, вони більш здорові (фізично і психічно), більш енергійні, схильні до ризику та екстриму, відтак частіше надають перевагу активним видам відпочинку: хайкінгу, екстремальним видам спорту, велосипедним, пішохідним турам тощо.

Водночас, молодь більш обмежена в фінансових ресурсах, що визначає її вибір на користь більш дешевого житла (хостелів, кемпінгів), транспорту (лоукостів) та харчування. Вони більше, ніж інші вікові групи користуються можливостями каучсерфінгу, хаусситингу чи проживання у родичів та знайомих. Вищенаведене сприяє їх більшій інтеграції з місцевою культурою, адже молодь більше цікавиться життям місцевого населення, локальними традиціями, а також подіями. Нею більше цінується унікальний та непередбачуваний досвід, автентичність, екологічно чисті види транспорту, житла та розваг. Молоді туристи схильні більш активно користуватись цифровими технологіями для планування та організації подорожей: мобільними додатками, соціальними мережами, онлайн-бронюванням тощо [8]. Якщо у 2017 році, згідно дослідження «Горизонт», ключовою групою

молодих туристів (понад 80%) були міленіали, які можна вважати авангардом з використання цифрових технологій [15], то зараз стрімко збільшується частка покоління Z, для якого цифрові технології є невід'ємною складовою життя, інструментом самовираження, спілкування та доступу до необмеженого потоку інформації.

Молодіжний туризм може мати багато видів, але найчастіше використовується класифікація, представлена на рис. 1.

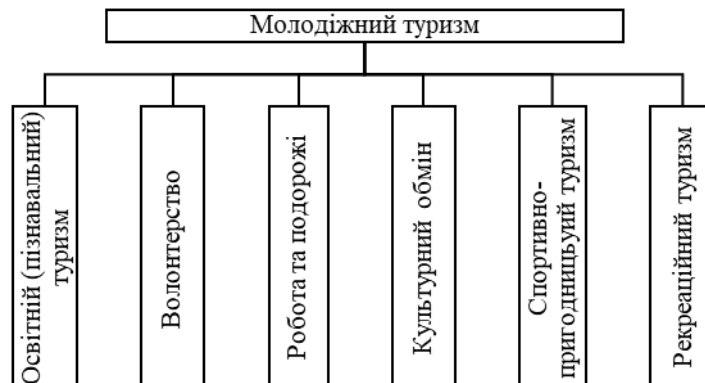


Рис. 1. Види молодіжного туризму

Джерело: складено авторами на основі [10]

Термін «освітній туризм» передбачає подорож групи з метою залучення до навчання. Він включає екотуризм, туризм, пов'язаний з вивчення культурної та історичної спадщини, сільський туризм та обмін студентами між навчальними закладами. Його мета – набуття нових знань, навичок, підвищення рівня освіченості та кругозору. При цьому, пропонуються туристичні пакети, що включають табори, екскурсії, мовні курси, заняття за певними галузями знань (медицина, право, економіка, менеджмент тощо) або за категоріями інтересів (мода, дизайн, мистецтво, театр, танець та ін. [10].

Волонтерство визначається як практика, коли люди організовано йдуть у відпустку, добровільно віддаючи свій час і свою працю на гідні справи [16]. Ця діяльність може бути спрямована, наприклад, на допомогу бідним верствам населення, відновлення довкілля, участь в дослідженнях суспільних чи природних процесів тощо [17].

Міжнародний культурний обмін можна визначити як обмін людьми між країнами з метою їх ознайомлення з іншим культурним, релігійним, етнічним середовищем. Він сприяє кращому розумінню людей інших культур, зростанню толерантності у суспільстві, набуттю навичок міжкультурної комунікації, побудові позитивних стосунків з людьми інших соціальних страт. Прикладами такого туризму є перебування в сім'ях країни-реципієнта чи в міжнародних молодіжних таборах тощо.

Міжнародний молодіжний спортивний туризм передбачає закордонні поїздки для спостереження, або участі у спортивних подіях [10]. З ним тісно пов'язаний пригодницький туризм, який можна визначити як вид туризму, що передбачає дослідження або подорожі з уявним чи фактичним ризиком, який потенційно потребує спеціальних навичок і фізичної підготовки. Молодь приваблюють відчуття перемоги над труднощами і над собою, пізнання та розширення власних можливостей, незабутній та яскравий досвід, що сприяє зростанню популярності спортивно-пригодницького туризму.

Все більшого поширення в молодіжному сегменті міжнародного туризму набувають програми, що поєднують подорож з роботою за кордоном, як правило, під час канікул. При цьому молоді люди отримують можливість не лише заробітку, але й подорожей в інших країнах, знайомства з іншою культурою, звичаями, мовою тощо.

Особливим видом поєднання роботи і подорожі в молодіжному сегменті стало таке явище як «цифрова кочівля». Особливого поширення воно набуло під час пандемії COVID-19, коли багато компаній перейшло в режим роботи онлайн. Але це явище залишилось і в постпандемічний період. Інформаційно-комунікаційні технології дозволяють працювати віддалено. Відтак, молоді люди переміщуються із країни в країну, в пошуках місць, де багато коворкінгів, високошвидкісне Wi-Fi-з'єднання, недороге життя та хороший рівень комфорту. І хоча їх поки що відносно невелика



кількість (за оцінками Horizons IV, у 2017 році - близько 1,8 млн.), вони справляють значний вплив на інших туристів завдяки блогінгу, порадам щодо подорожей та власного прикладу [15].

Зауважимо, що суттєвою складовою туристичної індустрії є міжнародний ринок молодіжного дозвілля. Йдеться про відпочинок молодих людей на канікулах, у відпустці, під час відвідування друзів чи родичів. Це, переважно, подорож під час вихідних днів, яку характеризує активна участь в розважальних заходах.

Слід зазначити, що молодіжний сегмент міжнародного туризму відіграє важливу роль у розвитку економіки, культури та міжнародної співпраці, сприяє глобальним процесам корінної трансформації туристичної галузі. Насамперед, він сприяє демократизації міжнародного туризму, стимулюючи розвиток доступної туристичної та транспортної інфраструктури (хостелів, лоукост-авіаліній, бюджетних закладів харчування тощо), а також шерингових послуг (каучсерфінгу, хаусситингу, каршерингу тощо).

Інноваційний вплив молодіжного туризму проявляється через зростання попиту на цифрові послуги, інтерактивні технології та гейміфікацію, що підштовхує галузь до активного їх впровадження [18]. Водночас, він сприяє появі нових нішевих сегментів ринку (екстремального, волонтерського, освітнього, гастрономічного тощо), змінюючи структуру туристичної галузі. Молоді туристи також відіграють важливу роль у створенні нових туристичних брендів і закріпленні їхнього іміджу на міжнародній арені. Орієнтація на молоде покоління змушує туристичні компанії розробляти інноваційні продукти та адаптувати свої пропозиції відповідно до потреб молоді аудиторії.

Молодіжний туризм також сприяє формуванню сучасних моделей маркетингу та комунікації. Все більшого поширення набуває інфлюенс-маркетинг, коли ділячись враженнями через соціальні мережі молодь популяризує туристичні напрямки. Тому туристичні та транспортні компанії, заклади гостинності та туристичні атракції все більше інтегрують цей контент у свої маркетингові стратегії. Попит на нові формати комунікації, такі як TikTok, Instagram Reels та YouTube-стріми також прискорює адаптацію галузі до сучасних трендів цифрового контенту. Прагнення молоді до відвідувань нетуристичних, автентичних місць та поширення про них вражень, фото та відео соціальних мережах сприяє популяризації маловідомих напрямків та використанню альтернативних маршрутів, що допомагає збалансувати туристичний потік і сприяє розвитку маловідомих дестинацій.

Отже, молодіжний туризм має значний вплив на розвиток туристичної галузі, визначаючи її сучасну динаміку, інноваційність та глобальну інтеграцію. Важливу роль у підтримці та розвитку молодіжного туризму відіграють міжнародні організації, які спрямовують свої зусилля на реалізацію стратегічних цілей. Найбільш відомими на Європейському континенті є:

1. Міжнародна організація соціального туризму (ISTO) [19].
2. Міжнародна конфедерація студентського туризму [20].
3. Міжнародна кемпінгова стипендія (ICF) [21].
4. Міжнародна федерація молодіжних хостелів (IYHF) [22].
5. Європейська федерація асоціацій молодіжних хостелів (EUFED) [23]
6. Федерація міжнародних молодіжних туристичних організацій (FIYTO) [24].
7. Європейська асоціація молодіжних карток (EYCA) [25].
8. Асоціація студентських та молодіжних подорожей (SYTA) [26] та ін.

Діяльність цвищенаведених організацій спрямована на розвиток доступного, безпечного та інклюзивного туризму для молоді та студентів, а також на сприяння міжнародній співпраці й культурному обміну. Вони займаються, зокрема, поширенням інформації, підтримкою молодіжних засобів розміщення, сприянням мобільності молоді через програми обміну, стажування та волонтерські ініціативи. Важливим аспектом діяльності міжнародних організацій молодіжного туризму є просування його інтересів серед міжнародних організацій і урядів та розвиток інструментів, які полегшують доступ молоді до туризму, освіти й культури.

В кожній країні діють національні організації, що сприяють розвитку молодіжного туризму. В Україні це, наприклад, Асоціація Сприяння Розвитку Молодіжного Туризму. Вона створена,

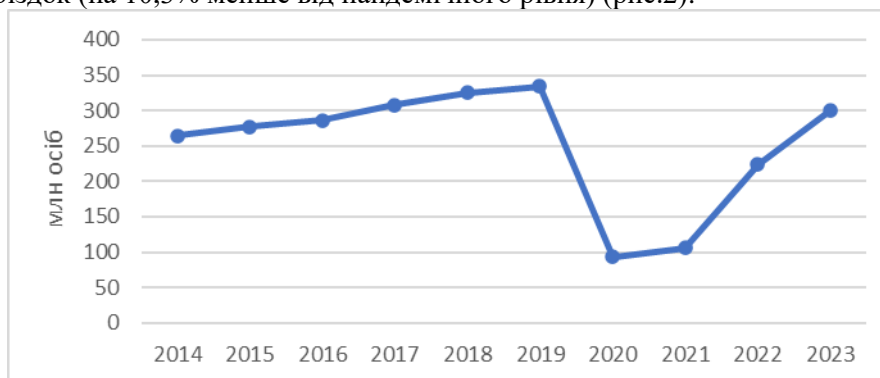
насамперед, для захисту інтересів та прав своїх членів, а також допомоги у реалізації програм з підвищення туристичної привабливості Львівської області для молодих українців та іноземців [27].

Слід зазначити, що як міжнародний туризм, в цілому, так і його молодіжний сегмент, останні 4 роки періодично піддавались впливу несприятливих зовнішніх факторів. У 2019-2022 роках на ньому позначились карантинні обмеження, пов'язані з пандемією COVID-19. За цей період доходи від міжнародного туризму (включаючи надходження від пасажирських перевезень) впали, порівняно з 2019 роком, на 62%, у 2020 році, та на 59% у 2021 році. І хоча у 2022 році вони дещо збільшились, однак на 23% залишались нижчими за допандемічний рівень. Загальна втрата експортної виручки в туристичному секторі за цей трирічний період склала 2,5 трлн. дол. [28].

На початку 2022 року новим викликом для міжнародної індустрії туризму стала повномасштабна агресія РФ проти України. За деякими підрахунками втрати галузі склали 14 млрд дол. Серед причин, як подорожчання подорожей, у тому числі, через збільшення цін на енергетичні ресурси, звичні поставки яких порушились, так і внаслідок обмежень, впроваджених урядами ряду країн щодо в'їзду і виїзду своїх громадян та іноземців.

Однак, слід зазначити, що, незважаючи на це, світова туристична галузь продовжила своє відновлення після пандемії COVID-19, і вже в січні-липні 2024 року кількість міжнародних туристичних прибуттів досягла 96% допандемічного рівня. За перші сім місяців 2024 року туристами було здійснено близько 790 млн поїздок за кордон, що приблизно на 11% більше, ніж у 2023 році, переважно за рахунок відновлення напрямків в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, покращення авіасполучення та спрощення візового режиму. У 2023 році реальні доходи від міжнародного туризму склали 1,8 трлн. дол., (лише на 1% менше, ніж у 2019 р.). Частка туризму у світовому ВВП у 2023 році досягла допандемічного рівня (3%), сягнувши приблизно 3,4 трлн. дол. [29].

Поки що недоступні дані щодо динаміки молодіжного сегменту міжнародного туристичного ринку, але якщо припустити, що його частка залишається незмінною з 2017 році і складає 23%, можна зробити висновок про його поступове, хоча й не повне, відновлення після кризи, спричиненої пандемією COVID-19. Так, в 2023 році молодими людьми було здійснено 300 млн міжнародних туристичних поїздок (на 10,3% менше від пандемічного рівня) (рис.2).



**Рис. 2.** Кількість міжнародних прибуттів молодих туристів 2014-2023 рр. (млн осіб)

Джерело: складено авторами на основі [28]

При цьому, до пандемії (2015–2019 роки) темпи приросту прибуттів молодих туристів та їх витрат у приймаючій країні (на проживання, харчування, транспортні та рекреаційні послуги, а також на покупки сувенірів та інших товарів) демонстрували тенденцію до зростання, хоча його темпи були досить помірними (до 5%-10% на рік) (рис. 3).

Під час пандемії, особливо у 2020 році, кількість міжнародних молодіжних прибуттів скорочувалась, але на 8,3 в.п. повільніше, ніж туристичні витрати, що є свідченням готовності туристичного бізнесу до зниження цін і прибутків. 2021 рік став роком початку відновлення молодіжного туризму. При цьому, зростання витрат (+13,12%) було швидшим, порівняно з кількістю прибуттів (+18,62%). Особливо великою різниця була у 2022 році (77,34% і 111,97%, відповідно). Серед причин - підвищення цін та зростання тривалості подорожей. У 2023 році динаміка обох показників приблизно вирівнялась (на рівні 30–35%), що свідчить про перехід до стабільного відновлення ринку, що чітко прослідковується на рис. 3.



**Рис. 3.** Темп приросту міжнародних молодіжних туристичних прибуттів та темп приросту туристичних витрат молодіжного туризму 2015-2023 рр. (% до попереднього року)

Джерело: складено авторами на основі [28]

Слід зазначити, що криза актуалізувала необхідність особливої уваги до молодіжного сегменту міжнародного туризму, що вимагає прискорення її трансформації відповідно до потреб молоді аудиторії, які носять яскраво виражене цифрове інноваційне спрямування, що має бути покладено в основу іміджевих стратегій формування привабливого для молоді туристичного бренду регіону та країни.

Насамперед це мають бути стратегії з створення та розвитку його цифрової ідентичності, що передбачає комплекс заходів, серед яких можуть бути і розробка платформ для інтерактивних 3D-турів, і робота з соціальними мережами (з інфлюенсерами, блогерами) та над створенням інтерактивного контенту. Молодь приваблює, як свідчить практика, також гейміфікація туристичного досвіду (наприклад, бали, за відвідування туристичних місць в мобільних додатках, з подальшою винагородою, у формі знижок чи подарунків).

З огляду на те, наскільки важливу роль для молоді людини відіграє соціальна взаємодія під час подорожі, іміджеві стратегії повинні містити комунікативний аспект. Наприклад, платформи для пошуку попутників чи обміну досвідом, організація групових турів за інтересами тощо. Вони не лише створюють умови для спілкування, але й є довгостроковими інструментами взаємодії туристичного напрямку з туристами, сприяючи лояльності до бренду.

Ефективна іміджева стратегія має спиратись також на силу мистецтва і креативність [30]. Серед молоді великої популярності набувають інстаграмні маршрути, які потребують фотогенічних локацій, арт-об'єктів. Їх наявність сприяє появі привабливого контенту в соціальних мережах, які можуть стати візитівкою дестинації чи закладу, сприяючи створенню їх позитивного іміджу.

Молодь дуже чутлива до інструментів емоційного маркетингу, що потрібно враховувати при розробці іміджевих стратегій. Вони мають включати роботу над «сторітелінг» (поширення реальних історій про здійснення мрій під час подорожі), створення місць, де туристи можуть залишити свої «емоційні відбитки» (наприклад, стіни побажань).

Слід зазначити, що іміджеві стратегії в молодіжному міжнародному туризмі повинні розроблятися у тісній взаємодії громад, бізнесу з університетами, з глобальними брендами, на основі інтеграції з технологічними стартапами (для бронювання, транспортних сервісів або управління туристським досвідом).

**Дискусія.** Окреслене в роботі коло проблемних питань, пов'язаних з розвитком іміджевих стратегій в молодіжному міжнародному туризмі, може бути досить дискусійним, особливо в умовах зростання кількості викликів сучасної сфери туризму, в аспектах створення актуального молодіжного іміджу, який би відповідав потребам, інтересам і цінностям молоді, в частині зростання екологічних проблем, імідж молодіжного туризму може бути спрямований на зелені та стало-екологічні аспекти. Автори глибоко переконані в тому, що використання новітніх технологій та інноваційних підходів у побудові іміджевих стратегій може значно підвищити привабливість молодіжного туризму, актуальним є аспект використання віртуальної реальності для презентації подорожей та

маркетингових кампаній, що є дискусійним щодо можливості застосування на окремих туристичних ринках та сегментах.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Молодіжний сегмент міжнародного ринку туристичних послуг відіграє дедалі важливішу роль у розвитку туристичної галузі та світової економіки. Сучасні соціокультурні й технологічні зміни сприяють його динамічному зростанню та формуванню унікальної культури молодіжних подорожей. Молоді туристи відзначаються особливими характеристиками: відкритістю до нових вражень, схильністю до ризику, активністю та більшою інтеграцією з місцевими громадами, активним використанням цифрових технологій. Молодіжний туризм значною мірою визначає напрямки сучасної трансформації туристичної галузі.

Пандемія COVID-19 і геополітичні виклики суттєво вплинули на молодіжний сегмент міжнародного туризму, спричинивши значне падіння обсягів та доходів. З 2021 року галузь демонструє відновлення: кількість міжнародних молодіжних туристичних поїздок у 2023 р. наблизилася до допандемічного рівня.

Стратегії розвитку молодіжного туризму мають бути спрямовані на створення яскравого та привабливого для молоді іміджу туристичного бренду, що викликатиме її інтерес та спонукатиме до подорожі. Важливим є формування цифрової ідентичності бренду, використання сили мистецтва, емоційний маркетинг. Іміджеві стратегії мають орієнтуватись на потреби молоді та їх особливості як споживача туристичних послуг.

В подальших дослідженнях авторів зазначені висновки будуть використані для формування науково-практичних рекомендацій щодо покращення маркетингових стратегій розвитку молодіжного сегменту міжнародного ринку туристичних послуг в аспектах покращення інструментів емоційного маркетингу та інтеграції з технологічними стартапами, що дозволить підвищити зацікавленість молоді у туристичних послугах різних дестинацій.

#### Джерела та література

1. Дехтяр Н. А. Вплив інноваційних технологій на розвиток світового ринку туристичних послуг. *Механізми регулювання економіки*. 2014. № 3 (71). С. 37–43.
2. Мельник Н., Мельник А., Коцан Х. Інновації на ринку туристичних послуг як інструмент формування іміджу дестинації. *Науковий вісник Чернівецького університету. Географія*. 2022. Вип. 838. С. 20–27.
3. Сокол Т. Г., Плиська І. І. Інноваційні способи і форми екскурсійної діяльності на ринку туристичних послуг України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2017. Вип. 47. С. 165–170.
4. Гуржій Н. М., Кретинко А. В. Інноваційні технології в туристичній індустрії. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3. С. 221–224.
5. Лагодієнко В. В., Павлов К. В., Павлова О. М., Саркісян Г. О. Інноваційна діяльність на регіональних туристичних ринках: модернізація та регулювання : монографія. Луцьк : СПД Гадяк Ж. В., друкарня «Волиньполіграф», 2022. 402 с.
6. Романова А. А. Молодіжний туризм як тренд сучасної туристичної індустрії. *Проблеми та перспективи економіки та управління*. 2018. № 1 (13). С. 47–54.
7. Труніна І., Латішев К. Маркетингове дослідження споживацьких переваг молоді в галузі туризму. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 115–122.
8. Caludia Olimpia Moisa. Conceptual Clarification Regarding Youth Travel. *Revista tinerilor economiști*. 2010. № 14. P. 98-106.
9. Kadir Çakar, Faruk Seyitoğlu Youth Tourism: Understanding the Youth Travellers' Motivations. Conference: The 7th MAC 2016. URL: [https://www.researchgate.net/publication/304251211\\_Youth\\_Tourism\\_Understanding\\_the\\_Youth\\_Travellers'\\_Motivations](https://www.researchgate.net/publication/304251211_Youth_Tourism_Understanding_the_Youth_Travellers'_Motivations) (дата звернення: 20.01.2025).
10. Demeter T., Brătucu G. Typologies of youth tourism. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series V: Economic Sciences*. 2014. Vol. 7 (56). No. 1. URL: [https://www.researchgate.net/publication/263888606\\_Typologies\\_of\\_Youth\\_Tourism](https://www.researchgate.net/publication/263888606_Typologies_of_Youth_Tourism) (дата звернення: 20.01.2025).
11. New Horizons 5: A Global Study of the Youth and Student Traveller. URL: <https://www.wysetc.org/2024/10/new-horizons-5-study-on-global-youth-and-student-travel-published/> (дата звернення: 20.01.2025).
12. Юзич Ю. Молодь помолодшає? Реанімаційний пакет реформ. 21.09.2020. URL: <https://rpr.org.ua/news/molod-pomolodshaie/> (дата звернення: 20.01.2025).
13. Дудко В. І. Молоді здоров'я. Енциклопедія Сучасної України. К.: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2019. 495 с.
14. The Power of Youth Travel. UNWTO – WYSE. 2011. Volume 2. URL: [https://www.wysetc.org/wp-content/uploads/2014/12/wysetc-unwto-report-english\\_the-power-of-youth.pdf](https://www.wysetc.org/wp-content/uploads/2014/12/wysetc-unwto-report-english_the-power-of-youth.pdf) (дата звернення: 20.01.2025).

15. Horizons IV: A Global Study of the Youth and Student Traveller. URL: [https://www.wysetc.org/wp-content/uploads/sites/19/2018/06/New-Horizons-IV\\_Preview.pdf](https://www.wysetc.org/wp-content/uploads/sites/19/2018/06/New-Horizons-IV_Preview.pdf) (дата звернення: 20.01.2025).
16. Tomazos K. Volunteer Tourism, an ambiguous phenomenon: An analysis of the demand and supply for the volunteer tourism market. *Innovative Marketing*. 2010. Vol. 6. №. 4. P. 42–47.
17. Thompson J. Volunteer tourism fields: spaces of altruism and unsustainability. *Current Issues in Tourism*. 2021. Vol. 25 (5). P. 779–791.
18. Руденко М.В., Кочума І.Ю., Кравченко О.О., Третяк Н.М. Інформаційна безпека в smart-туризмі: управління ризиками, маркетингові стратегії, перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 2. С. 351–359.
19. ISTO. International Social Tourism Organisation. URL: <https://www.isto.international/> (дата звернення: 20.01.2025).
20. ISTC. International Student Travel Confederation. URL: <https://www.intlfieldstudies.org> (дата звернення: 20.01.2025).
21. ICF. International Camping Fellowship. URL: <https://www.icfconnect.net/> (дата звернення: 20.01.2025).
22. IYHF. International Youth Hostel Federation. URL: <https://www.unwto.org> (дата звернення: 20.01.2025).
23. EUFED. European Union Federation of Youth Hostel Associations. URL: <https://destinet.eu> (дата звернення: 20.01.2025).
24. FIYTO. Federation of International Youth Travel Organisations. URL: <https://www.sprachenmarkt.de> (дата звернення: 20.01.2025).
25. EYCA. European Youth Card Association. URL: <https://eyca.org> (дата звернення: 20.01.2025).
26. SYTA. Student & Youth Travel Association. URL: <https://syta.org> (дата звернення: 20.01.2025).
27. Асоціація сприяння розвитку молодіжного туризму. Офіційний сайт. URL: <https://youthtourism.org.ua> (дата звернення: 20.01.2025).
28. Tourism Data. UNWTO. URL: <https://www.unwto.org/tourism-data/un-tourism-tourism-dashboard> (дата звернення: 20.01.2025).
29. Latest Tourism Data. UNWTO. URL: <https://www.unwto.org/tourism-statistics/tourism-statistics-database> (дата звернення: 20.01.2025).
30. Руденко М.В., Устік Т.В., Кукса В.М., Радзіховська Ю.М., Шульга П.М. Територіальний брендинг Черкащини, як інструмент повоєнного маркетингу регіону. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2024. № 4(114). С. 63–70.

### References

1. Dekhtyar N. A. (2014). Vplyv innovatsiynykh tekhnolohiy na rozvytok svitovoho rynku turystychnykh posluh [Influence of innovative technologies on the development of the global market of tourist services]. *Mekhanizmy rehulyuvannya ekonomiky - Mechanisms of economic regulation*, 3(71), 37–43. [in Ukrainian].
2. Melnyk N., Melnyk A., & Kotsan K. (2022). Innovatsiyyi na rynku turystychnykh posluh yak instrument formuvannya imidzhu destynatsiyyi [Innovations in the tourism services market as a tool for destination image formation]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu: Heohrafiia – Scientific Bulletin of Chernivtsi University. Geography*, 838, 20–27. [in Ukrainian].
3. Sokol T. H. & Plyska I. I. (2017). Innovatsiyni sposoby i formy ekskursionoyi diyal'nosti na rynku turystychnykh posluh Ukrayiny [Innovative methods and forms of excursion activity in the tourism services market of Ukraine]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» - Academic notes of the University «KROK»*, 47, 165–170. [in Ukrainian].
4. Hurzhii N. M., & Kretynko A. V. (2013). Innovatsiyni tekhnolohiyi v turystychniy industriyi [Innovative technologies in the tourism industry]. *Stalyi rozvytok ekonomiky - Sustainable development of the economy*, 3, 221–224. [in Ukrainian].
5. Lahodienko V. V., Pavlov K. V., Pavlova O. M., & Sarkisian H. O. (2022). Innovatsiyna diyal'nist' na rehional'nykh turystychnykh rynkakh: modernizatsiya ta rehulyuvannya [Innovative activities in regional tourism markets: modernization and regulation]. Volynpolygraph Publishing House. [in Ukrainian].
6. Romanova A. A. (2018). Molodizhnyy turyzm yak trend suchasnoyi turystychnoyi industriyi [Youth tourism as a trend of the modern tourism industry]. *Problemy ta perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia - Problems and prospects of economics and management*, 1(13), 47–54. [in Ukrainian].
7. Trunina I., & Latishev K. (2020). Marketynhove doslidzhennya spozhyvat'skykh perevah molodi v haluzi turyzmu [Marketing research of consumer preferences of youth in the field of tourism]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika - Tavria Scientific Bulletin. Series: Economy*, 3, 115–122. [in Ukrainian].
8. Caludia Olimpia Moisa. (2010). Conceptual Clarification Regarding Youth Travel. *Revista tinerilor economişti* 14, 98–106. [in English].

9. Çakar K., & Seyitoğlu F. (2016). Youth tourism: Understanding the youth travellers' motivations. The 7th MAC Conference 2016. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/304251211\\_Youth\\_Tourism\\_Understanding\\_the\\_Youth\\_Travellers'\\_Motivations](https://www.researchgate.net/publication/304251211_Youth_Tourism_Understanding_the_Youth_Travellers'_Motivations) (accessed: January 20, 2025) [in English].
10. Demeter T., & Brătuțu G. (2014). Typologies of youth tourism. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series V: Economic Sciences*, 7(56), 1. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/263888606\\_Typologies\\_of\\_Youth\\_Tourism](https://www.researchgate.net/publication/263888606_Typologies_of_Youth_Tourism) (accessed: January 20, 2025) [in English].
11. New Horizons 5: A Global Study of the Youth and Student Traveller. (n.d.). Retrieved from: <https://www.wysetc.org/2024/10/new-horizons-5-study-on-global-youth-and-student-travel-published/> (accessed: January 20, 2025) [in English].
12. Yuzych Yu. (2020, September 21). Molod pomolodshae? [Will youth get younger?]. *Reanimatsiyni paket reform*. Retrieved from: <https://rpr.org.ua/news/molod-pomolodshae/> (дата звернення: 20.01.2025) [in Ukrainian].
13. Dudko V. I. (2019). Molodi zdorov'ya [Youth health]. In *Encyclopedia of Modern Ukraine* (Vol. 1). National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Encyclopedic Research [in Ukrainian].
14. The Power of Youth Travel (2011). UNWTO – WYSE. (Vol. 2). Retrieved from: [https://www.wysetc.org/wp-content/uploads/2014/12/wysetc-unwto-report-english\\_the-power-of-youth.pdf](https://www.wysetc.org/wp-content/uploads/2014/12/wysetc-unwto-report-english_the-power-of-youth.pdf) (accessed: January 20, 2025) [in English].
15. Horizons IV: A Global Study of the Youth and Student Traveller. (n.d.). Retrieved from: [https://www.wysetc.org/wp-content/uploads/sites/19/2018/06/New-Horizons-IV\\_Preview.pdf](https://www.wysetc.org/wp-content/uploads/sites/19/2018/06/New-Horizons-IV_Preview.pdf) (accessed: January 20, 2025) [in English].
16. Tomazos K. (2010). Volunteer tourism, an ambiguous phenomenon: An analysis of the demand and supply for the volunteer tourism market. *Innovative Marketing*, 6(4), 42–47. [in English].
17. Thompson J. (2021). Volunteer tourism fields: spaces of altruism and unsustainability. *Current Issues in Tourism*, 25(5), 779–791. [in English].
18. Rudenko M.V., Kochuma I.Yu., Kravchenko O.O., Tretyak N.M. (2024) Informatsiyna bezpeka v smart-turyzmi: upravlinnya ryzykamy, marketynhovi stratehiyi, perspektyvy [Information security in smart tourism: risk management, marketing strategies, prospects]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky - Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, 2, 351-359. [in Ukrainian].
19. ISTO. (n.d.). International Social Tourism Organisation. Retrieved from: <https://www.isto.international/> (accessed: January 20, 2025) [in English].
20. ISTC. (n.d.). International Student Travel Confederation. Retrieved from: <https://www.intlfieldstudies.org> (accessed: January 20, 2025) [in English].
21. ICF. (n.d.). International Camping Fellowship. Retrieved from: <https://www.icfconnect.net/> (accessed: January 20, 2025) [in English].
22. IYHF. (n.d.). International Youth Hostel Federation. Retrieved from: <https://www.unwto.org> (accessed: January 20, 2025) [in English].
23. EUFED. (n.d.). European Union Federation of Youth Hostel Associations. Retrieved from: <https://destinet.eu> (accessed: January 20, 2025) [in English].
24. FIYTO. (n.d.). Federation of International Youth Travel Organisations. Retrieved from: <https://www.sprachenmarkt.de> (accessed: January 20, 2025) [in English].
25. EYCA. (n.d.). European Youth Card Association. Retrieved from: <https://eyca.org> (accessed: January 20, 2025) [in English].
26. SYTA. (n.d.). Student & Youth Travel Association. Retrieved from: <https://syta.org> (accessed: January 20, 2025) [in English].
27. Asotsiatsiia spriannia rozvytku molodizhnogo turyzmu. (n.d.). [Association for Promotion of Youth Tourism]. Official website. Retrieved from: <https://youthtourism.org.ua> (accessed: January 20, 2025) [in Ukrainian].
28. UNWTO. (n.d.). Tourism Data. Retrieved from: <https://www.unwto.org/tourism-data/un-tourism-tourism-dashboard> (accessed: January 20, 2025) [in English].
29. UNWTO. (n.d.). Latest Tourism Data. Retrieved from: <https://www.unwto.org/tourism-statistics/tourism-statistics-database> (accessed: January 20, 2025) [in English].
30. Rudenko M.V., Ustik T.V., Kuksa V.M., Radzikhovs'ka YU.M., Shul'ha P.M. (2024). Terytorial'nyy brendynh Cherkashchyny, yak instrument povoyennoho marketynhu rehionu [Territorial branding of Cherkasy region as a tool for post-war marketing of the region]. *Naukovyy visnyk Poltav'skoho universytetu ekonomiky i torhivli - Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade*, 4(114), 63-70. [in Ukrainian].

Одержано статтю: 20.03.2025 р.  
Прийнято до друку: 26.03.2025 р.

УДК 658:[005:339.138

**Mylko Inna,**  
Associate Professor, Ph.D. in Economics,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
The Department of Marketing,  
Lutsk, Ukraine;  
ORCID ID 0000-0001-9723-2614  
e-mail: [mylko.inna@vnu.edu.ua](mailto:mylko.inna@vnu.edu.ua)

**Sak Tetiana,**  
Associate Professor, Ph.D. in Economics,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
The Department of Marketing,  
Lutsk, Ukraine;  
ORCID ID 0000-0002-7202-3426,  
e-mail: [sak.tatiana@vnu.edu.ua](mailto:sak.tatiana@vnu.edu.ua)

**Saiensus Mariia,**  
Doctor of economics, Professor,  
Odessa National Economics University,  
The Department of Marketing and International Logistics,  
Odesa, Ukraine;  
ORCID ID 0000-0002-5961-6454  
e-mail: [mariasaensus@gmail.com](mailto:mariasaensus@gmail.com)

**Obniavko Oleksandr,**  
Associate Professor, Ph.D. in Economics,  
Odessa National Economics University,  
The Department of Marketing and International Logistics,  
Odesa, Ukraine;  
ORCID ID 0000-0002-1299-3789  
e-mail: [deansfpk@ukr.net](mailto:deansfpk@ukr.net)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-207-214>

## METHODOLOGICAL APPROACHES TO ANALYSIS OF COMPONENTS AND ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF THE COMPANY MARKETING MANAGEMENT SYSTEM

**Introduction.** *The marketing management system plays a crucial role in ensuring the flexibility and adaptability of an organization to market conditions, contributing to the formation of competitive advantages. To develop a company's marketing management system, it is essential to create a methodology for analyzing its components and assessing its effectiveness.*

**The purpose of the article.** *The purpose of this article is to research and develop methodological approaches for analyzing the components and assessing the effectiveness of a company's marketing management system.*

**Methods.** *The use of theoretical generalization, analysis, and synthesis methods allowed for the development of a proprietary methodological approach to analyzing and evaluating the effectiveness of a company's marketing management system.*

**Results.** *The article presents a theoretical analysis of literature sources regarding existing methodological approaches to assessing a company's marketing management system. The stages of evaluating the effectiveness of a company's marketing management system have been identified. The article groups the criteria that enable conclusions to be drawn regarding the analysis of the system's components, including criteria for analyzing the components of a company's marketing management system based on elements of the marketing mix: product policy management, pricing management, distribution policy management, and communication policy management. Additionally, criteria for assessing the effectiveness of a company's marketing management system are proposed.*

**Conclusions.** *The proposed methodological approach to analyzing the components and assessing the effectiveness of the marketing management system includes an analysis of management functions, elements of the marketing mix, and key performance indicators.*

**Key words:** *marketing management system, components of the marketing management system, criteria for analyzing the components of the marketing management system, criteria for assessing the effectiveness of the marketing management system.*

**Милько Інна,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра маркетингу,  
м. Луцьк, Україна

**Сак Тетяна,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра маркетингу,  
м. Луцьк, Україна

**Саєнсує Марія,**  
доктор економічних наук, професор,  
Одеський національний економічний університет,  
кафедра маркетингу та міжнародної логістики,  
м. Одеса, Україна

**Обнявко Олександр,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Одеський національний економічний університет,  
кафедра маркетингу та міжнародної логістики,  
м. Одеса, Україна

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ**

**Вступ.** Система маркетингового менеджменту набуває вирішального значення у забезпеченні гнучкості та адаптації організації до ринкових умов, сприяючи формуванню конкурентних переваг. Для формування системи маркетингового менеджменту компанії важливо розробити методіку для аналізу її складових та оцінки ефективності.

**Метою** статті є дослідження та розроблення методичних підходів до аналізу складових та оцінки ефективності системи маркетингового менеджменту компанії.

**Методи.** Використання методів теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу дозволило запропонувати власний методичний підхід до аналізу та оцінки ефективності системи маркетингового менеджменту компанії.

**Результати.** У статті проведено теоретичний аналіз літературних джерел щодо існуючих методичних підходів до оцінки системи маркетингового менеджменту компанії, запропоновано визначення поняття «система маркетингового менеджменту». Виділено етапи оцінки ефективності системи маркетингового менеджменту підприємства. У статті згруповано критерії, які дозволяють сформулювати висновки щодо аналізу складових системи маркетингового менеджменту; критерії для аналізу компонентів системи маркетингового менеджменту підприємства на основі елементів маркетингового комплексу: управління товарною політикою, управління ціноутворенням, управління збутовою політикою та управління комунікаційною політикою; критерії для оцінки ефективності системи маркетингового менеджменту компанії.

**Висновки.** Запропонований методичний підхід до аналізу складових та оцінки ефективності системи маркетингового менеджменту включає аналіз управлінських функцій, елементів маркетингового комплексу та ключових показників ефективності.



*Ключові слова:* система маркетингового менеджменту, складові системи маркетингового менеджменту, критерії аналізу складових системи маркетингового менеджменту, критерії оцінки ефективності системи маркетингового менеджменту.

*Jel Classification:* M11, M31

**Introduction.** The formation of a marketing management system within an enterprise requires consideration of modern challenges that companies face in a dynamic economic environment. Intensifying competition, market internationalization, rapid development of digital technologies, advancements in AI-based tools, emerging consumer needs, and shifting consumer preferences compel businesses to implement effective management decisions. The marketing management system plays a crucial role in ensuring the flexibility and adaptability of an organization to market conditions, contributing to the formation of competitive advantages.

**Literature Review.** A significant number of researchers dedicate their scientific work to studying the formation of a company's marketing management system. The essence and components of the marketing management system within an enterprise have been explored by Drucker P., Kotler Ph., Keller K., Vojchak A.V., Grinko O.V., Dudar V., Yevtushenko H., Ilchenko T.V., Kovshova I., Lepa R.M., Soloha D.V., Koverha S.V., Mosiychuk I.V., Rayko D.V., Rossocha V.V., Kholodnyi H.O., Shumska H.M., Shulha L.V., Shumylo O.S., Yaromich S.A., and others. However, methodological approaches to analyzing individual elements and assessing the effectiveness of a company's marketing management system require further detailed study.

**The purpose of the research.** The purpose of the study is to investigate and propose improved methodological approaches to the analysis of components and assessment of the effectiveness of the company's marketing management system.

To achieve the goal, the article sets the following tasks: to identify the stages of assessing the effectiveness of the company's marketing management system; to study existing methodological approaches to assessing the effectiveness of the marketing management system; to group indicators of the analysis of the components of the marketing management system based on the marketing complex and by management functions in marketing activities; to present indicators of assessing the effectiveness of the company's marketing management system.

**Materials and methods of research.** The study used theoretical generalization to supplement the concept of «marketing management system», to group known approaches to the formation of components of the marketing management system; analysis and synthesis were used to develop a comprehensive methodology for analyzing components and assessing the effectiveness of the company's marketing management system.

**Research results.** In our opinion, the marketing management system can be considered as a combination of components for targeted management of value creation processes through the analysis of market needs, development of marketing strategies, implementation of innovative technologies, establishment of communication with consumers, focusing on achieving competitive advantages and long-term customer loyalty. Such a system includes planning, organizing, motivating and controlling the marketing activities of the enterprise, a marketing information system and marketing technologies, which are aimed at the effective use of resources and profit maximization. Such an interpretation emphasizes the adaptability of the enterprise to market changes, takes into account the innovative approach, systematicity and strategic orientation of marketing management as a comprehensive management process [1, 6].

The following stages of assessing the effectiveness of the marketing management system of an enterprise can most often be distinguished:

- development of a system of indicators for assessing the effectiveness of the marketing management system in areas that comprehensively reflect the components of the enterprise's marketing activities;
- direct assessment of the effectiveness of the marketing management system of the enterprise by specific indicators;
- normalization of indicators and comparison of their actual values with the normative ones to identify reserves for increasing the effectiveness of the company's marketing management system;

– planning of strategic and tactical measures to increase the effectiveness of the marketing management system by the selected components [3].

Researchers offer different methods, but methodological approaches to evaluating marketing management can be conditionally divided into two categories:

1) approaches to evaluating the effectiveness of the marketing management system based on qualitative indicators;

2) approaches to evaluating the effectiveness of the marketing management system using quantitative indicators [4].

The main methodological approaches to assessing the effectiveness of the marketing management system, which contain qualitative indicators, include: approach «CORErating», approach «Brunswick UBS Warburg», approach «CGS (Corporate Governance Score)», approach «Deminor», approach «CGI», approach «Euromoney», approach «CGQ», approach «ABCD».

The main methodological approaches to assessing the effectiveness of the marketing management system, which contain quantitative indicators, include: market valuation as determining the value of the enterprise based on a comparison with similar entities sold; income capitalization as establishing the value of the enterprise based on calculations of future income; asset valuation to determine the value of the enterprise based on calculating the value of assets minus the amount of liabilities; cost valuation based on accounting for costs and the sum of the values of all the constituent elements of the object; assessment of the enterprise's ability to repay debts on time; M. Gibson's approach for a comprehensive quantitative assessment of the enterprise's marketing management [4].

The study by the team of authors [9, 11] contains a definition of the essence of the effectiveness of the marketing management system at three levels – «the effectiveness of marketing management; the effectiveness of management through the implementation of management functions; the effectiveness of demand management».

The first level assesses the effectiveness of the market orientation of the enterprise's top management, the market activity of personnel, the interaction between management and personnel, as well as the degree of openness of the management system to the external environment. The second level involves an analysis of the effectiveness of the implementation of such management functions as planning, organization, motivation and control. The third level is based on the assessment of the effectiveness of the marketing complex management indicators.

The authors [11] propose to assess the effectiveness of the marketing management system at the strategic and tactical levels. At the strategic level, indicators characterizing the development of the enterprise's brand are determined, while at the tactical level, the profitability of the enterprise, the effectiveness of marketing activities, market share and competitiveness in the market environment are taken into account.

According to the research of Pyvavar I. V., Ponomarenko O. O. and Lisnoy I. F., the economic efficiency of the marketing activities of the enterprise «is determined by the impact of a set of marketing decisions and measures on the market in relation to the costs of their implementation». These costs include both living and materialized labor. The marketing effect is reflected in the indicators of sales activity, and the level of efficiency is determined by the market reaction to the marketing activities of the enterprise [7].

Scientists suggest evaluating the effectiveness of marketing activities according to the following criteria: communicative effectiveness, number of loyal consumers, openness to attracting new customers, marketing campaign costs to attract one consumer, market share, growth in product sales due to certain measures, as well as potential profit.

In the scientific work of Martynenko V. P. it is proposed to evaluate the effectiveness of the marketing management system according to the following components: «strategic management of marketing activities, activities of the marketing service, implementation of marketing programs and functioning of the marketing information system» [5].

By studying scientific approaches, we can propose the following logic for analyzing the components and assessing the effectiveness of the enterprise's marketing management system:

1) analysis of the implementation of management functions in marketing activities, in particular planning, organization, motivation and control;

2) analysis of the management of elements of the marketing complex, including product policy, pricing policy, sales policy and communication policy;

3) assessment of the effectiveness of the marketing management system by key indicators (KPI) of marketing activities and the overall functioning of the enterprise.

Based on the analysis of various methodological approaches, it is advisable to group indicators according to the components of the enterprise's marketing management system, namely: planning, organization, motivation, control and marketing information systems and technologies. Table 1 shows the criteria by which each of these components can be assessed.

In general, the criteria grouped in Table 1 allow us to draw conclusions regarding the analysis of the components of the marketing management system.

Table 2 presents the criteria for analyzing the components of the marketing management system of an enterprise based on the elements of the marketing complex: product policy management, pricing management, sales policy management, and communication policy management.

Table 1

**Criteria for analyzing the implementation of management functions in marketing activities\***

Components of the marketing management system	Criteria for analysis
Planning in the marketing management system	Market share Product sales revenue Net profit Company image Return on investment Return on equity Level of competitiveness of products and the company Level of brand consumer loyalty Payback period for funds invested in the development and launch of new products on the market
Organization in the marketing management system	The degree of interaction of the marketing department with other divisions of the enterprise Flexibility of the organizational structure of the marketing department Average duration of order processing and fulfillment Revenue from product sales per employee of the marketing department
Motivation in the marketing management system	Staff satisfaction level Share of marketing department personnel's salary costs in the total payroll Average salary of marketing department personnel Coefficient of advanced training of marketing department personnel Number of innovative proposals per marketing department employee
Controlling in the marketing management system	ABC-analysis XYZ-analysis SWOT-analysis Portfolio analysis GAP-analysis SPACE-analysis Margin analysis
Marketing Information System and Marketing Information Technologies	Level of software and information technology equipment of marketing department personnel Frequency of marketing research Costs of maintaining and updating the marketing information system Level of updating of information processing and analysis methods Level of database usability

\*Source: compiled by the author based on [2, 5].

The criteria presented in Table 2 make it possible to objectively assess the components of an enterprise's marketing management system.

Table 2

**Criteria for analyzing the components of an enterprise's marketing management system\***

Components of the marketing management system	Criteria for analysis	Calculation of the criterion
Product policy management	Growth rates of income from sales of products	Comparison of current period sales revenue with the previous or base period
	Profit per unit of products and services sold	Difference between market sales price and production and marketing costs
	Level of complaints about the quality of products and services	Number of complaints and claims
		Share of refunds and discounts in total sales revenue
		Share of late deliveries in total cost of goods sold
Product Variety	Depth, breadth, richness, comparability of the product range	
Inventory Turnover Ratio	Ratio of cost of sales to average annual inventory	
Pricing policy management	Cost-coverage ratio	Ratio of regulatory sources of financing to the amount of inventories
	Tariff dynamics index	Change in the level of tariffs for a certain period
	Product price efficiency index	Defined as the harmonic weighted average of relative prices, where the cost of individual goods for the previous period is used as the weight
	Price review frequency	Number of times product prices change during a certain period (month, quarter, year)
Sales policy management	Average selling price per unit of product by company and sales channel	Ratio of revenue from sales to quantity by enterprise and by sales channel
	Average cost and volume of a batch of goods sold to one customer	Ratio of revenue from sales to number of wholesale customers
	Level of sales costs	Volume of sales expenses and its dynamics
	Share of sales costs in total costs	Ratio of sales expenses to cost of sales
Communication policy management	Consumer loyalty	The number of consumers for whom the marketing activity of the enterprise is a tool for ensuring a loyal attitude towards certain goods and services
	Openness of communication policy	The increase in the total number of contacts of potential consumers with the enterprise, which occurred during the implementation of marketing communications activities
	Growth rate of promotion expenses	Comparison of the volume of promotion expenses of the current period with the previous or base period
	Share of promotion expenses in total expenses	The ratio of promotion expenses to the total costs of products sold
	Advertising cost per 1000 contacts with consumers	The ratio of advertising campaign expenses to the number of concluded contracts
	Conversion rate	The ratio of the number of conversions to the total number of interactions with ads for one period; the ratio of the number of conversions to the number of visitors

\*Source: compiled by the author based on [7, 8, 10, 12].

Table 3 presents the criteria that, in our opinion, allow us to assess the effectiveness of the enterprise's marketing management system.

Thus, the proposed groups of criteria for individual components of the marketing management system allow us to comprehensively assess its current state and formulate recommendations for improvement.

The use of such an approach not only contributes to a comprehensive analysis of the effectiveness of the marketing management system, but also helps to identify its weaknesses that require improvement. This allows us to better understand the current state of the system, develop recommendations for optimizing its elements and increase adaptability to changes in the external environment. In particular, assessment according to strategic criteria helps to clarify long-term goals and priorities, operational analysis contributes

to the improvement of management processes in marketing, organizational aspects indicate the need to improve the structure and distribution of functions, and communication criteria allow us to improve interaction with target audiences.

Table 3

**Criteria for assessing the effectiveness of an enterprise's marketing management system\***

Evaluation criteria	Calculation of the criterion
Efficiency ratio using market share and profitability level	$EEI = MSI \times (1 + Pr/C)$ , (1) where EEI – enterprise efficiency index; MSI – market share index; Pr – profit from product sales; C – cost of goods sold.
Return on marketing investment indicator ROMI	$ROMI = IRAM \times P / MS$ (2) where IRAM – additional income provided by marketing activities; MS – investments in marketing activities; P – net profit.
Marketing cost effectiveness	The ratio of the number of new consumers per unit of expenditure on the implementation of marketing activities to attract new customers
Sales profitability	The ratio of the amount of net profit and income from product sales
Product profitability	The ratio of the amount of net profit per unit of production to the cost price per unit of production
Return on sales expenses	The ratio of net profit to sales costs
Buyer profitability	The ratio of net profit to the number of customers attracted
Marketing communications profitability	The ratio of net profit to marketing communications costs
Product competitiveness level	An integral indicator that determines the ability of a product to stand out among similar products offered by competing firms on the market

\*Source: compiled by the author based on [2, 5, 11, 12].

Such a comprehensive approach forms the basis for making sound management decisions that will contribute to the implementation of the strategic goals of the enterprise and strengthen its competitive position in the market.

**Discussion.** The marketing management system allows companies to effectively use resources, accurately identify target segments and develop strategies that meet their long-term objectives. A special role is played by the introduction of analytical tools and automation technologies that improve the quality of management decisions. Research in this area not only contributes to the scientific substantiation of key marketing principles, but also allows you to apply the results obtained to optimize the activities of enterprises in various sectors of the economy. The marketing management system of the enterprise is analyzed from the standpoint of functional, system and process approaches, each of which reveals different aspects of management. The functional approach focuses on such elements as environmental analysis, goal setting and control. The system approach emphasizes the relationships between these elements, and the process approach emphasizes the stages of marketing activity implementation. The combination of these approaches allows you to strengthen the impact of marketing management on the efficiency of the enterprise.

**Conclusions and prospects for further research.** The proposed methodological approach to assessing the marketing management system includes an analysis of management functions, elements of the marketing complex and key performance indicators. Such a structure allows you to identify the strengths and weaknesses of the system, creating a basis for its improvement. A comprehensive assessment provides a deep understanding of the current state, flexibility in responding to changes in the external environment and the ability to adjust strategic priorities. This contributes to making informed management decisions and increasing the competitiveness of the enterprise.

## References

1. Sak, T.; Mylko, I.; Ivashko, O.; Chulipa, I.; Wołowiec, T.; Sokołowska-Woźniak, J. (2025). How the Digital Economy Is Revolutionizing Marketing Management and Driving Sustainable Development. *Sustainability*. 17, pp. 1130. URL: <https://doi.org/10.3390/su17031130>; <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/3/1130>. [In English].
2. Herasymyak N.V., Kovalchuk O.V., Datsenko V.V. (2018). Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia efektyvnosti marketynhovoho zabezpechennia diialnosti pidpriemstva [*Methodical approach to assessing the effectiveness of marketing support for an enterprise*]. *Ekonomika i suspilstvo*. Vypusk 19. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-50/>. [In Ukrainian].
3. Hryno O.V., Shanda A.O. (2016). Osoblyvosti marketynhovoho menedzhmentu budivelnnykh pidpriemstv [*Features of marketing management of construction enterprises*]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. № 6(61). URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/1977/1/%D0%93%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%8C%D0%BA%D0%BE.pdf>. [In Ukrainian].
4. Kovshova I.O. (2018). Marketynhovyi menedzhment: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia [*Marketing management: theory, methodology, practice: monograph*]. Vydavnytstvo FOP Vyshemyrskiy V. S., 516 s. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bb233ed9-0186-480d-9315-a712d52e098a/content>. [In Ukrainian].
5. Martynenko V.P., Manko I.V. (2018). Metodychni pidkhody do otsiniuvannia upravlinnia marketynhovoiu diialnistiu pidpriemstva [*Methodological approaches to evaluating the management of marketing activities of an enterprise*]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho*. Serii: Ekonomika i upravlinnia. Tom 29 (68). № 5. S. 62-66. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29\\_68\\_5/17.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_5/17.pdf). [In Ukrainian].
6. Mylko I.P., Lialuk A.M., Sak T.V. (2025). Stratehichne planuvannia u systemi marketynhovoho menedzhmentu transkordonnykh rehioniv [*Strategic planning in the marketing management system of cross-border regions*]. *Efektivna ekonomika*. №1. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.53>. [In Ukrainian].
7. Pyvavar I. V., Ponomarenko O. O., Lisna I. F. (2019). Metodyka otsinky efektyvnosti marketynhovoi diialnosti pidpriemstva [*Methodology for assessing the effectiveness of an enterprise's marketing activities*]. *BIZNESINFORM*. № 9. S. 345-354. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-9\\_0-pages-345\\_354.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-9_0-pages-345_354.pdf). [In Ukrainian].
8. Plaksii T. V., Bileha O. V. (2009). Metodychni pidkhody do otsinky efektyvnosti upravlinnia systemoiu marketynhu pidpriemstv budivelnnoho sektoru [*Methodological approaches to assessing the effectiveness of the marketing system management of enterprises in the construction sector*]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*. S. 109–116. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/22071>. [In Ukrainian].
9. Pokhabov V., Ponomarenko I. (2001). Metodyka otsinky systemy upravlinnia marketynhom na pidpriemstvi [*Methodology for evaluating the marketing management system at an enterprise*]. *Marketynh*. № 5. S. 102–120. [In Ukrainian].
10. Saiensus M., Bepalov V., Kochevoi M., Obniavko O., Tarasova K., Salo Ya., Vasylchenko K. (2024). Marketynhove tsinoutvorennia v on-lain-seredovyshchi: osoblyvosti ta stratehii na tsyfrovyykh rynkovyykh prostorakh [*Marketing pricing in the online environment: features and strategies in digital market spaces*]. *Naukovi perspektyvy*. № 4(46). S. 769-780. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-769-780](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-769-780). [In Ukrainian].
11. Strenkovska A., Panchenko M. (2023). Analiz metodychnykh pidkhodiv do otsinky efektyvnosti marketynhovoi diialnosti pidpriemstva [*Analysis of methodological approaches to assessing the effectiveness of an enterprise's marketing activities*]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*. Tom 7, № 1. S. 149-157. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/296>. [In Ukrainian].
12. Shpak N. O., Hrabovych I. V. (2022). Pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti vykorystannia instrumentiv marketynhu pidpriemstv [*Approaches to assessing the effectiveness of using enterprise marketing tools*]. *Naukovyi visnyk UNU*. Vypusk 45. S. 84-90. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-15>. [In Ukrainian].

Одержано статтю: 20.03.2025 р.  
Прийнято до друку: 25.03.2025 р.

Шворак Анатолій,  
доктор економічних наук, професор,  
Луцький національний технічний університет,  
кафедра агрономії,  
Луцьк, Україна;  
ORCID ID 0000-0003-2077-5308  
e-mail: ams95@ukr.net

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-215-220>

## ВІДНОВЛЕННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ ПІСЛЯ ВІЙНИ: ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

*Війна, розпочата російською федерацією проти України 24 лютого 2022 року, стала найбільшим воєнним конфліктом у Європі з часів Другої світової війни. Військові дії завдають значної шкоди навколишньому середовищу. Прямі влучання снарядів, згоріла військова техніка та нафтопродукти руйнують екосистеми та забруднюють ґрунти й воду важкими металами та токсичними елементами.*

**Мета.** Метою статті є всебічне дослідження економічних аспектів відновлення земель, порушених внаслідок бойових дій, та пропозиція комплексу заходів для відновлення та використання цих територій.

**Методи.** Методологічною основою дослідження є теоретичні положення економічної науки, наукові праці відомих вчених у галузі використання порушених земель. Для вирішення дослідницьких завдань використано статистичний, монографічний методи, логічний аналіз та системний підхід.

**Результати.** У статті проаналізовано основні економічні наслідки бойових дій для земельних ресурсів. Наведено інформаційні дані щодо наявності у ґрунтах токсичних важких металів після бомбових ударів та артилерійських обстрілів. Запропоновано основний комплекс економічно обґрунтованих заходів з відновлення пошкоджених територій.

**Висновки.** Результатом дослідження стало виявлення, що швидке вирішення поточної ситуації із забрудненням території внаслідок війни РФ проти України на державному рівні можливе лише за умови розроблення й застосування ефективних нормативно-правових актів та інституцій. Однією з перших умов є розробка та затвердження на законодавчому рівні Загальнодержавної програми охорони та відновлення земель України у післявоєнний період, яка повинна включати детально прописаний план економічно ефективного відновлення земель України.

**Ключові слова:** сільськогосподарські землі, рекультивация, навколишнє середовище, воєнні дії, розмінування, важкі метали, забруднення, ґрунт, економіка відновлення.

Shvorak Anatoliy,  
Doctor of Economics, Professor,  
Lutsk National Technical University,  
Department of Agronomy,  
Lutsk, Ukraine

## RESTORATION OF LAND RESOURCES AFTER THE WAR: ECONOMIC AND LEGAL ANALYSIS AND PROSPECTS

**Introduction.** The war launched against Ukraine by the Russian Federation on February 24, 2022, has become the largest military conflict in the European space since World War II. Military operations cause great damage to the environment. Direct hits of shells, burnt military equipment and oil products destroy the ecosystem and pollute soils and water with heavy metals and toxic elements.

**Purpose.** The purpose of the article is a comprehensive study of lands disturbed as a result of hostilities, and a set of works on the restoration and use of disturbed territories is proposed.

**Methods.** The methodological basis of the study is the theoretical provisions of science, scientific works of famous scientists in the field of use of disturbed lands. To solve the research tasks in the work, statistical, monographic methods, logical analysis and a systematic approach were used.

**Results.** The article analyzes the main negative consequences of hostilities. Information data on the presence of toxic heavy metals in soils after bombings and artillery shelling is provided. The main set of works for the restoration of the damaged territory is proposed.

**Conclusions.** *The result of the study was the discovery that a quick solution to the current situation with the contamination of territories as a result of the war of the Russian Federation against Ukraine at the state level is possible only if effective regulatory legal acts and institutions are developed and applied. One of the first conditions is the development and approval at the legislative level of the National Program for the Protection and Restoration of Lands in Ukraine in the Post-War Period, which should include a detailed plan for the restoration of the lands of Ukraine.*

**Keywords:** *agricultural lands, reclamation, environment, military operations, demining, heavy metals, pollution, soil.*

**Jel Classification:** *M10, O31*

**Постановка проблеми.** Під час воєнного стану важко вести публічні дискусії про екологічні наслідки, які виникли внаслідок бойових дій. Проте, достатньо уявити майбутнє, як стане зрозумілим невтішний прогноз. Адже слід війни буде спостерігатися на довгі десятиліття. Бельгійськими науковцями встановлено, що на полях, де проходили бої Першої світової війни, навіть через 90 років вміст важких металів у ґрунтах перевищує норму. Зазвичай держави, землі яких серйозно постраждали від обстрілів, пропонують вилучити обстріляні та заміновані території з обробітку. Таке рішення ухвалила Франція в 1918 році, країни Балканського півострова після війни 1999 року (через забруднення ґрунтів від розривів снарядів було вилучено із використання 120 тисяч га та 2,5 млн га земель відповідно).

Необхідно зазначити, що питання відновлення земель в Україні шляхом проведення рекультивациі та консервації нині регулюються Земельним кодексом України [1], Законом України «Про охорону земель» [2], Законом України «Про землеустрій» [3], Постановою Кабінету Міністрів України Постанова КМУ від 2 лютого 2022 р. № 86 «Про затвердження Правил розроблення робочих проектів землеустрою» [4].

**Методи.** Методологічною основою дослідження є теоретичні положення економічної науки, наукові праці відомих вчених у галузі використання порушених земель. Для вирішення дослідницьких завдань використано статистичний, монографічний методи, логічний аналіз та системний підхід.

**Виклад основного матеріалу.** Військові дії в Україні спричинили не лише екологічні, але й значні економічні збитки, пов'язані з масштабним порушенням ґрунтового покриву. Руїнування сільськогосподарських земель, забруднення ґрунтів важкими металами та токсичними речовинами призводять до втрати їх продуктивності, що безпосередньо впливає на аграрний сектор економіки.

Науковці НААН провели дослідження на наявність шкідливих речовин у ґрунті ряду населених пунктів Донецької області, які постраждали від артобстрілів. Проби ґрунту, які взяті у воронках від артилерійських снарядів і в безпосередній близькості від них показали перевищення допустимої фонові норми у декілька разів таких важких металів як марганець, мідь, залізо, свинець, кадмій, хром, олово, галій, нікель, титан, ітрій, цирконій, кобальт, стронцій і цинк.

Працівниками Сумської філії ДУ «Держґрунтохорона» для визначення впливу бойових дій на ґрунтовий покрив України було відібрано проби ґрунту на землях сільськогосподарського призначення Сумського та Охтирського районів Сумської області. Три проби ґрунтів відібрано з місць падіння авіабомб, сім проб з місць розбитої техніки. Контрольні (фонові) проби – з територій що були поряд, за винятком бойових дій. Вони встановили, що вміст валових форм важких металів у пробах порушеного ґрунту перевищує фонові значення від 1,1 до 15,5 разів. Найбільше перевищення – за вмістом свинцю, найменше – за вмістом заліза. Перевищення гранично допустимих концентрацій за вмістом марганцю – у двох пробах (від 2,3 до 2,4 разу); цинку відмічено у всіх 10 пробах ґрунту (від 1,8 до 51 разу); свинцю – у 6 пробах (від 1,5 до 11,6 разу). Щодо вмісту заліза – не регламентується (відсутнє ГДК). Перевищення гранично допустимих концентрацій за вмістом кадмію – у 7 пробах (від 1,1 до 3,5 разу); міді – у 5 пробах (від 2 до 11,1 разу). Уміст нікелю на жодній пробі не перевищував гранично допустимих концентрацій. Також визначали вміст нафти та нафтопродуктів, які є небезпечними забруднювачами – особливо для ґрунтового покриву. Вважається, що слабе забруднення може бути ліквідовано в процесі самоочищення ґрунту за 2–3 роки, середнє – за 4–5 років. У результаті проведених досліджень встановлено критичне перевищення



гранично допустимої концентрації у чотирьох з десяти зразках ґрунту. У порівнянні з фоновими значеннями, вміст нафтопродуктів у всіх досліджуваних зразках зріс від 1,4 до 364 разів.

Щодо значень агрохімічних показників, то на порушених ґрунтах вони переважно нижче, що є наслідком порушення і перегортання генетичних горизонтів. Виключення – вміст органічної речовини, що пояснюється процесами горіння та утворення сажі. Процесом горіння пояснюється і зменшення вмісту азоту та зростання вмісту калію.

Значне перевищення допустимих концентрацій важких металів у ґрунтах Донецької та Сумської областей призводить до:

- Зниження врожайності: Забруднені ґрунти стають непридатними для вирощування сільськогосподарських культур, що призводить до втрати потенційного врожаю та зменшення доходів аграрних підприємств.

- Зростання витрат на рекультивацію: Відновлення забруднених земель потребує значних фінансових ресурсів для проведення технічних та біологічних заходів, включаючи розмінування, очищення ґрунтів та відновлення їх родючості.

- Втрати експортного потенціалу: Україна є одним з найбільших експортерів сільськогосподарської продукції, і забруднення ґрунтів може призвести до втрати цього статусу, що негативно вплине на економіку країни.

- Зростання вартості продовольства: Зменшення площ придатних для сільськогосподарського виробництва може призвести до дефіциту продовольства та зростання цін на продукти харчування.

Вплив військових дій на еколого-агрохімічні показники на землях сільськогосподарського призначення потребує подальшого вивчення, але вплив безперечно присутній.

На даний час лінія зіткнення має протяжність в межах 700 км. Оборонні укріплення на основних напрямках ешелоновані і мають глибину 10-20 км. Які піддаються інтенсивному артилерійському обстрілам. Діаметр воронок від снарядів калібру: 220 мм становить 7 м, 152 – 4-6 м, 120 мм – 2,5-3,5 м, 82 мм – 1 м. Усі сучасні фугасні й осколково-фугасні снаряди викидають у середньому на 1 кілограм вибухової речовини 1,2-1,5 кубометрів ґрунту. Артилерійські снаряди дають кількість уламків масою від 1 граму: калібру 120 мм – 1600-2350, та 152 мм – 2700-3500 відповідно. Тобто, хімічні речовини, що потрапили в ґрунт, є дуже розпорошеними. Це сприятиме їх швидкому потраплянню в ґрунтові, а звідти й у поверхневі води. Наслідки такої міграції можуть спричинити порушення у функціонуванні живих організмів – оскільки мідь є важким металом, окремі сполуки якого можуть бути досить токсичними. Переважна частина зони бойових дій зайнята сільськогосподарськими угіддями: полями, пасовищами та сіножатями. Потрібно зазначити, що близько 3 % снарядів після запуску не детонують. Отже, рекультивація буде не тільки довготривалим процесом, а й надзвичайно небезпечним. Подальше використання значної частини цих земель у найближчому майбутньому є неприпустимим до проведення детального обстеження і запровадження заходів з охорони земель.

Для відновлення порушених земель необхідно впровадити економічно обґрунтовані заходи, що включають:

- Організаційно-господарські заходи: Створення комісій в територіальних громадах для оцінки збитків, розробка планів рекультивації та визначення джерел фінансування, для обстеження територій в разі необхідності з залученням спеціалістів (агрохіміків, землевпорядників, ґрунтознавців, працівників МЧС, лісового та водного господарства та інших профілів) для визначення рівня пошкоджених земель та виду рекультивації для сільськогосподарських, лісогосподарських, водогосподарських, будівельних, рекреаційних, природоохоронних і санітарно-оздоровчих цілях і їх об'ємів що вимагають відновлення родючості ґрунтів. На основі польових досліджень комісія повинна скласти відповідний акт, який буде виконувати функції дозволу на розробку проекту землеустрою в разі необхідності та дозволу на зняття та перенесення ґрунту. Дані заходи здійснюються послідовно в два етапи: технічний і біологічний.

Технічний етап передбачає розмінування територій, вирівнювання ґрунту, видалення забруднених шарів та відновлення інфраструктури, планування, формування укосів, зняття і нанесення родючого шару ґрунту. Залежно від розміру пошкоджень ґрунту пропонується:

- вирви глибиною понад 1,5–2 м засипати материнською породою та ґрунтовою масою, що залишились на місці вибуху, в порядку, який забезпечить найбільшу продуктивність рекультивованих земель;

- вирви глибиною до 1,5 м засипати ґрунтовою масою, що залишилась на місці вибуху;

- вирівняти поверхню ґрунту.

Враховуючи теорію вибуху військових засобів ураження та наслідки ковзкого зміщення ґрунту (сповзання, осипання) до дна вирви внаслідок гравітації, атмосферних опадів, перепаду температури повітря, форма конусу ( його нижня частина) деформується і конус вибуху набуває форми зрізаного. Польові обстеження вирв вибухів свідчать, що конуси вибухів заповнені ґрунтом на 25 – 30 відсотків, а тому в процесі розрахунків, для технічної рекультивації вирв, пропонується зменшення потреби об'ємів мінерального ґрунту на 30 відсотків від розрахунків.[7] Потреба в мінеральному ґрунті для рекультивації вирв наведені в таблиці 1.

Даним етапом також передбачено відбудову гідротехнічних і меліоративних споруд, поховання токсичних вскришних порід, а також проведення інших робіт, що створюють необхідні умови для подальшого використання рекультивованих земель за цільовим призначенням, або для проведення заходів щодо відновлення родючості ґрунтів (біологічний етап).

Біологічний етап включає комплекс заходів з відновлення продуктивності земель, які здійснюються після технічної рекультивації і включає комплекс агротехнічних, фіто-меліоративних та інших заходів направлених на поліпшення агрофізичних, агрохімічних, біохімічних і інших властивостей ґрунту підвищення продуктивності сільськогосподарських і лісових угідь, освоєння водойм, відтворення флори і фауни, а також усунення негативних дій порушених земель на навколишнє природне середовище.

Ефективне відновлення порушених земель є ключовим фактором для відновлення аграрного сектору економіки України та забезпечення продовольчої безпеки.

Після проведення агрохімічної меліорації доцільно застосувати фітомеліорацію ґрунту. Слід також здійснити консервацію та заліснення таких земель на певний період часу. Це може бути одним із напрямів розвитку та відновлення земель, пошкоджених боєприпасами.

Таблиця 1

Потреба в мінеральному ґрунті для рекультивації вирв, м<sup>3</sup>. [7]

Глибина вирви, м		Радіус вирви (r1)								
		0,3	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0
h1	h2	Об'єми мінерального ґрунту для рекультивації вирв (V2)								
0,4	0,1			0,01	0,02	0,03	0,1	0,1	0,1	0,1
0,6	0,3	0,01	0,02	0,1	0,2	0,3	0,5	1,0	1,0	1,3
0,8	0,5	0,02	0,05	0,2	0,5	0,8	1,3	1,9	2,5	3,3
1,0	0,7	0,03	0,1	0,4	0,8	1,4	1,9	3,2	4,4	5,7
1,2	0,9	0,05	0,1	0,5	1,2	2,1	3,3	4,8	6,5	8,5
1,4	1,1	0,1	0,2	0,7	1,6	2,8	4,4	6,4	8,7	11,4
1,6	1,3	0,1	0,3	1,0	1,9	3,6	5,6	8,1	11,0	14,2
1,8	1,5	0,1	0,3	1,1	2,5	4,4	6,8	9,8	13,4	17,4
2,0	1,7	0,1	0,3	1,3	2,9	5,2	8,0	11,6	15,8	20,3
2,2	1,9	0,1	0,4	1,5	3,4	6,0	9,3	13,5	18,1	23,7
2,4	2,1	0,1	0,4	1,7	3,9	6,8	10,5	15,1	20,6	26,9
2,6	2,3	0,2	0,5	1,8	4,2	7,6	11,0	16,9	23,1	30,2
2,8	2,5	0,2	0,5	2,0	4,7	8,4	13,0	18,8	25,5	33,5
3,0	2,7	0,2	0,6	2,3	5,2	9,2	14,3	20,6	28,0	36,6

Сільськогосподарська фітомеліорація — це комплекс заходів із вирощування на порушених землях певного асортименту сільськогосподарських культур. Фітомеліоративний процес може тривати 10–15 років і навіть більше та закінчується тоді, коли продуктивність сільськогосподарських культур досягне продуктивності таких самих культур на сусідніх територіях.

Фіторе mediaція – комплекс методів очищення ґрунтів, вод та атмосферного повітря з використанням зелених рослин. Це ефективна й економічно вигідна біотехнологія, заснована на використанні рослин і асоційованих з ними мікроорганізмів-деструкторів.

Постанова КМУ від 2 лютого 2022 р. № 86 «Про затвердження Правил розроблення робочих проектів землеустрою» передбачає рекультивація порушених земель з комплексом робіт,

спрямованих на відновлення продуктивності та екологічної цінності порушених земель, а також поліпшення стану навколишнього природного середовища.

Рекультивуації підлягають землі які були порушеними під час :

- виконання відкритих гірничих, геологорозвідувальних робіт;
- переробки корисних копалин;
- підземних гірничих робіт;
- будівництва лінійних та інших споруд;
- порушені внаслідок дії природних явищ.

В дану постанову слід доповнити пункт 22 прим. - порушені внаслідок бойових дій.

В пункті 23 передбачено рекультивація порушених земель здійснюється за технічним і біологічним етапами.

Технічний етап рекультивації передбачає підготовку земель для їх подальшого використання і включає: зняття, складування і зберігання родючого шару ґрунту; селективне (пошарове) формування відвалів, гірничопланувальні роботи з вирівнювання поверхні порушених земель, виположування (вирівнювання) відкосів відвалів і виїмок; покриття поверхні рекультивації родючим шаром ґрунту або придатним для створення рекультивованого шару ґрунту; у разі потреби будівництво під'їзних шляхів; проведення у разі потреби протиерозійних, гідромеліоративних і культуртехнічних заходів. В даному етапі слід передбачити роботи в разі необхідності по розмінуванні території.

Відновлення земельних ділянок без наукового підґрунтя, шляхом лише загортання вирв, через порушення структури ґрунтового покриву або ж гідрологічного режиму може призвести до пришвидшення процесів ерозії та подальшої деградації ґрунтів. Слід зауважити, що окремим неочевидним наслідком війни є її вплив на кліматичні зміни. Ґрунт утримує вуглець, при пошкодженні ґрунтів він виділяється в атмосферу і посилює кліматичну кризу. Найефективнішими способами відновлення земель є консервація, тобто виведення земель із господарського використання та насадження на цих територіях багаторічних трав, заліснення або ренатуралізація, тобто поступове повернення до природного стану. В крайньому випадку рекультивовані землі слід використовувати для вирощування технічних, енергетичних культур, так і продовольчих, але їх продукція при цьому не має потрапляти до продовольчого ланцюга. Адже відомо, що ріпак, соняшник і кукурудза та кормові культури «втягають» чимало різних елементів із ґрунту. Для очищення ґрунтів від важких металів необхідно застосовувати наступні заходи: - на кислих ґрунтах проводять вапнування, а лужних — гіпсування. Це переведе важкі метали в малорухомі форми й вони не зможуть проникати через кореневу систему в рослину та плоди.

Тому вони загалом придатні для рекультивації забруднених після воєнних дій земель, але у разі такого застосування дана продукція повинна іти для технічних потреб, або для кормовиробництва. Тому в Україні потрібні власні розробки з цього напрямку.. Атже стан ґрунтів важливий для забезпечення продовольчої безпеки не лише зараз, а й у майбутньому, і не менш важливий він для екологічної безпеки громадян чи адаптації до зміни клімату. Для подальшого залучення цих земель в обробіток слід створити систему моніторингу стану ґрунтів і консервації забруднених і деградованих земель.

Стан ґрунтів важливий для забезпечення продовольчої безпеки не лише зараз, а й у майбутньому, і не менш важливий він для екологічної безпеки громадян чи адаптації до зміни клімату

#### **Висновки і перспективи подальших досліджень:**

1. Швидке вирішення поточної ситуації із забрудненням територій внаслідок війни рф проти України на державницькому рівні можливе лише за умови розроблення й застосування ефективних нормативно-правових актів й інституцій. Одна з перших умов — розробка та затвердження на законодавчому рівні Загальнодержавної програми охорони та відновлення земель в Україні у післявоєнний період, яка повинна включати детально прописаний план відновлення земель України де буде передбачено:

- розроблення правових механізмів щодо забезпечення порядку вилучення забруднених земель у державну власність для їхнього довготривалого відновлення з відповідною компенсацією землевласникам на період перебування забруднених земель у державній власності;

- механізмів регулювання земельних відносин щодо компенсацій власникам чи орендарям земельних ділянок внаслідок обмежень щодо їх використання;

- порядку надання інвестиції, кредитів землевласникам та заходи щодо відновлення земель (рекультивація, консервація);

- механізмів гарантії прав власників землі, якщо її вилучать або тимчасово законсервують;  
- механізмів забезпечення фінансування повної незалежної еколого-геохімічної оцінки ґрунтів, яку має ініціювати уряд України.

2. В постанову КМУ від 2 лютого 2022 р. № 86 «Про затвердження Правил розроблення робочих проектів землеустрою» слід доповнити пункт 22 прим. порушені внаслідок бойових дій та в пункті 23 передбачити роботи в разі необхідності по розмінуванні території.

3. В наукових інститутах створити повноцінні лабораторії для обстеження всіх забруднених і порушених земель та проведення їх систематичного моніторингу.

Ефективне відновлення порушених земель є ключовим фактором для відновлення аграрного сектору економіки України та забезпечення продовольчої безпеки.

#### Джерела і література

1. Земельний кодекс України від 25.10.2001 р. № 2768–III. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://bit.ly/3bvab8m>.
2. Про охорону земель. Закон України від 19.06.2003 р. № 39. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://bit.ly/3ZMX115>.
3. Про землеустрій. Закон України від 22.05.2003 р. № 36. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://bit.ly/3XEjWtm>.
4. Про затвердження порядку консервації земель. Постановою Кабінету Міністрів України від 19.01.2022 р. № 35. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://bit.ly/3XsXtzW>
5. Постанова КМУ від 2 лютого 2022 р. № 86 «Про затвердження Правил розроблення робочих проектів землеустрою»
6. Проект рекультивациі агроландшафтів залежно від ступеню та стану порушеності території. Національний науковий центр «інститут землеробства національної академії аграрних наук України»
7. Методичні рекомендації щодо відновлення земель сільськогосподарського призначення, порушених внаслідок воєнних дій // ННЦ «Інститут землеробства НААН», 2023
8. Зінчук М.І., Мерленко І.М. Еколого-токсикологічний моніторинг впливу непридатних агрохімікатів та відновлення порушених екосистем на території басейну р. Західний Буг. Монографія / Н.В.Бойко, В.В.Боярин, В.А.Гаврилюк, В.О. Греков, В.П.Єфремов, Н.П.Засекін, М.І. Зінчук, Д.Ф.Луциньська, Наумчик В.П., І.М. Мерленка, З.С.Стрихаж, А.М.Шворак, С.С.Штань // Луцьк, ПП Іванюк В.П. 2010. – 258с.)

#### References

1. Land Code of Ukraine dated 10/25/2001 No. 2768–III. Verkhovna Rada of Ukraine. Legislation of Ukraine. URL: <https://bit.ly/3bvab8m>.
2. On Land Protection. Law of Ukraine dated 06/19/2003 No. 39. Verkhovna Rada of Ukraine. Legislation of Ukraine. URL: <https://bit.ly/3ZMX115>.
3. On Land Management. Law of Ukraine dated 05/22/2003 No. 36. Verkhovna Rada of Ukraine. Legislation of Ukraine. URL: <https://bit.ly/3XEjWtm>.
4. On Approval of the Procedure for Land Conservation. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 01/19/2022 No. 35. Verkhovna Rada of Ukraine. Legislation of Ukraine. URL: <https://bit.ly/3XsXtzW>
5. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 2, 2022 No. 86 “On approval of the Rules for the development of working land management projects”
6. Project for the reclamation of agricultural landscapes depending on the degree and state of disturbance of the territory. National scientific center “institute of agriculture of the national academy of agricultural sciences of Ukraine”
7. Methodological recommendations for the restoration of agricultural lands disturbed as a result of military actions // NSC “Institute of Agriculture of the NAAS”, 2023
8. Zinchuk M.I., Merlenko I.M. Ecological and toxicological monitoring of the impact of unsuitable agrochemicals and restoration of disturbed ecosystems in the territory of the Western Bug river basin. Monograph / N.V.Boyko, V.V.Boyarin, V.A.Gavrylyuk, V.O. Grekov, V.P.Efremov, N.P.Zasekin, M.I. Zinchuk, D.F.Lutsynska, Naumchyk V.P., I.M. Merlenko, Z.Strykhazh, A.M.Shvorak, S.S.Shtan // Lutsk, PP Ivanyuk V.P. 2010. – 258p.)

Одержано статтю: 21.03.2025 р.  
Прийнято до друку: 26.03.2025 р.

УДК 658.8

Олена Ященко,  
маркетолог-аналітик,  
Віце-президентка корпорації Glad Selena Corporation,  
Форт-Лодердейл, Флорида, США;  
ORCID ID 0009-0009-3917-6824  
olenaiashchenko@gmail.com

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-221-229>

## МЕТОДИКИ ВИМІРЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ШУМУ У МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

**Вступ.** В умовах інформаційного перенасичення та зростання обсягів даних маркетингові дослідження стикаються зі значними перешкодами, що пов'язані із впливом інформаційного шуму, який призводить до дисторсії результатів аналізу та ускладнює прийняття управлінських рішень. При цьому оскільки інформаційний шум включає в себе несистематичні дані, спотворення, надлишкову інформацію та помилкові сигнали, які ускладнюють ідентифікацію реальних тенденцій і потреб споживачів, то розробка ефективних методик вимірювання інформаційного шуму є важливим завданням для підвищення якості маркетингових досліджень.

**Мета.** Метою дослідження є визначення методик вимірювання інформаційного шуму в маркетингових дослідженнях, спрямованих на підвищення точності аналізу даних, мінімізацію впливу інформаційних спотворень та оптимізацію прийняття рішень у стратегічному плануванні маркетингової діяльності.

**Методи.** Методологічною основою дослідження є системний підхід, що включає використання кількісних та якісних методів аналізу інформаційного шуму. Застосовано контент-аналіз для виявлення джерел шуму, математичні моделі для його вимірювання та оцінки впливу на результати маркетингових досліджень. Використано методи компаративного аналізу для порівняння ефективності різних підходів, а також логічне узагальнення для підтвердження достовірності одержаних результатів.

**Результати.** У статті розглянуто проблеми інформаційного шуму в контексті сучасних маркетингових досліджень, зокрема його джерела, основні характеристики та вплив на результати аналізу. Вивчено, як інформаційний шум проявляється в даних, зібраних через різні канали та проаналізовано ключові фактори, які генерують інформаційний шум та пов'язані із надмірністю даних, їх нерелевантністю і неоднозначністю. Розглянуто підходи до вимірювання рівня інформаційного шуму, що базуються на математичному моделюванні, статистичні методи, алгоритми машинного навчання та інструменти штучного інтелекту. Доведено необхідність поєднання кількісних і якісних методів, що дозволяють всебічно оцінювати рівень шуму та його вплив на якість даних. Досліджено можливості інтеграції новітніх технологій для автоматизації процесів очищення даних за допомогою інтелектуальних фільтрів, програм з виявлення аномалій та алгоритмів класифікації нерелевантної інформації.

**Висновки.** Доведено, що правильна ідентифікація та зменшення інформаційного шуму сприяє підвищенню точності прогнозів, оптимізації маркетингових стратегій та раціоналізації процесів прийняття управлінських рішень. Визначено принципи подолання інформаційного шуму, які дозволяють бізнесу адаптуватися до складних умов інформаційного середовища, знижуючи витрати часу та ресурсів на обробку нерелевантної інформації.

**Ключові слова:** інформаційний шум, маркетингові дослідження, аналіз даних, спотворення інформації, релевантність даних, математичні моделі.

Olena Iashchenko  
Marketing Analyst,  
Vice President of Glad Selena Corporation,  
Fort Lauderdale, FL, USA

## METHODS OF MEASURING INFORMATION NOISE IN MARKETING RESEARCH

**Introduction.** In the context of information overload and increasing data volumes, marketing research faces significant obstacles associated with the influence of information noise, which distorts the results of analysis and

complicates management decision-making. At the same time, since information noise includes unsystematic data, distortions, excess information and false signals that make it difficult to identify real trends and consumer needs, the development of effective methods for measuring information noise is an important task for improving the quality of marketing research.

**The purpose of the article.** The purpose of the study is to determine methods for measuring information noise in marketing research aimed at increasing the accuracy of data analysis, minimizing the impact of information distortions, and optimizing decision-making in strategic planning of marketing activities.

**Methods.** The methodological basis of the study is a systematic approach, which includes the use of quantitative and qualitative methods of analyzing information noise. Content analysis was used to identify sources of noise, mathematical models to measure it and assess its impact on the results of marketing research. Comparative analysis methods were used to compare the effectiveness of different approaches, as well as logical generalization to confirm the reliability of the results obtained.

**Results.** The article examines the problems of information noise in the context of modern marketing research, in particular its sources, main characteristics and impact on the results of the analysis. It studies how information noise manifests itself in data collected through various channels and analyzes the key factors that generate information noise and are associated with data redundancy, irrelevance and ambiguity. It examines approaches to measuring the level of information noise based on mathematical modeling, statistical methods, machine learning algorithms and artificial intelligence tools. It proves the need to combine quantitative and qualitative methods that allow comprehensively assessing the level of noise and its impact on data quality. It explores the possibilities of integrating the latest technologies to automate data cleaning processes using intelligent filters, anomaly detection programs and algorithms for classifying irrelevant information.

**Conclusions.** It has been proven that correct identification and reduction of information noise contributes to increasing the accuracy of forecasts, optimizing marketing strategies and rationalizing the processes of making managerial decisions. Principles for overcoming information noise have been identified, which allow businesses to adapt to the complex conditions of the information environment, reducing the cost of time and resources for processing irrelevant information.

**Keywords:** information noise, marketing research, data analysis, information distortion, data relevance, mathematical models.

**Jel Classification:** M 31

**Вступ.** В умовах стрімкого наростання обсягів надходження інформації та розширення каналів її передачі маркетингові дослідження стикаються з феноменом інформаційного шуму, який значно ускладнює процес збору, обробки та інтерпретації даних. Інформаційний шум є не лише побічним продуктом цифровізації та глобальної комунікації, але й чинником, що спотворює реальність, замінюючи чіткі сигнали хаотичними спалахами нерелевантної або надмірної інформації. В такому контексті проблема вимірювання інформаційного шуму набуває критичного значення для забезпечення точності маркетингового аналізу та прийняття стратегічних рішень.

В практичному аспекті визначення інформаційного шуму та його впливу на результати маркетингових досліджень наразі залишається складним завданням, оскільки джерела шуму є багатограними і часто прихованими для аналітиків. Це може бути як надлишкова кількість даних, так і їх неякісна структура або застарілість. Проблема посилюється тим, що традиційні методи аналізу даних не здатні ефективно розпізнавати і нейтралізувати такі викривлення, що призводить до хибних висновків і неадекватних управлінських рішень. У свою чергу, це може негативно вплинути на формування маркетингових стратегій підприємства, спотворюючи реальну картину ринку та поведінки споживачів.

Особливо актуальною дана проблема є для сучасного бізнесу, де швидкість прийняття рішень є визначальним фактором конкурентоспроможності. Тому неефективне управління інформаційним шумом може призводити до втрати часу та ресурсів, а також до прийняття помилкових рішень. При цьому теоретичний і практичний аспекти проблеми залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює необхідність розробки нових підходів до вимірювання інформаційного шуму. Ефективне вирішення даної проблеми вимагає інтеграції математичних моделей, алгоритмів машинного навчання та інструментів штучного інтелекту для виявлення та мінімізації викривлень у даних. Водночас важливою є розробка уніфікованих критеріїв оцінки рівня інформаційного шуму для стандартизації підходів до аналізу даних і підвищення їх достовірності.

Таким чином, визначені проблеми обумовлюють актуальність дослідження методик вимірювання інформаційного шуму для вдосконалення управлінських процесів і оптимізації використання ресурсів, що є ключовими факторами успішного функціонування бізнесу в умовах цифрової економіки.

**Огляд літератури.** Дослідження проблематики інформаційного шуму в маркетингових дослідженнях є порівняно новим напрямом наукового аналізу, який перебуває на перетині декількох дисциплін: теорії інформації, маркетингу, аналітики даних та штучного інтелекту. Зокрема, у наукових працях Н. М. Довганик [3; 10] та О. О. Яценко [6; 7; 8] визначено принципи розуміння інформаційного шуму як небажаного компонента інформаційного потоку, який знижує ефективність передачі сигналу. При цьому проблема інформаційного шуму розглядається в контексті аналізу великих даних, підкреслюючи важливість їх очищення для отримання релевантних результатів.

Маркетингові аспекти інформаційного шуму активно висвітлені у дослідженні І. Аракелової, яка акцентує увагу на тому, що маркетологи часто стикаються із надлишком нерелевантної інформації, яка ускладнює прийняття стратегічних рішень. Авторка підкреслює, що зростання багатоканальної комунікації значно підвищує ризик інформаційного перевантаження, що є прямим наслідком інформаційного шуму [9].

На сучасному етапі розвитку технологій дослідники звертають увагу на новітні методи боротьби з інформаційним шумом. Зокрема, у роботах Т. О. Шматковської розглядається застосування алгоритмів машинного навчання для класифікації та фільтрації нерелевантних даних. Такі алгоритми довели свою ефективність у виявленні патернів шуму та очищенні даних для подальшого аналізу на основі використання статистичних моделей для оцінки рівня спотворень у маркетингових дослідженнях [4; 5; 12].

Особливу увагу в літературі приділено питанням джерел інформаційного шуму. Так, у дослідженнях М. І. Дзямулича наголошується, що основними джерелами шуму є надлишковість інформації, її неоднозначність, застарілість та нерелевантність. Автор розглядає принципи розробки більш точних цифрових методів вимірювання інформаційного шуму [1; 2; 11].

Таким чином, аналіз літератури свідчить, що вивчення методик вимірювання інформаційного шуму наразі перебувають на етапі активного розвитку. Однак досі залишаються відкритими питання стандартизації методів оцінки шуму, їх адаптації до специфіки маркетингових досліджень і забезпечення універсальності розроблених інструментів, що потребує подальших досліджень у даній сфері.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є визначення методик вимірювання інформаційного шуму в маркетингових дослідженнях, спрямованих на підвищення точності аналізу даних, мінімізацію впливу інформаційних спотворень та оптимізацію прийняття рішень у стратегічному плануванні маркетингової діяльності.

Для досягнення мети у роботі поставлено такі завдання: а) проаналізувати вплив інформаційного перевантаження на маркетингові комунікації та визначити основні виклики для брендів у контексті надлишку даних; б) оцінити роль омніканальних стратегій, алгоритмічної персоналізації контенту та предиктивної аналітики у підвищенні ефективності маркетингової взаємодії зі споживачами; в) сформувати механізм адаптації маркетингових стратегій до умов інформаційного перевантаження, визначивши ключові складові, аналітичні підходи та цифрові інструменти для оптимізації брендової комунікації.

**Матеріали і методи дослідження.** Дослідження базується на комплексному застосуванні сучасних методологічних підходів, які дозволяють здійснити багаторівневий аналіз маркетингових стратегій в умовах інформаційного перевантаження.

Зокрема, у дослідженні використано метод контент-аналізу, який забезпечив системне вивчення інформаційних потоків у цифровому середовищі та оцінку ключових маркетингових тенденцій. Особлива увага при цьому приділялася аналізу релевантності комунікаційних стратегій, когнітивного навантаження на споживачів та ефективності алгоритмічної персоналізації контенту.

Метод абстракції було застосовано для теоретичного моделювання взаємозв'язку між інформаційним перевантаженням, адаптивним таргетингом та брендовою взаємодією, що дозволило

виокремити суттєві характеристики маркетингових механізмів, мінімізуючи вплив незначущих факторів. Використання цього підходу забезпечило розуміння специфіки підходів щодо управління маркетинговими комунікаціями в умовах надлишку даних.

Метод формалізації використовувався для побудови структурно-функціональної моделі адаптації маркетингових стратегій. За його допомогою було застосовано системний підхід до оцінювання поведінкових патернів споживачів, що дало змогу оцінити ефективність різних маркетингових сценаріїв та релевантність інформаційних потоків.

Метод логічного узагальнення дозволив систематизувати результати дослідження та визначити фундаментальні закономірності маркетингових стратегій у цифровому середовищі. Узагальнення отриманих висновків сприяло формуванню комплексного механізму адаптації брендової комунікації до динамічних умов ринкової інформаційної насиченості.

**Результати дослідження.** Результати дослідження підтвердили, що інформаційне перевантаження значно трансформує традиційні маркетингові механізми, ускладнюючи ідентифікацію брендів у висококонкурентному цифровому середовищі. Встановлено, що алгоритмічна персоналізація контенту і омніканальна інтеграція комунікацій є ключовими детермінантами підвищення ефективності взаємодії бренду зі споживачем. Досліджено принципи адаптації маркетингових стратегій, що базуються на когнітивному аналізі інформаційного середовища та застосуванні предиктивної аналітики. Виявлено, що когнітивне навантаження споживачів можна знизити через використання нейромаркетингових методів та інтегрованих аналітичних платформ. Запропоновано механізм маркетингової адаптації, що передбачає синхронізацію багатоканальної взаємодії і використання штучного інтелекту для автоматизованої обробки поведінкових даних та динамічне коригування стратегій залежно від інформаційної насиченості ринку.

**Дискусія.** Інформаційний шум у сучасних маркетингових дослідженнях є складним і багатогранним явищем, що проявляється у вигляді неконтрольованих даних, які деформують загальну картину ринкових процесів. Його джерела можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми, включаючи надлишкову інформацію, нерелевантні дані, неоднозначність у трактуванні та застарілість отриманих результатів. Однією з головних характеристик інформаційного шуму є його непередбачуваність, яка ускладнює визначення чітких меж між корисною інформацією та шумом. Крім того, інформаційний шум може мати латентний характер, тобто залишатися непоміченим до моменту, коли його вплив на результати аналізу стає очевидним. Ця проблема набуває особливого значення у контексті великих даних, де обсяг і складність інформації часто перевищують можливості її ефективної обробки. Тому вплив інформаційного шуму на результати маркетингових досліджень є фундаментальним викликом, оскільки він викривлює моделі споживчої поведінки, знижує точність прогнозів і тим самим ускладнює прийняття стратегічних управлінських рішень. Класичні методи аналізу даних здатні усунути деякі аспекти шуму, але його динамічний і багатовимірний характер вимагає розробки нових підходів, які поєднують технологічні рішення зі стандартними аналітичними методиками. Таким чином, інформаційний шум не лише створює проблеми в інтерпретації даних, але й підриває основи стратегічного планування, змушуючи маркетологів постійно адаптувати свої підходи до нових реалій інформаційного середовища.

Практично інформаційний шум проявляється в даних, зібраних через різні канали, як багатфакторний феномен, що охоплює як структурні, так і семантичні аспекти інформації. Він може виявлятися у вигляді надлишкової інформації, коли дані, що не мають аналітичної цінності, займають значну частину інформаційного простору, ускладнюючи виявлення ключових трендів. Іншою формою є нерелевантність даних, коли інформація, зібрана через певний канал, не відповідає цілям маркетингового дослідження, але водночас створює ілюзію його повноти. У багатоканальному середовищі шум часто виникає через суперечливість інформації, коли однакові параметри набувають різних значень залежно від джерела походження, що спотворює достовірність аналізу.

Поширеним проявом інформаційного шуму є також неоднозначність, коли дані мають кілька інтерпретацій, що ускладнює їх включення до єдиної аналітичної моделі. Крім цього, інформаційний шум часто посилюється часовим чинником, коли дані з різних каналів надходять асинхронно, створюючи нерівномірність і розриви в інформаційних потоках. Це ускладнює їх узгодження та інтеграцію у цілісну картину. Також зазначений інформаційний шум може бути наслідком технічних



спотворень, пов'язаних із помилками під час передачі даних або некоректною обробкою інформації, що створює додатковий рівень ускладнень для аналітичного процесу.

Усе це призводить до того, що інформація, зібрана через різні канали, стає достатньо фрагментованою та нестабільною, що значно ускладнює її використання для побудови надійних моделей ринкової поведінки чи прогнозів. Таким чином, інформаційний шум виявляється як багатошаровий бар'єр, який перешкоджає ефективному використанню зібраних даних, знижуючи їх цінність і підриваючи основи стратегічного маркетингового аналізу. При цьому виникає об'єктивна потреба визначення практичного інструментарію, за допомогою якого можна здійснити аналіз та оцінку впливу інформаційного шуму на результати маркетингової аналітики (табл. 1).

Таблиця 1

**Інструментарій оцінювання впливу інформаційного шуму на результати маркетингової аналітики**

Фактори інформаційного шуму	Інструменти оцінювання шуму	Вплив шуму на маркетингові дослідження
Надлишковість цифрового контенту	Аналіз рівня залученості аудиторії. Трекінг поведінкових патернів	Зниження точності сегментації ринку
Алгоритмічні спотворення персоналізації	Аналіз когнітивного навантаження користувачів	Деформація споживчих уподобань, зміщення уваги
Фрагментація каналів комунікації	Оцінка ефективності омніканальної взаємодії	Складність контролю над цілісністю маркетингової комунікації
Маніпулятивні рекламні алгоритми	Нейромаркетингове тестування	Формування когнітивного спротиву до брендівих комунікацій
Динамічна зміна цифрових трендів	Предиктивна аналітика. Машинне навчання	Швидка втрата актуальності маркетингових заходів
Суб'єктивність сприйняття контенту	Семантичний аналіз емоційних реакцій	Високий рівень варіативності інтерпретації повідомлень
Інформаційні бульбашки	Аналіз персоналізованих потоків даних	Обмеження охоплення нових споживчих сегментів

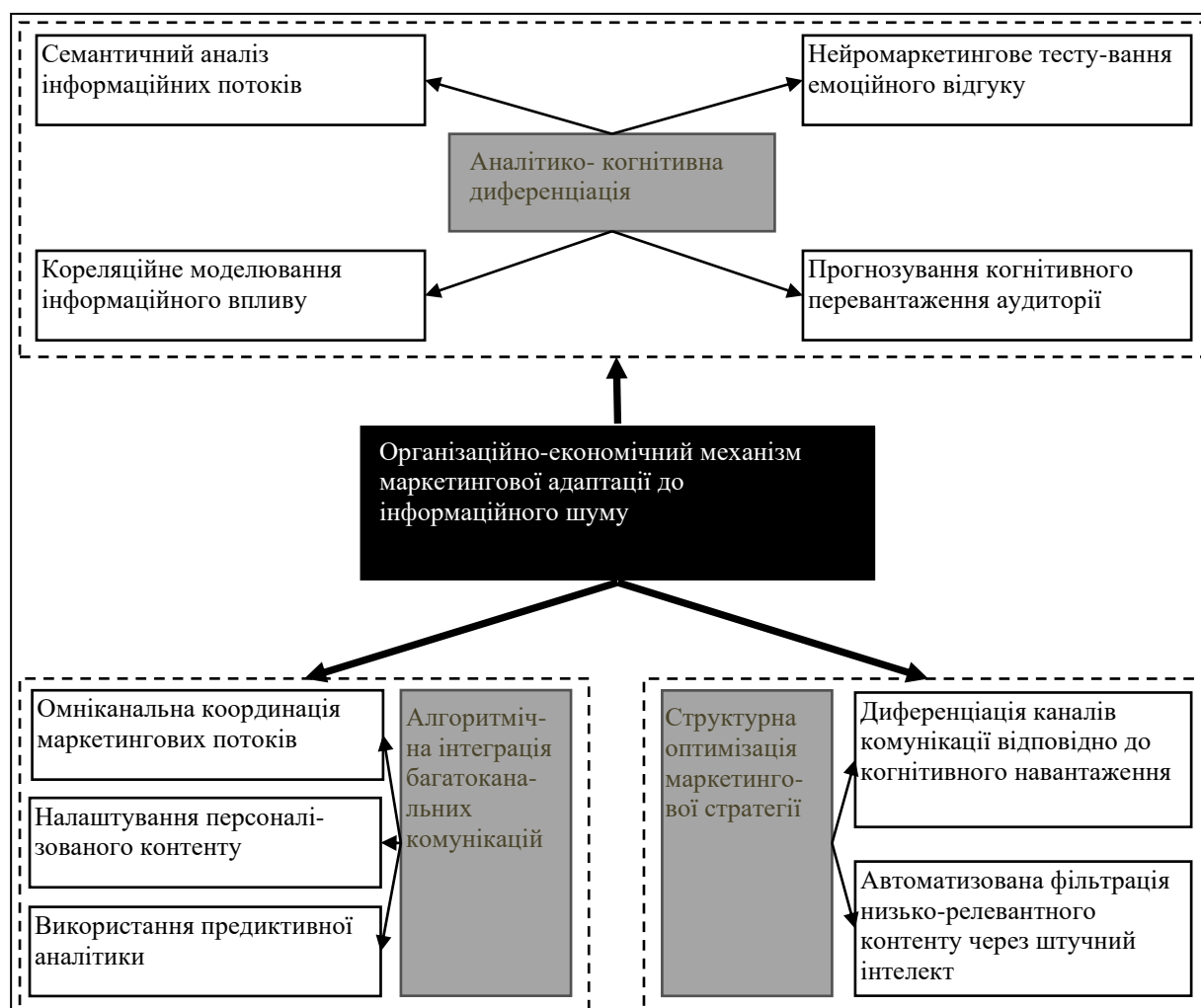
*Джерело:* побудовано автором на основі [1; 8; 9]

Сучасні підходи до вимірювання рівня інформаційного шуму базуються на інтеграції кількісних та якісних методів аналізу, спрямованих на ідентифікацію та нейтралізацію спотворень у даних. Одним із ключових напрямів при цьому є застосування математичних моделей, які дозволяють оцінювати частку нерелевантної або надмірної інформації у загальному обсязі даних. Такі моделі досить часто доповнюються алгоритмами машинного навчання, які автоматично класифікують дані за рівнем їх релевантності, чим забезпечують більш глибоке розуміння самої природи інформаційного шуму. У той же час, широкого застосування отримали і методи семантичного аналізу, які дозволяють ідентифікувати неоднозначність або суперечливість даних, яка виникає через їхню текстову природу. Зокрема, особливого значення набувають методи очищення даних, які використовують комбінацію статистичних інструментів і технологій штучного інтелекту для фільтрації шуму на етапі його виявлення. Важливим аспектом при цьому є функціональна стандартизація форматів і структур даних, що сприяє мінімізації технічних спотворень, які часто стають джерелом шуму у багатоканальних середовищах. Крім того, сучасні підходи включають використання інтерактивних інструментів візуалізації, що дозволяють дослідникам ідентифікувати аномалії та патерни шуму, які складно виявити за допомогою традиційних методів аналізу. Таким чином, вимірювання рівня інформаційного шуму є комплексним процесом, що поєднує технологічні інновації з класичними аналітичними підходами, забезпечуючи всебічну оцінку якості даних та їх відповідності поставленим завданням.

В таких умовах виникає об'єктивна необхідність формування механізму маркетингової адаптації до інформаційного шуму в умовах гіперінформаційного середовища, де когнітивне перевантаження

споживачів спричиняє ерозію ефективності традиційних комунікаційних стратегій. При цьому потрібно враховувати, що надмірне насичення цифровими потоками даних унеможливує пряму релевантну взаємодію бренду з аудиторією без застосування високотехнологічних алгоритмічних систем, що забезпечують персоналізовану інтеграцію контенту.

Відповідно, детермінована адаптація маркетингових стратегій передбачає використання когнітивно-семантичного аналізу інформаційних потоків та предиктивної аналітики поведінкових патернів. Відсутність таких механізмів призводить до розмиття брендової ідентичності, втрати маркетингової диференціації та зниження конверсійної ефективності. Синхронізація адаптивних маркетингових технологій із динамікою інформаційного середовища потребує застосування багатовимірного моделювання впливу інформаційного шуму на споживчі ухвалення рішень. Використання такого механізму для аналізу когнітивної селективності дозволяє усунути фонове інформаційне перевантаження та забезпечити стратегічну релевантність брендової комунікації (рис. 1).



**Рис. 1.** Організаційно-економічний механізм маркетингової адаптації до впливу інформаційного шуму

Джерело: розроблено автором

Якщо ж вести мову про оцінку інформаційного шуму, то необхідно зазначити, що на практиці доцільним є поєднання кількісних і якісних методів оцінювання рівня інформаційного шуму у зв'язку з багатогранним характером даного явища та його впливом на якість даних. Зокрема, кількісні методи забезпечують об'єктивність і точність вимірювання за рахунок використання математичних і статистичних підходів, які дозволяють визначити рівень шуму, виявити аномалії та оцінити відхилення від нормативних показників. Однак дані методи часто не можуть врахувати контекст або

семантичний зміст даних, що обмежує їхню ефективність у ситуаціях, коли інформаційний шум має складний, неоднозначний або прихований характер. В такому контексті якісні методи доповнюють кількісні, забезпечуючи глибше розуміння природи шуму, його джерел та можливих причин. Вони дозволяють аналізувати значення, зміст і контекст даних, що дає змогу ідентифікувати нерелевантність, неоднозначність або суперечливість, які не завжди можна виявити через кількісні підходи. Крім того, якісні методи є незамінними для вивчення поведінкових або суб'єктивних аспектів даних, які часто стають джерелами інформаційного шуму. Відповідно, синергія між кількісними і якісними методами дозволяє не лише точно виміряти рівень шуму, але й оцінити його вплив на різні аспекти аналізу даних, включаючи релевантність результатів та їх придатність для прийняття подальших рішень. Лише такий інтегрований підхід дає змогу отримати більш цілісну і точну картину інформаційного середовища, знижуючи ризик помилкових висновків і забезпечуючи загальне підвищення якості управлінських рішень.

Вирішення зазначених проблем можливе за рахунок інтеграції новітніх технологій для автоматизації процесів очищення даних, що відкриває широкі можливості підвищення ефективності управління інформацією. Одним із ключових напрямів при цьому є використання алгоритмів машинного навчання, які здатні ідентифікувати патерни, аномалії та нерелевантну інформацію в масивах даних з високим рівнем точності. Завдяки можливостям самоадаптації такі алгоритми вдосконалюють свої моделі аналізу зі зростанням обсягу обробленої інформації, що забезпечує динамічне покращення процесів очищення. Важливим аспектом також є застосування методів глибокого навчання, які дозволяють ефективно працювати зі складними, багатовимірними та нефіксованими структурами даних, включаючи текстові, графічні та аудіовізуальні формати. В той же час, інтеграція технологій штучного інтелекту дозволяє автоматизувати процеси розпізнавання нерелевантних або дубльованих даних, скорочуючи час і ресурси, необхідні для їх обробки.

Окремо слід зазначити роль хмарних обчислень, які забезпечують масштабованість процесів очищення великих масивів даних та дозволяють одночасно працювати з інформацією, зібраною з різних джерел. Такі платформи не лише підвищують продуктивність, але й забезпечують доступ до обчислювальних ресурсів у режимі реального часу, що є важливим для обробки даних з високою частотою оновлення. У свою чергу, автоматизовані інструменти на основі блокчейн-технологій гарантують верифікацію даних, зменшуючи ризик помилок або маніпуляцій під час їхнього обміну. Тому лише комплексний підхід до інтеграції новітніх технологій забезпечує глибшу автоматизацію процесів очищення даних, підвищує їх якість і дозволяє мінімізувати вплив інформаційного шуму, створюючи нові можливості для ефективного використання інформації в аналітичних і стратегічних процесах.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, приходимо до висновку, що інформаційний шум, як комплексна і багатовимірна проблема, створює значні виклики для маркетингової аналітики через спотворення даних та їхню нерелевантність. Такі проблеми стають ще більш відчутними в умовах цифровізації, коли обсяг інформації зростає в геометричній прогресії, а джерела даних стають дедалі різноманітнішими. Правильна ідентифікація шуму дозволяє виділити ключові сигнали, які несуть цінність для аналізу, і відокремити їх від надлишкової інформації, що заповнює інформаційний простір без стратегічного значення. У свою чергу, це сприяє більш чіткому розумінню ринкових тенденцій, що є основою для точного прогнозування поведінки споживачів і розвитку конкурентного середовища. Тому зменшення рівня інформаційного шуму дозволяє знизити вплив випадкових факторів, які часто призводять до помилкових висновків у процесі аналізу. У свою чергу, очищення даних і мінімізація їхніх викривлень дозволяють аналітикам зосередитися на більш глибокій і детальній оцінці релевантної інформації, що забезпечує формування ефективних маркетингових стратегій. Таким чином, інтеграція методик вимірювання інформаційного шуму не лише покращує якість даних, але й створює підґрунтя для прийняття більш обґрунтованих рішень у динамічному інформаційному середовищі, забезпечуючи конкурентні переваги для бізнесу.

### Джерела та література

1. Дзямулич М. І. Сутність електронних грошей в сучасній фінансовій системі. *Економічні науки. Серія «Облік та фінанси»*. 2010. №7(25). Ч4. С. 181–185.
2. Дзямулич М. І., Рейкін Ю. Ю. Подвійний цифровий та зелений перехід в контексті формування стійкої економічної системи. *Економіка та суспільство*. 2024. №61.
3. Довганик Н. М., Чалюк Ю. О. Концепція глобальної освіти в історичній ретроспективі. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2018. №1. С. 22–29.
4. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. №1. С. 61–67.
5. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І., Борисюк О. В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. №53.
6. Ященко О. О. Інформаційний шум та маркетингові інструменти для його подолання. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. №4 (40). С. 151–157.
7. Ященко О. О. Перспективи маркетингових стратегій в умовах кризи та наростання обсягів інформаційного шуму: інноваційні підходи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №3.
8. Ященко О. О. Сучасні підходи до розробки стратегії мінімалістичного маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2024. №70.
9. Arakelova I., Shulpina N., Tokareva V., Nahorna O., Shulha O., Khomiuk N., Sodoma R., Shmatkovska T. Research and management of the price policy in the field of marketing services of the enterprise using modern information technologies in the conditions of sustainable development. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. 2024. Vol. 14(1). Special Issue XL. Pp. 240–244.
10. Dovhanyk N.M., Chaliuk Y.O. International non-governmental organizations and social responsibility. *The scientific heritage*. 2017. Vol. 8(8). Pp. 39–42.
11. Dziamulych M., Moskovchuk A., Vavdiuk N., Kovalchuk N., Kulynych M., Naumenko N. Analysis and economic and mathematical modeling in the process of forecasting the financial capacity of milk processing enterprises of the agro-industrial sector: a case study of Volyn region, Ukraine. *Scientific Papers Series “Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development”*. 2021. Vol. 21(1). Pp. 259–272.
12. Shmatkovska T., Volynets L., Dielini M., Magopets O., Kopchykova I., Kytaichuk T., Popova Yu. Strategic management of the enterprise using the system of strategic management accounting in conditions of sustainable development. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. 2022. Vol. 12(2). Special Issue XXIX. Pp. 123–128.

### References

1. Dziamulych, M. I. (2010). Sutnist elektronnykh groshei v suchasni finansovii systemi [The essence of electronic money in the modern financial system]. *Ekonomiczni nauky. Seria “Oblik ta finansy” – Economic sciences. “Accounting and finance” series*. Vol. 7(25). Part 4. Pp. 181–185 [in Ukrainian].
2. Dziamulych, M. I., & Reikin, Yu. Yu. (2024). Podviyni tsyfrovi ta zeleni perekhid v konteksti formuvannia stiikoї ekonomichnoi systemy [Double digital and green transition in the context of the formation of a sustainable economic system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. Vol. 61 [in Ukrainian].
3. Dovhanyk, N. M., & Chaliuk, Yu. O. (2018). Kontseptsia hlobalnoi osvity v istorychnii retrospektyvi [The concept of global education in historical retrospect]. *Mizhnarodni vidnosyny: teoretyko-praktychni aspekty – International relations: theoretical and practical aspects*. Vol. 1. Pp. 22–29 [in Ukrainian].
4. Shmatkovska, T. O., & Dziamulych, M. I. (2022). Stratehichni upravlinskyi oblik v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Strategic management accounting in the digital economy]. *Galytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*. Vol. 74(1). Pp. 61–67 [in Ukrainian].
5. Shmatkovska, T. O., Korobchuk, T. I., & Borysiuk, O. V. (2023). Suchasni informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii v systemi oblikovo-analitychnoho zabezpechennia shchodo modeliuvannia biznes-protsesiv [Modern information and communication technologies in the system of accounting and analytical support for modeling business processes]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. Vol. 53 [in Ukrainian].
6. Iashchenko, O. O. (2024). Information noise and marketing tools to overcome it. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University – Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*. Vol. 4(40). Pp. 151–157 [in Ukrainian].
7. Iashchenko O. O. (2025). Prospects for marketing strategies in times of crisis and increasing information noise: innovative approaches. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*. Vol. 3 [in Ukrainian].
8. Iashchenko, O. O. (2024). Modern approaches to developing a minimalistic marketing strategy. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. Vol. 70 [in Ukrainian].

9. Arakelova, I., Shulpina, N., Tokareva, V., Nahorna, O., Shulha, O., Khomiuk, N., Sodoma, R., & Shmatkovska, T. (2024). Research and management of the price policy in the field of marketing services of the enterprise using modern information technologies in the conditions of sustainable development. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. Vol. 14(1). Special Issue XL. Pp. 240-244.

10. Dovhanyk, N. M., & Chaliuk, Y. O. (2017). International non-governmental organizations and social responsibility. *The scientific heritage*. Vol. 8(8). Pp. 39–42.

11. Dziamulych, M., Moskovchuk, A., Vavdiuk, N., Kovalchuk, N., Kulynych, M., & Naumenko, N. (2021). Analysis and economic and mathematical modeling in the process of forecasting the financial capacity of milk processing enterprises of the agro-industrial sector: a case study of Volyn region, Ukraine. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"*. Vol. 21(1). Pp. 259–272.

12. Shmatkovska, T., Volynets, L., Dielini, M., Magopets, O., Kopchykova, I., Kytaichuk, T., & Popova, Yu. (2022). Strategic management of the enterprise using the system of strategic management accounting in conditions of sustainable development. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. Vol. 12(2). Special Issue XXIX. Pp. 123-128.

Одержано статтю: 20.03.2025 р.  
Прийнято до друку: 27.03.2025 р.

## Вимоги до матеріалів, що публікуються

### КЕРІВНИЦТВО ДЛЯ АВТОРІВ

Щоб мати можливість подавати статті до журналу та перевіряти поточний статус своїх матеріалів, необхідно увійти на сайт як зареєстрований користувачі (<http://echas.vnu.edu.ua>) або надіслати матеріали на e-mail: [echas@vnu.edu.ua](mailto:echas@vnu.edu.ua)

Матеріали, подані для опублікування, повинні відповідати тематиці журналу.

До публікації приймаються статті, які відповідають наступним вимогам:

- стаття повинна висвітлювати актуальну тему, містити результати глибокого наукового дослідження та обґрунтування отриманих наукових висновків;
- стаття може бути написана українською, польською або англійською мовами, ретельно вчитана автором та відповідати тематичному спрямуванню збірника наукових праць;
- робота не була опублікована раніше в іншому журналі, не перебуває на розгляді в іншому журналі;
- усі співавтори статті повинні бути згодні з публікацією статті.

До друку приймаються тільки статті з оригінальним авторським текстом, запозичення в обсязі не більше 10 % повинні бути оформлені із зазначенням посилань на джерела.

Подаючи статтю в журнал, автор цим:

- висловлює згоду на розміщення повного її тексту в мережі Інтернет;
- погоджується з рекомендаціями Всесвітньої асоціації медичних редакторів і стандартів COPE відповідно до принципів етики наукових публікацій. ([https://publicationethics.org/files/International%20standards\\_authors\\_for%20website\\_11\\_Nov\\_2011.pdf](https://publicationethics.org/files/International%20standards_authors_for%20website_11_Nov_2011.pdf))

Подаючи статтю в журнал, автор тим самим висловлює згоду на розміщення повного її тексту в мережі Інтернет. Автори дають згоду на збір й обробку персональних даних із метою їх включення в базу даних згідно із Законом України № 2297-VI «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 зі змінами та доповненнями. Імена та електронні адреси, які вказуються користувачами сайту цього видання, використовуватимуться виключно для виконання внутрішніх технічних завдань; вони не поширюватимуться та не передаватимуться стороннім особам.

### ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ РУКОПИСІВ

**Послідовність структурних елементів статті:**

- ✓ Ліворуч – УДК (кегель 12, звичайний шрифт).
- ✓ Починаючи з наступного рядка праворуч **метадані** (інформація про автора(ів) статті та її реферативна частина), що розміщуються послідовно українською, та англійською мовами та складаються з частин:  
відомості про автора (прізвище, ім'я, вчений ступінь, вчене звання, місце роботи або навчання (заклад), структурний підрозділ, населений пункт, ORCID ID 0000-0000-0000-0000, E-mail) (напівжирний шрифт, кегль 10, міжрядковий одинарний, інтервал перед 0, після 0); якщо є кілька авторів, то інформація про наступного автора прописується в такій же послідовності через рядок.
  - ✓ Через рядок - **назва статті (мовою статті)** (всі прописні, вирівнювання посередині, напівжирний шрифт, кегль 12, міжрядковий одинарний; інтервал перед 0, після 0).
  - ✓ Через рядок - **анотація українською** (або мовою статті), від 220 до 250 слів, де чітко сформульовано головну ідею статті і обґрунтовано її актуальність (вирівнювання по ширині,

звичайний шрифт, курсивом, кегль 10, міжрядковий одинарний, абзацний відступ 0,75 пт). Обов'язковою є така структура анотації: **Вступ, Мета, Методи, Результати та Висновки.**

✓ Анотація українською мовою за змістом і формою викладу має бути структурованою, лаконічною, інформативною (без загальних слів), змістовною (відобразити основний зміст статті та результати досліджень).

✓ Через рядок - **ключові слова українською** (або мовою статті) 5-8 слів (вирівнювання по ширині, звичайний шрифт, курсивом, кегль 10, міжрядковий одинарний, абзацний відступ 0,75 пт, інтервал перед 0, після 0).

✓ Через рядок – **метадані англійською** мовою: відомості про автора – вирівнювання по правому краю (прізвище, ім'я, вчений ступінь, вчене звання, місце роботи або навчання (заклад), структурний підрозділ, населений пункт) напівжирний шрифт, кегль 10, міжрядковий одинарний, інтервал перед 0, після 0, якщо є кілька авторів, то інформація про наступного автора прописується і такій же послідовності через рядок.

✓ Через рядок - **назва статті англійською** мовою (всі прописні, вирівнювання посередині, напівжирний шрифт, кегль 12, міжрядковий одинарний); інтервал перед 0, після 0).

✓ Через рядок - **розширена анотація англійською мовою** (Abstract), яка повинна бути інформативною й оригінальною, має відображати основний зміст статті та результатів дослідження, обсяг анотації англійською мовою: не менше 1800 знаків з пробілами. Анотація англійською мовою (Abstract) фактично має відображати стислий виклад статті, її реферування, (вирівнювання по ширині, звичайний шрифт, курсивом, кегль 10, міжрядковий одинарний, абзацний відступ 0,75 пт) і повинна складатися з таких структурних частин:

- **Introduction** (вступ);
- **The purpose of the article** (мета статті)
- **Methods**;
- **Results** (результати);
- **Conclusions** (висновки).

Анотація англійською мовою має бути складена відповідно до вимог міжнародних наукометричних баз, оригінальна (не копіювати україномовну анотацію).

✓ Через рядок - **ключові слова англійською** мовою 5-8 слів (вирівнювання по ширині, звичайний шрифт, курсивом, кегль 10, міжрядковий одинарний, абзацний відступ 0,75 пт, інтервал перед 0, після 0).

Якщо мова статті англійська (польська), то анотація мовою статті від 200 до 250 слів, а анотація українською мовою подається обсягом не менше як 1800 знаків, включаючи ключові слова.

Після анотації англійською мовою через 1 рядок зазначається **JEL Classification** (вирівнювання по лівому краю, напівжирний шрифт, курсивом, кегль 10, міжрядковий одинарний, абзацний відступ 0,75 пт, інтервал перед 0, після 0).

✓ Через рядок – **основний текст статті**, який повинен вміщати в себе такі необхідні елементи (з виділенням по тексту статті):

- **вступ.** У цьому розділі автором окреслюється наукова проблема та її взаємозв'язок з практичними аспектами або вплив на інші сфери соціально-економічного життя; обґрунтування актуальності обраної тематики дослідження.

- **огляд літератури.** Даний розділ повинен містити огляд літератури та існуючих релевантних досліджень з обраного автором напрямку з урахуванням глобального контексту, зокрема **ОБОВ'ЯЗКОВИМ** є огляд джерел літератури зарубіжних авторів; цей розділ повинен містити наукову новизну рукопису, наприклад, невирішені проблеми щодо попередніх досліджень.

- **мета дослідження.** У цьому розділі необхідно сформулювати мету та завдання дослідження, що ставить автор. Метою повинно бути розв'язання проблеми або отримання знань щодо неї. Мета дослідження орієнтує на його кінцевий результат. Завдання відображають питання, на які потрібно отримати відповідь для реалізації мети дослідження. Для формулювання мети доцільно використовувати такі слова, як встановити, виявити, розробити, довести та ін.)

- **матеріали і методи дослідження.** Цей розділ повинен містити короткий опис методів (методологію) дослідження та бути достатньо представленим у такий спосіб, щоб інші учені могли повторити дослідження та прийти до аналогічних висновків. Автором можуть бути також коротко

описано загальновідомі методи з відповідними посиланнями на них із механізмом їх використання у даному дослідженні. Якщо для проведення дослідження було використано будь-яке програмне забезпечення/базу даних, необхідно вказати назву та версію, а також обґрунтувати вибір конкретної бази.

- **результати дослідження.** У цьому розділі необхідно відобразити результати дослідження в логічній послідовності без їх інтерпретацій. Виклад основного матеріалу дослідження передбачає обґрунтування отриманих наукових результатів, результати досліджень передбачають статистичну обробку даних, яку доцільно подавати у вигляді таблиць, графіків, діаграм. Дані, які відображаються в таблицях, мають бути суттєвими, повними, достовірними. Результати дослідження мають бути обов'язково проаналізовані. Не варто використовувати рисунки та таблиці там, де було б краще відобразити їх як звичайний текст.

- **дискусія.** Цей розділ є найважливішим елементом наукової статті та повинен містити інтерпретацію отриманих результатів та їх порівняння із результатами попередніх досліджень. У розділі варто максимально довести правильність погляду автора та пояснити суть отриманих даних, оцінити можливі протиріччя та неочікувані результати, запропонувати подальші напрямки досліджень.

- **висновки і перспективи подальших досліджень.** Даний розділ повинен містити коротке формулювання результатів дослідження, осмислення та узагальнення теми, а також перспективи для майбутніх досліджень. Висновки повинні бути лаконічними, конкретними, обґрунтованими, відповідати меті дослідження та впливати з основного змісту роботи.

**Вимоги до оформлення тексту статті.** Обсяг основного тексту статті орієнтовно від 16000 знаків (без пробілів) до 25000 знаків (без пробілів). Текстові матеріали повинні бути підготовлені в редакторі MS Word (\*.doc). Параметри сторінки: формат – А4, поля – зліва – 2,5 см, справа – 2,5 см, зверху й знизу – 2 см, без колонтитулів та нумерації сторінок. Шрифт основного тексту – Times New Roman, кегль 11, звичайний, рядки без переносів. Параметри абзацу: вирівнювання – за шириною; міжрядковий інтервал – 1,0; відступ першого рядка – 0,75 см.

✓ Через рядок після основного тексту – **Джерела та література** (кегель 10, напівжирний, інтервал перед 0, після 0).

✓ Через рядок - перелік використаної літератури (кегель 10, звичайний, міжрядковий одинарний, абзацний відступ 0,75 см) складений відповідно до українського стандарту бібліографічного опису (ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання»). Усі джерела зі списку літератури (орієнтовно 8-15 джерел) повинні бути процитовані в тексті статті, в іншому випадку відповідний елемент має бути вилючений. Бібліографічні посилання потрібно оформляти так: на одне джерело – [1, с. 4], на кілька джерел – [4, с. 55; 10, с. 15]. Можливе також посилання без зазначення сторінки, якщо йдеться про джерело загалом. Якщо стаття, на яку є посилання, має цифровий ідентифікатор doi (<http://www.doi.org/index.html>), його обов'язково потрібно вказувати. Посилання на неопубліковані роботи не допускаються. Список літератури повинен містити достатню кількість сучасних (за останні п'ять років) джерел за проблемою дослідження. Кількість джерел - не менше 10 і не більше 20. До списку потрібно включати наукові статті українських і зарубіжних авторів. **САМОЦИТУВАННЯ НЕ ДОПУСКАЄТЬСЯ.** Назви джерел у списку літератури розміщуються в порядку цитування в тексті. **Не допускається перелічення прізвищ науковців!** З метою підвищення наукового рівня статті варто посилатися на зарубіжні наукові джерела та періодичні видання, що належать до провідних міжнародних наукометричних баз даних (SCOPUS. WEB OF SCIENS та ін.)

✓ Через рядок після списку літератури – **References**, (кегель 10, напівжирний, інтервал перед 0, після 0).

✓ Через рядок - список кирилических джерел у транслітерованому вигляді (кегель 10, звичайний, міжрядковий одинарний, абзацний відступ 0,75 пт); із застосуванням транслітерації та її переклад англійською мовою, де розміщуються ті ж самі джерела оформлені за міжнародним бібліографічним стандартом APA (<http://www.apastyle.org/>). Назви кирилических джерел транслітеруються, далі у квадратних дужках розміщується переклад.



Он-лайн-конвертер: <http://translit.kh.ua/#passport> (Паспортний КМУ 2010).

Кількість табличного матеріалу та ілюстрацій повинна бути доречною. Порядковий номер таблиці вирівнюється по правому краю, (наприклад: *Таблиця 1*), назва таблиці друкується над таблицею посередині напівжирним шрифтом, Times New Roman, кегль 11, інтервал 1, (наприклад: Розрахунок показників для оцінки інвестиційного прибутку).

Зміст таблиці, цифровий матеріал подається звичайним шрифтом, Times New Roman, кегль 11, інтервал 1, вирівнювання заголовків вертикальних граф -по середині, вирівнювання основної частини таблиці (рядків і граф) – по ширині.

Формат таблиць – лише книжковий.

Рисунок повинен бути єдиним графічним об'єктом (тобто згрупованим). Для рисунків, виконаних у програмі Excel, потрібно додатково до статті відправити файл Excel (97-2003). Ілюстрації також слід нумерувати; вони повинні мати назви, які вказуються поза згрупованим графічним об'єктом (наприклад: Рис. 1. *Класифікація показників залишкового прибутку*). Ілюстративний матеріал обов'язково повинен бути контрастним чорно-білим, спосіб заливки в діаграмах – штриховий).

Формули (зі стандартною нумерацією) виконуються в редакторі Microsoft Equation. Підписи рисунків та формул повинні бути доступні для редагування. Усі графічні об'єкти не повинні бути сканованими.

Обов'язкове розрізнення знаків дефіс (-) та тире ( – ), а також використання лапок такого формату «» («текст»).

Виділення фрагмента тексту можливе курсивом (підкреслення не допускається).

Цитати, таблиці, ілюстрації, всі цифрові дані подаються з обов'язковими посиланнями на джерела. Під кожною таблицею та рисунком має бути зазначено джерело (Наприклад: *Джерело*: Власна розробка автора). Для подання джерела потрібно використовувати шрифт "Times New Roman", 9 кегль, звичайний.

**Неприпустимим є використання нерозшифрованих абревіатур і вперше введених термінів. Усі абревіатури повинні бути розшифровані при першому вживанні.**

#### **ЗРАЗОК ДЛЯ ОФОРМЛЕННЯ СТАТТІ**

Дотримання вимог є обов'язковим!

Відповідальність за зміст статті несе автор!

Для публікації статті у журналі «Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки» на адресу редакції [echas@vnu.edu.ua](mailto:echas@vnu.edu.ua) потрібно надіслати:

- 1) Прізвище\_стаття.doc
- 2) [Авторську довідку](#)

Наукове видання

**Економічний часопис  
Волинського національного університету  
імені Лесі Українки**

Журнал видається з 2015 року

**№ 1 (41)**

**2025**

Технічний редактор: *Л. М. Козлюк*

Ідентифікатор медіа R30-02325,  
присвоєний Національною радою з питань телебачення і радіомовлення від 21.12.2023 р.  
*Сайт журналу: [echas.vnu.edu.ua](http://echas.vnu.edu.ua)*  
Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>8</sub>. Обсяг 16,02 обл. вид. арк., 16,27 ум.-друк. арк. Наклад 100 пр. Зам. 488.  
Адреса редакції: 43025, м. Луцьк, вул. Винниченка, 28, факультет економіки та управління Волинського  
національного університету імені Лесі Українки. Тел. (0332) 24-89-78. Ел. адреса: [econom.faculty@gmail.com](mailto:econom.faculty@gmail.com).  
Засновник – Волинський національний університет імені Лесі Українки  
(43025, м. Луцьк, просп. Волі, 13).  
Виготовлювач – Вежа-Друк (м. Луцьк, Шопена 12, тел (0332)-29-90-65)  
Свідоцтво Держ. комітету телебачення та радіомовлення України  
ДК № 4607 від 30.08.2013 р.