

ISSN 2307-8030 (PRINT)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
(М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК)

**НАУКОВИЙ ВІСНИК
ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ.
СЕРІЯ «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»**

**SCIENTIFIC BULLETIN
OF KHERSON STATE UNIVERSITY.
SERIES «ECONOMIC SCIENCES»**



Серія:
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ
Випуск 57



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Головний редактор:

Соловйов Андрій Ігорович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, менеджменту та адміністрування (Херсонський державний університет, Україна).

Заступник головного редактора:

Тюхтенко Наталія Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, заслужений працівник освіти України, професор кафедри економіки та підприємництва (Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, Україна).

Відповідальний секретар:

Адвокатова Надія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент (Херсонський державний університет, Україна).

Члени редакційної колегії:

Гарафонов Оля Іванівна – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту (Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна).

Гаргасас Аудріус (Gargasas Audrius) – доктор економіки, професор (Університет Олександра Ступіньскіса, Литовська Республіка).

Грачик-Кухарська Магдалена (Magdalena Graczyk-Kucharska) – доктор філософії, доцент (Познанський університет технологій (Poznan University of Technology), Республіка Польща).

Доброшек Юстина (Dobroszek Justyna) – доктор філософії, доцент, (Лодзьський університет (University of Lodz), Республіка Польща).

Кобець Віталій Миколайович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри комп'ютерних наук і програмної інженерії (Херсонський державний університет, Україна).

Козловський Віктор (Viktor Kozlovskij) – доктор філософії, лектор (Університет прикладних наук (University of Applied Sciences), Литовська Республіка).

Кузнцов Едуард Анатолійович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедрою менеджменту та інновацій (Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова, Україна).

Мохненко Андрій Сергійович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва (Херсонський державний університет, Україна).

Назарова Галина Валентинівна – доктор економічних наук, професор, професор, завідувач кафедри економіки та соціальних наук (Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна).

Рошкенкевіч Марія (Rosienkiewicz Maria) – доктор філософії, доцент, (Вроцлавський університет наук та технологій (Wroclaw University of Science and Technology), Республіка Польща).

Ушкаренко Юлія Вікторівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування (Херсонський державний університет, Україна).

Фітім Дєарі (Fitim Deari) – доктор філософії, доцент (Південно-Східний Європейський університет (South East European University), Республіка Північна Македонія).

Шебаніна Олена В'ячеславівна – доктор економічних наук, професор кафедри економічної кібернетики і математичного моделювання (Миколаївський державний аграрний університет, Україна).

Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»

є фаховим виданням (категорія "Б") на підставі Наказу МОН України

№ 409 від 17.03.2020 року (додаток 1)

Спеціальності: С1 Економіка та міжнародні економічні відносини; D3 Менеджмент

Затверджено відповідно до рішення вченої ради

Херсонського державного університету

(протокол від 24.11.2025 р. № 7)

Науковий збірник включено до наукометричної бази даних

Index Copernicus (Республіка Польща)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:

Рішення Національної ради України з питань телебачення

і радіомовлення № 2944 від 24.10.2024 року

Ідентифікатор медіа: R30-05623

Електронна сторінка видання: ej.journal.kspu.edu

DOI: 10.32999/ksu2307-8030

**ЗМІСТ****СЕКЦІЯ 1****ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ****Леонідов І.Л., Семенова Т.В.**ФОРМАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ:
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ..... 5**СЕКЦІЯ 2****СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО****І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ****Бурак В.Г.**ТРАДИЦІЇ ГОСТИННОСТІ ЯК ЧИННИК КРОС-КУЛЬТУРНОЇ ТОЛЕРАНТНОСТІ
В ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СВІТІ.....13**Намонюк В.Є.**ТОКЕНІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЛІКВІДНОСТІ
РИНКУ ВУГЛЕЦЕВИХ КРЕДИТІВ.....21**Сивохіп П.С.**ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ
РОБОТИ МИТНИХ ОРГАНІВ.....30**СЕКЦІЯ 3****ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ****Лавроненко Г.Г.**ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТОРГІВЛІ ЗАЛІЗОРУДНОЮ СИРОВИНОЮ УКРАЇНИ.....37**Ушкаренко Ю.В.**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....45**СЕКЦІЯ 4****ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ****Advokatova Nadiia, Povod Tetiana**DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL BUSINESS IN UKRAINE:
THEORETICAL ASPECTS, PROBLEMS AND ADVANTAGES..... 50**Мохненко А.С., Остроус Г.С.**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ.....55**Соловйов А.І.**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ..... 64**Чмут А.В.**CSRД ЯК ІНСТРУМЕНТ СТІЙКОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ:
ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ ESG-ЗВІТНОСТІ.....71**Chmut Oleksandr**CONCEPTUAL MODEL OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR
SUSTAINABLE ENTERPRISE DEVELOPMENT BASED ON THE IDEF0 METHODOLOGY.....77**СЕКЦІЯ 5****МЕНЕДЖМЕНТ****Співаковський О.В., Омельчук С.А., Мельникова К.В.**ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ХЕРСОНЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ПІД ЧАС ВІЙНИ: УПРАВЛІНСЬКА СТАБІЛЬНІСТЬ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ
ТА МЕРЕЖЕВЕ ВРЯДУВАННЯ.....83

CONTENTS

SECTION 1

ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT

Leonidov Ihor, Semenova Tetiana

FORMALIZATION OF ECONOMIC DEVELOPMENT:

THEORETICAL-METHODOLOGICAL ASPECT..... 5

SECTION 2

WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Burak Valentyna

HOSPITALITY TRADITIONS AS A FACTOR OF CROSS-CULTURAL

TOLERANCE IN THE GLOBALIZED WORLD..... 13

Namoniuk Vasyl

CARBON CREDIT TOKENIZATION AS AN INSTRUMENT

FOR ENHANCING MARKET LIQUIDITY..... 21

Syvokhip Pavlo

INDICATORS FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS

OF CUSTOMS AUTHORITIES' PERFORMANCE..... 30

SECTION 3

ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

Lavronenko Hennadii

FORMATION OF THE CONCEPTUAL MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT

FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S IRON ORE TRADE..... 37

Ushkarenko Iuliia

STATE GOVERNANCE IN THE SYSTEM OF ENSURING SUSTAINABLE

DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY..... 45

SECTION 4

ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

Advokatova Nadiia, Povod Tetiana

DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL BUSINESS IN UKRAINE:

THEORETICAL ASPECTS, PROBLEMS AND ADVANTAGES..... 50

Mokhnenko Andrii, Ostrous Gleb

THE MECHANISM OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT

IN THE CONTEXT OF GREEN ECONOMY DEVELOPMENT..... 55

Soloviov Andrii

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE SUSTAINABILITY

OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS

OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECT..... 64

Chmut Anna

CSRD AS AN INSTRUMENT FOR UKRAINE'S SUSTAINABLE RECOVERY:

PROSPECTS FOR THE IMPLEMENTATION OF ESG REPORTING STANDARDS..... 71

Chmut Oleksandr

CONCEPTUAL MODEL OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR

SUSTAINABLE ENTERPRISE DEVELOPMENT BASED ON THE IDEF0 METHODOLOGY..... 77

SECTION 5

MANAGEMENT

Spivakovskiy Oleksandr, Omelchuk Serhii, Melnykova Kateryna

INSTITUTIONAL CAPACITY OF KHERSON STATE UNIVERSITY DURING THE WAR:

MANAGERIAL STABILITY, DIGITAL TRANSFORMATION,

AND NETWORKED GOVERNANCE..... 83

СЕКЦІЯ 1 ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-57-1>

УДК 330.13

Леонідов І.Л.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки і соціально-гуманітарних дисциплін
Українського державного університету науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7369-2464>
E-mail: leonidovil@gmail.com*

Семенова Т.В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня
Українського державного університету науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4749-9473>
E-mail: semtv1@gmail.com*

ФОРМАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Стаття присвячена дослідженню формалізації економічного розвитку, обумовленого привласненням інформаційно-цифрового інтелектуального продукту. При проведенні дослідження використано варіант інтеграційного методу. Виділено етапи формалізації аспектів економічного розвитку в економічній теорії. Ілюстровано зв'язок між представленими етапами та якісними ознаками атрибутів привласнення інформаційно-цифрового інтелектуального продукту. Акцентовано на змінах джерел зростання, властивих етапам формалізації аспектів економічного розвитку в спектрі «ресурси інтелектуальний продукт». З'ясовано, що методи дослідження аспектів економічного розвитку на зазначених етапах мали поступи від факторного аналізу до міждисциплінарного підходу. Практична значущість визначена в обґрунтуванні важливості формалізації привласнення інформаційно-цифрового інтелектуального продукту в індикаторі, що придатний для удосконалення політики державної власності та цифровізації інноваційної економіки України в умовах загроз і викликів глобальної конкуренції.

Ключові слова: інтелектуальна власність, привласнення, інформаційно-цифровий інтелектуальний продукт, глобалізація, розвиток, міжнародна торгівля технологіями, цифровізація, інноваційна економіка.

Leonidov Ihor, Semenova Tetiana. FORMALIZATION OF ECONOMIC DEVELOPMENT: THEORETICAL-METHODOLOGICAL ASPECT

The paper discusses of attributes of formalization of economic development, conditioned by the appropriation of information-digital intellectual product. The aim of this research is a formalization of aspects of economic development, what conditioned by the relations of ownership and appropriation of informatively-digital intellectual product. A variant of integration method was used for achieving of the aim of the research. The stages of formalization of aspects of economic development in the economic theory, namely: resource, technically-technological and informatively-network, were identified. The interaction between the presented stages and the qualitative signs of the attributes of appropriation of information-digital intellectual product, as then: product, actor and form, was illustrated. On the changes in sources of growth, what inherent for the stages of formalization of aspects of economic development, was accented in a spectrum: resources of labor, capital and earth; technologies and human capital; value-added created by industry; intellectual product. On the marked stages were found out advancements into methods for research of aspects of economic development in the following direction: factor analysis, marginal analysis, interdisciplinary approach, integration method. Barriers and prospects for the use of its aggregate of methods were characterized. Further researches must be goal-seeking to: formalization of relations of ownership and appropriation of intellectual product in an indicator, what will allow to compare the increase of economies of different size; explanation of utility of its indicator for the improvement of policy of state property with account the results of corresponding empiric and comparative analysis. Practical importance of the paper was represented in availability for concretization of problems, what must be the aims of strategy of digital development of innovative activity of Ukraine on period to 2030 and corresponding operating plan of measures on her realization in the conditions of threats and calls of global competition.

Key words: intellectual ownership, appropriation, informatively-digital intellectual product, development, digitalization, globalization, innovative economics, international trade by technologies.

Постановка проблеми. Розвиток відносин власності й привласнення інтелектуального продукту в Україні є фундаментом для можливостей повоєнного відновлення української економіки [1] в частині: сприятливих умов для інновацій, винахідливості, міжнародної торгівлі технологіями та економічного розвитку країни. Зв'язок між останнім та власністю й привласненням інтелектуального продукту освітлений у доповіді посла США Денніса Ши у СОТ (Женева, 8 листопада 2018 р., [2, с.9]), у Національній доповіді Інноваційна Україна 2020 [3] та ін. результатах досліджень. Окрім цього, на основі власності й привласнення інтелектуального продукту також розширюються правові можливості для реалізації зобов'язань, взятих Україною за Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами [4]. А із стимулюванням економічного моменту зазначеного розвитку, в частині створення зрілого ринку легітимного інтелектуального продукту, цифровізації національної економіки та сприяння переходу на інноваційний шлях економічного зростання, пов'язуються розпорядження КМУ №1351-р від 31.12.2024 р. та № 704-р від 14.07.2025 р. про схвалення «Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року» [5]. Зрозуміло, що організаційні аспекти відміченого розвитку не реальні без розширення міжнародного співробітництва у сфері інтелектуальної власності із Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (ВОІВ), Організацією Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО), Європейським патентним відомством (ЄПВ) та зі спеціалізованими відомствами з різних країн. Проте, для окреслення аспектів економічного розвитку, обумовленого привласненням інформаційно-цифрового інтелектуального продукту, необхідна опора на відповідне теоретичне та методологічне підґрунтя.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічна база дослідження проблематики привласнення інформаційно-цифрового інтелектуального продукту, особливо в тренді економічного розвитку, створювалася представниками вітчизняних та зарубіжних економічних шкіл. В економічній літературі поширене розуміння економічного розвитку, як характеристики економічного прогресу, який відзна-

чається закономірними, направленими та незворотними зміни технологічного способу виробництва. І цим відрізняється від своєї складової – економічного зростання, як процесу кількісних і якісних зрушень окремих елементів певного технологічного способу виробництва, що може перериватися економічними спадами. В цьому сенсі, важливим аналітичним інструментарієм для пояснення змісту та специфіки процесів економічного зростання визнано відповідні економічні моделі альтернативних шкіл економічної теорії.

В неокласичній економічній теорії подібні модельні конструкції формалізовані на базі: «закону Вальраса» [6] (стосовно рівноваги ринків та формалізації системи відповідних рівнянь); «оптимуму Парето» [7] (для обґрунтування критеріїв та обмежень розподілу економічних ресурсів та продуктів); їх модифікацій на основі теорій споживчого вибору та загальної економічної рівноваги; концепції «рівноважної ціни». А. Маршала (market equilibrium) [8] та ін. Однак, ідеалізація ринкових умов та спрощення економічної дійсності неокласиками зробили «непоміченими», наприклад, монополізацію значної кількості товарних та фінансових ринків. Звідси, у прихильників неокласичної економічної теорії найбільші перспективи мала виробнича функція Кобба-Дугласа. В ній результат розвитку (як обсяг виробленого продукту) був зведений до функціональної залежності від витрат праці, капіталу (розуміються повні витрати капіталу, використані на створення основних виробничих фондів, діючих протягом періоду економічного зростання) та природних (земельних) ресурсів (тобто повних витрат на використання земельних ресурсів).

У представників марксистської школи переважна більшість моделей базувалася на схемах розширеного відтворення суспільного виробництва К. Маркса. В структурі такого виробництва формалізовано підрозділи через виробництво засобів виробництва та виробництво предметів споживання у складі фондів відшкодування, споживання та нагромадження. Основна умова реалізації сукупного суспільного продукту при розширеному відтворенні формалізована як: перевищення суми фондів споживання та нагромадження у виробництві засобів виробництва величини фонду відшкодування у виробництві предметів споживання. Охарактеризовані на цій основі кількісно-якісні

пропорції між натурально-речовою та вартісною формами сукупного суспільного продукту [9, с. 267] сприяли обґрунтуванню перешкод поступальному економічному зростанню – внутрішніх, властивих антагоністичному капіталістичному суспільству, протиріч [10, с. 119].

Прихильники кейнсіанської теорії надавали перевагу дослідженню функціональних зв'язків між факторами економічного зростання та рівноваги. Якщо засновник цієї теорії пояснив зазначене розподілом сукупного доходу на споживання та заощадження, що мають бути еквівалентні інвестиціям. То його послідовники розвили власні теорії економічного зростання та розробили їх моделі [10, с. 230–231], як то: О. Домара [11], де в умовах повної зайнятості та рівності темпів інвестицій, заощаджень та середньої продуктивності інвестицій економічне зростання формалізується як рівність темпів росту доходів, темпів росту інвестицій та добутку граничної схильності до споживання та середньої продуктивності інвестицій; Р. Харрода [12], у якій в умовах незмінної чисельності населення й відсутності технологічного розвитку відображена тенденція постійного відтворення гарантованого темпу зростання, як відношення граничної схильності до споживання до різниці між приростом капіталу, необхідним для зростання обсягу виробництва на одну одиницю, та граничною схильністю до споживання. Формалізація в кейнсіанських моделях (наведених та більш складних, як то Дж. Робінсон, Н. Калдора тощо) економічного зростання, приведення до «мультиплікативно-акселеративної» залежності від капіталовкладень та норми нагромадження, в цілому відповідала завданням реального опису економічних процесів 1920-1950-х років.

Варто зазначити, що на окресленій теоретико-методологічній базі аналітичні дослідження економічного розвитку сукупності країн (регіональної або глобальної) обґрунтовують його ключові параметри, насамперед, в частині наявності чи відсутності наближення до локальних рівноважних станів (які змістовно відрізняються один від одного) та обумовлюють емпіричні оцінки [13] як спрощені докази розрахунків за допомогою методів математичної статистики. При цьому, лишається простір для наукового аналізу аспектів економічного розвитку, обумовлених відносинами власності й привласнення інформаційно-цифрового інтелектуального про-

дукту, стосовно можливостей, наприклад, для повоєнного відновлення національної економіки. Представлені наукові результати та перспективи їх удосконалення актуалізують дане дослідження, обумовлюють його ціль та задачі.

Мета статті. Метою статті є формалізація аспектів економічного розвитку, обумовленого привласненням інформаційно-цифрового інтелектуального продукту.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. З авторського погляду, важливим інструментарієм для формалізації певних аспектів економічного розвитку є відповідні економіко-математичні моделі. Відомо, що більшість положень теорії економічного зростання були підтверджені на базі теоретичних модельних конструкції Р. Барро [14], Г. Манківа [15], Х. Сала-і-Мартіна [16], Т. Свана [17], Р. Солоу [18], Х. Узава [19] та ін.

В умовах авторитетності обґрунтувань результатів моделювання економічного зростання на основі виробничої функції Кобба-Дугласа [20] або її модифікацій, зрозумілою є відданість певної кількості неокласичних дослідників традиціям наступної модельної конструкції:

$$Y_t = A(t) K(t)^\alpha L(t)^{1-\alpha}, 0 < \alpha < 1, \quad (1)$$

де t – параметр часу;

Y – випуск продукції на макрорівні;

A – параметр, що характеризує сукупну продуктивність факторів виробництва (вплив науково-технічного прогресу та ін.);

K – витрати основного капіталу;

L – витрати праці;

α – коефіцієнт еластичності випуску за працею;

$(1 - \alpha)$ – коефіцієнт еластичності випуску за капіталом.

Результати досліджень на такій базі відомі обмеженістю факторним аналізом чинників зростання в частині: рівня капіталоозброєння робочої сили, технологічного способу виробництва, обґрунтування «людського капіталу» тощо.

Логічно, що послідовники подібних досліджень удосконалили результати факторного аналізу відносно впливу різноманітних якісних змін у макроекономічному розвитку: науково-технічному прогресі, інституціональних і структурних перетвореннях, акумуляції «людського капіталу» тощо. Наприклад, згідно з неокласичною моделлю зростання Р. Солоу [21] стійкий рівень капіталоозброєності визначає економічне зростання як:

$$k^* / f(k^*) = S/\delta, \quad (2)$$

де S – норма заощадження;

δ – норма амортизації;

k^* – стійкий рівень капіталоозброєності;

$f(k^*)$ – продуктивність праці за стійкого рівня капіталоозброєності.

У моделі передбачається, що основою економічного зростання є підвищення продуктивності праці при врахуванні наступних факторів:

капіталоозброєності, яка є джерелом зростання і залежить від норми заощадження. Ця залежність охарактеризована «золотим правилом» в частині: критерію норми заощадження (максимізація особистого споживання) та умови (рівність граничного продукту капіталу та норми амортизації капіталу);

зростання чисельності населення, що впливає на економічне зростання через динаміку капіталоозброєності;

технологічного прогресу як джерела зростання продуктивності праці та її продукту.

При цьому, економіки з однаковими параметрами названих факторів, але різним початковим запасом капіталу в розрахунку на одного зайнятого, задля досягнення однакового рівноважного рівня продуктивності праці мали б наближатися до одного й того ж рівноважного рівня капіталоозброєності. Однак, глобальні реалії диференціації економічного розвитку країн залишилися неподоланими: різний рівень початкового запасу капіталу обумовив різні темпи зростання капіталоозброєності та, відповідно, – різні темпи зростання випуску.

Спроба розкрити перспективи економічного розвитку через модернізацію виразу (1) на базі емпіричного досвіду щодо розширення виробництва, яке «не повністю пояснюється зростанням факторів виробництва, тобто існує ще один фактор... науково-технічного прогресу» [22], була представлена функцією П. Ромера [23] у вигляді:

$$Q(H_x, L_x) = H_y^\alpha L^\beta \sum_{i=1}^{\infty} x_i^{1-\alpha-\beta}, \quad (3)$$

де Q – обсяг виробленого продукту;

H_y – повні витрати людського капіталу, які концентруються у вигляді новітніх технологій;

L – витрати праці;

$x = \{x\}$ – капітал, як сума його складових,

витрачених на придбання необхідних засобів виробництва;

i – індекс виду засобів виробництва;

α – технологічний параметр H_y ;

β – технологічний параметр L .

Як бачимо із виразу (3), досліднику не вдалося просунутися за межі факторного аналізу при ґрунтовному доведенні ролі науково-технічного прогресу в економічному розвитку.

Акцентом на практику подолання технологічного відставання одних країн від інших виділяється концепція переваг технологічної відсталості А. Гершенкрона [24]. На її основі розкриваються можливості країн-аутсайдерів при використанні технологічних інновацій, вже створених країнами-лідерами для забезпечення більш високих, порівняно з ними, темпів зростання економіки.

На проблемах детермінації економічного розвитку інтелектуальним чинником застерігається в економетричних дослідженнях Р. Барро [14] та Х. Сала-і-Мартіна [16]: початковий запас та подальший розвиток людського капіталу є необхідним порівняно відстаючим економікам для впровадження сучасних технологій і зростання.

Використання переваг торгівлі технологіями як фактора економічного зростання актуалізоване в наукових розробках Д. Доллара та А. Крея [25], де аналіз початкового рівня доходу на одну особу, темпів його зростання та відкритості системи торгівлі країн підтвердив, що найвищі темпи зростання протягом 1980–1990 рр. досягли країни, які інтегрувалися у світову систему міжнародної торгівлі з індустріальними країнами. Роль подібної торгівлі в процесах глобалізації підтверджується наробітками С. Доуріка та Б. Делонга [26]) як умови необхідної. Однак, достатньою умовою зближення лідерів і аутсайдерів економічного розвитку визнано врахування «дії інших факторів». І вже розробки М. Ландесмана [27] і Р. Стерера [28] «розфокусувалися» на їх сукупності як то: участь в міжнародному поділі праці; розподіл прямих іноземних інвестицій поміж галузей промисловості; розширення зовнішньоторговельної спеціалізації країни.

Подібне наслідування характерне науковим дослідженням з проблематики зростання економік ново-інтегрованих країн ЄС відносно рівня країн ЄС-15, зокрема, прогнози: Д. Хестера [29], Е. Хейна та А. Трюгера [30], Л. Кап'елло та Б. Жерарда [31], Р. Добринськи [32], Ф. Басетті [33] стосовно ролі «номінальної інтеграції» за показниками: дефіцит бюджету, державний борг, рівень цін, коливання валютних курсів, доходність державних цінних паперів; досягнення обсягу ВВП на

душу населення (приблизно 30 тис. дол. США) Г. Колодко [34] – оптимістичний (14–15 років для Чехії, Естонії, Угорщини, Словаччини) та песимістичний (40–50 років для Албанії, Молдови і Югославії); досягнення обсягу ВВП на душу населення в 34,5 тис. євро А. Янку [35] – оптимістичний (20 років для Румунії при річних темпах економічного зростання 8%) та песимістичний (40–50 років для Румунії при темпах економічного зростання 4% на рік); зрівняння відповідних обсягів ВВП на душу населення та реального обмінного курсу Я. Бруха, Ю. Подп'єра та С. Полака [36] визначили імовірність на 2030 р. Станом на 2025 р. подібні прогнози щодо періодів відставання економічного розвитку новоінтегрованих країн ЄС відносно рівня країн ЄС-15 виявилися коректними. Однак, перспективи цього шляху стикаються з імовірністю нових перешкод (при незмінності відносин власності й привласнення інтелектуального продукту), як то: наростання дезінтеграційних тенденцій (квінтесенцією яких стало рішення Великої Британії щодо виходу зі складу ЄС), військова окупація на Європейському континенті, загрози сталості європейського розвитку від монополізації частини світових економічних ресурсів КНР тощо.

Натомість, у працях К. Айгінгера [37] і Т. Стегера [38], присвячених міжнародній торгівлі технологіями, здійснено пошук ефективних сценаріїв інтеграції на базі сучасних моделей довгострокового зростання економіки. На думку Ф. Багнолі [13] в механізмах зростання, стимульованих власністю і привласненням інтелектуального продукту, є кілька головних важелів, а саме: технології; людський капітал; міжнародні потоки інвестицій; ціни на обладнання та енергоресурси; екологічна ефективність. Символічно що, в опублікованому дослідженні Нобелівського лауреата М. Спенса [39] міститься заклик країнам-аутсайдерам щодо заміни домінуючих сировинних галузей або трудомісткої обробної промисловості на середньо- та високотехнологічні галузі як джерела зростання для прискорення економічної інтеграції.

Поширення міждисциплінарних тенденцій стосовно проблематики економічного розвитку сприяло появі нових підходів до його вивчення в частині: динаміки взаємодій суб'єктів суспільства на базі теорії ігор; розширення національного промислового розвитку в концепції глобальних (наднаціональних) екосистем; темпів прискорення

цін цінних паперів, як швидкості зміни ціни, подібно характеристик імпульсу у механіці.

Яскравий приклад аналізу індустріального розвитку держав на основі показника імпульсу представлений в дослідженнях С.І. Князева [40]. Аналогія міри промислового зростання з мірою руху тіла, що залежить від його маси і швидкості, сприяло виявленню відповідних факторів: масштабного (обсяги виробництва) та швидкісного (темпами їх зміни обсягів виробництва). Емпіричні перевірки їх локального використання виявили неспроможності до пояснення високих темпів зростання економік з невеликими обсягами промисловості при локалізації країн на периферії світової індустрії. Тільки врахування одночасно масштабного і швидкісного факторів відкриває шлях до створення показника, придатного для обґрунтування довгострокової стратегії індустріального розвитку України, узгодженою в спектрі від глобальних цілей сталого розвитку до забезпечення високої якості життя населення.

Наведене є прикладом і для формалізації відносин власності й привласнення інтелектуального продукту в індикаторі, що дозволить порівнювати зростання економік різного розміру. Наприклад, згідно набуття [41], як базової складової такого привласнення, у якості міри відповідного зростання претендують обсяги набуття неосноінтеграційного (в частині асиміляції) та неосно-конструктивістського (відносно когнітивності) інтелектуального продукту. Окрім цього, стосовно належності, як базової складової привласнення інтелектуального продукту, міра подібного зростання може визначатися обсягами належності традиційно-латентного (особливості альтернативності) та традиційно-актуалізованого (специфіка адаптаційності) інтелектуального продукту. Зрозуміло, що розрахунки означеного індикатора у окреслених його альтернативах мають власну специфіку. Її розкриття може стати завданням наступних досліджень.

Таким чином, результати аналізу формалізації аспектів економічного розвитку, обумовленого привласненням інформаційно-цифрового інтелектуального продукту, можливо представити в табл. 1.

Висновки. За результатами аналізу формалізації аспектів економічного розвитку, обумовленого привласненням інформаційно-цифрового інтелектуального продукту, можна зробити такі висновки:

Таблиця 1

Еволюція формалізації економічного розвитку

етапи еволюції	джерело зростання	методологія	атрибут привласнення інтелектуального продукту
1940-ві – 1950-ті рр.	економічні ресурси праці, капіталу, землі	факторний аналіз	продукту
1960-ті – 2000-ні рр.	технології, людський капітал	граничний аналіз	актора
після 2010 року	додана вартість, створена промисловістю	міждисциплінарний підхід	моноформізм
	інтелектуальний продукт	інтеграційний метод	моно- та поліформізм

Джерело: сформовано авторами

1) виділено етапи формалізації аспектів економічного розвитку: ресурсний (1940-ві – 1950-ті рр.), технічно-технологічний (1960-ті – 2000-ні рр.), інформаційно-мережевий (після 2000-х р);

2) ілюстровано зв'язок між представленими етапами та якісними ознаками атрибутів привласнення інформаційно-цифрового інтелектуального продукту, як то: актор, продукт, форми;

3) акцентовано на джерелах зростання, властивих етапам формалізації аспектів економічного розвитку, а саме: ресурси праці, капіталу і землі; технології та людський капітал; додана вартість, створена промисловістю; інтелектуальний продукт;

4) з'ясовано, що методи дослідження аспектів економічного розвитку відзначаються поступами на зазначених етапах в напрямі: факторний аналіз, граничний аналіз, міждисциплінарний підхід, інтеграційний метод;

5) перспективами подальших досліджень можуть бути: формалізація відносин власності й привласнення інтелектуального продукту в індикаторі, що дозволить порівнювати зростання економік різного розміру; пояснення корисності такого індикатора для удосконалення політики державної власності з урахуванням результатів відповідного емпіричного і порівняльного аналізу; конкретизація проблем, які мають бути цілями стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та відповідного операційного плану заходів з її реалізації в умовах загроз і викликів глобальної конкуренції.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Геєць В.М. Формування профілю стратегічно важливих видів промислової діяльності в Україні (погляд на перспективу). *Економіка України*.

2023. № 9. С. 03–29. DOI: <https://doi.org/10.15407/есопомуукр.2023.09.003>

- Національна стратегія розвитку сфери інтелектуальної власності в Україні на період 2020–2025 роки (Проект від 26.11.2019). URL: <https://komprompol.rada.gov.ua/uploads/documents/31244.pdf> (дата звернення: 22.10.2025).
- Геєць В.М. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь. НАН України. Київ, 2015. 336 с.
- Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії. Постанова КМУ від 25.10.2017 р. № 1106. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/provikonannya-ugodi-pro-asociaciyu-mizh-ukrayinoyu-z-odniyeyi-storoni-ta-yevropejskim-soyuzom-yevropejskim-spivtovaristvom-z-atomnoyi-energiyi-i-yihnimi-derzhavami-chlenami-z-inshoyi-storoni> (дата звернення: 20.10.2025).
- Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках. Розпорядження Кабінету міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р (із змінами, внесеними згідно Розпорядження КМ №704-р від 14.07.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.10.2025).
- Tullio Giuseppe. Monetary Equilibrium and Balance-of-Payments Adjustment. *Journal of Money, Credit & Banking*. 1979. February. P. 68–79.
- Закон Патеро. Банківська енциклопедія. С.Г.Арбузов, Ю.В. Колобов, В.І. Міщенко, С.В.Науменкова. Київ: Центр наукових досліджень Національного банку України: Знання, 2011. 504 с.
- Alfred Marshall. *Principles of Economics*. Prometheus Books, 1997. 320 p.
- Економічна енциклопедія: у трьох томах. Київ: Видавничий центр «Академія». 2002. Т.3. 952 с.
- Юхименко П. І., Леоненко П. М. Історія економічних учень: підручник. Київ: Знання, 2008. 639 с.
- Domar Evsey. Capital Expansion, Rate of Growth and Employment. *Econometrica*. 1946. Vol. 14, № 2. P.137–147.
- Harrod Roy. *Economic dynamics*. Macmillan Publisher. First Edition. 1973. 203 p.
- Борзенко О., Бурлай Т. Соціально-економічна дивергенція України та ЄС: нові виклики. *Журнал європейської економіки*. 2021. Том 19. № 4. с.690–07. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1492> (дата звернення: 20.10.2025).

14. Barro Robert J. Economics Growth in Cross Selection of Countries. NBER Working Paper. 1989. 3120 (September).
15. Mankiw G., Romer D., Weil D. Contribution to the Empirics of Economics Growth. *The Quarterly Journal of Economics*. 1992. T.107, № 2, P. 407–437.
16. Barro R.J., Sala-i-Martin X. Economics Growth. MIT Press. 2 ed. 2003.
17. Swan T.W. Economic growth and capital accumulation. *The Economic Record*. 1956. T.32. № 2. P. 334–361.
18. Solow R.M. A Contribution to the Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*. LXX (1956). T.70, № 1, P. 65–94.
19. Uzawa H. Models of Growth. The Palgrave Dictionary of Economics. L.: Macmillan Publishers Ltd. 2018. P.8885–8893.
20. Баранкевич М.М., Антонів В.Б. Вступ до математичної економіки. Фундаментальні моделі: Навчальний посібник. Дрогобич: Видавництво «Коло», 2009. 348 с.
21. Robert M. Solow. Perspectives on Growth Theory. *Journal of Economics Perspectives*. 1994. Vol. 8. № 1. P.45–54. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.8.1.45>.
22. Romer Paul, Crazy Explanation for the Productivity Slowdown. *NBER Macroeconomic Annual*, 1987. P. 163–210.
23. Romer P.M. Human Capital And Grows: Theory and Evidence. NBER Working paper. 1989, 3173 (21 October).
24. Gerschenkron A. Economic Backwardness in Historical Perspective: A Book of Essays. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1962. 456 p.
25. Dollar D., Kraay A. Trade, Growth, and Poverty. World Bank Policy Research Working Paper. June 2001. № 2615. 45 p.
26. Dowrick S., DeLong B.J. Globalisation and Convergence. Paper for NBER Conference on Globalisation in Historical Perspective. Santa Barbara (California), May 4–5, 2001. 56 p.
27. Landesmann M. Structural Change, Convergence and Specialization in the EU Accession Countries. WIIW Structural Report 2003 on Central and Eastern Europe. October 2003. Vol. 1. P. 1–26.
28. Landesmann M., Stehrer R. Structural Patterns of East-West European: Strong and Weak Gerschenkron Effects. WIIW Structural Report 2003 on Central and Eastern Europe. October 2003. Vol. 1. P. 69–121.
29. Hester D., Calcagnini G., Farabullini F. Financial Convergence in the European Monetary Union? University of Wisconsin Madison, Social Systems Research Institute. November 2000. 37 p.
30. Hein E., Truger A. European Monetary Union: Nominal Convergence, Real Divergence and Slow Growth? WSI Discussion Paper. September 2002. № 107. 33 p.
31. Cappiello L., Gerard B., Kadareja A., Manganelli S. Financial Integration of New EU Member States. European Central Bank Working Paper Series. October 2006. № 683. 72 p.
32. Dobrinsky R. Catch-Up Inflation and Nominal Convergence: The Balancing Act for New EU Entrants. General Economic Systems. December 2006. Vol. 30. № 4. 43 p.
33. Busetti F., Forni L., Harvey A., Venditti F. Inflation Convergence and Divergence within the European Monetary Union. European Central Bank Working Paper Series. January 2006. № 574. 36 p.
34. Kolodko G.W. Globalization and Catching-Up: From Recession to Growth in Transition Economies. IMF Working Paper. 2000. WP/00/100. Washington, D.C. 44 p.
35. Iancu A. Economic Convergence. Applications. Second Part. *Romanian Journal of Economic Forecasting*. 2007. № 4. P. 24–48.
36. Brůha J., Podpiera J., Polák S. The Convergence Dynamics of a Transition Economy: The Case of the Czech Republic. *Economic Modelling*. January 2010. Vol. 27 (1). P. 116–124.
37. Aiginger K. The Ability of Different Types of Socio-Economic Models to Adapt to New Challenges. Paris: OECD NERO Meeting, 12 June, 2006. 77 p.
38. Steger T.M. On the Mechanics of Economic Convergence. *German Economic Review*. 2006. № 7 (3). P. 317–337.
39. Spence M. The Next Convergence. The Future of Economic Growth in a Multispeed World. New-York: Farrar, Straus&Giroux, 2011. 320 p.
40. Kniaziev S., Soldak M., Momentum of Industrial Growth: Methods of Calculation and Ways of Use. *Economics Ecology Socium*. 2024. Vol. 8. № 2. P.12–33.
41. Леонідов І.П. Якісні ознаки атрибутів привласнення інтелектуального продукту. *Бізнес-навігатор*. 2024. Випуск 3 (76). С. 140–145. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-24>.

REFERENCES:

1. Heyets, V., M. (2023) Formuvannya profilu strategichno vazhlyvikh vidiv promislovoї dijāl'nosti v Ukraїni (pogljad na perspektivu) [Formation of the profile of strategically important industrial activity types in Ukraine (an outlook)]. *Economy of Ukraine*, № 9. P. 03–29. (in Ukrainian)
2. Nacional'na strategija rozvitku sfery intelektual'noji vlasnosti v Ukraїni na period 2020 – 2025 roky (2019). (in Ukrainian) [National strategy of development of sphere of intellectual ownership in Ukraine on a period 2020–2025]. Available at: <https://komprompol.rada.gov.ua/uploads/documents/31244.pdf> (accessed October 20, 2025).
3. Heyets, V., M. (2015) Інноваційна Україна 2020: національна доповідь. [Innovative Ukraine of 2020: is a national lecture.], NAS Ukraine. Kyiv. 336 p. (in Ukrainian)
4. Uгода pro asociaciju mizh Ukraїnoju ta Evropejs'kim Sojuzom, Evropejs'kim Spivtovaristvom z atomnoji energiji. Postanova KMU vid 25.10.2017 № 1106. [The agreement about association between Ukraine and European Union, by European Concord from a nuclear-power. Resolution of CMU from 25.10.2017 № 1106]. (in Ukrainian) URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-vikonannya-ugodi-pro-asociaciju-mizh-ukrayinoyu-z-odniyeyi-storoni-ta-yevropejskim-soyuzom-yevropejskim-spivtovaristvom-z-atomnoyi-energiyi-i-yihnimi-derzhavami-chlenami-z-inshoyi-storoni> (accessed October 20, 2025).
5. Pro skhvalennja Strategiji cifrovogo rozvitku innovacijnoji dijāl'nosti Ukraїny na period do 2030 roku ta zatverdzhennja operacijnogo planu zakhodiv z jiji realizaciji u 2025-2027 rokakh. Rozporjadzhennja Kabinetu ministriv Ukraїny vid 31 grudnja 2024 r. № 1351-r (iz zminamy, zgidno Rozporjadzhennja KM №704-r vid 14.07.2025). [About approval of Strategy of digital development of innovative activity of Ukraine on a period to 2030 and claim of operating plan of measures on her realization in 2025-2027. Decree of Cabinet of ministers of Ukraine from December, 31 in 2024 № 1351-p (with changes, in obedience to Decree CM №704-p from 14.07.2025)] (in Ukrainian)

- URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> (accessed October 20, 2025).
6. Tullio Giuseppe. (1979) Monetary Equilibrium and Balance-of-Payments Adjustment. *Journal of Money, Credit & Banking*. P. 68–79.
 7. Arbuzov S. G. (2011) Zakon Patero. Bankivs'ka enciklopedija. [Law of Pareto. Bank encyclopedia], Kyiv: Center of scientific researches of National bank of Ukraine: Knowledge, 504 p. (in Ukrainian)
 8. Alfred Marshall. (1997) Principles of Economics. Prometheus Books, 320 p.
 9. Mochernij S. (2002) Ekonomichna enciklopedija: u tr'okh tomakh. [Economic encyclopedia: in three volumes], Kyiv: Publishing center "Academy". Vol.3. 952 p. (in Ukrainian)
 10. Jukhimenko P. I., Leonenko P. M. (2008) Istorija ekonomichnikh uchen': pidruchnik. [History of economic is a student: textbook], Kyiv: Knowledge. 639 p. (in Ukrainian)
 11. Domar Evsey. (1946) Capital Expansion, Rate of Growth and Employment. *Econometrica*. Vol. 14, № 2. P.137–147.
 12. Harrod Roy. (1973) Economic dynamics. Macmillan Publisher. First Edition. 203 p.
 13. Borzenko O., Burlaj T. (2021) Social'no-ekonomichna divergencija Ukrainy ta ES: novi vyklyky [Socio-economic divergence of Ukraine and EC : new calls]. *Journal of the European economics*. Vol. 19. № 4. P.690–07. Available at: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1492> (accessed October 20, 2025). (in Ukrainian)
 14. Barro Robert J. (1989) Economics Growth in Cross Selection of Countries. *NBER Working Paper*. 3120 (September).
 15. Mankiw G., Romer D., Well D. (1992) Contribution to the Empirics of Economics Growth. *The Quarterly Journal of Economics*. Vol.107, № 2, P. 407–437.
 16. Barro R.J., Sala-i-Martin X. (2003) Economics Growth. MIT Press. 2 ed.
 17. Swan T. W. (1956) Economic growth and capital accumulation. *The Economic Record*. T.32. № 2. P.334–361.
 18. Solow R. M. (1956) A Contribution to the Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*. Vol.70, № 1, P. 65–94.
 19. Uzawa H. (2018) Models of Growth. The Palgrave Dictionary of Economics. L.: Macmillan Publishers Ltd. P.8885–8893
 20. Barankevich M. M., Antoniv V. B. (2009) Vstup do matematichnoji ekonomiky. Fundamental'ni modeli: Navchal'nyj posibnyk [Introduction to mathematical economy. Fundamental models: Train aid], Drohobych: publishing House "Circle". 348 p. (in Ukrainian)
 21. Robert M. Solow. (1994) Perspectives on Growth Theory. *Journal of Economics Perspectives*. Vol. 8. № 1. P.45–54. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.8.1.45>
 22. Romer Paul. (1987) Crazy Explanation for the Productivity Slowdown. *NBER Macroeconomic Annual*. P. 163–210.
 23. Romer P. M. (1989) Human Capital And Grows: Theory and Evidence. *NBER Working paper*. 3173 (21 October).
 24. Gerschenkron A. (1962) Economic Backwardness in Historical Perspective: A Book of Essays. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press. 456 p.
 25. Dollar D., Kraay A. (2001) Trade, Growth, and Poverty. *World Bank Policy Research Working Paper*. June. № 2615. 45 p.
 26. Dowrick S., DeLong B. J. (2001) Globalisation and Convergence. Paper for NBER Conference on Globalisation in Historical Perspective. Santa Barbara (California), May 4–5. 56 p.
 27. Landesmann M. (2003) Structural Change, Convergence and Specialization in the EU Accession Countries. *WIIW Structural Report 2003 on Central and Eastern Europe*. October. Vol. 1. P. 1–26.
 28. Landesmann M., Stehrer R. (2003) Structural Patterns of East-West European: Strong and Weak Gerschenkron Effects. *WIIW Structural Report 2003 on Central and Eastern Europe*. October. Vol. 1. P. 69–121.
 29. Hester D., Calcagnini G., Farabullini F. (2000) Financial Convergence in the European Monetary Union? *University of Wisconsin Madison, Social Systems Research Institute*. November. 37 p.
 30. Hein E., Truger A. (2002) European Monetary Union: Nominal Convergence, Real Divergence and Slow Growth? *WSI Discussion Paper*. September. № 107. 33 p.
 31. Capiello L., Gerard B., Kadareja A., Manganelli S. (2006) Financial Integration of New EU Member States. *European Central Bank Working Paper Series*. October. № 683. 72 p.
 32. Dobrinsky R. (2006) Catch-Up Inflation and Nominal Convergence: The Balancing Act for New EU Entrants. *General Economic Systems*. December. Vol. 30. № 4. 43 p.
 33. Busetti F., Forni L., Harvey A., Venditti F. (2006) Inflation Convergence and Divergence within the European Monetary Union. *European Central Bank Working Paper Series*. January. № 574. 36 p.
 34. Kolodko G. W. (2000) Globalization and Catching-Up: From Recession to Growth in Transition Economies. *IMF Working Paper*. WP/00/100. Washington, D.C. 44 p.
 35. Iancu A. (2007) Economic Convergence. Applications. Second Part. *Romanian Journal of Economic Forecasting*. № 4. P. 24–48.
 36. Brůha J., Podpiera J., Polák S. (2010) The Convergence Dynamics of a Transition Economy: The Case of the Czech Republic. *Economic Modelling*. January. Vol. 27 (1). P. 116–124.
 37. Aiginger K. (2006) The Ability of Different Types of Socio-Economic Models to Adapt to New Challenges. Paris: OECD NERO Meeting, 12 June, 77 p.
 38. Steger T.M. (2006) On the Mechanics of Economic Convergence. *German Economic Review*. № 7(3). P. 317–337.
 39. Spence M. (2011) The Next Convergence. The Future of Economic Growth in a Multispeed World. New-York: Farrar, Straus&Giroux, 320 p.
 40. Kniaziev S., Soldak M. (2024) Momentum of Industrial Growth: Methods of Calculation and Ways of Use. *Economics. Ecology. Socium*. Vol. 8. № 2. P.12–33.
 41. Leonidov I.L. (2024) Jakisni oznaki atributiv privlasnennja intelektual'nogo produkt [Quality signs of attributes of appropriation of intellectual product]. *Business-navigator*. Vol. 3 (76). P. 140–145. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-24> (in Ukrainian)

Стаття надійшла: 17.10.2025

Стаття прийнята: 14.11.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025

СЕКЦІЯ 2 СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-57-2>

УДК 338.48-6:7/8

Бурак В.Г.

*докторка педагогічних наук, професорка,
завідувачка кафедри готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5097-6536>
E-mail: vburak@rsu.ks.ua*

ТРАДИЦІЇ ГОСТИННОСТІ ЯК ЧИННИК КРОС-КУЛЬТУРНОЇ ТОЛЕРАНТНОСТІ В ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СВІТІ

Мета статті полягає в комплексному дослідженні традицій гостинності як чинника крос-культурної толерантності в умовах глобалізації. Розглянуто гостинність як ключовий соціокультурний механізм, що формує емпатію, взаємоповагу й довіру в міжкультурній взаємодії, а також сприяє подоланню комунікативних і культурних бар'єрів. Проаналізовано історико-культурні традиції гостинності, їхній виховний потенціал у сфері освіти, туризму, готельно-ресторанного бізнесу й міжкультурного сервісу, обґрунтовано їхню роль у розвитку когнітивних, емоційних і поведінкових компонентів толерантності. Особлива увага приділена методологічним підходам, психологічним і педагогічним чинникам формування толерантності, практичним моделям інтеграції традицій гостинності в навчальні програми та професійну діяльність, а також перспективам збереження й адаптації автентичних культурних практик у глобалізованому світі.

Ключові слова: традиції гостинності; крос-культурна толерантність; міжкультурна комунікація; глобалізація; культурна ідентичність; культурна спадщина; крос-культурна компетентність.

Burak Valentyna. HOSPITALITY TRADITIONS AS A FACTOR OF CROSS-CULTURAL TOLERANCE IN THE GLOBALIZED WORLD

The aim of the article is to investigate the characteristics of hospitality traditions as a factor of cross-cultural tolerance in a globalized world. The phenomenon of hospitality is examined as a key socio-cultural mechanism capable of fostering tolerance and mutual respect in intercultural communication. The author considers hospitality in a multidimensional context, combining philosophical, cultural, socio-ethical, and pedagogical approaches, which allows it to be evaluated as a universal value integrated into the cultural heritage of the peoples of the world. The study analyzes historical and cultural traditions of hospitality, highlights their educational potential in the fields of education, tourism, and the hotel and restaurant industry, and substantiates their role in developing empathy, respect, and trust in a globalized environment. Particular attention is paid to cross-cultural tolerance as a scientific category that includes cognitive, emotional, and behavioral components of intercultural dialogue. Psychological and pedagogical factors of its formation are examined, and the ways in which hospitality traditions can serve as an effective tool for overcoming cultural barriers, facilitating effective communication, and promoting integration into a multicultural environment are identified. Methodologically, the study is based on axiological, cultural, communicative, and phenomenological approaches, as well as the use of content analysis, cultural-comparative, hermeneutic, and historical-ethnographic methods. In the practical dimension, the study analyzes the manifestations of hospitality traditions in international tourism, the hotel and restaurant sector, and intercultural service, highlighting positive foreign and Ukrainian practices in fostering cross-cultural tolerance. The prospects for preserving and developing authentic traditions in a globalized society are discussed, considering the challenges of cultural heritage erosion and proposing ways for the intercultural adaptation of hospitality traditions. The work emphasizes the role of state, educational, and cultural policy in supporting the humanistic values of hospitality and defines conceptual guidelines for further research in the field of cultural tolerance and intercultural communication. This research has practical significance for pedagogical practice, the development of intercultural competence among specialists in tourism and hospitality, the formation of socially responsible behavior, and the strengthening of cultural dialogue in a global context.

Key words: hospitality traditions; cross-cultural tolerance; intercultural communication; globalization; cultural identity; cultural heritage; cross-cultural competence.

Постановка проблеми. У сучасному глобалізованому світі, де посилюються процеси міжкультурної взаємодії, мобільності й комунікації, особливої актуальності набуває проблема формування крос-культурної толерантності як основи гармонійного співіснування народів. У цьому контексті феномен гостинності постає як елемент матеріальної та нематеріальної культури, універсальна морально-етична категорія, що відображає цінності взаємоповаги, довіри й відкритості до «іншого». Традиції гостинності, властиві різним етносам і цивілізаціям, становлять значний потенціал для розвитку толерантної свідомості, сприяють подоланню культурних бар'єрів, стереотипів і ксенофобії. Однак у контексті глобалізаційних викликів і стандартизації соціокультурних практик постає проблема збереження автентичності цих традицій і водночас їхньої адаптації до сучасних соціокультурних реалій, що зумовлює потребу наукового осмислення гостинності як чинника крос-культурної толерантності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження особливостей традиції гостинності як чинника крос-культурної толерантності в глобалізованому світі виявили низку публікацій і досліджень українських науковців, які можна представити у вигляді кількох інтегрованих напрямів.

По-перше, у низці робіт простежується сформована теоретико-методологічна база крос-культурних комунікацій і толерантності, яка слугує фундаментом для дослідження гостинності як соціокультурного феномену. Так, монографічні й підручні праці пропонують спектр концептуальних підходів до крос-культурної взаємодії, зокрема визначення компетентнісного підходу, когнітивно-афективних компонентів толерантності і практико-методичних засад її формування (А. Солодка [11]; Н. Тодорова [12]; Б. Глінковська та співавт. [4]). Ю. Малинка [9]; І. Філатенко та І. Шевчук [14] у наукових працях забезпечують теоретичну картину, у якій гостинність розглядається як поведінкова й ціннісна складова міжкультурного діалогу, що може виступати каталізатором зменшення стереотипів і напруженості.

По-друге, прикладні й галузеві дослідження висвітлюють роль традицій гостинності в секторі туризму та готельно-ресторанного бізнесу як чинник крос-культурної адаптації й толерантності. Так, М. Алдошина й Г. Брусільцева [1] та І. Кудлай і В. Бабіна [8] аналізують практики між-

культурної комунікації саме в туристичній і сервісній сфері, підкреслюючи, що гостинність у щоденній практиці створює безпечний простір для міжетнічної взаємодії. Водночас наші попередні роботи [2; 3] надають системний погляд на підготовку фахівців готельно-ресторанної справи й демонструють, що професійна підготовка має включати як технічні, так і крос-культурні навички, аби традиції гостинності могли бути адекватно інтерпретовані та використані в мультикультурному середовищі.

Третій блок – освітні й тренінгові інструменти формування крос-культурної компетентності. Тут важливий практичний внесок робіт щодо мовної та методичної підготовки (І. Канюка та Л. Сердюк [6]; С. Толочко і А. Зінорук [13]), адже автори підтверджують, що «мовний коучинг», моделювання процесів і цілеспрямовані освітні програми сприяють набуттю комунікативних навичок та розвитку емпатії, розуміння традицій «інших», що знижує міжкультурні бар'єри. Методичні посібники й лекційні конспекти (І. Шавкун та Я. Дибчинська [15]; Б. Глінковська зі співавторами [4]) дають арсенал методик (рольові ігри, кейси, міжкультурні лабораторії), які можуть адаптуватися до вивчення традицій гостинності як практичної теми.

Четвертий аспект – ідентифікація бар'єрів і викликів у практичній взаємодії. Дослідження О. Петухової і А. Говорун [10] та Л. Король [7] фокусуються на конкретних комунікативних бар'єрах, стереотипах і відмінностях у ставленні до толерантності в різних вікових і національних групах; їхні висновки підкреслюють, що навіть коли традиції гостинності сприяють відкритості, існують мовні, ціннісні та інституційні перешкоди, які потребують адресної педагогічної і менеджерської корекції. Ю. Малинка [9] і О. Гостева [5] звертають увагу на філософсько-культурологічні підвалини толерантності, демонструючи, що її продуктом є не лише поведінкова адаптація, а й глибинна зміна світогляду.

Виявлені прогалини й перспективи: по-перше, необхідні міждисциплінарні емпіричні дослідження, що поєднують культурологію, соціальну психологію та менеджмент гостинності для кількісного вимірювання змін у толерантності під впливом конкретних практик гостинності (дослідницькі ніші, які можна закріпити за продовженням праць [2, 8, 11]).

По-друге, потребує розвитку тематика трансформації автентичних традицій гос-

тинності під тиском глобалізаційних процесів – як зберегти ціннісні смисли, не перетворивши їх на чисто сервісні практики ([1, 3, 5]).

По-третє, важливо розробити адаптивні освітні модулі й оцінні інструменти для формування крос-культурної толерантності в професійному навчанні (емоційна компетентність, медіа-грамотність, етичні рефлексії), що впливають із рекомендацій [6, 12, 13].

Всупереч такому широкому представленню означеної проблеми майбутні дослідження мають посилити емпіричну складову, провести порівняльні крос-національні аналізи та розробити адаптовані педагогічні модулі й інструменти оцінювання впливу практик гостинності на рівні міжкультурної толерантності.

Метою статті є дослідження особливостей традиції гостинності як чинника крос-культурної толерантності в глобалізованому світі.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Поняття гостинності (від лат. *hospitium* – прийом, притулок, дружня зустріч) є одним із найдавніших феноменів людського співіснування, що уособлює відкритість, доброзичливість і готовність прийняти Іншого. У філософському дискурсі гостинність розглядається як форма буттєвого ставлення до іншої людини, що ґрунтується на етиці відповідальності та взаємного визнання. У працях І. Канта, Ж. Дерріди, П. Рікера простежується розуміння гостинності як морального імперативу – «етики Іншого», заснованої на визнанні права іншої особистості на гідність і самовираження. У культурологічному аспекті гостинність виступає символом відкритості культури, її здатності до діалогу, обміну й синтезу. Вона є універсальною формою комунікації між людьми різних етносів, релігій, традицій, яка забезпечує культурну рівновагу в процесі глобальних взаємодій. Гостинність має соціально-антропологічну природу, адже через звичай гостинності суспільство реалізує механізми соціальної довіри й солідарності. Соціально-етичний вимір феномену виявляється в його зв'язку з моральними категоріями доброти, щедрості, емпатії, милосердя. У сучасному суспільстві гостинність стає етичним критерієм цивілізованості, який виявляє культуру поведінки, ціннісні орієнтири людини. У цьому сенсі гостинність – це не лише обмін послугами, а прояв глибинного гуманізму, що забез-

печує можливість співіснування культур у межах єдиної цивілізаційної системи.

Традиції гостинності формувалися упродовж століть як частина національної ідентичності кожного народу. Вони відображають соціально-економічні умови, духовні, релігійні й моральні орієнтири спільноти. У стародавньому світі гостинність була священним обов'язком, у давньоукраїнській традиції – у звичаї «хліба-солі», символі відкритого серця й миру. Українська етнокультура здавна відзначається високим рівнем гостинності, що виявляється у звичаях вітання, спільної трапези, щедрого частування, обрядових форм гостювання. Гостинність у народній традиції набула сакрального змісту: вона асоціювалася з доброчесністю, моральною чистотою, умінням розділити добро з ближнім. Як відомо, українська модель гостинності – це усталена побутова практика й система морально-естетичних норм, які визначають комунікативну культуру нації.

У світовому вимірі традиції гостинності трансформуються відповідно до глобалізаційних процесів. У країнах Західної Європи вони набувають форми сервісної культури, в азійських країнах – ритуальної чемності, в арабських – морального обов'язку, у латиноамериканських – емоційного прийняття та спільності. Порівняльний аналіз дозволяє виявити універсальні принципи гостинності: взаємоповагу, щирість, безкорисливість – і водночас національні особливості, що формують культурне розмаїття світу. Таким чином, гостинність виступає мостом між традицією й сучасністю, локальним і глобальним, етнічною автентичністю та міжкультурною відкритістю.

У контексті крос-культурної комунікації *гостинність* розглядається як ефективний механізм взаєморозуміння, нівелювання стереотипів і культурних бар'єрів. Вона створює простір довіри, у якому зустріч представників різних культур відбувається не як конфронтація, а як діалог. Науковиці М. Алдошина та Г. Брусільцева зазначають, що гостинність у сфері туризму й сервісу стає інструментом «м'якої сили», що сприяє формуванню позитивного іміджу нації, міжетнічної симпатії та міжнародної співпраці [1].

Соціокультурна функція гостинності полягає у створенні інтерсуб'єктивного простору – ситуації, коли обидві сторони комунікації визнають взаємну цінність і права на культурну відмінність. У цій парадигмі гостинність є актом прийому

гостя та способом культурної інтеграції, що забезпечує збереження власної ідентичності й водночас відкритість до нових смислів. У глобалізованому світі, де міграційні процеси, мультикультурність і цифрова мобільність зумовлюють інтенсивне змішання традицій, гостинність набуває нових форм – від міжкультурного сервісу до міжетнічної дипломатії. Сучасні дослідження крос-культурного менеджменту (Н. Тодорова [12]; О. Гостева [5]) засвідчують, що навички гостинності дедалі більше інтегруються в освітні програми, управлінські практики й корпоративну культуру як фактор розвитку толерантного, інклюзивного суспільства. Тож гостинність виконує функцію «м'якого комунікатора» між культурами – механізму, що перетворює індивідуальну щирість і відкритість на соціальну норму взаємоповаги й довіри.

Загальновідомо, що в сучасному світі, позначеному глобалізацією, мобільністю, масовими комунікаціями й культурним змішанням, гостинність перетворюється із локальної традиції на універсальну етичну категорію. Вона стає елементом *глобальної культури гостинності* – системи цінностей, що об'єднує різні народи на основі поваги, відкритості й мирного співіснування. Зміна парадигми полягає в переході від побутової гостинності (як обов'язку господаря) до соціально-гуманістичної гостинності (як свідомого вибору громадянина світу). Вона виявляється у формуванні нових культур сервісу, волонтерства, міжнародного обміну, інтеркультурних освітніх ініціатив. За спостереженням І. Кудлай і В. Бабіної, глобальні стандарти комунікації й сервісу нині базуються не стільки на професійних навичках, скільки на морально-етичних принципах гостинності: тактовності, толерантності, увазі до культурної специфіки партнера [8].

Водночас актуалізується проблема збереження автентичних традицій у глобалізованому середовищі. Сучасні дослідники (В. Бурак [3]; С. Толочко і А. Зінорук [13]) наголошують на необхідності інтегрувати в професійну підготовку майбутніх фахівців у сфері обслуговування, окрім знань етикету, ще й глибоке розуміння культурних кодів гостинності. Це дозволяє уникнути комерціалізації феномену, перетворення його на бездушну сервісну послугу.

З огляду на здійснений попередньо аналіз здійснимо дефініювання поняття *«крос-культурна толерантність»*, яка визначається нами як здатність особистості або

спільноти приймати культурну різноманітність, узаємодіяти без упереджень і дискримінації. Її структура охоплює когнітивний (знання про інші культури), емоційний (повага, емпатія) і поведінковий (етичні норми спілкування) компоненти. Основними детермінантами є рівень освіти, культурна компетентність, соціальний досвід і ціннісні орієнтації. Формування толерантності забезпечується розвитком емоційного інтелекту, здатності до емпатії та критичного мислення. У педагогічному вимірі важливими є виховання через діалог культур, інтерактивні методи (рольові ігри, культурні проекти), а також створення освітнього середовища, що підтримує різноманіття й повагу до іншості.

Гостинність уособлює відкритість до іншої культури, готовність до співпраці та взаєморозуміння. Вона сприяє формуванню емпатії, подоланню культурних бар'єрів і розвитку довіри між представниками різних етносів, виступаючи практичним виявом крос-культурної толерантності. Європейська модель ґрунтується на ідеях прав людини, рівності й мультикультуралізму; азійська – на гармонії, взаємоповазі й колективізмі; українська – поєднує традиційну гостинність, духовність і гуманізм. Порівняльний аналіз засвідчує, що українська традиція гостинності може стати містком між східною і західною культурними парадигмами толерантності.

Дослідження традицій гостинності, на нашу думку, ґрунтується на поєднанні кількох взаємодоповнювальних підходів: аксіологічного, культурологічного, комунікативного, феноменологічного. Так, *аксіологічний підхід* дозволяє розглядати гостинність як базову гуманістичну цінність, що сприяє формуванню культури поваги й довіри в міжкультурних відносинах. *Культурологічний підхід* забезпечує аналіз феномену гостинності як елементу духовної спадщини народів, який відображає колективну пам'ять і соціокультурні коди етносу. *Комунікативний підхід* акцентує на ролі гостинності як форми соціальної взаємодії, що сприяє міжкультурному порозумінню. *Феноменологічний підхід* орієнтує на глибоке розуміння суб'єктивного досвіду гостинності як прояву емпатії, відкритості й людяності в спілкуванні з представниками інших культур.

Комплексне вивчення феномену гостинності потребує поєднання теоретичних і емпіричних методів. *Контент-аналіз* застосовується для дослідження тек-

стів, присвячених культурним традиціям, моральним цінностям і міжкультурним практикам гостинності. *Культурно-порівняльний метод* дозволяє зіставити моделі гостинності в різних етнокультурних спільнотах, визначити спільні риси й відмінності у виявах толерантності. *Герменевтичний метод* спрямований на інтерпретацію культурних смислів, що закладені у фольклорі, обрядах, звичаях і ритуалах гостинності. *Історико-етнографічний метод* забезпечує реконструкцію еволюції традицій гостинності в контексті суспільних змін, що дає можливість осмислити їхнє місце в сучасному глобалізованому світі.

Доцільним у межах розвідки вважаємо виокремлення критеріїв аналізу традицій гостинності в контексті міжкультурного діалогу. До основних критеріїв аналізу, на нашу думку, слід віднести: гуманістичний (виявлення цінностей доброзичливості, поваги, щирості), комунікативний (ефективність гостинності як засобу міжособистісного порозуміння), інтеграційний (здатність традицій об'єднувати представників різних культур), адаптивний (гнучкість традицій у нових соціокультурних умовах) і етичний (відповідальне ставлення до іншої культури без асиміляції чи домінування). Такі критерії, видається нам, дозволяють оцінити потенціал гостинності як чинника побудови конструктивного діалогу культур.

Етичний вимір наукового дослідження культурних традицій у глобалізованому середовищі передбачає дотримання принципів культурного релятивізму, поваги до духовної автономії народів та уникнення етноцентризму. Важливим є забезпечення достовірності інтерпретацій без спотворення автентичних смислів традицій гостинності. Наукове вивчення цього феномену повинно відбуватися з позицій міжкультурної чутливості, етичної відповідальності й визнання рівноцінності всіх культур. Це сприяє глибшому розумінню соціокультурних процесів, формуванню практичних стратегій толерантності, що можуть бути інтегровані у систему освіти, туризму, дипломатії та громадянського суспільства.

У глобалізованому світі гостинність стає етичним і стратегічним чинником успіху у сфері міжнародного туризму й готельно-ресторанного бізнесу. Вона виявляється в здатності персоналу розуміти культурні особливості гостей, демонструвати повагу до традицій і звичаїв різних народів, створювати атмосферу доброзичливості

й довіри. Практична реалізація традицій гостинності в сервісній сфері передбачає використання принципів крос-культурного менеджменту, навчання працівників елементам міжкультурної комунікації, розвитку емоційного інтелекту, толерантності й емпатії. Такі ініціативи, як програми “Hospitality Excellence” (ЄС), “Intercultural Service Training” (США) або проєкти з культурного брендингу гостинності в Україні, демонструють, що глибоке розуміння національних традицій і ментальних кодів клієнтів є запорукою формування толерантного середовища та конкурентної переваги у сфері туризму й гостинності.

Гостинність має потужний виховний потенціал, оскільки сприяє формуванню таких цінностей, як повага до іншого, доброзичливість, великодушність і готовність до діалогу. У закладах освіти ці цінності можуть інтегруватися через курси культурології, етики, міжкультурної комунікації, а також через виховні заходи, присвячені національним традиціям гостинності (наприклад, «День культурного діалогу», «Свято гостинності народів світу»). Музеї, культурні центри й театри можуть слугувати майданчиками для демонстрації різноманітних моделей гостинності, стимулюючи розвиток толерантності, емпатії й розуміння культурних відмінностей. У цьому контексті педагогічна практика спрямовується на передачу знань, а основне – на виховання гуманістичного мислення, що забезпечує здатність майбутніх фахівців діяти толерантно в умовах полікультурного середовища.

Ефективна інтеграція традицій гостинності у програми міжкультурної освіти можлива через три моделі: *інтегративну*, *проєктну* й *діяльнісну*. *Інтегративна модель* передбачає включення теми гостинності в зміст навчальних дисциплін гуманітарного циклу (соціологія культури, міжкультурна комунікація, етика бізнесу). *Проєктна модель* орієнтована на створення студентами міжкультурних ініціатив – фестивалів, волонтерських програм, освітніх хабів гостинності, які формують досвід толерантної взаємодії. *Діяльнісна модель* реалізується через тренінги, рольові ігри, крос-культурні симуляції (“Hospitality simulation”, “Intercultural empathy lab”), що формують практичні навички відкритості, співпраці й довіри. Ці підходи забезпечують практичне засвоєння норм гостинності як соціально значущих поведінкових моделей.

Закордонний досвід демонструє різноманітні практики впровадження традицій гостинності у сфері міжкультурної взаємодії. У Японії концепт «омотенаші» втілює ідею безкорисливого служіння гостеві, що сприяє розвитку культури поваги в бізнесі й освіті. В Італії й Іспанії програми «Cultural Welcome» спрямовані на адаптацію іноземних студентів і туристів через ознайомлення з традиціями місцевої гостинності. В Україні позитивним прикладом є етнокультурні проєкти «Гостинна Україна», «Культурний міст «Україна – Світ» та ініціативи в закладах вищої освіти туристичного й готельно-ресторанного профілю, де традиції української гостинності розглядаються як ресурс формування національного бренду й толерантного мислення. Такі практики доводять, що гостинність, введена в площину міжкультурної взаємодії, стає елементом культури сервісу, дієвим інструментом виховання толерантності, миру й взаєморозуміння між народами.

Доцільним видається представлення практики впровадження особливостей традиції гостинності як чинника крос-культурної толерантності в глобалізованому світі в освітньому процесі Херсонського державного університету. Так, здобувачі освіти виконували індивідуальні проєкти на заздалегідь визначені й індивідуально узгоджені теми, які містили регіональні традиції гостинності як чинника крос-культурної толерантності в глобалізованому світі: «Розроблення меню і дослідження технології холодних страв і закусок з використанням локальних продуктів Херсонщини для ресторанів», «Удосконалення технології приготування борошняних кондитерських виробів за рахунок використання кукурудзяного борошна», «Особливості технології страв та популяризація кулінарних традицій національної кухні Херсонщини», «Національні традиції Херсонщини у технології страв та виробів із тіста», «Удосконалення технології приготування соусів за рахунок використання фруктових порошоків», «Сучасні технології страв із кавуна – бренда Херсонщини», «Дослідження асортименту, технологій страв і кулінарних виробів у кулінарії Херсонського регіону» тощо [2, с. 368].

Змістовною й результативною виявилася діяльність наукового гуртка «Смаки Херсонщини», основною метою якого визначено сприяти підвищенню рівня наукової підготовки студентів; формувати інтерес і потреби в науковій творчості; розвивати

творче мислення, наукову самостійність, підвищувати внутрішню організованість, толерантність, формувати свідоме ставлення до навчання, поглиблювати й закріплювати отримані під час навчання знання. «Окрім того, під час організації роботи гуртка було апробовано закордонний досвід, який стосувався принципу здійснення освітньої діяльності міжнаціональних студентських і викладацьких колективів для утворення простору гармонії, гуманізму, толерантності й різноманіття для формування міжкультурної гнучкості й компетентності, а також паралельного формування та паритетного співвідношення твердих (професійних) і м'яких (соціальних) навичок майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи для забезпечення їхнього успіху й кар'єрного зростання» [2, с. 370].

Процеси глобалізації, що охоплюють усі сфери суспільного життя, сприяють уніфікації культурних зразків, стандартизації поведінкових норм і спрощенню соціальних комунікацій. У цьому контексті традиції гостинності зазнають ризику втрати автентичності, перетворюючись із морально-етичної категорії на комерціалізований елемент сервісу. Масова культура, цифровізація, зростання споживацьких орієнтацій і комунікативна поверховість зумовлюють ерозію глибинних цінностей гостинності – щирості, безкорисливості, поваги до іншого. Особливо це помітно у сфері туризму, де «гостинність» часто редукується до стандарту обслуговування, позбавленого духовного змісту. З огляду на сказане, можемо стверджувати про потребу у відновленні культурних коренів цього феномену, поверненні до його гуманістичної сутності як носія морального потенціалу суспільства. Сучасне завдання полягає не в консервації традицій, а в їхній творчій адаптації до реалій глобалізованого світу. Інтеркультурна адаптація передбачає збереження морально-етичного ядра гостинності за одночасного оновлення її форм відповідно до сучасних комунікативних практик. Це може проявлятися у створенні культурно чутливих моделей сервісу, упровадженні принципів етичного туризму, розвитку цифрової гостинності (e-hospitality), що враховує національні традиції різних народів.

У науково-педагогічному аспекті важливо формувати в майбутніх фахівців готельно-ресторанної й туристичної справи здатність інтегрувати культурні символи гостинності в практику міжнародного спіл-

кування, зберігаючи баланс між автентичністю та глобальними стандартами обслуговування. Тож модернізація традицій має спиратися не на руйнування культурного спадку, а на його осучаснення в дусі гуманізму, відкритості й толерантності

Ефективна стратегія збереження традицій гостинності неможлива без підтримки з боку державної, освітньої й культурної політики. На державному рівні доцільно розробляти програми культурної дипломатії, спрямовані на популяризацію національної гостинності як складової іміджу країни у світі. Освітня політика має передбачати інтеграцію курсів із міжкультурної комунікації, етики сервісу й культурології в професійну підготовку фахівців сфери гостинності, туризму й міжнародних відносин. У культурній політиці важливо підтримувати етнокультурні фестивалі, музейні програми, гастрономічні форуми, які репрезентують гостинність як духовний код нації. Такі ініціативи сприяють розвитку толерантності, укріплюють культурну ідентичність, формуючи позитивний імідж України як відкритої, доброзичливої й миротлюбної.

Висновки. У результаті проведеного дослідження можемо констатувати, що в системі сучасних цінностей гостинність постає як інтеграційна категорія, що поєднує морально-етичні, культурологічні й соціальні аспекти. Вона виступає чинником розвитку крос-культурної толерантності, гуманізації глобалізаційних процесів і духовного єднання людства.

Подальші наукові розвідки мають бути спрямовані на глибше осмислення феномену гостинності як багаторівневої соціокультурної системи, що поєднує етичний, психологічний, комунікативний і освітній виміри. Перспективним є вивчення взаємозв'язку між традиціями гостинності й формуванням соціального капіталу, довіри, колективної ідентичності в умовах міжкультурної взаємодії. Значущим напрямом є розроблення методичних моделей виховання толерантності засобами гостинності у системі формальної й неформальної освіти. Доцільним також видається створення міжнародних порівняльних досліджень щодо проявів гостинності в різних культурних регіонах світу з метою формування універсальної парадигми «глобальної етики гостинності».

Отже, перспективи розвитку цього напрямку полягають у синтезі гуманітарного знання, практик міжкультурного діалогу

та педагогічних технологій формування толерантної особистості, здатної до емпатії, толерантності, співпраці й мирного співіснування в глобальному суспільстві.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Алдошина М. В., Брусільцева Г. М. Крос-культурні комунікації в галузі туризму в умовах глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2014. № 3. С. 197–202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_3_32
2. Бурак В. Г. Теоретичні і методичні основи підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в закладах вищої освіти : дис. ... докт. пед. наук : 13.00.04. Тернопіль, 2023. 654 с.
3. Бурак В. Г. Кроссекторальні проекти в антикризовому менеджменті підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 48. С. 5–9.
4. Бурак В. Г. Крос-культурні відмінності у сприйнятті гостинності в туристичній галузі: виклики для менеджерів готельно-ресторанної сфери. *Наукові перспективи*. 2025. № 7 (61). С. 449–462. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7\(61\)-449-462](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7(61)-449-462)
5. Глінковська Б., Чеботарьов Є., Чеботарьов В. Крос-культурні підприємницькі комунікації : навч.-метод. посіб. для магістрантів. Старобільськ, 2018. 120 с. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2345/Posibnik.pdf?sequence=1>
6. Гостева О. В. Крос-культурний контекст сучасної бізнес-комунікації. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2023. Вип. 47. С. 56–66.
7. Канюка І. О., Сердюк Л. С. «Language coach» – інструмент формування та розвитку кроскультурної компетентності. *Open educational e-environment of modern University*. 2018. № 5. С. 123–132.
8. Король Л. Крос-культурні особливості толерантності української та канадської молоді. *Освіта регіону. Політологія. Психологія. Комунікації*. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/1146>
9. Кудлай І. В., Бабіна В. О. Міжнародні зв'язки та крос культурна комунікація. *Регіональні студії*. 2023. № 34. С. 151–156. DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2023.34.26>
10. Малинка Ю. Г. Толерантність як результат між-культурної комунікації в умовах глобалізації. *Вісник Нац. авіаційного університету. Сер.: Філософія. Культурологія*. 2012. № 2. С. 123–127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnau_f_2012_2_33
11. Петухова О. І., Говорун А. В. Крос-культурні комунікативні бар'єри та їх подолання в англомовному середовищі. *Закарпатські філологічні студії*. 2024. Вип. 36. С. 182–186. URL: <http://zfs-journal.uzhnu.uz.ua/archive/36/33.pdf>
12. Солодка А. К. Кроскультурна взаємодія: теорія, методологія, практика: монографія. Миколаїв : Іліон, 2014. 204 с.
13. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2019. 330 с.
14. Філатенко І. О., Шевчук І. К. Міжкультурна толерантність як складова міжкультурного діалогу в освітньому процесі вищого навчального закладу. *People and the world: global problems of human development Pedagogy*. URL: <https://irb.kmu.edu.ua/>

server/api/core/bitstreams/10062e11-b4fa-4dbc-8b76-666f451da5ab/content

15. Шавкун І.Г., Дибчинська Я.С. Кроскультурна комунікація в міжнародному бізнесі: конспект лекцій для здобувачів ступеня в/о магістра спец. «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Запоріжжя : ЗНУ, 2019. 107 с.
 16. Kovalenko Ye. Bifurcation of civilization as a natural mechanism global culture change management. *European science*. 2019. № 3 (45). P. 108–110.
-
- REFERENCES:**
1. Aldoshyna M. V., Brusiltseva H. M. (2014). Kros-kulturni komunikatsii v haluzi turyzmu v umovakh hlobalizatsii [Cross-cultural communications in tourism in the context of globalization]. *Biznes Inform*, no. 3, pp. 197–202. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_3_32 (in Ukrainian)
 2. Burak V. H. (2023). Teoretychni i metodychni osnovy pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv hotelno-restoranoi spravy v zakladakh vyshchoi osvity [Theoretical and methodological bases of training future hotel and restaurant business specialists in higher education institutions]: dys. ... dokt. ped. nauk : 13.00.04. Ternopil. (in Ukrainian)
 3. Burak V. H. (2023). Krosssektoralni proiekty v antykrizovomu menedzhmenty pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu [Cross-sectoral projects in crisis management of hotel and restaurant business enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*, no. 48, pp. 5–9. (in Ukrainian)
 4. Burak V. G. (2025). Cross-cultural differences in the perception of hospitality in the tourism industry: challenges for hotel and restaurant managers. *Scientific perspectives*. No. 7 (61). Pp. 449–462. (in Ukrainian) Available at: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7\(61\)-449-462](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7(61)-449-462)
 5. Hlinkovska B., Chebotarov Ye., Chebotarov V. (2018). Kros-kulturni pidpriemnytski komunikatsii [Cross-cultural business communications]: navch.-metod. posib. dlia mahistrantiv. Starobilsk. Available at: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2345/Posibnik.pdf?sequence=1> (in Ukrainian)
 6. Hosteva O. V. (2023). Kros-kulturnyi kontekst suchasnoi biznes-komunikatsii [Cross-cultural context of modern business communication]. *Ukrainska kultura: mynule, suchasne, shliakhy rozvytku*, no. 47, pp. 56–66. (in Ukrainian)
 7. Kaniuka I. O., Serdiuk L. S. (2018). "Language coach" – instrument formuvannia ta rozvytku kroskulturnoi kompetentnosti ["Language coach" is a tool for the formation and development of cross-cultural competence.]. *Open educational e-environment of modern University*, no. 5, pp. 123–132. (in Ukrainian)
 8. Korol L. Kros-kulturni osoblyvosti tolerantnosti ukrainskoi ta kanadskoi molodi [Cross-cultural features of tolerance among Ukrainian and Canadian youth.]. *Osvita rehionu. Politolohiia. Psykholohiia. Komunikatsii*. Available at: <https://social-science.uu.edu.ua/article/1146> (in Ukrainian)
 9. Kudlai I. V., Babina V. O. (2023). Mizhnarodni zviazky ta kros kulturna komunikatsiia [International relations and cross-cultural communication]. *Rehionalni studii*, no. 34, pp. 151–156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2023.34.26> (in Ukrainian)
 10. Malynka Yu. H. (2012). Tolerantnist yak rezultat mizhkulturnoi komunikatsii v umovakh hlobalizatsii [Tolerance as a result of intercultural communication in the context of globalization]. *Visnyk Nats. aviatsiinoho universytetu. Ser.: Filosofiia. Kulturolohiia*, no. 2, pp. 123–127. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnau_f_2012_2_33 (in Ukrainian)
 11. Petukhova O. I., Hovorun A. V. (2024). Kros-kulturni komunikatyvni bariery ta yikh podolannia v anhlovomovnomu seredovyschi [Cross-cultural communication barriers and their overcoming in the English-speaking environment.]. *Zakarpatski filolohichni studii*, no. 36, pp. 182–186. Available at: <http://zfs-journal.uzhnu.uz.ua/archive/36/33.pdf> (in Ukrainian)
 12. Solodka A. K. (2014). Kroskulturna vzaiemodiia: teoriia, metodolohiia, praktyka [Cross-cultural interaction: theory, methodology, practice]: monohrafiia. Mykolaiv : Ilion. (in Ukrainian)
 13. Todorova N. Yu. (2019). Kroskulturnyi menedzhment [Cross-cultural management] : navch. posib. Kyiv : TsNL. (in Ukrainian)
 14. Filatenko I. O., Shevchuk I. K. Mizhkulturna tolerantnist yak skladova mizhkulturnoho dialohu v osvithnomu protsesi vyshchoho navchalnogo zakladu [Intercultural Tolerance as a Component of Intercultural Dialogue in the Educational Process of a Higher Educational Institution]. *People and the world: global problems of human development Pedagogy*. Available at: <https://irb.kmu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/10062e11-b4fa-4dbc-8b76-666f451da5ab/content> (in Ukrainian)
 15. Shavkun I. H., Dybchynska Ya. S. (2019). Kroskulturna komunikatsiia v mizhnarodnomu biznesi [Cross-cultural communication in international business]: konspekt leksii dlia zdobuvachiv stupenia v/o mahistra spets. "Menedzhment" osvithno-profesiinoi prohramy "Menedzhment zovnishnoekonomichnoi diialnosti". Zaporizhzhia : ZNU. (in Ukrainian)
 16. Kovalenko Ye. (2019). Bifurcation of civilization as a natural mechanism global culture change management. *European science*, no. 3 (45), pp. 108–110.

Стаття надійшла: 16.10.2025

Стаття прийнята: 31.10.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-57-3>

УДК 336.76:504.75

Намонюк В.Є.*кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародних фінансів
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9454-6658>E-mail: vasyl.namoniuk@knu.ua

ТОКЕНІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЛІКВІДНОСТІ РИНКУ ВУГЛЕЦЕВИХ КРЕДИТІВ

Досліджено токенизацію вуглецевих кредитів як інструмент подолання системних дисфункцій добровільного ринку вуглецю. Показано, що традиційний ринок страждає від критичної фрагментації інфраструктури, непрозорості ціноутворення та низької ліквідності активів, що створює бар'єри для його масштабування. Проаналізовано інноваційну proof-of-concept модель на базі Toucan Protocol та KlimaDAO, яка перетворює традиційні кредити у програмовані цифрові активи (токени) на блокчейні. Доведено, що ця DeFi-екосистема продемонструвала здатність мобілізувати значний капітал (понад 17 млн тонн CO₂) та створити ончейн-ліквідність для кліматичних активів. Водночас, ідентифіковано три ключові виклики для інституційного масштабування: проблема верифікації якості базових активів, спекулятивна волатильність протокольних токенів та регуляторна невизначеність.

Ключові слова: токенизація активів, вуглецеві кредити, добровільний ринок вуглецю (VCM), ліквідність, фрагментація, блокчейн, цифрові активи, віртуальні активи, DeFi, KlimaDAO, фінансовий інжиніринг.

Namoniuk Vasyl. CARBON CREDIT TOKENIZATION AS AN INSTRUMENT FOR ENHANCING MARKET LIQUIDITY

The paper investigates the tokenization of carbon credits as a systemic innovation to overcome structural dysfunctions of the Voluntary Carbon Market (VCM). Despite rapid growth, the VCM remains critically fragmented, non-transparent, and illiquid, posing significant barriers to scaling climate finance. The study conceptualizes how Distributed Ledger Technology (DLT) and blockchain infrastructure offer a fundamental architectural shift, transforming isolated off-chain registry entries into programmable on-chain digital assets. The research focuses on the proof-of-concept model developed by Toucan Protocol and KlimaDAO. It details three primary stages: (1) "Bridging" – off-chain credits (e.g., from Verra) are verified, retired, and minted as on-chain TCO₂ tokens; (2) "Pooling" – individual non-fungible tokens are aggregated into standardized fungible composite tokens like Base Carbon Tonne (BCT), creating a benchmark asset; (3) "DeFi Integration" – tokens become tradable on decentralized exchanges and used as collateral in algorithmic reserve currencies. The analysis highlights the model's initial success: KlimaDAO mobilized over 17 million tokenized tonnes of CO₂ (18% of annual VCM volume in December 2021), demonstrating the potential for creating on-chain liquidity. However, three critical challenges limit institutional adoption: asset quality verification issues (tokenization automates but does not solve underlying environmental integrity problems), extreme speculative volatility of protocol tokens (KLIMA lost 99.9% of value), and fragmented regulatory landscape (MiCA in EU, SEC scrutiny in US) creating compliance uncertainty. The article concludes that while tokenization provides powerful proof-of-concept for transitioning VCM from fragmented network to integrated liquid ecosystem, its future depends on solving quality verification, speculative volatility, and regulatory clarity challenges.

Key words: asset tokenization, carbon credits, Voluntary Carbon Market (VCM), liquidity, fragmentation, blockchain, digital assets, virtual assets, DeFi, KlimaDAO, financial engineering.

Постановка проблеми. Посилення кліматичних викликів формує безпрецедентний тиск на механізми фінансування низьковуглецевої економіки. Понад 11 800 компаній оголосили про зобов'язання щодо скорочення викидів, з них 2 782 – досягти вуглецевої нейтральності до 2050 р. [19], створюючи великий попит на верифіковані інструменти компенсації викидів.

У цьому контексті добровільний ринок вуглецю (Voluntary Carbon Market, VCM), обсяг якого у 2024 р. перевищив 11,3 млрд дол. США та демонструє стійку

тенденцію до зростання, залишається одним з ключових каналів фінансування кліматичних проєктів, особливо у країнах, що розвиваються [25]. Водночас, попри динамічне розширення, ринок функціонує в умовах структурних дисфункцій. Критична фрагментація інфраструктури реєстрів, непрозорість ціноутворення, інформаційна асиметрія між учасниками та низька ліквідність активів формують системні бар'єри для масштабування, обмежують залучення фінансових інститутів і підривають довіру інвесторів до екологіч-

ної цілісності торгованих вуглецевих кредитів [12].

Технологія розподілених реєстрів (Distributed Ledger Technology, DLT) та блокчейн-інфраструктура пропонують можливість фундаментальної зміни архітектури добровільного ринку вуглецю через механізм токенизації – перетворення традиційних вуглецевих кредитів у програмовані цифрові активи з вбудованою прозорістю та можливістю безпосередньої торгівлі на децентралізованих платформах [13]. Емерджентні криптоекономічні моделі, зокрема екосистема Toucan Protocol та децентралізована автономна організація KlimaDAO, продемонстрували концептуальну спроможність мобілізувати значні обсяги капіталу для реалізації кліматичних цілей: у період пікової активності, у грудні 2021 р., протокольна скарбниця KlimaDAO акумулювала понад 17 млн токенизованих тонн CO₂, що становило близько 18 % річного обсягу традиційного добровільного вуглецевого ринку. [1]. Проте критичний аналіз виявляє суттєві обмеження цієї моделі, включаючи проблеми якості базових активів, спекулятивну волатильність протокольних токенів та регуляторну невизначеність, що гальмує інституційне впровадження [15].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому дискурсі існує прогалина у розумінні того, як саме токенизація трансформує системну архітектуру добровільного ринку вуглецю з фрагментованої мережі в інтегровану екосистему. Більшість досліджень аналізують окремі аспекти токенизації. Зокрема, A. Gupta, M. Mason [7], а також N. Deknatel, A. van der Loos [4] досліджують критичну фрагментацію реєстрів, інформаційну асиметрію та непрозорість ціноутворення, що створюють бар'єри для масштабування ринку. Технологічні механізми блокчейн-токенизації через двотокенні системи та смарт-контракти, що дозволяють автоматизувати верифікацію та розподіл доходів, детально розглянуто в працях S. Evro, B. A. Oni, O. S. Tomomewo [5], J. Woo et al. [26], а також В. Намонюка та В. Матея [14]. Вплив токенизації на ліквідність через дробове володіння та зниження транзакційних витрат, демонструючи потенціал підвищення доступності для роздрібних інвесторів, аналізують A. Siphthorpe et al. [16], U. Tanveer, S. Ishaq, T. G. Hoang [18]. Децентралізовані автономні організації (DAOs) як інноваційну модель управління

кліматичним фінансуванням з підвищеною прозорістю досліджують С. Bellavitis, P. P. Momtaz [3], A. Hsu et al. [8]. Критична прогалина полягає у суперечливих емпіричних свідченнях: Н. Tlili [20] виявляє парадоксальний негативний ціновий ефект токенизації, що суперечить теоретичним очікуванням підвищення ефективності ринку. Водночас залишаються недостатньо дослідженими питання якості базових активів, регуляторної невизначеності та довгострокового впливу на структуру VCM.

Мета дослідження є обґрунтування можливостей токенизації вуглецевих кредитів як інструменту подолання структурних обмежень добровільного ринку вуглецю.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Добровільний ринок вуглецю, незважаючи на експоненційне зростання обсягів торгівлі протягом останніх років (див. Рис. 1), залишається фрагментованим та неефективним. На відміну від регульованих систем торгівлі викидами (EU ETS), VCM є мережею розрізнених реєстрів (Verra, Gold Standard, ACR) з власними стандартами верифікації та методологіями обліку [25]. Ця фрагментація створює множинні бар'єри для масштабування ринку.

По-перше, інформаційна непрозорість унеможливорює ефективне ціноутворення на добровільному ринку вуглецю. Історичні дані свідчать, що ціна на кредити, ідентичні за методологією, може відрізнятись на 300-500 % залежно від географії проєкту, року vintage та репутації розробника, навіть за умови верифікації одним стандартом [23]. Брокерські платформи, які домінують у торгівлі (наприклад, ClimateTrade, Xpansiv CBL), працюють із закритими книгами ордерів, що унеможливорює формування консолідованої ринкової ціни. Лише 23 % угод на VCM укладаються за публічно оголошеними цінами, тоді як решта відбувається через двосторонні переговори з непрозорими умовами [6].

По-друге, неліквідність активів залишається критичною проблемою. Середній термін утримання вуглецевого кредиту від моменту емісії до остаточного погашення становить 4,7 року, що є аномально високим показником для фінансового інструменту [6]. Це зумовлено відсутністю розвинених вторинних ринків: більшість кредитів купуються корпораціями для негайного погашення у звітності, а не з інвестиційною метою. Така структура попиту блокує формування глибоких і

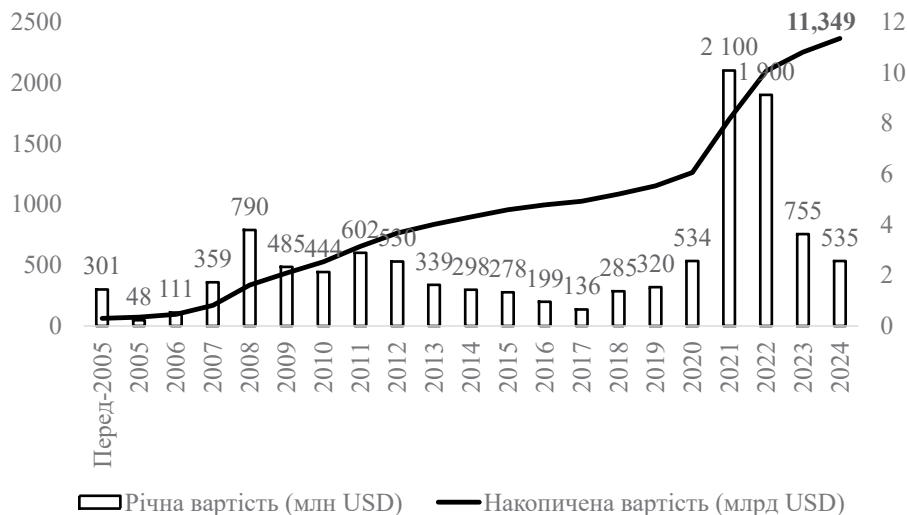


Рис. 1. Річна та накопичена вартості VCM, перед-2005–2024 рр.

Джерело: [6]

ліквідних ринкових пулів, необхідних для залучення фінансових інститутів та інвестиційних фондів.

По-третє, високі транзакційні витрати та бар'єри входу суттєво обмежують доступ до ринку. Мінімальна сума покупки на більшості брокерських платформ становить 10 000 дол. США, що фактично виключає з ринку малі та середні підприємства [9]. Операційні витрати, пов'язані з верифікацією, реєстрацією та передачею прав власності, сягають 15–30 % від номінальної вартості кредиту, що робить невеликі угоди економічно недоцільними.

Технологія розподілених реєстрів пропонує фундаментальний підхід до усунення цих структурних дефектів VCM шляхом створення єдиного, програмованого рівня представлення активів. Ключовою інновацією виступає токенизація – процес перетворення традиційного вуглецевого кредиту, що існує як запис у централізованому реєстрі (типу *Verra*), у цифровий токен на публічному блокчейні. Кожен токен представляє право власності на одну верифіковану тону компенсованого CO₂-еквіваленту [11].

Механізм токенизації складається з трьох головних етапів. Перший етап – верифікація та бриджинг. Власник кредиту переносить його з реєстру *Verra* в ончейн-середовище через *Toucan Protocol* (*Polygon*), що автоматизовано верифікує атрибути кредиту та виводить його з обігу для запобігання подвійному обліку [22]. Протокол карбує еквівалентну кількість токенів TCO₂ (*Tokenized Carbon Tonne*): один токен = одна тонна CO₂.

На другому етапі, створенні стандартизованих пулів ліквідності, індивідуальні токени TCO₂, що представляють кредити з різних проєктів, агрегуються у композитні токени на основі спільних характеристик. Базовий композитний токен BCT (*Base Carbon Tonne*) об'єднує кредити, що відповідають мінімальним критеріям якості: *vintage* не старший за 2008 рік, верифікація *Verra VCS* або аналогічним стандартом, виключення проєктів з високим ризиком неперманентності (наприклад, REDD+ без додаткових гарантій) [24]. Ця стандартизація створює фунгібельний актив, придатний для торгівлі на децентралізованих біржах типу *Uniswap* або *SushiSwap*.

Третій етап – інтеграція з DeFi-екосистемою. Токенізовані вуглецеві кредити стають «грошовим леґо» (*money legos*), що можна використовувати як заставу для отримання кредитів, компонент індексних фондів або базовий актив для деривативів. Протокол *KlimaDAO* використовує BCT-токени як забезпечення для емісії власного протокольного токена *KLIMA*, створюючи таким чином перший «вуглецево-забезпечений» актив у крипто-економіці [11].

KlimaDAO, запущений у жовтні 2021 р., представляє радикальний експеримент у створенні синтетичного попиту на вуглецеві кредити через механізми крипто-економічних стимулів. На піку активності у грудні 2021 р. протокольна скарбниця утримувала понад 17,2 млн TCO₂, що становило приблизно 18 % від річного обсягу торгівлі на традиційному VCM [11] (див. Рис. 3). На початок осені 2025 р. скарбниця *KlimaDAO*

оперує одним з найбільших у світі портфелів токенизованих вуглецевих кредитів, що складає близько 17,9 млн тон CO₂. Це відповідає сумарній вартості понад 31 млн дол. США у поточних ринкових цінах. Основну частку резерву становлять токени BCT (Base Carbon Tonne), які охоплюють понад 16 млн тон CO₂, або 89 % портфеля. Решту активів складають токени інших стандартів (NCT, MCO2, UBO, NBO, CCO2), що доповнюють структуру скарбниці і диверсифікують ризики. Розподіл активів за типами свідчить, що 83,8 % tokenів знаходяться у статусі резервів протоколу, а ще 16,2 % формують ліквідність інструментів для автоматизованих ринкових операцій на різних DeFi-платформах. За токенами найбільшу вагу мають BCT (61,3 %), далі йдуть MCO2 та NCT (близько 10 % кожен). Така концентрація токенизованих кредитів у скарбниці KlimaDAO ілюструє як потужність DeFi-моделі для мобілізації капіталу в екологічних цілях, так і можливу вразливість протоколу до ринкової волатильності та якості базових активів, враховуючи, що більшість кредитів BCT належать до старших та дешевших вуглецевих проектів. Сукупно, ці цифри підтверджують вплив KlimaDAO на цифрову екосистему добровільного ринку вуглецю [10].

Бізнес-модель KlimaDAO базується на трьох механізмах: (1) бондинг – продаж BCT протоколу зі знижкою 5-15% в обмін на KLIMA, що забезпечує купівельний тиск; (2) стейкінг – блокування KLIMA за нарахування rebase (початкова ставка 40 000% APY); (3) алгоритмічна резервна валюта – кожен KLIMA забезпечений

≥1 тонною CO₂, з викупом tokenів протоколом при цінових просіданнях [11]. Така конструкція створює унікальний ефект: попит на KLIMA трансформується у попит на базові вуглецеві кредити, що ефективно підвищує їхню ціну на традиційному ринку.

У результаті діяльності протоколу спостерігалися три помітні ефекти. По-перше, ефект ліквідності: середній денний обсяг торгівлі пулом BCT/USDC на Uniswap у грудні 2021 р. перевищував 2,5 млн дол. США, що є порівняним із показниками найбільших традиційних брокерів [21]. По-друге, ціновий ефект: активна скупівля кредитів протоколом спричинила зростання середньої ціни на ринку Verra на 40–60 % у період жовтень 2021 – березень 2022 р., сигналізуючи виробникам кредитів про підвищення вартості їхніх активів. По-третє, ефект стандартизації: створення BCT як бенчмарк-активу стимулювало розробників проєктів орієнтуватися на критерії, необхідні для включення до цього пулу, що підвищило середню якість кредитів на ринку.

Незважаючи на трансформаційний потенціал, екосистема токенизованих вуглецевих кредитів стикається з викликами, що обмежують її масштабування. Першим фундаментальним викликом є проблема якості та верифікації базових активів. Бريدжинг автоматизує перевірку метаданих, але не аудит екологічної цілісності. Розслідування 2022 р. виявило, що понад 90% REDD+-кредитів Verra не відповідають критеріям додатковості [9]. Оскільки такі кредити становили значну частку BCT-пулу, це підірвало довіру до токена.

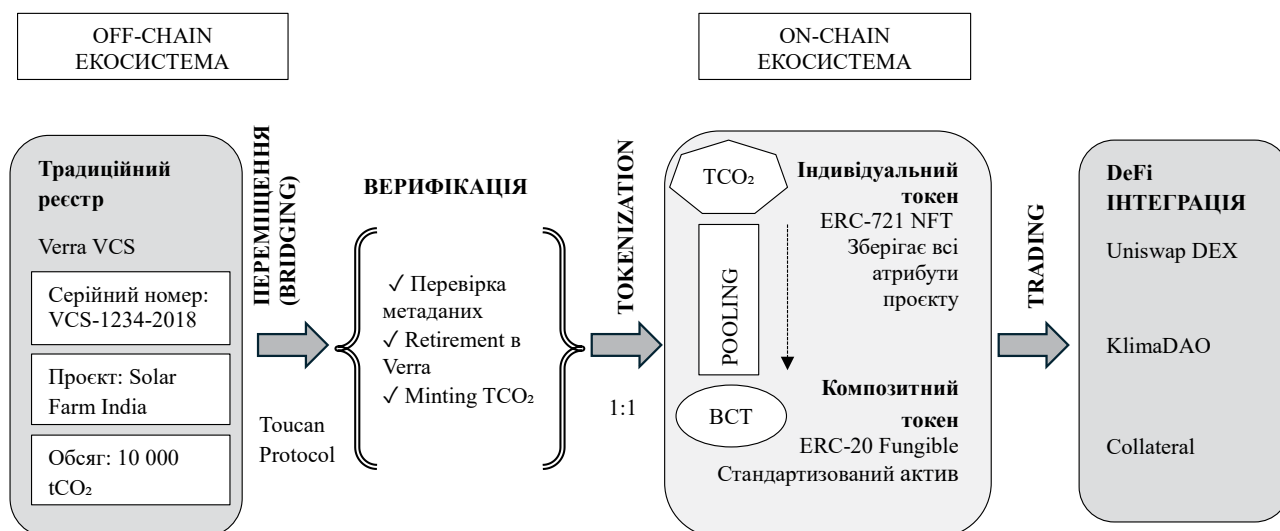


Рис. 2. Схема процесу токенизації вуглецевих кредитів через Toucan Protocol

Джерело: [17]

У відповідь на критику протокол запровадив більш жорсткі критерії формування пулів: токен NCT (Nature Carbon Tonne) виключає кредити з vintage старшим за 2014 рік та обмежується виключно природно-кліматичними рішеннями з підвищеними вимогами до моніторингу [22]. Водночас це створює парадокс: чим жорсткіші критерії відбору, тим менша кількість кредитів може бути токенизована, що обмежує масштаб ончейн-ліквідності. Оптимальний баланс між інклюзивністю та якістю залишається невирішеним завданням для протокольних розробників.

Другим критичним викликом є волатильність та спекулятивна динаміка крипторинків. Ціна токена KLIMA, що на піку у листопаді 2021 р. досягала 3500 дол. США, до червня 2023 р. впала до 2,3 долара, втративши 99,93 % вартості [10]. Водночас вартість базового активу ВСТ демонструвала значно меншу волатильність (див. Рис. 3). Цей обвал був спричинений комбінацією факторів: нестійкість понци-подібної моделі з надзвичайно високими ставками rebase, загальний ведмежий ринок у криптосекторі та вихід ранніх інвесторів після досягнення короткострокових прибутків. Така волатильність унеможлиблює використання KLIMA як стабільного інструменту для корпоративного хеджування вуглецевих зобов'язань.

Проте важливо розрізняти ціну протокольного токена KLIMA та вартість базового активу ВСТ. Навіть після обвалу курсу KLIMA, обсяги ВСТ у скарбниці залиши-

лися стабільними на рівні 15+ млн тон, а ціна самого ВСТ-токена демонструвала значно меншу волатильність, коливаючись у діапазоні 0,8-3,5 дол. за тону [11]. Це свідчить про те, що токенизовані вуглецеві кредити, без спекулятивних обгортки типу KLIMA, можуть функціонувати як відносно стабільні ончейн-активи.

Ще одним бар'єром є фрагментований регуляторний ландшафт. Токенизовані вуглецеві кредити опиняються на перетині трьох юрисдикцій: ринків вуглецю (підпадають під регулювання екологічних агенцій), ринку цінних паперів (якщо токен класифікується як security) та регулювання цифрових активів (наприклад, MiCA в ЄС). У жовтні 2023 р. Комісія з цінних паперів та бірж США (SEC) ініціювала розслідування щодо KlimaDAO щодо можливого використання незареєстрованих цінних паперів, що створило прецедент регуляторного ризику для галузі [23].

Європейський регламент MiCA (Markets in Crypto-Assets), що набув чинності у січні 2025 р., класифікує токенизовані реальні активи як Asset-Referenced Tokens (ART) і передбачає для емітентів ліцензування, вимоги до капіталу та регулярну звітність перед наглядовими органами [6]. Для протоколів типу Toucan це означає необхідність трансформації з децентралізованої інфраструктури у регульовану фінансову установу, що суперечить ідеології DeFi. Альтернативним шляхом є партнерство з регульованими кастодіанами, як це реалізовано у проєкті Carbonplace – консорціуму

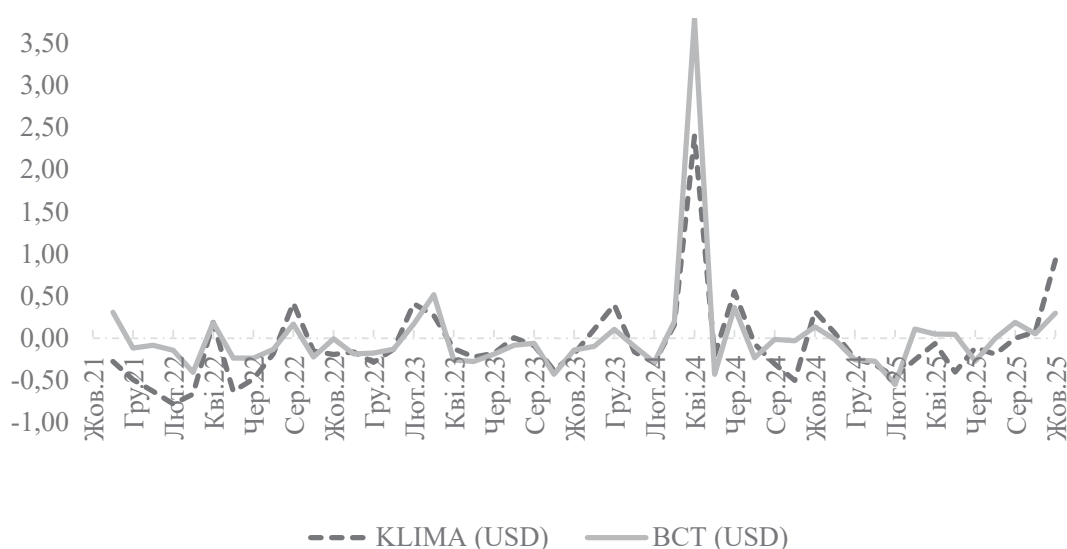


Рис. 3. Порівняння волатильності: ціна KLIMA vs. ціна ВСТ (листопад 2021 – жовтень 2025)

Джерело: [2; 10]

дев'яти глобальних банків, що розробляють інституційну платформу для токенизації вуглецевих кредитів на приватному блокчейні.

Важливою для інституційного впровадження є також інтеграція з існуючими системами корпоративного обліку та звітності. Стандарти GHG Protocol, що використовуються для розрахунку викидів Score 1–3, поки не мають чітких методологічних вказівок щодо обліку токенизованих кредитів [21]. Невизначеність стосується питань можливості корпорацією погасити BCT-токен безпосередньо для звітності або необхідності спочатку розбриджити його назад у традиційний реєстр; способу відображення в балансі волатильності вартості утримуваних токенів. Ці технічні, але критично важливі питання гальмують прийняття рішень корпоративними ESG-департаментами.

Для корпорацій токенизація пропонує три переваги: (1) динамічне хеджування через поступову акумуляцію BCT за середньозваженою ціною; (2) автоматизація комплаєнсу – смарт-контракти погашають токени при перевищенні порогів викидів (експеримент Microsoft з Chainlink-оракулами); (3) прозорість для маркетингу – NFT з посиланням на ончейн-запис про погашення (B2C-

платформа Offsetra) [6]. Однак репутаційні та регуляторні ризики вимагають консервативного підходу: паралельне утримання традиційних і токенизованих кредитів з поступовим збільшенням ончейн-частки.

Для систематизації потенціалу та обмежень доцільно узагальнити ключові відмінності між традиційною та ончейн-моделлями функціонування VCM (див. Табл. 1).

Критична відмінність полягає у зміні архітектури довіри: традиційна модель покладається на централізованих посередників (реєстри, брокери, аудиторі), тоді як ончейн-модель переносить довіру на рівень криптографічно захищеного протоколу та публічної верифікованості транзакцій. Це не усуває необхідність первинної верифікації екологічної цілісності проєктів, але радикально підвищує прозорість та придатність до аудиту усіх подальших операцій з кредитами після їх токенизації.

Висновки. Токенизація вуглецевих кредитів є системною інновацією, що трансформує добровільний ринок вуглецю з фрагментованої мережі непрозорих двосторонніх угод у інтегровану, програмовану екосистему з ончейн-ліквідністю. Кейс Toucan Protocol та KlimaDAO демонструє концептуальне підтвердження можливості мобілізації значних обсягів капіталу

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційного та токенизованого добровільного ринку вуглецю

Критерій порівняння	Традиційний VCM	Токенизований VCM
Інфраструктура обліку	Фрагментовані централізовані реєстри (Verra, Gold Standard, ACR)	Єдиний програмований рівень представлення на публічному блокчейні
Прозорість ціноутворення	23% угод за публічними цінами; закриті books of orders	100% транзакцій публічно верифіковані; real-time price discovery на DEX
Мінімальна сума інвестиції	10 000 USD (бар'єр для МСП)	Від 1 USD (фракційна власність)
Транзакційні витрати	15–30% від номінальної вартості	0,1–2% (gas fees + protocol fees)
Ліквідність активів	Критично низька; утримання 4,7 роки до retirement	Підвищена завдяки DEX-пулам; 24/7 trading
Час розрахунків	5–14 днів (міжбанківські перекази, paperwork)	5–30 секунд (on-chain settlement)
Верифікація екологічної цілісності	Ex-post аудит сторонніми верифікаторами; непрозорі методології	Ex-post + потенціал real-time моніторингу через IoT-оракули
Ризик подвійного рахунку	Можливий при недосконалому обліку між реєстрами	Усунений завдяки обов'язковому retirement перед bridging
Стандартизація активів	Відсутня; кожен кредит унікальний	Композитні токени (BCT, NCT) створюють fungible benchmarks
Регуляторна визначеність	Висока у рамках існуючих протоколів	Низька; evolving frameworks (MiCA, SEC)

Джерело: складено автором на основі аналізу [21; 24]

для кліматичних цілей через крипто-економічні стимули. Механізми бондингу, стейкінгу та алгоритмічного забезпечення створили прецедент синтетичного попиту на вуглецеві активи, підвищивши їхню ринкову ціну на 40–60% у період активної фази проєкту. Водночас існуюча модель має обмеження. По-перше, автоматизація процесу бриджингу не вирішує фундаментальної проблеми якості базових кредитів – токенизація низькоякісного активу створює низькоякісний токен. По-друге, волатильність крипто-ринків та спекулятивна динаміка протокольних токенів типу KLIMA створюють ризики для корпоративних користувачів, що потребують стабільних інструментів хеджування. По-третє, регуляторна невизначеність, особливо у контексті класифікації токенів як цінних паперів згідно з МіСА, гальмує інституційне впровадження та вимагає від протоколів балансувати між децентралізацією та комплаєнсом. Стратегічні імплікації для корпорацій з екологічними зобов'язаннями включають можливості динамічного хеджування через dollar-cost averaging, автоматизації комплаєнсу через смарт-контракти та інноваційного маркетингу через ончейн-прозорість, проте ці переваги повинні зважуватися проти репутаційних та регуляторних ризиків раннього впровадження.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ballesteros-Rodríguez A., De-Lucio J., Sicilia M.-Á. Tokenized carbon credits in voluntary carbon markets: the case of KlimaDAO. *Frontiers in Blockchain*. 2024. № 7. DOI: <https://doi.org/10.3389/fbloc.2024.1474540>
2. Base Carbon Tonne price today, BCT to USD live price. CoinMarketCap. URL: <https://coinmarketcap.com/currencies/toucan-protocol-base-carbon-tonne/> (дата звернення: 14.11.2025).
3. Bellavitis C., Momtaz P. P. Voting governance and value creation in decentralized autonomous organizations (DAOs). *Journal of Business Venturing Insights*. 2025. № 23. P.5–37. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2025.e00537>
4. Deknatel N., van der Loos A. The intangible technological innovation system: The role and influence of voluntary and compliance carbon markets on carbon dioxide removal in the European Union. *Energy Research & Social Science*. 2025. № 119. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.erss.2024.103851>
5. Evro S., Oni B. A., Tomomewo O. S. Global strategies for a low-carbon future: Lessons from the US, China, and EU's pursuit of carbon neutrality. *Journal of Cleaner Production*. 2024. № 461. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142635>
6. Forest Trends' Ecosystem Marketplace. State of the Voluntary Carbon Market 2025. Washington DC: Forest Trends, 2025. 96 p.
7. Gupta A., Mason M. Disclosing or obscuring? The politics of transparency in global climate governance. *Current Opinion in Environmental Sustainability*. 2016. № 18. P. 82–90. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2015.11.004>
8. Hsu A. et al. Next-Generation Digital Ecosystem for Climate Data Mining and Knowledge Discovery: A Review of Digital Data Collection Technologies. *Frontiers in Big Data*. 2020. № 3. DOI: <https://doi.org/10.3389/fdata.2020.00029>
9. Integrity Issues in the Voluntary Carbon Markets. Market-based initiatives emerge to address risks. KPMG. 2025. URL: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/regulatory-insights/integrity-issues-in-the-voluntary-carbon-markets.html>. (дата звернення: 14.11.2025).
10. KlimaDAO price today, KLIMA to USD live price. CoinMarketCap. URL: <https://coinmarketcap.com/currencies/klimadao/> (дата звернення: 14.11.2025).
11. KlimaDAO: a catalyst for innovation within the Voluntary Carbon Market. KlimaDAO. URL: <https://www.klimadao.finance/resources/klimadao-a-catalyst-for-innovation-within-the-voluntary-carbon-market> (дата звернення: 14.11.2025).
12. Mak W. Enhancing the Voluntary Carbon Market: Gaps and Solutions. CFA Institute Research & Policy Center. URL: https://rpc.cfainstitute.org/sites/default/files/docs/research-reports/voluntary-carbon-markets-report_online.pdf (дата звернення: 13.11.2025).
13. Marchant G., Cooper Z., Gough-Stone P. Bringing Technological Transparency to Tenebrous Markets: The Case for Using Blockchain to Validate Carbon Credit Trading Markets. *NAT. RES. J.* 2022. № 159. URL: <https://digitalrepository.unm.edu/nrj/vol62/iss2/2> (дата звернення: 14.11.2025).
14. Namoniuk V., Matei V. Digital Innovation in Green Finance: Assessing the Impact of Hong Kong's Pioneering Initiatives in Tokenized Green Bonds. *Hong Kong Review of Belt and Road Studies*. 2025. 3, № 1(6). P. 6–22. DOI: <https://doi.org/10.63596/oborjournal.3.1.2025.6-22>
15. Schwahn J. Tokenized Carbon Credits for Investors: 2025 *Insights*. *CryptoBit Mag*. URL: <https://www.cryptobitmag.com/tokenized-carbon-credits-for-investors/> (дата звернення: 13.11.2025).
16. Siphthorpe A. et al. Blockchain solutions for carbon markets are nearing maturity. *One Earth*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2022.06.004>
17. Step-by-Step Guide: How to Tokenize Real-World Assets and Profit in 2025. *Medium*. URL: <https://medium.com/coinmonks/step-by-step-guide-how-to-tokenize-real-world-assets-and-profit-in-2025-47b49772f86f> (дата звернення: 14.11.2025).
18. Tanveer U., Ishaq S., Hoang T. G. Tokenized Assets in a Decentralized Economy: Balancing Efficiency, Value, and Risks. *International Journal of Production Economics*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2025.109554>
19. Target dashboard. Science Based Targets Initiative. URL: <https://sciencebasedtargets.org/target-dashboard> (дата звернення: 13.11.2025).
20. Tlili H. Blockchain and tokenized carbon markets: Empirical evidence on market efficiency and transaction dynamics. *Sustainable Futures*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sft.2025.101109>
21. Tokenized Green Bonds: The Smart Way to Invest in a Greener Future. Asset Tokenization Platform. *Spydra*. URL: <https://www.spydra.app/blog/tokenized-green->

- bonds-the-smart-way-to-invest-in-a-greener-future (date of access: 14.11.2025).
22. Toucan Protocol. Toucan.earth. URL: <https://toucan.earth>. (дата звернення: 14.11.2025).
 23. Voluntary Carbon Markets. IOSCO. 2024. 52p. URL: <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD774.pdf> (дата звернення: 14.11.2025).
 24. What Are Tokenized Green Bonds? *Neo-Banking for global businesses*. URL: <https://www.onesafe.io/blog/tokenized-green-bonds-sustainable-investing> (дата звернення: 14.11.2025).
 25. What is the voluntary carbon market? *First Mover Fund*. URL: <https://firstmoverfund.com/blog/what-is-the-voluntary-carbon-market> (дата звернення: 13.11.2025).
 26. Woo J. et al. Applying blockchain technology for building energy performance measurement, reporting, and verification (MRV) and the carbon credit market: A review of the literature. *Building and Environment*. 2021. № 205. P.108–199. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2021.108199>.
-
- REFERENCES:**
1. Ballesteros-Rodríguez, A., De-Lucio, J., & Sicilia, M.-Á. (2024). Tokenized carbon credits in voluntary carbon markets: The case of KlimaDAO. *Frontiers in Blockchain*, vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.3389/fbloc.2024.1474540>
 2. Bellavitis, C., & Momtaz, P. P. (2025). Voting governance and value creation in decentralized autonomous organizations (DAOs). *Journal of Business Venturing Insights*, vol. 23, pp. 5–37. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2025.e00537>
 3. CoinMarketCap. (2025). Base Carbon Tonne price today, BCT to USD live price. Available at: <https://coinmarketcap.com/currencies/toucan-protocol-base-carbon-tonne/> (accessed 14 November 2025).
 4. CoinMarketCap. (2025). KlimaDAO price today, KLIMA to USD live price. Available at: <https://coinmarketcap.com/currencies/klimadao/> (accessed 14 November 2025).
 5. Deknatel, N., & van der Loos, A. (2025). The intangible technological innovation system: The role and influence of voluntary and compliance carbon markets on carbon dioxide removal in the European Union. *Energy Research & Social Science*, vol. 119. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.erss.2024.103851>
 6. Evro, S., Oni, B. A., & Tomomewo, O. S. (2024). Global strategies for a low-carbon future: Lessons from the US, China, and EU's pursuit of carbon neutrality. *Journal of Cleaner Production*, vol. 461. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142635>
 7. First Mover Fund. (n.d.). What is the voluntary carbon market? Available at: <https://firstmoverfund.com/blog/what-is-the-voluntary-carbon-market> (accessed 13 November 2025).
 8. Forest Trends' Ecosystem Marketplace. (2025). State of the voluntary carbon market 2025. Washington DC: Forest Trends, 96 p.
 9. Gupta, A., & Mason, M. (2016). Disclosing or obscuring? The politics of transparency in global climate governance. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, vol. 18, pp. 82–90. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2015.11.004>
 10. Hsu, A., et al. (2020). Next-generation digital ecosystem for climate data mining and knowledge discovery: A review of digital data collection technologies. *Frontiers in Big Data*, vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.3389/fdata.2020.00029>
 11. IOSCO. (2024). Voluntary carbon markets, 52 p. Available at: <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD774.pdf> (accessed 14 November 2025).
 12. KlimaDAO. (2025). KlimaDAO: A catalyst for innovation within the voluntary carbon market. Available at: <https://www.klimadao.finance/resources/klimadao-a-catalyst-for-innovation-within-the-voluntary-carbon-market> (accessed 14 November 2025).
 13. KPMG. (2025). Integrity issues in the voluntary carbon markets: Market-based initiatives emerge to address risks. Available at: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/regulatory-insights/integrity-issues-in-the-voluntary-carbon-markets.html> (accessed 14 November 2025).
 14. Mak, W. (2025). Enhancing the voluntary carbon market: Gaps and solutions. CFA Institute Research & Policy Center. Available at: https://rpc.cfainstitute.org/sites/default/files/docs/research-reports/voluntary-carbon-markets-report_online.pdf (accessed 13 November 2025).
 15. Marchant, G., Cooper, Z., & Gough-Stone, P. (2022). Bringing technological transparency to tenebrous markets: The case for using blockchain to validate carbon credit trading markets. *Natural Resources Journal*, vol. 62, is. 2, pp. 159. Available at: <https://digitalrepository.unm.edu/nrj/vol62/iss2/2> (accessed 14 November 2025).
 16. Medium. (2025). Step-by-step guide: How to tokenize real-world assets and profit in 2025. Available at: <https://medium.com/coinmonks/step-by-step-guide-how-to-tokenize-real-world-assets-and-profit-in-2025-47b49772f86f> (accessed 14 November 2025).
 17. Namoniuk, V., & Matei, V. (2025). Digital innovation in green finance: Assessing the impact of Hong Kong's pioneering initiatives in tokenized green bonds. *Hong Kong Review of Belt and Road Studies*, vol. 3, no. 1 (6), pp. 6–22. DOI: <https://doi.org/10.63596/oborjournal.3.1.2025.6-22>
 18. OneSafe. (2025). What are tokenized green bonds? Neo-banking for global businesses. Available at: <https://www.onesafe.io/blog/tokenized-green-bonds-sustainable-investing> (accessed 14 November 2025).
 19. Schwahn, J. (2025). Tokenized carbon credits for investors: 2025 insights. *CryptoBit Mag*. Available at: <https://www.cryptobitmag.com/tokenized-carbon-credits-for-investors/> (accessed 13 November 2025).
 20. Science Based Targets Initiative. (2025). Target dashboard. Available at: <https://sciencebasedtargets.org/target-dashboard> (accessed 13 November 2025).
 21. Siphthorpe, A., et al. (2022). Blockchain solutions for carbon markets are nearing maturity. *One Earth*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2022.06.004>
 22. Spydra. (n.d.). Tokenized green bonds: The smart way to invest in a greener future. Available at: <https://www.spydra.app/blog/tokenized-green-bonds-the-smart-way-to-invest-in-a-greener-future> (accessed 14 November 2025).
 23. Tanveer, U., Ishaq, S., & Hoang, T. G. (2025). Tokenized assets in a decentralized economy: Balancing efficiency, value, and risks. *International Journal of Production Economics*, vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2025.109554>

24. Tlili, H. (2025). Blockchain and tokenized carbon markets: Empirical evidence on market efficiency and transaction dynamics. *Sustainable Futures*, vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101109>
25. Toucan Protocol. (2025). Toucan.earth. Available at: <https://toucan.earth> (accessed 14 November 2025).
26. Woo, J., et al. (2021). Applying blockchain technology for building energy performance measurement, reporting, and verification (MRV) and the carbon credit market: A review of the literature. *Building and Environment*, vol. 205, pp. 108–199. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2021.108199>

Стаття надійшла: 14.10.2025

Стаття прийнята: 05.11.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-57-4>

УДК 339.9:656.1

Сивохіп П.С.

аспірант

Національного університету «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9496-8803>E-mail: pavlo.s.syvokhip@lpnu.ua

ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОБОТИ МИТНИХ ОРГАНІВ

У статті розглянуто проблематику відсутності єдиних методичних підходів до аналізу та оцінювання митного регулювання в Україні. Обґрунтовано необхідність розроблення методичного положення, яке б дозволило комплексно оцінювати ефективність митної політики у взаємозв'язку з економічним розвитком держави. Запропоновано систему показників за операційним і аналітичним аспектами, що охоплюють кадрову, управлінську, фінансову та цифрову складові митного регулювання. Визначено алгоритми розрахунку ключових показників результативності й наведено комплексну карту оцінювання діяльності митних органів, спрямовану на підвищення ефективності, прозорості та прогнозованості митної системи України. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення державної митної політики та підвищення надходжень до бюджету.

Ключові слова: митне регулювання, митні платежі, аспекти оцінювання митного регулювання, показники оцінювання митних органів.

Syvokhip Pavlo. INDICATORS FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF CUSTOMS AUTHORITIES' PERFORMANCE

The article addresses the need to improve the methodological foundations for analyzing and evaluating customs regulation in Ukraine. The relevance of this topic is determined by the growing role of customs mechanisms in ensuring the country's economic security, fiscal stability, and integration into global trade systems. In the context of rapid institutional transformations and external challenges, the efficiency of customs regulation directly affects the competitiveness of the national economy and the effectiveness of public administration. The study emphasizes the necessity of forming a unified and transparent system for assessing customs performance, capable of reflecting both operational and analytical dimensions of regulatory activity. Particular attention is paid to the need for aligning national customs practices with international standards and the gradual implementation of digital tools that enhance monitoring and data-based decision-making. The author also underlines the importance of improving personnel qualifications and establishing a results-oriented culture within customs institutions, which would foster accountability and professional growth. Special attention is paid to the development of practical instruments for monitoring the quality and timeliness of customs procedures, the optimization of managerial processes, and the establishment of clear evaluation criteria for the functioning of customs bodies. The author highlights the importance of balancing administrative, financial, and digital components of customs work to ensure the reliability and adaptability of the regulatory system. The text focuses on identifying conceptual principles for evaluating customs regulation that can enhance its contribution to sustainable economic growth and the rational distribution of state resources. The proposed approach is intended to serve as a methodological basis for improving the quality of customs management, strengthening institutional accountability, and promoting the transparency of customs operations. The article seeks to form a coherent vision of how the modernization of customs regulation can become a strategic instrument for increasing the efficiency of state governance and stimulating the development of Ukraine's economy in the long term.

Key words: customs regulation, customs duties, aspects of customs regulation assessment, indicators for evaluating customs authorities.

Постановка проблеми. Проведене аналізування стану митного регулювання в Україні дає можливість стверджувати про відсутність єдиних інструкцій чи положень щодо аналізування та оцінювання вітчизняного митного регулювання. Можна зауважити про наявність окремих засобів такого аналізування, як наприклад, опитування за допомогою анкетування, але воно не дає можливості сформувати цілісного уявлення. З метою ефективної взаємодії

митного регулювання і його позитивного ефекту на економіку країни необхідним є розроблення методичного положення з аналізування та оцінювання вітчизняного митного регулювання. Таке положення характеризуватиме реальний стан митного регулювання країни та можливості його покращення у розрізі державного бюджету та економіки країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття митного регулювання в різ-

них наукових джерелах трактується по різному. Дослідження митного регулювання в Україні проводити вітчизняні науковці, а саме: Дрозд О. Ю. [1], Єроменко А., Сластьоненко О. [2], Кийда Л. І., Шевченко Н.І. [3], Кулініч О. А., Білоус Г. Г. [4], Гребенюк Я. [5], Речун О.Ю., Єрмолович М.О., Ковальчук В.О. [6], Ковальова М.Л. [7], Щербатюк Н.В. [8], Кузняк Б.Я. та Свічкарь В.А. [9] досліджували у своїх працях системи митного контролю в ЄС Проте у умовах війни та у процесах постійних змін митного регулювання дана тема потребує подальших досліджень.

У Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» митне регулювання трактується як «регулювання питань, пов'язаних із встановленням мит та інших податків, що справляються при переміщенні товарів через митний кордон України, процедурами митного контролю, організацією діяльності органів митного контролю України» [10].

Митне регулювання – це система правових, економічних та адміністративних заходів, що спрямовані на організування переміщення товарів, транспортних засобів і капіталів через митний кордон, гарантування економічної безпеки держави, джерел наповнення бюджету, а також захист національних інтересів.

Основою митного регулювання є сукупність норм, які визначають процедури переміщення товарів, їхній правовий статус, податкові умови та порядок використання після митного оформлення. На даний час в Україні пріоритетним завданням є наближення митного законодавства до стандартів ЄС, в тому числі через імплементацію принципів законності, рівності, правової визначеності, прозорості та сприяння міжнародній торгівлі [7; 11–14].

Мета статті – формування збалансованої системи оцінювання митного регулювання, яка сприятиме безперервному спостереженню за роботою відповідних підрозділів та їх працівників. Таким чином, це приведе до розв'язання низки питань, а саме:

1) забезпечить ефективність виконання посадових обов'язків працівниками відповідно до рівня управління;

2) сприятиме швидкому реагуванню на прийняття управлінських рішень в нестандартних ситуаціях;

3) забезпечить зростання митних платежів до державного бюджету тощо.

Виклад основного матеріалу дослідження та його основні результати. Дедалі

частіше працівники митних служб відвідують курси підвищення кваліфікації, які б сприяли їх професійному розвитку. Але такого роду навчання не завжди є ефективним і не має жодного впливу на економічну діяльність країни чи зростання державного бюджету. Таким чином, з метою отримання ефективного впливу митного регулювання і зростання митних платежів необхідним є дотримання наступних методичних положень, які доцільно розглядати у двох аспектах:

- операційного;
- аналітичного.

Запропоновані аспекти дозволять створити цілісний інструментарій оцінювання реального стану митної політики у розрізі адміністративного, управлінського та економічного впливів. Таким чином, буде побудована збалансована система оцінювання митного регулювання.

Відповідно до операційного аспекту розподіл посадових обов'язків відбувається рівномірно. Важливим також є розподіл посадових обов'язків за відповідними рівнями управління, а саме: інституційного, управлінського та технічного. Оцінювання митного регулювання відповідно до операційного аспекту передбачає забезпечення моніторингу результативності. Основними показниками моніторингу результативності можуть бути час митного оформлення, обсяг виявлених порушень, збільшення надходжень.

Операційний аспект відображатиме процес результативності митних служб та буде спрямований на застосування традиційних показників діяльності, а саме:

- індивідуальна результативність митних органів;
- функціональна результативність митних підрозділів;
- управлінська результативність.

Індивідуальна результативність митних органів спрямована на забезпечення власних посадових обов'язків відповідно до посадових інструкцій, функціональна результативність митних підрозділів – спрямована на роботу всіх підрозділів митниці та управлінська результативність – передбачає рівномірне розподілення повноважень за відповідними рівнями управління (інституційного, управлінського та технічного) [15].

Показниками оцінювання операційного аспекту є час митного оформлення, обсяги виявлених порушень, зміна митних надходжень, рівномірність розподілу обов'язків

тощо. Зведені показники оцінювання митних процедур відповідно до операційного аспекту наведені у табл. 1.

Аналітичний аспект має включати аналітичну складову, яка охоплюватиме економічний та ризик аналіз з метою прогнозування митних надходжень у державний бюджет країни. Також така складова передбачатиме застосування Big Data та аналітичні платформи з метою виявлення схем ухилення від сплати митних платежів. Таким чином, аналітичний аспект передбачатиме поглиблену оцінку ефективності через економетричні методи макроекономічного впливу митного регулювання на розвиток країни та виявленні негативних ризиків [16]. Отож, аналітичний аспект включатиме наступні складові: економічне прогнозування, ризик-аналіз та використання аналітичних платформ. Зведені показники оцінювання митних процедур відповідно до аналітичного аспекту наведені у табл. 2.

З метою визначення результативності митного регулювання необхідним є формування карти результативності. Така карта виконуватиме функцію інтегрального моніторингу операційного та аналітичного аспектів оцінювання індивідуальних та функціональних обов'язків органів митного регулювання. Карта результативності митного регулювання органів митниці матиме наступний вигляд (див. табл. 3).

Запропонована комплексна карта оцінювання результативності митного регулювання за операційними та аналітичними аспектами забезпечить багатофункціональний підхід вивчення роботи митних органів, а відповідно і їх ефективності та результативності. Така карта є інформативною та показуватиме ефективність роботи у розрізі відповідних митниць країни.

Розглянемо детальніше кожен із показників карти оцінювання результативності.

Час митного оформлення (T_{mo}) – показує скільки часу відповідальна особа затрачає на виконання поставлено завдання при наданні митних послуг. Якщо відповідальна особа зловживає часом надання митних послуг при проходженні митних процедур – це призводитиме до обурення бізнесу чи фізичних одиниць, затримки обслуговування кількості об'єктів, і як наслідок буде недоотримання державного бюджету.

$$T_{mo} = t_f / t_z, \quad (1)$$

де t_f – фактичний час на надання митної послуги;

t_z – загальний час на надання митної послуги.

Рівень виявлених митних порушень (L_p) – відображає кількість виявлених митних порушень у системі загальних порушень митними органами. Такий показник дасть можливість побачити вагомість

Таблиця 1

Показники оцінювання митних процедур відповідно до операційного аспекту

№	Показник	Характеристика
1.	Час митного оформлення	середня тривалість процедур (год/хв)
2.	Рівень виявлених митних порушень	кількість або сума виявлених порушень
3.	Рівень очікуваних митних надходжень	динаміка надходжень до бюджету (%)
4.	Рівень рівномірності розподілу обов'язків	відповідність посадових функцій рівням управління

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 2

Показники оцінювання митних процедур відповідно до аналітичного аспекту

№	Показник	Характеристика
1.	Рівень точності прогнозу митних надходжень	співвідношення прогнозу з фактичними даними
2.	Рівень виявлених ризикових операцій	результат аналітичних алгоритмів
3.	Рівень використання аналітичних платформ (BI, Big Data)	ступінь цифровізації процесів
4.	Ефективність навчання працівників	вплив кваліфікаційного росту на результативність
5.	Рівень виявлених схем ухилення сплати митних платежів	результат роботи ризик-орієнтованої системи

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 3

Комплексна карта оцінювання результативності митного регулювання
за операційними та аналітичними аспектами

Аспект оцінювання	Показники	Підрозділ						
		Митниця 1	Митниця 2	Митниця 3	Митниця 4	Митниця 5	Митниця 6	Митниця 7
Операційний аспект	1.1. Час митного оформлення							
	1.2. Рівень виявлених митних порушень							
	1.3. Рівень очікуваних митних надходжень							
	1.4. Рівень рівномірності розподілу обов'язків							
Аналітичний аспект	2.1. Рівень точності прогнозу митних надходжень							
	2.2. Рівень виявлених ризикових операцій							
	2.3. Рівень використання аналітичних платформ (BI, Big Data)							
	2.4. Ефективність навчання працівників							
	2.5. Рівень виявлених схем ухилення сплати митних платежів							

Джерело: власна розробка автора

митних порушень у системі державного контролю:

$$L_p = p_m / p_z, \quad (2)$$

де p_m – кількість митних порушень;

p_z – кількість загальних порушень.

Рівень очікуваних митних надходжень (L_n) – показує частку митних платежів у загальній структурі державного бюджету. Показник допомагає відобразити роль митних надходжень у загальній структурі бюджету:

$$L_n = n_m / n_b, \quad (3)$$

де n_m – прогнозна сума митних надходжень (мити, акцизи, податки, ПДВ, збори тощо);

n_b – загальна прогнозна сума державного бюджету.

Рівень рівномірності розподілу обов'язків (L_o) – показує завантаженість кожного працівника, який надає митні послуги. Показник є надзвичайно важливим, оскільки надмірна завантаженість працівників призводитиме до здійснення порушень, неякісне надання митних послуг та довгий час надання послуг через велике навантаження. Тому важливо забезпечити рівномірність розподілу обов'язків, щоб уникнути вище вказані проблеми та забезпечити ефективність роботи митних органів:

$$L_o = O_v / O_i, \quad (4)$$

де O_v – кількість наданих митних послуг митними органами;

O_i – кількість митних послуг, які працівник має надати відповідно до посадової інструкції.

Рівень точності прогнозу митних надходжень (L_t) – показує рівень відповідності між прогнозними і фактичними обсягами надходжень до державного бюджету. Нормативне значення показника вимірюється в межах 1 (або 100%). Чим значення показника наближене до 1, то точність прогнозу є високою, і навпаки, чим значення показника є наближеним до 0, тим точність прогнозу надходжень є низькою:

$$L_t = t_f / t_p, \quad (5)$$

де t_f – фактична сума митних надходжень;

t_p – прогнозна сума митних надходжень.

Рівень виявлених ризикових операцій (L_r) – відображає частку виявлених ризикових операцій серед загальної кількості операцій, які віднесені до ризикових системою управління ризиками:

$$L_r = O_r / O_z, \quad (6)$$

де O_r – кількість виявлених ризикових операцій;

O_z – загальна кількість операцій, віднесених до ризикових системою управління ризиками.

Рівень використання аналітичних платформ (L_{ap}) – показує кількість аналітичних платформ, яку використовують з метою митного регулювання у загальній запропонованій кількості. Цей показник відображає цифровий критерій митних орга-

нів і відображає активність митних органів у використанні інформаційно-аналітичних систем з метою прийняття ефективних управлінських рішень і забезпечення контролю при митних процедурах:

$$L_{ap} = AP_v / AP_z, \quad (7)$$

де AP_v – кількість аналітичних платформ, яку митні органи використовують з метою митного регулювання;

AP_z – загальна кількість запропонованих платформ, яку можна використовувати з метою митного регулювання.

Ефективність навчання працівників (L_e) – відображає ефективність роботи працівників, які після проходження підвищення кваліфікації чи навчання покращили результативність роботи:

$$L_e = k_{pr} / k_z, \quad (8)$$

де k_{pr} – кількість працівників, які після проходження підвищення кваліфікації чи навчання покращили результативність роботи;

k_z – загальна кількість працівників, які проходили підвищення кваліфікації чи навчання.

Рівень виявлених схем ухилення сплати митних платежів (L_u) – показує діяльність митних органів, яка спрямована на виявлення схем ухилення від сплати митних платежів. Даний показник відображає контролюючу і аналітичну функції митних органів, які спрямовані на зниження правопорушень та забезпечення зростання бюджету країни:

$$L_u = U_f / U_z, \quad (9)$$

де U_f – кількість фактично виявлених схем ухилення від сплати митних платежів;

U_z – загальна кількість операцій, які перевірялися при наданні митних послуг.

Висновки. Запропоновані показники відображатимуть ефективну частину роботи митних органів. При формуванні вище вказаних показників було взято до уваги операційну (час митного оформлення, рівень виявлених митних порушень, рівень виявлених ризикових операцій, рівень виявлених схем ухилення сплати митних платежів), кадрову (ефективність навчання працівників, рівень рівномірності розподілу обов'язків) та аналітичну (рівень використання аналітичних платформ, рівень очікуваних митних надходжень, рівень точності прогнозу митних надходжень) складові, які у сукупності показують якість роботи і позитивний вплив на економічну складову

країни. Окрім цього, оцінювання роботи митних органів за допомогою даних показників покаже сильні та слабкі сторони, та дасть можливість зосередитися на усуненні таких слабких сторін. За допомогою аналітичної складової можна удосконалювати і покращувати систему планування та прогнозування і відповідно приймати обґрунтовані рішення щодо удосконалення митної політики країни. Запропоновані показники несуть рекомендаційний характер і можуть змінюватися при аналізуванні конкретної ситуації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дрозд О. Ю. Митний режим транзиту: адаптація до європейського митного регулювання. *Правова позиція*. 2023. № 3 (40). С. 155–159.
2. Єроменко А., Сластьоненко О. Вплив воєнного стану на митне регулювання транзиту товарів через кордон України. *Innovative Approaches to the Progressive Solution of Scientific Research Problems* : XVI International scientific and practical conference, Valencia, March 27–29, 2024. Valencia, Spain. С. 80–82.
3. Кийда Л. І., Шевченко Н. І. Особливості реалізації державної митної політики в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.4.66>
4. Кулініч О. А., Білоус Г. Г. Виклики системі митного регулювання ЗЕД України. *Фінансова архітектура та сценарії конкурентних моделей розвитку* : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., 17 листопада 2023 р. Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2023. С. 290–292.
5. Кулініч О.А., Гребенюк Я. Особливості функціонування митної системи України в сучасних умовах. *Socially competent management of corporations in a behavioral economy* : Collection of scientific papers. European institute of further education, Podhájská, 24-25.11.2021. P. 259–260.
6. Речун О.Ю., Єролович М.О., Ковальчук В.О. Особливості сучасного митного регулювання в Україні. *Technologies in education in schools and universities* : Hriceedings of the III Syntnratlona Scientific and Practical Conference. Athens, Greece, January 23-26, 2024. С. 67–68. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2024.1.3>
7. Ковальова М. Принципи та особливості системи митного контролю в ЄС. *Підприємництво та інновації*, 2021. Вип. 17. С. 13–17. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.2>
8. Щербатюк Н.В. Організація митного контролю: європейський досвід. *Часопис Київського університету права*. 2020. № 1. С. 387–391.
9. Кузняк Б.Я., Свічкарь В.А. Особливості митного регулювання в країнах Європейського Союзу. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6221> (дата звернення: 25.09.2025).
10. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 26.09.2025).

11. Лемеха Р. Принципи правового регулювання митних режимів в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*, 2020. Вип. 4 (33). С. 62–68. DOI: <https://doi.org/10.32837/pyuv.v0i4.624>
12. Дудченко В.В. Поняття та сутність митних процедур відповідно до законодавства України. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції, 2019. № 6, С. 67–70. DOI: <https://doi.org/10.15421/391996>
13. Несторишен, І., Туржанський, В., Бережнюк, І. Новація у митному законодавстві України. *Митна безпека*, 2021. С. 66–76. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5959.4.2020.66-76>
14. Dorofeieva, L., Korneva, T. Formation of a system of regulations in the customs sphere. *Modern researches: progress of the legislation of Ukraine and experience of the European Union* : Collective monograph. Riga : Izdevniecība "Baltija Publishing", 2020., pp. 616–641. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-43-3/2.3>
15. Кузьмін О. Є., О. Г. Мельник. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навчальний посібник – 3-тє вид. доп. і перероб. Львів : Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2007. 384 с.
16. Фещур Р.В., Барвінський А.Ф., Кічор П.В. Статистика: Теоретичні засади і прикладні аспекти : навчальний посібник. 2-ге вид. Оновлене і доповнене. Львів : «Інтелект-Захід», 2003. 576 с.
- a behavioral economy: Collection of scientific papers (pp. 259–260). Podhájska: European Institute of Further Education. (in Ukrainian)
6. Rechun, O. Yu., Yermolovych, M. O., & Kovalchuk, V. O. (2024). *Osoblyvosti suchasnoho mytnoho rehuliuвання v Ukraini* [Features of modern customs regulation in Ukraine]. In *Technologies in education in schools and universities: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference* (pp. 67–68). Athens, Greece. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2024.1.3> (in Ukrainian)
7. Kovalova, M. (2021). *Pryntsypy ta osoblyvosti systemy mytnoho kontroliu v YeS* [Principles and features of the customs control system in the EU]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, vol. 17, pp. 13–17. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.2> (in Ukrainian)
8. Shcherbatiuk, N. V. (2020). *Orhanizatsiia mytnoho kontroliu: yevropeyskyi dosvid* [Organization of customs control: European experience]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava – Journal of Kyiv University of Law*, vol. 1, pp. 387–391. (in Ukrainian)
9. Kuzniak, B. Ya., & Svichkar, V. A. (2018). *Osoblyvosti mytnoho rehuliuвання v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu* [Features of customs regulation in the European Union countries]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, vol. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6221> (accessed September 25, 2025) (in Ukrainian)
10. Verkhovna Rada Ukrainy. (1991). *Pro zovnishnoekonomichnu diialnist: Zakon Ukrainy vid 16 kvitnia 1991 r. № 959-XII* [On foreign economic activity: Law of Ukraine No. 959-XII of April 16, 1991]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (accessed September 26, 2025) (in Ukrainian)
11. Lemeha, R. (2020). *Pryntsypy pravovoho rehuliuвання mytnykh rezhymiv v Ukraini* [Principles of legal regulation of customs regimes in Ukraine]. *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk – Prikarpaty Legal Bulletin*, vol. 4 (33), pp. 62–68. DOI: <https://doi.org/10.32837/pyuv.v0i4.624> (in Ukrainian)
12. Dudchenko, V. V. (2019). *Poniattia ta sutnist mytnykh protsedur vidpovidno do zakonodavstva Ukrainy* [The concept and essence of customs procedures according to the legislation of Ukraine]. *Aktualni problemy vitchyznianoï yurysprudentsii – Current Issues in Domestic Jurisprudence*, vol. 6, pp. 67–70. DOI: <https://doi.org/10.15421/391996> (in Ukrainian)
13. Nestoryshen, I., Turzhanskyi, V., Berezhniuk, I. (2021). *Novatsii u mytnomu zakonodavstvi Ukrainy* [Innovations in Ukraine's customs legislation]. *Mytna bezpeka – Customs Security*, vol. 4, pp. 66–76. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5959.4.2020.66-76> (in Ukrainian)
14. Dorofeieva, L., Korneva, T. (2020). *Formation of a system of regulations in the customs sphere*. In *Modern researches: progress of the legislation of Ukraine and experience of the European Union: Collective monograph* (pp. 616–641). Riga: Izdevniecība "Baltija Publishing". DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-43-3/2.3>
15. Kuzmin, O. Ye., & Melnyk, O. H. (2007). *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu: navchalnyi posibnyk* [Theoretical and applied principles of management: textbook] (3rd ed., rev. and suppl.).

REFERENCES:

1. Drozd, O. Yu. (2023). *Mytnyi rezhym tranzytu: adaptatsiia do yevropeiskoho mytnoho rehuliuвання* [Customs transit regime: adaptation to European customs regulation]. *Pravova pozytsiia – Legal Position*, vol. 3 (40), pp. 155–159. (in Ukrainian)
2. Yeromenko, A., Slacionenko, O. (2024). *Vplyv voiennoho stanu na mytne rehuliuвання tranzytu tovariv cherez kordon Ukrainy* [Impact of martial law on customs regulation of goods transit across Ukraine's border]. In *Innovative Approaches to the Progressive Solution of Scientific Research Problems: XVI International scientific and practical conference* (pp. 80–82). Valencia, Spain. (in Ukrainian)
3. Kyida, L. I., & Shevchenko, N. I. (2020). *Osoblyvosti realizatsii derzhavnoi mytnoi polityky v Ukraini* [Peculiarities of implementing state customs policy in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, vol. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.4.66> (in Ukrainian)
4. Kulinich, O. A., & Bilous, H. H. (2023). *Vyklyky systemy mytnoho rehuliuвання ZED Ukrainy* [Challenges to the customs regulation system of Ukraine's foreign economic activity]. In *Finanova arkhitektonika ta stsennarii konkurentnykh modelei rozvytku: Mizhnarodna nauково-praktychna konferentsiia* (Kharkiv, November 17, 2023) (pp. 290–292). Derzhavnyi biotekhnolohichni universytet. (in Ukrainian)
5. Kulinich, O. A., & Hrebeniuk, Ya. (2021). *Osoblyvosti funktsionuvannia mytnoi systemy Ukrainy v suchasnykh umovakh* [Peculiarities of functioning of Ukraine's customs system in modern conditions]. In *Socially competent management of corporations in*

Lviv: Natsionalnyi universytet "Lvivska politehnika",
Intelekt-Zakhid. (in Ukrainian)

16. Feshchur, R. V., Barvinskyi, A. F., & Kichor, P. V. (2003).
Statystyka: Teoretychni zasady i prykladni

aspekty: navchalnyi posibnyk [Statistics:
Theoretical principles and applied aspects: textbook]
(2nd ed., rev. and suppl.). Lviv: Intelekt-Zakhid.
(in Ukrainian)

Стаття надійшла: 29.10.2025

Стаття прийнята: 12.11.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025

СЕКЦІЯ 3 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-57-5>

УДК 339.5

Лавроненко Г.Г.

аспірант

Криворізького національного університету

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7444-9050>

E-mail: gennadiy.lavronenko@gmail.com

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТОРГІВЛІ ЗАЛІЗОРУДНОЮ СИРОВИНОЮ УКРАЇНИ

Статтю присвячено розробленню та обґрунтуванню концептуальної моделі стратегічного управління сталим розвитком торгівлі залізорудною сировиною України в умовах глобальної екологічної трансформації. Актуальність дослідження зумовлена посиленням міжнародного кліматичного регулювання, запровадженням механізму СВМ та підвищенням вимог до екологічної й соціальної відповідальності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Запропоновано багаторівневу архітектуру управління (державний, корпоративний, операційний рівні), що реалізується через чотири взаємопов'язані блоки – аналітичний, планувальний, імплементаційний та моніторинговий. Модель забезпечує синергію державної політики й корпоративних стратегій, сприяє підвищенню експортної резильєнтності, технологічній модернізації та переходу до низьковуглецевої економіки.

Ключові слова: сталий розвиток, торгівля, залізорудна сировина, стратегічне управління, ESG.

Lavronenko Hennadii. FORMATION OF THE CONCEPTUAL MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S IRON ORE TRADE

The article develops a conceptual model of strategic management for the sustainable development of Ukraine's iron-ore trade. It starts from the policy turn toward a low-carbon economy and the rapid diffusion of climate-related trade instruments, which are reshaping competitive conditions for resource-exporting economies. In this context, iron-ore trade is treated as a socio-eco-economic system exposed to price volatility, logistics disruptions, carbon constraints and rising expectations of corporate transparency. The research problem is to design a governance framework that aligns national industrial and trade policies with corporate strategies and operational practices, while maintaining export viability under tightening environmental and social requirements. The scope of the discussion includes four groups of pressures – economic, environmental, social and institutional – and the managerial responses that can be organized around them. The article examines how these pressures should inform the structure of decision-making, what principles are suitable for coordinating public and private actions, and which instruments enable credible transition pathways for firms participating in cross-border value chains. Methodologically, the work combines systems thinking, an institutional lens and adaptive policy design; ESG is used as an integrating framework for translating sustainability priorities into managerial procedures, indicators and accountability routines. On this basis the paper motivates a three-level architecture (state, corporate and operational) linked by vertical and horizontal information flows, and a four-block governance cycle – analytical, planning, implementation and monitoring – intended to secure learning, feedback and continuous improvement. Special attention is paid to compliance-ready data, risk management and the synchronization of investment horizons with the evolution of climate policy and market access rules. The article outlines how scenario planning, carbon and resource efficiency programs, workforce development and digital monitoring can be combined into a coherent roadmap without prescribing a single technological pathway. The text is written as a conceptual contribution aimed at regulators, company strategists and researchers who require a structured management model for navigating the transition of raw-materials trade under emerging sustainability norms. It clarifies the problem setting, proposes the logic of the model, and delineates the issues to be considered when adapting the approach to specific firms and supply chains, avoiding empirical claims or evaluation of outcomes.

Key words: sustainable development; trade; iron ore; strategic management; ESG.

Постановка проблеми. Сталий розвиток гірничо-металургійного комплексу України, зокрема сфери торгівлі залізорудною сировиною, є однією з ключових передумов забезпечення макроекономічної стабільності, експортної виручки та енергетичної безпеки держави. У сучасних умовах глобальної структурної трансформації ринку сировинних ресурсів і переходу розвинених країн до низьковуглецевої економіки особливої актуальності набуває необхідність системного управління сталим розвитком експортно орієнтованих галузей.

Впровадження механізму Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), посилення екологічних стандартів торгівлі, запровадження міжнародних вимог до ESG-звітності та «зеленої» сертифікації формують нову парадигму конкурентоспроможності, де вирішальну роль відіграють не лише економічні, а й екологічні та соціальні фактори. Для України, як одного з постачальників залізорудної сировини на ринки ЄС і Азії, це створює подвійний виклик: необхідність зберегти експортні позиції та одночасно адаптуватися до принципів сталого розвитку.

Відсутність інтегрованої системи стратегічного управління, недостатня координація державної політики з корпоративними стратегіями та низький рівень «зеленої» модернізації виробництва ускладнюють реалізацію національних інтересів у сфері зовнішньої торгівлі. Отже, розроблення концептуальної моделі стратегічного управління сталим розвитком торгівлі залізорудною сировиною є важливим науковим і практичним завданням, спрямованим на забезпечення економічної резильєнтності та довгострокової конкурентоспроможності України в умовах глобальної трансформації ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні підходи до сталого розвитку гірничо-металургійного комплексу та торгівлі залізорудною сировиною формуються на перетині трьох напрямів: технологічна екологізація видобутку та переробки руди; декарбонізація ланцюгів створення вартості в контексті європейського регулювання (CBAM, CRM Act); запровадження ESG-управління та стандартів прозорості в міжнародних ланцюгах постачання.

У блоці технологічної екологізації в наукових працях продемонстровано можливості зниження екологічного навантаження через зміну гірничих технологій. Дослідження колективу авторів О. Базалюк,

М. Петлованого, В. Лозинського, С. Зубко, К. Сая, П. Саїка [1] демонструє, що застосування закладки виробленого простору цементованими сумішами підвищує стійкість масиву та одночасно зменшує вплив на довкілля на українських родовищах ЗРС, що безпосередньо корелює з цілями сталого розвитку підприємств. Значну частину робіт присвячено впливу CBAM на країни-партнери ЄС. Моделювання в роботі М. Чепелева показує, що Україна є серед найбільш чутливих до CBAM економік через високу вуглецеємність залізорудно-сталового ланцюга й орієнтацію експорту на ринок ЄС (скорочення виробництва сталі та негативний вплив на доходи домогосподарств) [2]. Важливо звернути увагу на те, що ESG-управління та вимоги до прозорості ланцюгів постачання формують нові міжнародні звіти. OECD Global Corporate Sustainability Report 2024 узагальнює інтеграцію матеріально суттєвих екологічних та соціальних факторів у корпоративне планування й звітність, що безпосередньо стосується експортерів залізорудної сировини [3]. У політико-регуляторному вимірі Європейська сировинна політика [4] та ініціативи ERMA визначають вимоги до сталості постачань і інвестицій у «зелені» проекти вздовж усього ланцюга створення вартості. Додатково, аналітичні огляди 2024-2025 рр. фіксують взаємозв'язок між ініціативами зі сталості та торговельними режимами, що важливо для стратегії виходу українських експортерів на «зелені» ринки ЄС [5].

Узагальнюючи, наукові та аналітичні публікації підтверджують: технологічні рішення для «озеленення» гірничих операцій реалістичні й економічно доцільні; регуляторні зміни в ЄС переформатовують умови торгівлі; інтеграція ESG у корпоративні стратегії стає необхідною передумовою довгострокової конкурентоспроможності експорту залізорудної сировини. Це створює науково обґрунтовану основу для розроблення запропонованої в статті концептуальної моделі.

Метою статті є розроблення концептуальної моделі стратегічного управління сталим розвитком торгівлі залізорудною сировиною України, що забезпечує узгодження державної та корпоративної політики, підвищення економічної резильєнтності галузі, адаптацію до екологічних стандартів ЄС та формування довгострокової конкурентної переваги українського експорту на світових ринках.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Сталий розвиток торгівлі залізорудною сировиною України визначається взаємодією економічних, екологічних, соціальних та інституційних чинників, які формують її довгострокову конкурентоспроможність на світових ринках. У контексті посилення кліматичної політики Європейського Союзу, впровадження механізму Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) та зростання значення ESG-критеріїв, галузь опинилася перед необхідністю стратегічного переосмислення підходів до управління.

Аналіз динаміки ключових показників (табл. 1) свідчить про суттєві структурні зміни в експорті залізорудної сировини України протягом 2020-2024 рр. [6; 7; 8]. Найбільш різке скорочення обсягів експорту відбулося у 2022-2023 рр., коли через воєнні дії та блокування морських портів постачання зменшилися майже вдвічі – із 44,46 млн. т. у 2021 р. до 17,75 млн. т у 2023 р. Лише у 2024 р. намітилося часткове відновлення обсягів до 33,7 млн. т., що все ще на понад 27% менше довоєнного рівня.

Фінансові показники відображають аналогічну тенденцію: виручка від експорту знизилася з 6,9 млрд. дол. США у 2021 р. до 2,8 млрд. дол. США у 2024 р., тобто більш ніж на третину. Середня контрактна ціна української залізорудної продукції протягом 2020–2024 рр. коливалася в межах 83–155 дол./т., що пояснюється впливом світової кон'юнктури та попиту з боку сталеливарних підприємств ЄС і Китаю.

Зростання частки логістичних витрат у собівартості продукції до 24% у 2023 р. стало додатковим чинником зниження рентабельності експортних операцій. Підвищення транспортних тарифів і перенаправлення потоків із морських на залізничні маршрути істотно вплинули на собівартість видобутку та транспортування. У підсумку, навіть часткове відновлення у 2024 р. не компенсувало втрат конкурентних позицій на зовнішніх ринках, що підтверджує необ-

хідність структурної модернізації галузі та переходу до моделі експорту продукції з більшою доданою вартістю.

Якісний аналіз результатів дослідження дозволив виокремити чотири системні групи викликів, що комплексно впливають на динаміку та стійкість торговельної діяльності у сфері залізорудної сировини (рис. 1).

Економічні виклики зумовлені високою залежністю українського експорту від сировинного сегмента та низьким рівнем внутрішньої переробки. Понад 80% експортованої продукції становить необроблена залізорудна сировина, що обмежує створення доданої вартості в межах національної економіки. Волатильність світових цін на руду у поєднанні з логістичними труднощами призвела до зниження рентабельності експорту та звуження валютних надходжень. Екологічні виклики проявляються у високій вуглецевій інтенсивності видобутку та збагачення руди. Відсутність сертифікації за стандартами ISO 14001 та неповна відповідність вимогам ESG створюють ризики додаткового оподаткування у межах механізму CBAM. Соціальні виклики пов'язані з демографічними та кваліфікаційними дисбалансами в галузі. Високий рівень плинності кадрів і старіння робочої сили [9; 10] поєднуються з низьким рівнем участі персоналу у програмах цифрового навчання. Це послаблює інноваційний потенціал галузі та знижує готовність підприємств до впровадження сучасних технологій моніторингу й декарбонізації. Інституційні виклики формуються на тлі відсутності єдиної державної стратегії «зеленої трансформації» гірничо-металургійного комплексу. Політика регулювання у сфері сталого розвитку має фрагментарний характер, а доступ підприємств до «зелених» фінансових інструментів і міжнародних програм підтримки залишається обмеженим. Недостатня координація між урядом, бізнесом та регіональними адміністраціями перешкоджає створенню ефективних механізмів адаптації до екологічних вимог ЄС.

Таблиця 1

Динаміка ключових економічних показників експорту залізорудної сировини України у 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020, %
Обсяг експорту ЗРС, млн. т.	46,3	44,46	23,98	17,75	33,7	-27,2%
Виручка від експорту, млрд. дол. США	4,24	6,9	2,91	1,77	2,8	-34,0%
Середня ціна реалізації, дол./т.	91,58	155,19	121,35	99,72	83,09	-9,3%

Джерело: [6–8]

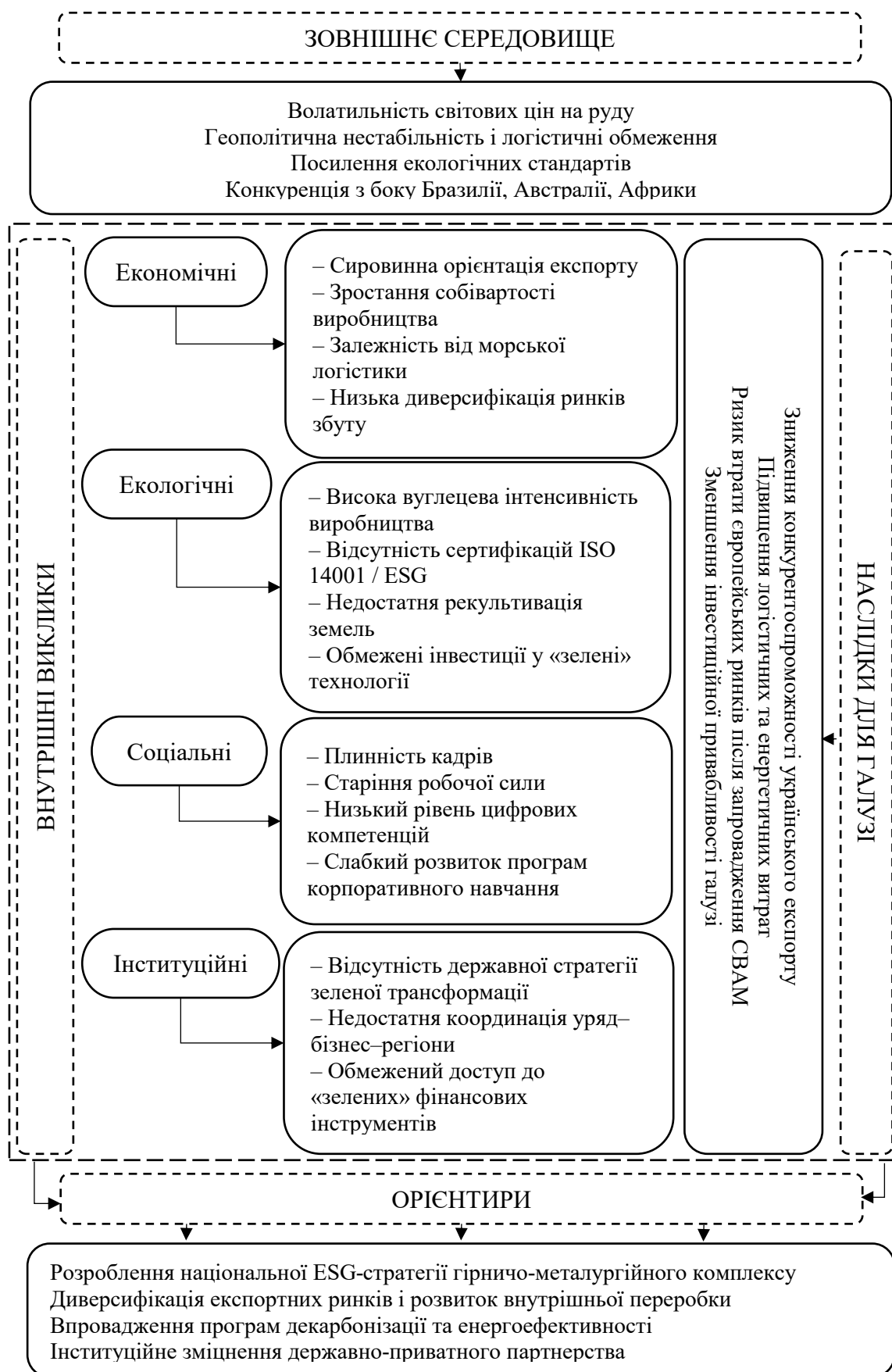


Рис. 1. Система викликів сталого розвитку торгівлі залізничною сировиною України

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи, результати якісної аналітики засвідчують структурну вразливість галузі: її залежність від сировинного експорту, високі логістичні та енергетичні витрати, а також низький рівень технологічної та екологічної модернізації. Синергія зазначених економічних, екологічних, соціальних та інституційних чинників формує комплексну систему ризиків, що обмежує довгострокову конкурентоспроможність України на світовому ринку залізорудної сировини. Це створює об'єктивну потребу у переході від ситуативного управління до системного стратегічного підходу, орієнтованого на принципи сталого розвитку.

Отже, чотири групи викликів – економічні, екологічні, соціальні та інституційні – формують вихідну основу концептуальної моделі. Вони визначають логіку

побудови її структури, пріоритети управлінських дій та напрями стратегічного реагування, спрямовані на досягнення збалансованості між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю, соціальною стійкістю та інституційною узгодженістю.

Архітектура моделі стратегічного управління сталим розвитком торгівлі залізорудною сировиною побудована як багаторівнева система, що охоплює три взаємопов'язані рівні управління – державний, корпоративний і операційний (рис. 2). Така структуризація забезпечує вертикальну інтеграцію рішень і дозволяє узгодити стратегічні цілі національної економічної політики з практичними завданнями підприємств гірничо-металургійного комплексу.

Державний рівень виконує регуляторну та координуючу функції. Він охоплює роз-

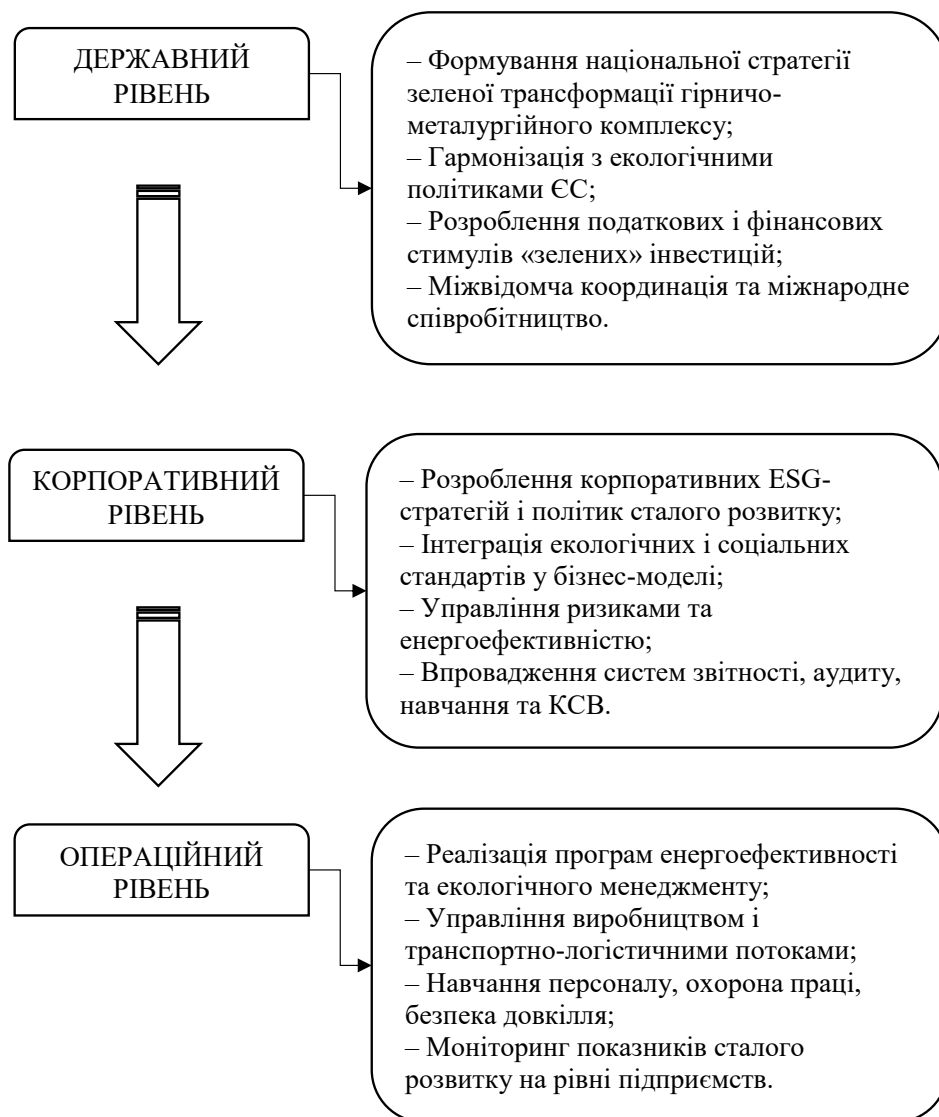


Рис. 2. Рівнева структура моделі стратегічного управління сталим розвитком торгівлі залізорудною сировиною України

Джерело: розроблено автором

роблення національної стратегії зеленої трансформації промисловості, формування нормативно-правових рамок для інтеграції ESG-принципів, створення механізмів стимулювання «зелених» інвестицій і гармонізацію державної політики з екологічними ініціативами ЄС. На цьому рівні формується політичне середовище, яке визначає правила гри для суб'єктів галузі, забезпечуючи їхню участь у глобальних низьковуглецевих ланцюгах постачання.

Корпоративний рівень відповідає за стратегічне планування і впровадження ESG-стандартів у бізнес-процеси компаній. Він охоплює розроблення корпоративних стратегій сталого розвитку, політик енергоефективності, програм екологічного аудиту, систем управління ризиками та соціальної відповідальності. Важливим завданням корпоративного рівня є узгодження інтересів бізнесу із національними та міжнародними зобов'язаннями у сфері декарбонізації й цифровізації промисловості.

Операційний рівень концентрується на реалізації конкретних заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробничих і логістичних процесів, впровадження інноваційних технологій, навчання персоналу та зниження екологічного навантаження. Саме цей рівень є практичним відображенням стратегічних рішень і забезпечує досягнення конкретних показників сталого розвитку.

Взаємодія між рівнями управління має двосторонній характер: з одного боку, стратегічні орієнтири спускаються зверху вниз, забезпечуючи нормативно-організаційну підтримку підприємств, а з іншого – результати діяльності на корпоративному та операційному рівнях формують зворотний зв'язок, необхідний для коригування державної політики.

Запропонована модель стратегічного управління сталим розвитком торгівлі залізничною сировиною базується на чотирьох взаємопов'язаних функціональних блоках – аналітичному, планувальному, імплементаційному та моніторинговому. Їхнє інтегроване функціонування забезпечує повний цикл управління – від збору та інтерпретації інформації до стратегічного реагування і контролю результатів. Кожен із блоків має власні завдання, методи та механізми реалізації, проте всі вони поєднані єдиною логікою зворотного зв'язку, що забезпечує адаптивність системи до змін зовнішнього середовища.

Аналітичний блок виконує діагностичну та прогностичну функції. Його основне завдання полягає у виявленні системних ризиків і тенденцій розвитку світових ринків залізничної сировини, оцінці впливу економічних, екологічних, соціальних і регуляторних чинників на конкурентоспроможність українського експорту. На цьому етапі формується система ключових індикаторів сталості – обсягів експорту, вуглецевої інтенсивності, частки продукції з доданою вартістю, рівня зайнятості, показників безпеки праці, індексу інвестиційної привабливості тощо.

Планувальний блок орієнтований на розроблення стратегічних орієнтирів і сценаріїв сталого розвитку торгівлі ЗРС з урахуванням результатів аналітичного етапу. У його межах відбувається формування цілей, пріоритетів і ключових напрямів державної, корпоративної та регіональної політики, пов'язаної з переходом до низьковуглецевої економіки. На цьому етапі визначаються стратегічні напрями дій: декарбонізація виробництва, підвищення енергоефективності, розвиток переробки, модернізація логістичних маршрутів, а також стимулювання «зелених» інвестицій. Планувальний блок інтегрує положення ESG-стратегій у систему управлінських рішень і забезпечує узгодження цілей сталого розвитку між державним, корпоративним та операційним рівнями. Він функціонує відповідно до принципів довгострокового стратегічного бачення, визначених OECD [3] для ресурсноорієнтованих галузей.

Імплементацийний блок реалізує прийняті стратегії шляхом трансформації планових орієнтирів у конкретні управлінські механізми, проекти та програми. У межах цього блоку відбувається практичне впровадження рішень, спрямованих на екологічну модернізацію виробництва, впровадження технологій зниження енергоємності, цифровізацію процесів управління та логістики, підвищення кваліфікації персоналу. Імплементацийний блок також охоплює реалізацію партнерських програм між державою, бізнесом та міжнародними організаціями – зокрема у форматі грантів, пільгових кредитів та технологічних альянсів. Цей блок забезпечує безпосереднє досягнення цілей сталого розвитку на практичному рівні та виступає центральною ланкою реалізації ESG-орієнтованої політики.

Моніторинговий блок завершує цикл управління, забезпечуючи оцінювання ефективності реалізації стратегій, зби-

рання та аналіз ESG-показників і формування системи зворотного зв'язку.

Основними його завданнями є: контроль виконання екологічних і соціальних програм; оцінювання динаміки ключових показників сталості; верифікація звітності; аудит корпоративної відповідальності; аналіз впливу експортної діяльності на довкілля та соціально-економічний розвиток регіонів.

Моніторингова система функціонує на принципах адаптивності та прозорості, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії відповідно до змін ринкової кон'юнктури, екологічних нормативів і міжнародних зобов'язань України.

Взаємодія зазначених блоків формує цикл управління сталого розвитку. Інформаційні потоки рухаються від аналітичного до моніторингового блоку, створюючи умови для постійного вдосконалення стратегій, адаптації управлінських рішень і підвищення загальної резильєнтності торговельної системи.

Ефективність функціонування моделі стратегічного управління сталим розвитком торгівлі залізорудною сировиною визначається не лише структурною побудовою, а й якістю зв'язків між її рівнями та блоками. Взаємодія державного, корпоративного та операційного рівнів формує багатовекторну систему комунікацій, у межах якої здійснюється передача стратегічних орієнтирів, обмін інформацією про результати реалізації політики, а також зворотний вплив з боку виробничих систем на корекцію державних і корпоративних рішень.

Вертикальні зв'язки забезпечують інтеграцію цілей та інструментів управління у напрямі «згори донизу» та «знизу догори». У першому випадку державні стратегії сталого розвитку, законодавчі ініціативи та фінансові програми транслюються до корпоративного рівня, де адаптуються до специфіки діяльності підприємств. Зворотний напрямок передбачає передачу узагальненої аналітичної інформації, показників ефективності та ESG-звітності з корпоративного й операційного рівнів до державних органів для коригування політики, пріоритетів фінансування й нормативно-правових рамок. Такий двонаправний рух інформаційних потоків створює механізм адаптивного управління, що забезпечує синхронізацію стратегічних і тактичних рішень.

Горизонтальні зв'язки реалізуються між функціональними блоками – аналітичним, планувальним, імплементаційним і моніторинговим – утворюючи замкнений управ-

лінський цикл. На основі результатів аналітичного блоку формується планувальна частина стратегії, далі – імплементація через конкретні програми та проекти, після чого здійснюється моніторинг виконання й оцінка результатів. Отримані дані передаються назад до аналітичного блоку, де відбувається переоцінка ризиків і оновлення прогнозів. Завдяки цьому модель набуває властивостей саморегуляції, що є критично важливим для галузей, залежних від волатильності глобальних ринків і екологічних обмежень.

Механізми моніторингу побудовані на принципах прозорості, циклічності та стандартизованої звітності. Ключовими інструментами виступають регулярні ESG-звіти, корпоративні аудити сталого розвитку, державна система верифікації даних про викиди та споживання ресурсів, а також інтеграція цифрових платформ моніторингу. Моніторинговий механізм забезпечує не лише фіксацію поточних результатів, а й прогнозування наслідків реалізованих стратегій, що підвищує рівень превентивності управлінських рішень.

Адаптивність моделі полягає у здатності системи оперативно реагувати на зміни зовнішніх умов – економічних, регуляторних, технологічних і соціальних. Цей механізм функціонує через систему зворотного зв'язку, коли моніторингові дані автоматично ініціюють перегляд стратегічних сценаріїв, корекцію показників ефективності (KPI) і переналаштування пріоритетів у рамках державних або корпоративних програм. Адаптивна властивість моделі ґрунтується на динамічному балансі між стабільністю стратегічних цілей і гнучкістю інструментів їх досягнення, що забезпечує стійкість управлінської системи до зовнішніх шоків.

Висновки. Запропонована концептуальна модель стратегічного управління сталим розвитком торгівлі залізорудною сировиною України є цілісною системою, побудованою на результатах комплексної діагностики стану галузі, що охопила чотири групи викликів – економічні, екологічні, соціальні та інституційні. Виявлені детермінанти структурної вразливості дозволили сформувати методологічну основу моделі, орієнтовану на інтеграцію принципів ESG, інституційної узгодженості та адаптивного управління в умовах турбулентності глобальних ринків.

Архітектура моделі базується на трикомпонентній структурі управління – державному, корпоративному та операційному

рівнях, що забезпечують вертикальну інтеграцію стратегічних, тактичних і виробничих рішень. Реалізація управлінських функцій відбувається у межах чотирьох взаємопов'язаних блоків – аналітичного, планувального, імплементаційного та моніторингового, які утворюють замкнений цикл стратегічного управління.

Механізми моніторингу та адаптивності, закладені в модель, гарантують її здатність до оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища – коливання цін, посилення екологічних стандартів, енергетичні ризики та інституційні обмеження. Вони створюють можливість прогнозного управління, орієнтованого не лише на мінімізацію ризиків, а й на використання нових можливостей, що виникають у процесі глобальної зеленої трансформації.

Отже, концептуальна модель відображає стратегічну логіку переходу української торгівлі залізородною сировиною від сировинної до інноваційно-орієнтованої та низьковуглецевої моделі розвитку, у якій ключовими чинниками конкурентоспроможності виступають екологічна ефективність, технологічна модернізація, людський капітал і прозорість управлінських процесів. Її реалізація створює науково-практичне підґрунтя для підвищення стійкості експортних ланцюгів та інтеграції держави у європейський простір сталого економічного розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Bazaluk O., Petlovanyi M., Lozynskyi V., Zubko S., Sai K., Saik P. Sustainable Underground Iron Ore Mining in Ukraine with Backfilling Worked-Out Area. *Sustainability*. 2021. № 13 (2). DOI: <https://doi.org/10.3390/su13020834>
2. Chepeliev M. Possible Implications of the European Carbon Border Adjustment Mechanism for Ukraine and Other EU Trading Partners. *Economics: The Open-Access, Open-Assessment E-Journal*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.46557/001c.21527>
3. OECD. *Global Corporate Sustainability Report 2024*. Paris: OECD Publishing. 2024. URL: <https://www.oecd.org/>
4. European Commission, JRC. *Raw Materials Foresight Study 2023*. Luxembourg: Publications Office of the EU. 2023. URL: <https://single-market-economy.ec.europa.eu/>
5. European Raw Materials Alliance (ERMA). (2023–2024). *Official portal and materials*. Available at: <https://erma.eu/>
6. GMK Center. (2024, January 19). Ukraine reduced iron ore exports by 26% in 2023 – 17.75 mln t. Available at: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/98575>
7. GMK Center. (2025). Ukraine increased iron ore exports to 33.699 mln t in 2024; revenue \$2.8 billion. Available at: <https://gmcenter.com/>
8. Observatory of Economic Complexity (OEC). (n.d.). *Iron ore in Ukraine*. Available at: <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/iron-ore/reporter/ukr>
9. Pavlenko, O. I. (2021). Analysis of employment of employees of mining enterprises in harmful working conditions. *Ukrainian Journal of Occupational Health*, no. (2), pp. 204–210.
10. Sanduhei, V., & Smaglyi, A. O. (2025). Human capital as a driver of the formation of Ukraine's competitive advantages (post-war context). *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, no. (1), pp. 157–163.

Стаття надійшла: 17.10.2025
Стаття прийнята: 14.11.2025
Стаття опублікована: 28.11.2025

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-57-6>

УДК 35.078

Ушкаренко Ю.В.

*докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7231-5277>
E-mail: Ushkarenkoj@gmail.com*

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено особливості сучасного державного управління в умовах ринкової економіки з урахуванням стратегічних орієнтирів сталого розвитку України. Проаналізовано теоретичні підходи до регулювання економіки – кейнсіанство, неолібералізм, монетаризм, інституціоналізм – та визначено можливості їх адаптації до національних умов. Обґрунтовано необхідність переходу до результативного управління із застосуванням бюджетування, орієнтованого на результати, що забезпечує ефективний зв'язок між використанням ресурсів і досягненням соціально-економічних та екологічних цілей. Розкрито роль держави як гармонізатора ринкових механізмів, соціальних інтересів та екологічної відповідальності. Наголошено на важливості інституційних реформ, вдосконалення систем моніторингу та інтеграції Цілей сталого розвитку ООН у державну політику України.

Ключові слова: державне управління, ринкова економіка, сталий розвиток, бюджетування, орієнтоване на результати, економічна політика, Цілі сталого розвитку.

Ushkarenko Iuliia. STATE GOVERNANCE IN THE SYSTEM OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

The article examines the features of modern public administration in a market economy, taking into account the strategic guidelines of sustainable development in Ukraine. The purpose of the study is to analyze the specifics of contemporary public administration under market economy conditions, with regard to the strategic priorities of sustainable development in Ukraine, particularly through the lens of results-based management and performance-oriented budgeting (POB). Theoretical approaches to economic regulation – Keynesianism, neoliberalism, monetarism, and institutionalism – are analyzed, as well as their adaptation to the national context. The necessity of transitioning to results-oriented public administration is substantiated, with performance-based budgeting identified as a key tool that effectively links budgetary resources to the achievement of specific socio-economic and environmental outcomes. The role of the state in ensuring the harmonization of market mechanisms, social interests, and environmental responsibility is explored. It is determined that the successful implementation of the UN Sustainable Development Goals (SDGs) at the national level requires institutional reforms, improved monitoring systems, and the integration of environmental and social indicators into public policy. A systematization of public regulation methods within a macroeconomic approach is presented, supplemented by examples of their application in Ukraine and their connection to the SDGs. The article includes an analysis of current research, Ukrainian legislation, and international experience, making it a contribution to the scientific discourse on the modernization of public administration in the context of transformation. In the current conditions, the Ukrainian model of public administration should focus not only on economic growth but also on sustainable development as a comprehensive strategy. This requires: a transition to results-based management; the implementation of POB considering environmental and social indicators; the synergy of market mechanisms and targeted state regulation; active public participation in governance processes. Only under these conditions will the state be able to fulfill its role as a guarantor of economic stability, social justice, and environmental security – the key components of sustainable development in Ukraine.

Key words: public administration, market economy, sustainable development, results-based budgeting, economic policy, Sustainable Development Goals.

Постановка проблеми. Сучасна українська економіка є класичним прикладом змішаної ринкової системи, де держава виступає одночасно як суб'єкт господарювання та суб'єкт управління. У контексті повномасштабної війни, постконфліктного відновлення, євроінтеграційних зобов'язань та глобальних екологічних викликів, модель державного управління потребує фундаментальної трансфор-

мації. Традиційні механізми регулювання – податкова політика, державні витрати, монетарне регулювання – залишаються актуальними, але вони повинні бути інтегровані в систему стратегічного управління, спрямовану на досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), зокрема таких, як зелена енергетика, економічне зростання, відповідальне споживання та кліматичні дії.

У цих умовах ключовим стає перехід від управління процесами до управління результатами, що передбачає не лише економічну ефективність, а й соціальну справедливність та екологічну відповідальність. Саме ця триєдина основа і формує концептуальну базу державного управління в умовах сталого розвитку в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні українські та міжнародні дослідження активно розглядають взаємозв'язок між державним управлінням і сталістю розвитку. У міжнародному контексті значний внесок у розуміння ролі держави в епоху сталого розвитку зробили дослідження ОЕСР і Всесвітнього банку, які підкреслюють необхідність переходу до результативного управління, орієнтованого на цілі сталого розвитку ООН (ЦСР) [8]. Країни-члени ОЕСР впроваджують *Budgeting for Sustainable Development*, що поєднує бюджетування, орієнтоване на результати (БОР) із екологічними та соціальними індикаторами. Українські дослідники звертають увагу на виклики, пов'язані з впровадженням БОР у постконфліктних умовах, слабкістю системи моніторингу та недостатнім зв'язком між бюджетними рішеннями і стратегічними цілями [2, 3, 5].

Незважаючи на наявність окремих досліджень, у науковому дискурсі все ще не вистачає комплексного підходу, який би узагальнював теоретичні підходи, інструменти державного регулювання та практику їхнього застосування в Україні в умовах сталого розвитку. Саме цьому присвячена дана стаття.

Метою статті є аналіз особливостей сучасного державного управління в умовах ринкової економіки з урахуванням стратегічних орієнтирів сталого розвитку в Україні, зокрема через призму результативного управління та бюджетування, орієнтованого на результати.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. У світовій економічній думці існує кілька ключових напрямів щодо ролі держави в економіці:

– Кейнсіанство та некейнсіанство акцентують увагу на антициклічному регулюванні та стимулюванні сукупного попиту через державні витрати, податкову політику та інвестиції. У випадку України цей підхід може бути ефективним у періоди криз, але потребує фіскальної дисципліни та контролю над дефіцитом бюджету. Зокрема, Національна програма відновлення «Україна – держава, яка працює»

передбачає державні інвестиції в інфраструктуру, освіту та ВПО, що прямо відповідає кейнсіанській ідеї стимулювання ефективного попиту.

– Неолібералізм пропонує мінімізацію державного втручання, створення конкурентного середовища та захист прав власності. Цей підхід є актуальним для України в контексті дерегуляції, боротьби з корупцією та вдосконалення інституцій ринку. Неоліберальна модель була реалізована в Німеччині після Другої світової війни через «соціальну ринкову економіку» Л. Ерхарда. У сучасній Україні цей підхід проявляється у дерегуляції бізнесу, цифровізації держпослуг (наприклад, Дія) та спрощенні податкового кодексу.

– Монетаризм зосереджується на стабільності грошової маси та інфляційному таргетуванні. Монетаризм активно використовує Національний банк України, який з 2016 року перейшов до інфляційного таргетування – стратегії, започаткованої у Новій Зеландії у 1990-х і успішно застосованої у Польщі, Чехії та Румунії.

– Інституціоналізм підкреслює роль правил, норм і організацій у формуванні економічної поведінки. Для України це означає потребу вдосконалення правової культури, публічного управління та соціального капіталу. Інституціоналізм знайшов відображення у реформі публічної служби в Естонії, де створена меритократична система підбору кадрів. У Україні аналогічні зусилля здійснюються через Національне агентство з питань державної служби та впровадження конкурентного відбору.

Сучасна держава має переходити від простої виконавчої функції до результативного управління, де центральне місце посідають якість надання послуг, ефективність використання ресурсів і відповідальність перед громадянами – «клієнтами держави» [10, с. 123]. У цьому контексті ключовим інструментом є бюджетування, орієнтоване на результати. Український досвід впровадження БОР, хоча й є неповним, демонструє потенціал цього механізму для покращення цільового використання коштів. БОР передбачає:

– чітке формулювання стратегічних цілей державної політики;

– зв'язок між бюджетними видатками та очікуваними соціально-економічними результатами;

– делегування повноважень виконавчим органам;

– посилення звітності та оцінки ефективності.

Особливо важливим є те, що БОР дозволяє інтегрувати цілі сталого розвитку ООН в національну політику: наприклад, фінансування програм «зеленої» енергетики, цифрової трансформації освіти чи розвитку регіональної інфраструктури може оцінюватися не лише за обсягом видатків, а й за реальним внеском у екологічну сталість, соціальну інтеграцію та економічну конкурентоспроможність.

Впровадження бюджетування, орієнтованого на результати (БОР), є глобальним трендом. Наприклад:

– у Новій Зеландії БОР було запроваджено ще у 1989 році як частину реформи «нового державного управління». Сьогодні майже всі видатки міністерств пов'язані з чіткими показниками результатів.

– у Естонії БОР інтегровано з цифровою платформою e-Estonia, що дозволяє в реальному часі відстежувати ефективність держпрограм.

– в Україні перші кроки з БОР було зроблено з прийняттям Закону

«Про державне бюджетне планування». Зокрема, Міністерство освіти і науки у 2023–2024 роках розробило пілотні програми з індикаторами щодо зростання якості освіти.

На основі аналізу світових підходів та практики України, методи державного регулювання можна систематизувати за макроекономічним принципом – регулювання сукупного попиту та пропозиції. Методи регулювання сукупного попиту представлені у табл. 1.

У табл. 2 представлено методи державного регулювання пропозиції з урахуванням принципів сталого розвитку.

Ці таблиці демонструють, що ефективне державне регулювання в Україні має не лише економічну ціль, а й соціально-екологічну місію, яка втілюється через інтеграцію ЦСР у всі рівні управління.

На основі аналізу теоретичних підходів та української практики запропоновано концептуальну модель інтеграції ЦСР у систему державного управління (рис. 1).

Модель відображає взаємодію трьох рівнів:

Таблиця 1

Методи регулювання сукупного попиту

Напрямок	Інструмент	Україна	Світ
Бюджетно-податкова політика	Зростання соціальних видатків, інвестицій у інфраструктуру	Програми відновлення Донбасу, будівництво «єврошляхів»	Польща – «ІР Вох» для інноваційних компаній
	Податкові зниження та пільги	Податкові канікули для ветеранів, зниження ЄСВ для ІТ-сектору	
Грошово-кредитна політика	Інфляційне таргетування, операції на відкритому ринку	Політика НБУ зі стабілізації гривні	Нова Зеландія, Чехія – моделі для НБУ
Зовнішньоекономічна політика	Регулювання валютного курсу, тарифна політика	Захист внутрішнього ринку через митні квоти на імпорт	ЄС – єдиний митний тариф для захисту внутрішнього ринку

Джерело: складено автором на основі [1, 3, 11, 12]

Таблиця 2

Методи регулювання пропозиції з урахуванням принципів сталого розвитку

Напрямок	Інструмент	Україна	Світ	Пов'язані з ЦСР
Інвестиційна політика	Державні інвестиції, ДПП, податкові пільги для «зелених» проектів	Проекти «зеленої» енергетики з участю ЕБРР	Данія – 100% ВДЕ до 2030	ЦСР 7, 9
Держзакупівлі	Закупівлі з урахуванням екологічних критеріїв (green public procurement)	Постанова КМУ № 483 (2022) про екологічні критерії	Франція – 100% «зелених» закупівель до 2025	ЦСР 12
Розвиток інфраструктури	Будівництво громадського транспорту, «розумних» міст	Пілотні проекти у Львові, Харкові, Кропивницькому	Сінгапур – Smart Nation	ЦСР 11

Джерело: складено автором на основі [1, 3, 11, 12]

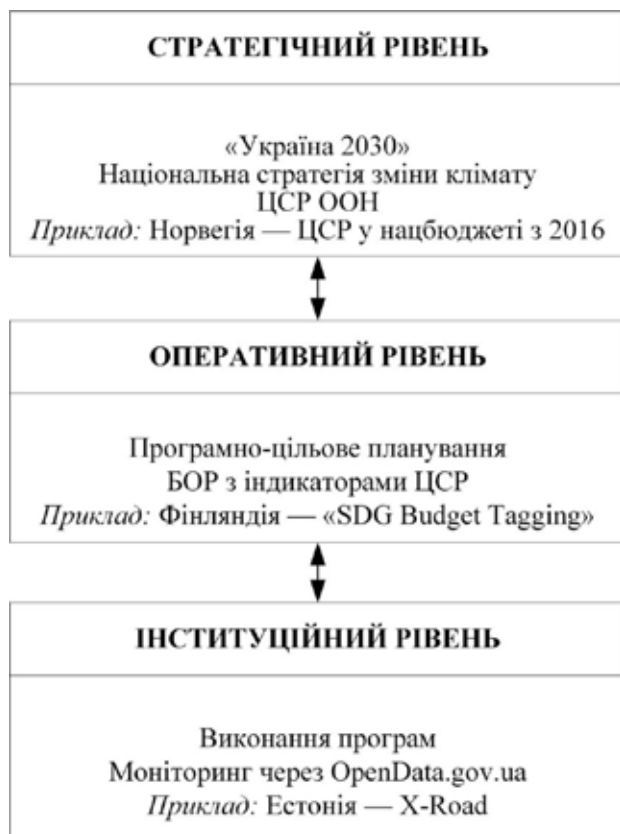


Рис. 1 Модель інтеграції Цілей сталого розвитку (ЦСР) у державне управління в Україні

Джерело: власні дослідження

1. Стратегічний рівень – формування національних цілей (зокрема, через «Україну 2030»);

2. Оперативний рівень – розробка програм та бюджетів, орієнтованих на результати;

3. Інституційний рівень – реалізація заходів виконавчими органами з моніторингом і звітністю.

Ця модель є циклічною: результати інституційного рівня повертаються у стратегічний на етапі корекції політики.

Особливо важливим у контексті ЦСР є впровадження зеленого бюджетування та екологічної оцінки державних програм. На сьогодні в Україні лише 12% державних програм містять екологічні індикатори [1], що свідчить про значний потенціал для покращення.

Крім того, ключовими викликами залишаються:

- фрагментарність інформаційних систем держорганів;
- недостатня кваліфікація держслужбовців у сфері стратегічного планування;
- слабкий зв'язок між місцевими бюджетами і національними ЦСР.

У той час як Фінляндія, Данія та Нова Зеландія інтегрують ЦСР у кожен етап бюджетного циклу, Україна лише робить перші кроки. Наприклад, у 2024 році Міністерство економіки вперше включило екологічні індикатори у державну програму «Охорона навколишнього середовища», але ці показники поки що не пов'язані з фінансуванням. Між тим, досвід Естонії свідчить: для успіху необхідна єдина інформаційна платформа, де стратегія, бюджет, виконання та звітність працюють як єдиний механізм. Україна має потенціал створити таку систему на базі Єдиного порталу державних послуг та Платформи відкритих даних. Тим не менш, досвід країн ОЕСР свідчить, що успішна реформа можлива за умови послідовності, інституційної підтримки та активної участі громадян.

Висновки. У сучасних умовах українська модель державного управління повинна орієнтуватися не лише на економічне зростання, а й на сталий розвиток як комплексну стратегію. Це вимагає:

- переходу до результативного управління;
- впровадження БОР з урахуванням екологічних та соціальних показників;
- синергії ринкових механізмів і цільового державного регулювання;
- активного залучення громадян до процесів управління.

Тільки за таких умов держава зможе виконувати свою роль як гаранта економічної стабільності, соціальної справедливості та екологічної безпеки – ключових компонентів сталого розвитку в Україні.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Міністерство екології та природних ресурсів України. Звіт про інтеграцію ЦСР у державне управління. Київ, 2024. 45 с.
2. Олешко А.А., Федоряк Р.М., Цалко Т.Р. Державне управління сталим розвитком в умовах коронавірусної кризи. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 18. С. 71–74.
3. Публічне управління та адміністрування в забезпеченні реалізації цілей сталого розвитку: монографія. Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, В.В. Барабанова та ін.; ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг: Вид.ДонНУЕТ, 2021. 162 с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2325/> (дата звернення: 10.11.2025).
4. Becchetti L., Pisani F., Salustri F., and Semplici L. The frontier of Social Impact Finance in the public sector: Theory and two case studies. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2022. № 93 (4), С. 887–912.
5. Grynchuk, N. Performance-Based Program Budgeting in Ukraine (with a Focus on the Local Budget Level). In: de Vries, M.S., Nemec, J., Špaček, D. (eds) *Performance-*

- Based Budgeting in the Public Sector. Governance and Public Management. Palgrave Macmillan, Cham. 2019. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-02077-4_9
6. Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: A handbook for development practitioners. The World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/638011468766181874/pdf/A-handbook-for-development-practitioners-ten-steps-to-a-results-based-monitoring-and-evaluation-system.pdf>
 7. Mamatova, T. V., Chykarenko, I. A., Moroz, E. G., Yepifanova, I. Yu., Kudlaieva, N. V. Management of Enterprises and Organizations under the Conditions of Sustainable Development. *International Journal of Management*, 2020. No. 11 (04), P. 151–159. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29917/Yepifanova_IJM_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
 8. OECD. Budgeting for Sustainable Development: Linking Public Finance and SDGs. Paris, 2023. 112 p.
 9. Patton, M. Q. Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use. The Guilford Press. 2011. URL: <https://www.guilford.com/books/Developmental-Evaluation/Michael-Quinn-Patton/9781606238721>
 10. Public Administration for Sustainable Development: Mechanisms and Strategies of State and Regional Administration in the Conditions of War and Reconstruction of Ukraine: Collective Monograph / The general ed. Chechel A., Zharova L., Śleziak M. Kyiv - Bielsko-Biala (Poland): University of Economics and Humanities, 2025. 285 p.
 11. UNDP. (2024). Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment>
 12. WB. (2023). The World Bank and Ukraine: Laying the Groundwork for Reconstruction in the Midst of War. URL: <https://www.worldbank.org/en/results/2023/11/30/the-world-bank-and-ukraine-laying-the-groundwork-for-reconstruction-in-the-midst-of-war>
 - ta administruvannia v zabezpechenni realizatsii tsilei staloho rozvytku: monohrafiia / red. N. S. Ivanova. Kryvyi Rih : Vyd.DonNUET. 162 s. Available at: <http://elibrary.donnue.edu.ua/2325/> (in Ukrainian)
 4. Becchetti L., Pisani F., Salustri F., and Semplici L. (2022) The frontier of Social Impact Finance in the public sector: Theory and two case studies. *Annals of Public and Cooperative Economics*, no. 93 (4), pp. 887–912.
 5. Grynychuk, N. (2019) Performance-Based Program Budgeting in Ukraine (with a Focus on the Local Budget Level). In: de Vries, M.S., Nemec, J., Špaček, D. (eds) Performance-Based Budgeting in the Public Sector. Governance and Public Management. Palgrave Macmillan, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-02077-4_9
 6. Kusek, J. Z., Rist, R. C. (2004) Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: A handbook for development practitioners. The World Bank. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/638011468766181874/pdf/A-handbook-for-development-practitioners-ten-steps-to-a-results-based-monitoring-and-evaluation-system.pdf>
 7. Mamatova, T. V., Chykarenko, I. A., Moroz, E. G., Yepifanova, I. Yu., Kudlaieva, N. V. (2020) Management of Enterprises and Organizations under the Conditions of Sustainable Development. *International Journal of Management*, no. 11 (04), pp. 151–159. https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29917/Yepifanova_IJM_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
 8. OECD. (2023) Budgeting for Sustainable Development: Linking Public Finance and SDGs. Paris, 112 p.
 9. Patton, M. Q. (2011). Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use. The Guilford Press. Available at: <https://www.guilford.com/books/Developmental-Evaluation/Michael-Quinn-Patton/9781606238721>
 10. Chechel A., Zharova L., Śleziak M. (eds.) (2025) Public Administration for Sustainable Development: Mechanisms and Strategies of State and Regional Administration in the Conditions of War and Reconstruction of Ukraine: Collective Monograph / The general ed. Kyiv-Bielsko-Biala (Poland): University of Economics and Humanities. 285 p.
 11. UNDP. (2024). Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment. Available at: <https://www.undp.org/ukraine/publications/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment> (in Ukrainian)
 12. WB. (2023). The World Bank and Ukraine: Laying the Groundwork for Reconstruction in the Midst of War. Available at: <https://www.worldbank.org/en/results/2023/11/30/the-world-bank-and-ukraine-laying-the-groundwork-for-reconstruction-in-the-midst-of-war>

REFERENCES:

1. Ministerstvo ekolohii ta pryrodnykh resursiv Ukrainy. Zvit pro intehratsiiu TsSR u derzhavne upravlinnia. Kyiv. (2024). 45 s. (in Ukrainian)
2. Oleshko A. A., Fedoriak R. M., Tsalko T. R. (2020) Derzhavne upravlinnia stalym rozvytkom v umovakh koronavirusnoi kryzy. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. Vyp. 18. S. 71–74. (in Ukrainian)
3. Ivanova N. S., Pryimak N. S., Karabaza I.A., Barabanova V. V. ta in. (2021) Publichne upravlinnia

Стаття надійшла: 15.10.2025
Стаття прийнята: 11.11.2025
Стаття опублікована: 28.11.2025

СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-57-7>

UDC 330.3

Advokatova Nadiia

*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Economics,
Management and Administration
Kherson State University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2027-7464>
E-mail: nadinadvokat@gmail.com*

Povod Tetiana

*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Entrepreneurship,
Accounting and Finance
Kherson State Agrarian and Economic University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8191-5488>
E-mail: t_povod@ksau.kherson.ua*

DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL BUSINESS IN UKRAINE: THEORETICAL ASPECTS, PROBLEMS AND ADVANTAGES

This article is devoted to the study of factors influencing the development of intellectual business in Ukraine. Its social-economic role is determined, the main problems and prospects of development are revealed. In terms of importance, intellectual business can be considered one of the main factors of economic growth in Ukraine, in the absence of sufficient investment support for business development during crises and instability in society. It has been determined that intellectual property is a necessary condition for the prosperity of those cultures where its importance is fully understood and accepted and is effectively protected by laws, the implementation of which is guaranteed by the state.

Key words: intellectual business, intellectual property, intellectual services, intellectual entrepreneurship, intellectual component of business.

Адвокато́ва Н.О., Повод Т.М. РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРЕВАГИ

Стаття присвячена дослідженню факторів розвитку інтелектуального бізнесу в Україні. Визначено його соціально-економічну роль, розкрито основні проблеми та перспективи розвитку. Визначено, що інтелектуальний бізнес можна вважати одним з основних факторів економічного зростання в Україні в умовах відсутності достатньої інвестиційної підтримки розвитку бізнесу під час криз та нестабільності в суспільстві. Виявлено, що інтелектуальна власність є необхідною умовою процвітання тих культур, де її значення повністю усвідомлене та прийняте й ефективно захищене законами, виконання яких гарантується державою. Аналіз стану інтелектуального бізнесу в Україні свідчить, що головними причинами гальмування розвитку цього сектора економіки є: відсутність дієвого механізму реалізації державної політики щодо підтримки інтелектуального підприємництва; нестабільність і важкий тягар оподаткування, що примушує багатьох суб'єктів інтелектуального підприємництва припинити свою діяльність, відсутність матеріально - фінансових ресурсів, особливо на стадії фундаментальних наукових досліджень; обмеженість інформаційного та консалтингового забезпечення, недостатній рівень інформованості учасників бізнесу. Для виживання бізнесу у конкурентній боротьбі, потрібно виробляти конкурентоздатні товари. Цього можна досягти, якщо безупинно вдосконалювати технологічні процеси для їхнього виробництва. А це можливо здійснити тільки за рахунок використання результатів інтелектуальної діяльності, а саме науково-технічної творчості, тобто об'єктів промислової власності: винаходів, корисних моделей, промислових зразків, ноу-хау тощо. Безперечно, результати такої діяльності будуть більш вагомими, особливо у сфері оборони, якщо вони отримані своїми громадянами. За роки реформ інтелектуальний бізнес в Україні не зміг знайти свого місця в національній економіці. Тому сьогодні життєво важливим є включення розвитку інтелектуального бізнесу до загальної стратегії економічного зростання та структурної реконструкції національної економіки.

Ключові слова: інтелектуальний бізнес, інтелектуальна власність, інтелектуальні послуги, інтелектуальне підприємництво, інтелектуальна складова бізнесу.

Problem statement. The development of the Ukrainian economic system in a dynamic market requires the use and development of intellectual products and modern concepts of their management at enterprises. Fierce competition in foreign and domestic markets requires enterprises to significantly increase the efficiency of their economic activities, which is possible only through the introduction of new resource-saving technologies based on innovative approaches, automation of production processes and the use of modern equipment.

Analysis of recent research and publications. The development of the market economic system in Ukraine is associated with the growth of entrepreneurial activity in all spheres of the economy, and especially in the sphere of intellectual development and intellectual property issues. One of the promising areas for creating a competitive market environment is the development of intellectual business. World experience and business practice show that intellectual business is the most promising, and therefore the most dynamic sector of the economy. Ukrainian economic thought is increasingly aware that the creation of legal, economic, organizational and social conditions for intellectual entrepreneurship in Ukraine is one of the most important tasks of social-economic development.

The relevance of the study of intellectual business is determined by its objectively high social-economic role on the one hand, and insufficient scientific and theoretical substantiation, underestimation of its importance as a structural element of a market economy, on the other hand.

A significant contribution to the study of intellectual entrepreneurship was made by well-known Western scientists L. Edvinsson, M. Malone, K. Swaby, T. Stewart, E. Brooking. Among modern domestic studies dealing with issues of intellectual business in Ukraine, it is necessary to admit Avramova O.E., Vasilyeva N.G., Kirina R.S., Korostashova V.S., Romanyuka O.I., Perevalova L.V., Pirozhak S.V., Khomenko V.L.

The purpose of this article is to reveal the features of the development of intellectual business in Ukraine, and to study the main problems that accompany it.

Presentation of the research material and its main results. The development of intellectual business is one of the priority areas in the modern economic policy of any state with a developed economy. Intellectual

entrepreneurship and intellectual business activity in general have become integral components of modern society. The group of people engaged in intellectual business is one of the most promising sources of ensuring the social-economic activity of the population.

In terms of importance, intellectual business can be considered one of the main factors of economic growth in Ukraine, in the absence of sufficient investment support and the formation of a social structure in conditions of instability and uncertainty [1].

In the course of our research, it was established that intellectual entrepreneurship has many advantages that actively affect economic and social transformations in the state. The development of a competitive domestic market of goods and services depends on the development of intellectual business.

With a narrowly focused specialization, intellectual businesses can fill the investment market with genuinely new technical and technological solutions, take the lead in driving innovation, and achieve fast cost recovery through efficient resource use. They are also far more mobile and adaptable, rebound quickly from external shocks, and operate effectively without the need for complex strategic management systems.

A feature of intellectual business is that the demand for the services of these enterprises is derived and is determined by the properties of the customer's production process (similarly to how the demand for financial derivatives is derived from the characteristics of the underlying asset). Production processes that occur in the secondary and especially in the tertiary sector have become so complicated that they require very different "support". Based on this feature, the following functional groups of intellectual services are distinguished (Fig. 1).

The following services should be included in the sphere of intellectual business in Ukraine (Fig. 2).

The fact remains that the degree of involvement of intellectual business in foreign economic activity is much lower: the share of this sector of the economy in the total volume of exports of economically developed countries is up to half of the total volume, with the exception of Japan, where intellectual products account for two-thirds of the country's exports.

The role of intellectual business in the economy is becoming obvious, and the state must actively support the development of

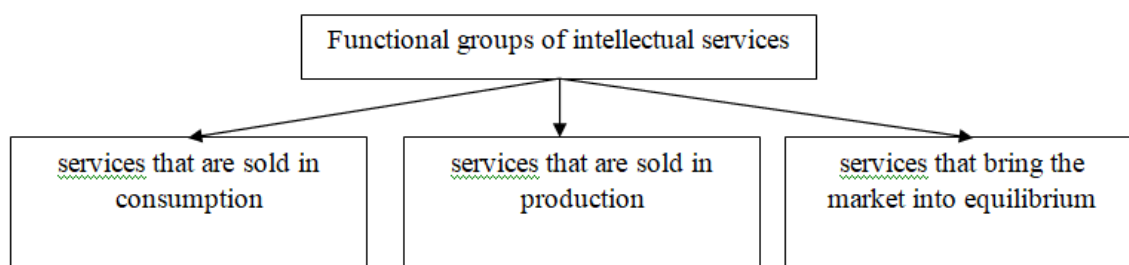


Figure 1. Division of intellectual services into functional groups

Source: compiled by the authors based on [1]

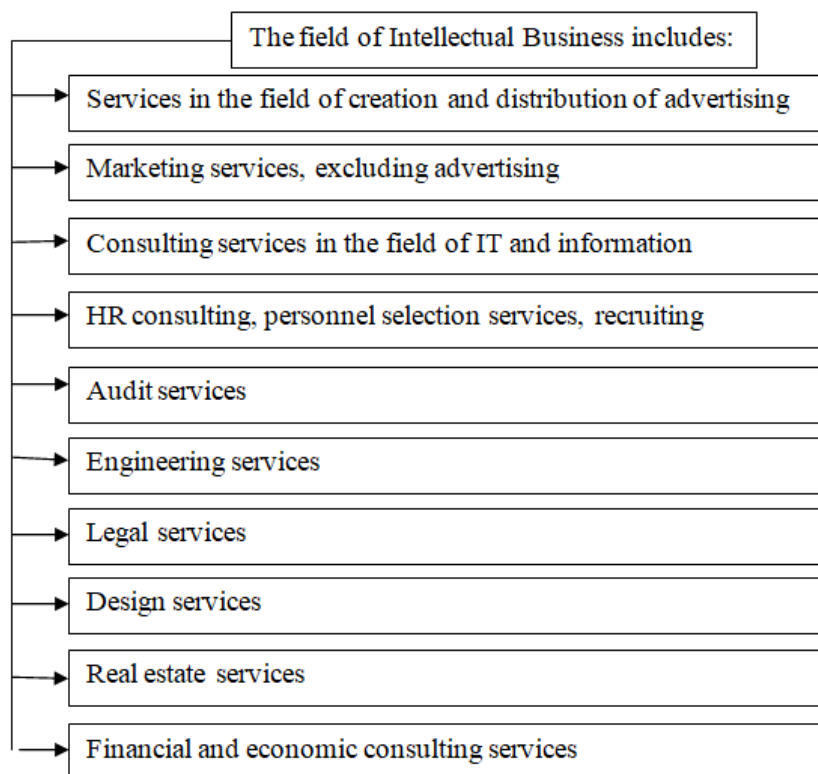


Figure 2. Spheres of intellectual business in Ukraine

Source: compiled by the authors

intellectual entrepreneurship, ensure support and protection of intellectual business at the legislative level, create appropriate regulation of the tax system, and stimulate the generation of new revenues (Fig. 3).

History shows that the greatest successes are achieved by countries in which the interests of the state coincide with the interests of citizens. Therefore, states that strive to become prosperous consider the improvement of the culture of citizens, the development of the country's economy, and the strengthening of national security as strategic tasks.

It is known that bright surges in the development of civilization were observed when the state effectively encouraged the creative activity of its citizens.

Now both statesmen and ordinary citizens are increasingly coming to understand that the primary basis of economic and cultural development of society is the results of intellectual activity of man – scientific, technical and artistic creativity. Therefore, a state that pursues leadership must provide its citizens with the most favourable conditions for creative work.

Today, the world's most successful countries treat the development of national creative potential as a priority of state policy. Thus, in the USA and Japan, carefully considerate programs for the development of creativity of citizens are operating, starting from preschool age.

Thus, intellectual property is a fundamental prerequisite for the prosperity of cultures

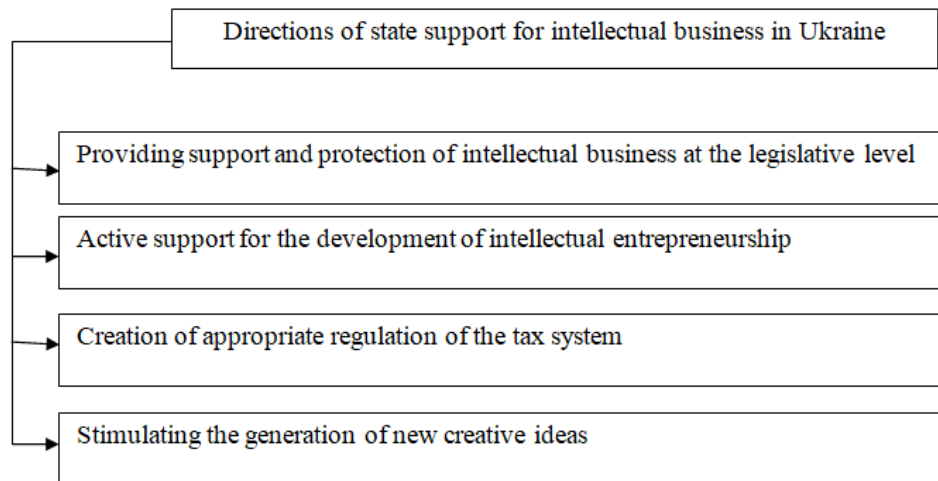


Figure 3. Directions of state support for intellectual business in Ukraine

Source: compiled by the authors

that recognize its significance and ensure its effective protection through state-guaranteed legal mechanisms. Unlike natural resources: land, oil, coal, etc., the reserves of which have a certain limit, intellectual property is an inexhaustible resource, therefore in recent decades it has rapidly replaced traditional material assets and has become the driving force of economic and cultural development of society.

We live in an era of technological societies – societies in which technology plays a decisive role in the production of material goods. To survive in the competitive struggle, it is necessary to produce competitive goods. This can be achieved by constantly improving technological processes for their production. And this can be done only by using the results of intellectual activity, namely scientific and technical creativity, that is, objects of industrial property: inventions, utility models, industrial designs, know-how, etc. Undoubtedly, the results of such activity will be more significant, especially in the field of defence, if they are obtained by its citizens. Unfortunately, the development of intellectual entrepreneurship in Ukraine is currently limited by numerous factors, and its overall level does not meet the capabilities or needs of the national economy.

Over the years of reforms, intellectual business in Ukraine has not been able to find its place in the national economy. Therefore, today it is crucial to include the development of intellectual business in the overall strategy of economic growth and structural reconstruction of the national economy. In terms of the number of intellectual business

enterprises, their contribution to the total volume of production and other indicators, Ukraine remains significantly behind developed countries.

An analysis of intellectual entrepreneurship in Ukraine indicates that the primary factors constraining the development of this economic sector include the absence of an effective mechanism for implementing state support policies; fiscal instability and an excessive tax burden that compel many intellectual enterprises to suspend their activities; insufficient material and financial resources, particularly during the stage of fundamental research; and limited information and consulting support, accompanied by a generally low level of awareness among participants in the production process. The trends in the development of intellectual business in Ukraine are directly affected by the negative dynamics of the main macroeconomic factors, which primarily include the following: limited domestic demand and the presence of a sales crisis in the domestic market due to the lack of free financial resources of enterprises and a decrease in real incomes of the population; insignificant economic activity, lack of funds from the financial to the real sector of the economy, limited or no credit resources (Fig. 4).

The experience of existing intellectual-business enterprises shows that 75% of entrepreneurs identify insufficient financing as their primary challenge. The majority do not have their own capital, bank loans are given for 2-3 months with a high interest rate, and there are no other available sources of financial support for intellectual business in Ukraine.

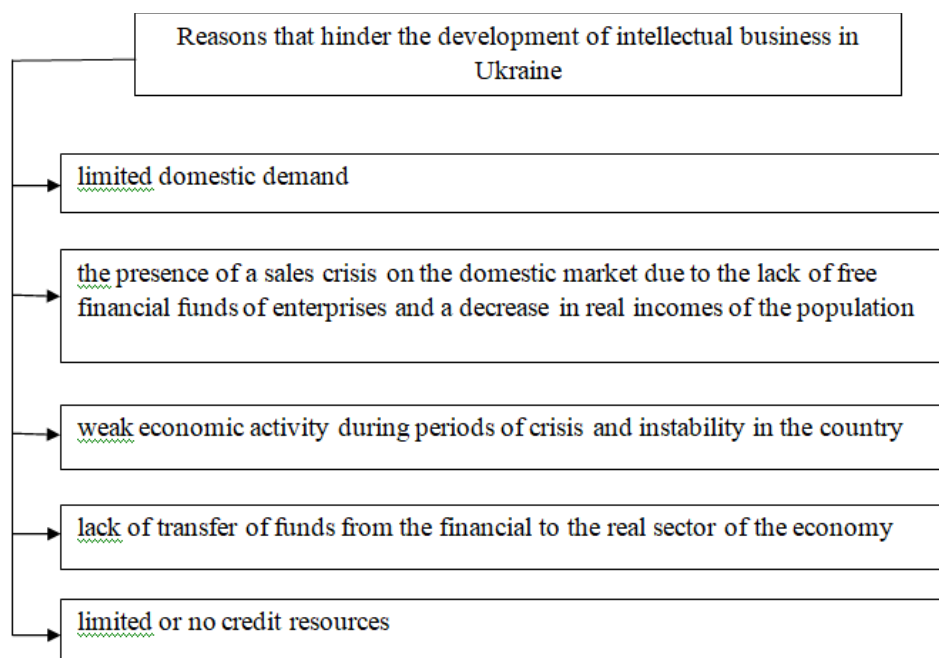


Figure 4. Reasons that hinder the development of intellectual business in Ukraine

Source: compiled by the authors

Conclusions. Hence, intellectual business is one of the priority areas in the economic policy of any state with a developed economy. Intellectual business activities are closely related to industrial property, patent affairs and provide economic activity and have many advantages: mobility and flexibility compared to industrial production, rapid cost recovery and ensuring innovative investment development. In terms of the number of intellectual business enterprises, their contribution to the total volume of production, employment of workers and other indicators, Ukraine lags significantly behind developed countries of the world.

Over the years of reforms, intellectual business in Ukraine has not been able to find its place in the national economy. Under current conditions, its development is being held back. The most important areas of state policy for the development of intellectual entrepreneurship in Ukraine are improving the legislative and regulatory framework, providing financial support for innovative activities, simplifying the procedures for regulating entrepreneurial activities by state bodies, providing preferential lending and partial compensation for interest rates on loans, improving the taxation system and reducing the tax burden.

REFERENCES:

1. Avramova O. E., Vasilyeva N. G., Perevalova L. V. (2012) Legal principles of intellectual property in Ukraine: Textbook. Kharkiv: NTU "KhPI", 76 p.
2. Analytical report of the Razumkov Center. Innovative development in Ukraine: available potential and key problems of its implementation. Available at: http://www.uceps.org/additional/analytical_report_NSD55_ukr.pdf
3. Brezhneva-Ermolenko O. V. (2010) The intellectual component in the structure of the elements of the new economy. *Current economic problems*. No. 3 (105). P. 4–32.
4. Pasternak A. V., Advokatova N. O. (2024) Digital transformation and business models: theoretical foundations, challenges and strategies for success. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences Series* No. 53. P.14–19. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-53-2>
5. Vivchar Oksana, Advokatova Nadiia, Balko Dmytro, Sheyka Oleksiy (2025) Security fundamental basis of digitalization of intelligence activities of economic entities: positive externalities and efficiency of provision. *Scientific journal modeling the development of the economic systems*. No. 3, P. 186–191. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-25>
6. Advokatova Nadiia (2020) Clustering in a business environment. Collective monograph "Changing Paradigm Economic & Management Systems". Ed. By Amit Goel, Tetiana Bochulia. Volume II. ISBN 978-966-289-370-0 Kherson: Publishing house "OLDI-PLUS", P. 32–50. Available at: <http://dspace.ksau.kherson.ua/handle/123456789/3817>

Стаття надійшла: 16.10.2025

Стаття прийнята: 05.11.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-57-8>

УДК 005.95/.96:502.131.1:330.341.1

Мохненко А.С.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6981-2283>
E-mail: mohnenko@ksu.ks.ua*

Остроус Г.С.

*аспірант
Херсонського національного технічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1750-7286>
E-mail: ostrous@ksu.ks.ua*

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ

Досліджено механізм управління персоналом підприємства у контексті розвитку зеленої економіки. Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації системи HRM до принципів сталого розвитку та зростання ролі екологічної відповідальності бізнесу. Метою є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення універсального механізму Green HRM, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Використано системний підхід, методи аналізу, синтезу, моделювання та експертної оцінки. Запропоновано структуру механізму з п'яти взаємопов'язаних блоків: цільового, функціонального, мотиваційного, аналітичного й результативного. Визначено етапи його реалізації та інструменти екологічної мотивації, HR-аналітики й корпоративних комунікацій. Сформульовано рекомендації щодо інтеграції ESG-принципів у кадрову політику підприємства. Практичне значення полягає у можливості застосування механізму для розвитку екологічної культури персоналу.

Ключові слова: управління персоналом, зелена економіка, сталий розвиток, екологічна компетентність, Green HRM, екологічне управління; людський капітал; інноваційний розвиток; екологічна стратегія, конкурентоспроможність.

Mokhnenko Andrii, Ostrous Gleb. THE MECHANISM OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GREEN ECONOMY DEVELOPMENT

The relevance of this research stems from the urgent need to adapt enterprise personnel management systems to the challenges of the green economy, which integrates economic efficiency, social responsibility, and environmental sustainability. The greening of human resource management (HRM) is driven by the incorporation of ESG principles into corporate strategies and the growing importance of human capital in maintaining enterprise competitiveness. The study puts forward the hypothesis that the ecological transformation of personnel management acts as a catalyst for enhancing innovation and improving the competitive position of enterprises. A comprehensive model of the Green HRM mechanism has been developed, consisting of five interrelated components: target, organizational-functional, motivational, informational-analytical, and performance-oriented. The stages of implementation are identified-from assessing environmental potential to evaluating outcomes and refining management decisions. Key tools for the mechanism's implementation are described, including personnel eco-audits, environmental KPI systems, the Green Balanced Scorecard, "green" motivation programs, and digital HR analytics platforms. Recommendations are proposed for integrating environmental considerations into personnel policies and fostering a corporate environmental culture. The theoretical significance of the study lies in advancing the Green HRM concept through the synthesis of sustainable development principles and strategic HRM approaches. Its practical relevance is reflected in the potential application of the proposed mechanism across industries to enhance management efficiency, strengthen employees' environmental competencies, and improve corporate reputation. The originality of the research is manifested in the systematic structuring of the functional and organizational components of the personnel management mechanism within the framework of a green economy. Prospects for future research include developing quantitative assessment methods for evaluating Green HRM effectiveness and constructing behavioral models of environmental motivation.

Key words: human resources management, green economy, sustainable development, environmental competence, Green HRM, environmental management; human capital; innovative development; environmental strategy, competitiveness.

Постановка проблеми. Сучасна парадигма розвитку економіки все більшою мірою ґрунтується на принципах екологізації, раціонального використання ресурсів, енергоефективності та соціальної відповідальності бізнесу. В умовах глобальних екологічних викликів, зростання впливу змін клімату та посилення ролі стійкого розвитку як ключового орієнтира політики держав і міжнародних організацій, питання інтеграції екологічного підходу в систему управління підприємствами набуває особливої актуальності. Одним із найважливіших напрямів такої інтеграції виступає формування механізмів управління персоналом у контексті зеленої економіки, які дозволяють поєднати економічні цілі підприємства з екологічними і соціальними імперативами сталого розвитку.

Зелена економіка передбачає не лише технологічну або інвестиційну трансформацію підприємств, а й фундаментальну зміну управлінських підходів, корпоративної культури та трудових відносин. У центрі цього процесу – людський капітал, його компетенції, цінності та поведінкові моделі. Саме персонал стає носієм інновацій, рушієм переходу до ресурсоефективного виробництва, екоінновацій, циркулярних бізнес-моделей. Таким чином, ефективність «зеленого» розвитку підприємства безпосередньо залежить від якості управління персоналом, рівня його залученості до екологічних ініціатив та здатності формувати екологічно орієнтовану організаційну культуру.

Проте на практиці більшість українських підприємств поки що не мають системного підходу до реалізації Green HRM (Green Human Resource Management) – «зеленого управління персоналом». У переважній більшості випадків екологічні заходи зводяться до формальних політик або окремих ініціатив (зменшення споживання ресурсів, сортування відходів, енергоощадні програми тощо), без їх інтеграції у систему кадрової політики, стратегічного планування, оцінювання ефективності та корпоративної мотивації. Відсутність чітких механізмів, індикаторів результативності, а також браку знань у сфері екологічного менеджменту серед управлінців призводить до того, що потенціал людського капіталу у «зеленій» трансформації використовується лише частково.

Актуальність проблеми також обумовлена потребою підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах євро-

інтеграційних процесів та зростання ролі стандартів ESG (Environmental, Social, Governance). Українські компанії, що прагнуть виходити на міжнародні ринки або залучати іноземні інвестиції, стикаються з вимогами дотримання принципів корпоративної екологічної відповідальності та соціальної сталості. Відповідно, управління персоналом має трансформуватися у напрямі формування екологічних компетенцій, залучення працівників до реалізації «зелених» стратегій, розвитку інноваційних мотиваційних механізмів. Це перетворює HR-систему на ключовий елемент загальної моделі сталого розвитку підприємства.

З наукової точки зору, проблема побудови механізму управління персоналом у контексті зеленої економіки перебуває на стику кількох дисциплін – менеджменту, економіки праці, екологічного менеджменту та поведінкової економіки. Вона вимагає інтеграції знань про процеси формування екологічно орієнтованої поведінки працівників, застосування сучасних HR-технологій (цифровізація, аналітика персоналу, e-learning), а також розроблення системи показників, здатних вимірювати вплив «зелених» HR-практик на результативність діяльності підприємства.

Отже, необхідність розроблення універсального механізму управління персоналом підприємства у контексті зеленої економіки зумовлена:

- потребою посилення конкурентоспроможності підприємств у глобальному «зеленому» середовищі;
- інтеграцією принципів сталого розвитку у систему управління людськими ресурсами;
- необхідністю формування у персоналу екологічних компетенцій і відповідальної поведінки;
- відсутністю в Україні усталеної наукової концепції Green HRM, адаптованої до умов трансформаційної економіки.

Розв’язання цієї проблеми має подвійне значення. З одного боку – теоретичне: створення нових підходів до управління людськими ресурсами в умовах екологічних трансформацій. З іншого – практичне: забезпечення підприємствам реальних інструментів підвищення ефективності та конкурентоспроможності за рахунок формування екологічно орієнтованої системи управління персоналом. Саме ці аспекти визначають актуальність, новизну та практичну цінність проведеного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретичних і практичних засад зеленої економіки широко представлені в працях закордонних науковців, зокрема Д. Ренвік, Т. Редман та С. Магуйр [1] розкривають роль, яку відіграють процеси зеленого управління людськими ресурсами у практиці управління персоналом. М. Мюллер-Камен, С. Джексон, Д. Ренвік, Ш. Джаббур [2] розглядають зелену економіку як модель сталого зростання, що поєднує інновації та ефективне використання ресурсів. Л. Зібаррас та П. Коан [3] зазначають, що практики HRM не використовуються в значній мірі для заохочення працівників до більшої проекологічної поведінки. Б. Дейлі та С. Хуан [4] доводять, що створення та підтримка система екологічного менеджменту може бути дорогим та трудомістким, тому впровадження має бути ретельно структурованим для забезпечення успіху.

В українській науковій літературі проблематику екологізації управління персоналом розкривають такі вчені як, О. Петровська та А. Нечаєв [5], які стверджують, що перехід до зеленої економіки може стати потужним інструментом для подолання економічних проблем та створення нових робочих місць в Україні. О. Добровольська [6] зазначає, що сучасна парадигма сталого розвитку формує новий тип економіки – зелену економіку, яка передбачає економічне зростання шляхом впровадження зелених технологій. П. Фісуненко [7] досліджує перспективні акценти становлення зеленої економіки в державі та забезпечення її високих конкурентоспроможних позицій на світовій арені. О. Яценко, О. Швиданенко та Г. Швиданенко [8] піднімають проблему загострення економічних, соціальних і екологічних криз різного походження у світі.

Проте більшість досліджень зосереджена на окремих елементах HRM – мотивації, навчанні чи корпоративній культурі – без інтеграції їх у єдиний механізм управління з екологічною складовою. Отже, залишається невирішеним питання створення універсального механізму управління персоналом підприємства в умовах переходу до зеленої економіки, який би забезпечував підвищення конкурентоспроможності через розвиток зелених компетенцій персоналу.

Метою статті є обґрунтування та розроблення механізму управління персоналом підприємства у контексті розвитку зеленої

економіки, спрямованого на підвищення його конкурентоспроможності та екологічної ефективності.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Розвиток зеленої економіки як домінуючої моделі сталого зростання світового господарства зумовлює перегляд традиційних підходів до управління персоналом. Трансформаційні процеси, що відбуваються у виробничій, енергетичній, логістичній, аграрній та сервісній сферах, вимагають не лише технологічних інновацій, а й нового бачення ролі людини у цих змінах. Людський капітал стає центральним чинником «екологізації» економіки, носієм нових знань, екологічних цінностей та соціальної відповідальності. Відповідно, управління персоналом у сучасних умовах повинно базуватися на принципах екологічності, соціальної справедливості та інноваційності.

Зелена економіка – це не лише модель економічного розвитку, орієнтована на раціональне використання природних ресурсів, а й система нових соціально-економічних відносин, у центрі якої перебуває людина як суб'єкт і об'єкт сталого розвитку. У цьому контексті управління персоналом розглядається як стратегічна функція, що забезпечує формування компетентностей працівників, спрямованих на реалізацію екологічних цілей підприємства.

Сутність механізму управління персоналом у зеленій економіці полягає у системному впливі управлінських, організаційних, соціально-психологічних та економічних інструментів на поведінку працівників із метою формування екологічно відповідальної трудової діяльності. Цей механізм має забезпечувати не лише адаптацію персоналу до нових екологічних вимог, а й активну участь працівників у впровадженні інновацій, спрямованих на скорочення негативного впливу виробництва на довкілля.

Методологічну основу дослідження становлять системний, процесний та компетентнісний підходи, які дозволяють розглядати управління персоналом як багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів, що функціонують у середовищі зеленої економіки.

На основі цих підходів формується структурно-функціональна модель механізму управління персоналом у контексті зеленої економіки. Ключовим методичним аспектом побудови цього механізму є інтеграція екологічних індикаторів у систему

оцінювання результативності персоналу. До таких індикаторів можуть належати:

- рівень участі працівників у програмах енергоефективності;
- частка реалізованих екологічних ініціатив;
- показники зниження ресурсоспоживання завдяки поведінковим змінам персоналу;
- рівень сформованості екологічної культури за результатами анкетування або самооцінки.

У дослідженні використано поєднання теоретичних і прикладних методів: аналіз наукових джерел, порівняльний аналіз зарубіжних і вітчизняних моделей Green HRM, системний аналіз факторів впливу на екологізацію HR-процесів, а також метод узагальнення для побудови інтегрованої моделі механізму управління персоналом. Емпіричну основу становлять результати досліджень та аналітичних звітів міжнародних організацій, а також статистичні дані щодо екологічних інвестицій і впровадження зелених практик в Україні [9, с. 89].

Запропонована теоретико-методична база створює підґрунтя для розроблення універсального механізму управління персоналом підприємства у контексті зеленої економіки.

Механізм орієнтовано на забезпечення екологічної трансформації HR-системи, формування у працівників екологічних компетенцій і створення передумов для зростання конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку.

Цільовий блок є вихідною точкою функціонування механізму та визначає загальні орієнтири діяльності підприємства у сфері Green HRM. Його основна мета – узгодження стратегічних цілей підприємства з принципами зеленої економіки через систему управління персоналом.

До ключових завдань цільового блоку належать:

- формування корпоративної місії та стратегічних пріоритетів, орієнтованих на сталий розвиток;
- визначення стратегічних цілей «зеленого» розвитку персоналу (наприклад, підвищення рівня екологічної грамотності, розвиток «зелених» компетенцій, залучення до екоініціатив);
- формування критеріїв оцінювання результативності екологічно орієнтованих HR-процесів.

У цьому контексті доцільно використовувати концепцію ESG-орієнтації HR-менеджменту, відповідно до якої

кадрова політика інтегрується з екологічними (E), соціальними (S) та управлінськими (G) стандартами. Таким чином, персонал стає активним учасником реалізації корпоративної екологічної стратегії, а не лише об'єктом управління.

Організаційно-функціональний блок описує структуру управлінських процесів, функцій і ролей у системі «зеленого» HRM. Він охоплює комплекс процедур, спрямованих на інституціалізацію екологічних принципів у кадровій роботі підприємства.

Основними елементами організаційно-функціонального блоку є:

- Green recruitment & selection – добір і найм працівників із урахуванням їх екологічної свідомості, досвіду участі у сталих проектах та готовності підтримувати екологічні цінності організації;
- Green training & development – навчання та підвищення кваліфікації персоналу у сфері енергоефективності, циркулярної економіки, екологічної безпеки;
- Green performance management – оцінювання результативності працівників з урахуванням екологічних KPI (Key Performance Indicators), таких як зниження ресурсоспоживання, участь у програмах утилізації, ініціювання екоініновацій;
- Green leadership – розвиток управлінських компетенцій у керівників, спрямованих на формування культури екологічного лідерства, командної відповідальності та корпоративної етики;
- Green communication – впровадження внутрішніх комунікаційних програм, що підтримують екологічну поведінку, інформування персоналу про досягнення у сфері сталого розвитку, формування позитивного іміджу підприємства як екологічно відповідальної організації.

Організаційно-функціональний блок забезпечує взаємодію між усіма рівнями управління, створюючи систему відповідальності за реалізацію екологічних завдань у межах кожної HR-функції.

Мотиваційний блок є ключовим елементом механізму, оскільки саме він визначає внутрішню зацікавленість персоналу у реалізації екологічної політики підприємства. Його мета – створити систему стимулів, що поєднує економічні, соціальні та морально-психологічні чинники мотивації.

Мотиваційний механізм має охоплювати:

- матеріальне стимулювання (премії, бонуси, надбавки за участь у «зелених» проектах, скорочення витрат, оптимізацію процесів);

- нематеріальне стимулювання (визнання, нагороди, корпоративні відзнаки, кар'єрні можливості для екоактивних працівників);

- соціальну мотивацію (покращення умов праці, корпоративна екологічна безпека, участь у суспільно корисних ініціативах);

- ціннісну мотивацію, що полягає у формуванні спільних екоорієнтованих цінностей, корпоративної етики та почуття відповідальності за результати колективної діяльності.

Ефективність мотиваційного блоку значною мірою залежить від рівня екологічної культури організації. Чим вищий рівень екологічної свідомості колективу, тим легше впроваджуються інноваційні та ресурсозберігаючі практики.

Інформаційно-аналітичний блок забезпечує збір, моніторинг та аналіз інформації, необхідної для оцінювання ефективності управління персоналом у контексті зеленої економіки. Основним інструментом виступає HR-аналітика, що інтегрує екологічні показники у систему управління ефективністю (performance management system).

До ключових функцій цього блоку належать:

- створення бази даних екологічних ініціатив персоналу;

- моніторинг показників участі працівників у програмах енерго- та ресурсозбереження;

- оцінювання ефективності навчальних програм і проектів з формування екологічних компетенцій;

- розроблення інтегрованих індикаторів “Green HR Performance Index”, що дозволяють кількісно оцінити внесок персоналу у реалізацію екологічної стратегії підприємства.

Використання інструментів аналітики та цифрових платформ (Power BI, Tableau, HRIS-систем) дає змогу забезпечити прозорість управлінських рішень, обґрунтованість мотиваційних заходів і підвищити адаптивність HR-політики до зовнішніх екологічних вимог.

Результативний блок відображає підсумковий ефект функціонування механізму управління персоналом у зеленій економіці. Його основним завданням є оцінка впливу впроваджених HR-практик на ефективність діяльності підприємства, конкурентоспроможність і рівень сталого розвитку.

Результативність реалізації механізму пропонується оцінювати за такими групами показників:

- економічні результати – підвищення продуктивності праці, зниження операційних витрат, зростання інноваційної активності;

- екологічні результати – скорочення викидів, зменшення споживання енергії та сировини, підвищення ефективності екологічних програм;

- соціальні результати – покращення умов праці, підвищення рівня залученості персоналу, зміцнення корпоративної культури;

- іміджеві результати – зростання довіри з боку інвесторів, партнерів і споживачів, формування позитивної репутації екологічно відповідального бізнесу.

Таким чином, запропонована модель є динамічною системою, у якій усі блоки взаємодіють між собою, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей підприємства через розвиток екологічно орієнтованого персоналу [10, с. 24].

Функціонування цього механізму створює синергетичний ефект – одночасне підвищення конкурентоспроможності, соціальної відповідальності та екологічної результативності діяльності підприємства (Рис. 1).

Впровадження механізму управління персоналом у контексті зеленої економіки є складним і багатоступеневим процесом, який потребує системного підходу, залучення всіх рівнів управління, а також створення сприятливого організаційного середовища. Практичний аспект цього процесу полягає у перетворенні теоретичних принципів і структурно-функціональної моделі на конкретні управлінські рішення, процедури та інструменти, адаптовані до умов діяльності підприємства.

Розроблений механізм пропонується реалізовувати поетапно, із забезпеченням зворотного зв'язку на кожному етапі. Загальна логіка процесу охоплює п'ять основних етапів:

1. Діагностико-аналітичний етап. На цьому етапі здійснюється комплексна оцінка поточного стану системи управління персоналом та рівня екологічної орієнтації підприємства. Аналіз охоплює:

- організаційну структуру та кадрову політику;

- рівень екологічної культури працівників;

- існуючі HR-процеси, що мають екологічний компонент (навчання, мотивація, соціальні програми тощо);

- зовнішні вимоги ESG та екологічне законодавство.

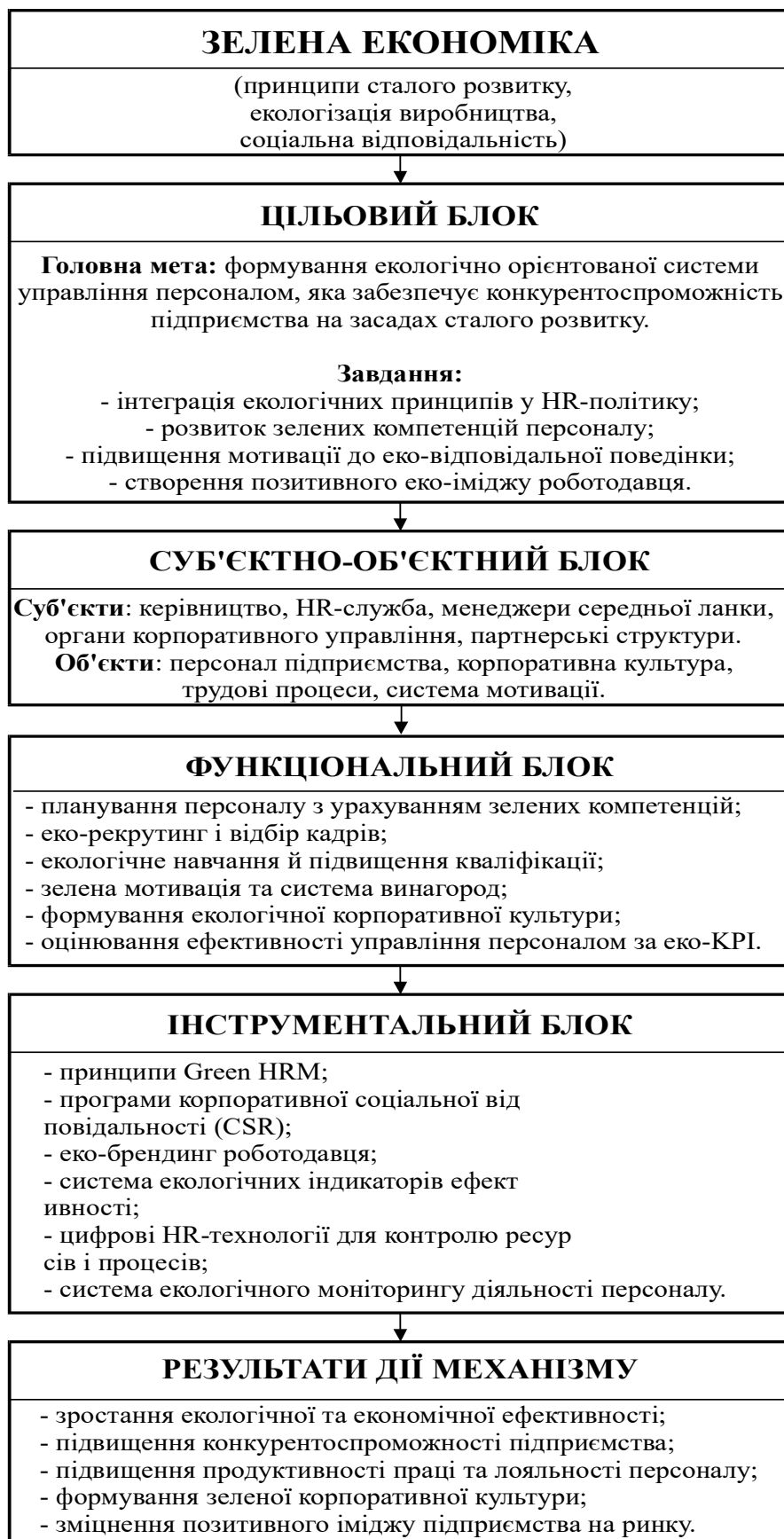


Рис. 1. Механізму управління персоналом підприємства у контексті зеленої економіки

Джерело: складено авторами

Результатом діагностики є визначення «зелених точок росту» – напрямів, де найбільш доцільно розпочати впровадження екологічно орієнтованих HR-практик.

2. Проєктно-стратегічний етап. На цій стадії формується дорожня карта реалізації Green HRM, визначаються цілі, завдання, ресурси, терміни та відповідальні виконавці. Розробляється система показників ефективності та контролю (KPI) для оцінювання результатів реалізації екологічних програм. Ключовим результатом етапу є затвердження корпоративної стратегії «зеленого» управління персоналом як складової загальної стратегії сталого розвитку підприємства.

3. Організаційно-інституційний етап. Передбачає створення або трансформацію структурних підрозділів, відповідальних за реалізацію екологічних HR-заходів (наприклад, відділу сталого розвитку чи координаційної ради з питань Green HRM). На цьому етапі також впроваджуються регламенти, положення, стандарти та політики:

- положення про екологічну політику у сфері кадрового менеджменту;
- кодекс корпоративної екологічної етики;
- стандарти екологічної компетентності персоналу.

4. Функціонально-операційний етап. Це безпосереднє впровадження «зелених» HR-практик у кадрову систему. Зокрема:

- проведення тренінгів, навчань і семінарів із питань екологічного менеджменту;
- введення мотиваційних програм, спрямованих на підтримку екологічної поведінки;
- впровадження внутрішніх екоініціатив («зелений офіс», електронний документообіг, сортування відходів, оптимізація використання ресурсів);
- використання цифрових інструментів HR-аналітики для моніторингу екологічних KPI.

5. Оціночно-коригувальний етап. Здійснюється аналіз досягнутих результатів, порівняння із запланованими показниками, виявлення проблемних зон і розроблення заходів щодо вдосконалення механізму.

Цей етап завершує цикл управління, але водночас є відправною точкою для нового етапу планування, формуючи замкнену систему безперервного поліпшення.

Для ефективного впровадження механізму Green HRM доцільно використовувати низку сучасних управлінських інструментів, зокрема:

– екоаудит персоналу – оцінка рівня екологічних компетенцій, знань і поведінки працівників;

– Green Balanced Scorecard (BSC) – система збалансованих показників, що інтегрує екологічні цілі в HR-менеджмент;

– Environmental KPIs – набір кількісних показників ефективності діяльності персоналу у сфері екологізації виробництва;

– корпоративне навчання з питань зеленої економіки – регулярні тренінги, курси, еко-воркшопи, які формують нову парадигму мислення;

– програми Green Motivation – гнучкі системи матеріального і нематеріального стимулювання екологічно відповідальної поведінки;

– Green HR Digital Platforms – інтегровані інформаційні системи для аналізу, моніторингу та прогнозування впливу кадрових рішень на екологічну ефективність підприємства.

Використання зазначених інструментів сприяє не лише реалізації екологічної політики підприємства, а й підвищенню рівня інноваційності та гнучкості HR-системи, що особливо важливо в умовах цифрової трансформації.

Для успішного функціонування механізму управління персоналом у контексті зеленої економіки необхідне дотримання ряду організаційних, соціально-психологічних і техніко-економічних умов. До основних з них належать:

– підтримка з боку вищого керівництва підприємства та включення екологічних аспектів у стратегічні документи;

– наявність розвиненої системи внутрішніх комунікацій і зворотного зв'язку з персоналом;

– формування «зеленого» лідерства серед менеджерів середньої ланки;

– створення ефективної системи моніторингу результатів і періодичного аудиту екологічних HR-практик;

– забезпечення фінансової, інформаційної та інституційної підтримки процесів екологізації кадрового менеджменту.

Реалізація запропонованого механізму управління персоналом дозволяє досягти сукупного ефекту, що проявляється у трьох площинах:

– економічна площина – підвищення продуктивності праці, зниження витрат на енергоресурси, зменшення витрат на управління завдяки цифровізації HR-процесів.

– екологічна площина – скорочення обсягів відходів, підвищення енергоефек-

тивності, розвиток корпоративних екологічних програм.

– соціальна площина – зростання рівня задоволеності працівників, формування позитивного іміджу роботодавця, посилення довіри з боку партнерів і громади.

Таким чином, практична реалізація механізму забезпечує синергію між стратегічними цілями підприємства, екологічними імперативами та соціальною відповідальністю бізнесу. Це, у свою чергу, створює передумови для сталого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та відповідності європейським стандартам ESG.

Висновки. Сучасні трансформаційні процеси в економіці, спричинені глобальними викликами кліматичних змін, енергетичної кризи та цифрової революції, зумовлюють необхідність глибокої переорієнтації системи управління персоналом у напрямі сталого розвитку та екологічної відповідальності. Розвиток зеленої економіки вимагає не лише модернізації виробництва, а й формування нової управлінської парадигми, у центрі якої перебуває людина – носій знань, компетенцій і цінностей, орієнтованих на екоінноваційний розвиток.

У процесі дослідження обґрунтовано, що управління персоналом у контексті зеленої економіки має ґрунтуватися на інтеграції економічних, екологічних та соціальних цілей підприємства. Запропонований механізм управління персоналом підприємства в умовах зеленої економіки структуровано за такими ключовими компонентами:

Виявлено, що ключовою умовою ефективного функціонування механізму є сформованість екологічної культури персоналу, яка виступає рушійною силою інноваційних змін. Система Green HRM повинна базуватись на принципах екологічного лідерства, корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку, що забезпечує узгодженість інтересів усіх стейкхолдерів.

Запропонований механізм управління персоналом підприємства у контексті розвитку зеленої економіки є універсальним інструментом адаптації організацій до нових екологічних реалій та може бути використаний у практиці промислових, аграрних, енергетичних і сервісних підприємств. Його реалізація сприяє підвищенню не лише економічної, але й соціальної та екологічної стійкості підприємства.

Перехід до зеленої економіки неможливий без трансформації кадрового менеджменту, адже саме персонал є носієм екоо-

рієнтованих змін. Механізм управління персоналом, побудований на засадах сталості, забезпечує формування конкурентних переваг нового типу – екологічно обґрунтованих, соціально відповідальних та інноваційно спрямованих.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Renwick D., Redman T., Maguire S. Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 2013. № 15. P. 1–14.
2. Jackson E., Renwick D., Jabbour C., Muller-Camen M. State-of-the-art and future directions for green human resource management: introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 2011. № 25 (2). P. 99–116.
3. Zibarras D., Coan P. HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 2015. № 26 (16). P. 2121–2142.
4. Daily B., Huang S. Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 2001. № 21(12). P. 1539–1552.
5. Петровська О.М., Нечаєв А.Ю. "Зелені" робочі місця: перспективи та вплив на сталий розвиток економіки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024. № 14.
6. Добровольська О. Зелена економіка: теорія та практика імплементації в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*, 2018. № 18, с. 196–205.
7. Фісуненко П.А. Аналіз основних тенденцій забезпечення сталого розвитку зеленої економіки України: європейська інтеграція. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024. № 12.
8. Яценко О., Швиданенко О., Швиданенко Г. Циркулярна економіка як основа забезпечення сталого розвитку країни в контексті європейської інтеграції. *Економіка та регіон*, 2022. № 4 (87). С. 150–167.
9. Tyukhtenko N., Churkina I., Pavlovych O., Mokhnenko A., Burak V. Foreign market entry strategy as a key to the competitiveness of enterprises. *Ekonomika APK*, 2024. № 31 (5). P. 86–98.
10. Mokhnenko A., Kishka I. Model of increasing the competitiveness of enterprises in the context of European integration development. *Sustainable Development of Economy*, № 5 (56), P. 21–25.

REFERENCES:

1. Renwick D., Redman T., Maguire S. Green (2013) Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, vol. (15). pp. 1–14.
2. Jackson E., Renwick D., Jabbour C., Muller-Camen M. (2011) State-of-the-art and future directions for green human resource management: introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, vol. (25). pp. 99–116.
3. Zibarras D., Coan P. (2015) HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey.

- The International Journal of Human Resource Management*, vol. (26). pp. 2121–2142.
4. Daily B., Huang S. (2001) Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. (21). pp. 1539–1552.
 5. Petrovs'ka O. M., Nechayev A. Yu. (2024) "Zeleni" robochi mistysya: perspektyvy ta vplyv na stalyy rozvytok ekonomiky. ["Green" jobs: prospects and impact on sustainable economic development]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, vol. (14). (in Ukrainian).
 6. Dobrovol's'ka O. (2018) Zelena ekonomika: teoriya ta praktyka implementatsiyi v Ukraini. [Green Economy: Theory and Practice of Implementation in Ukraine]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-Economic Problems and the State*, vol. (18). pp. 196–205. (in Ukrainian).
 7. Fisunen P. A. (2024) Analiz osnovnykh tendentsiy zabezpechennya staloho rozvytku zelenoyi ekonomiky Ukrainy: yevropeys'ka intehtratsiya. [Analysis of the main trends in ensuring the sustainable development of the green economy of Ukraine: European integration]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, vol. (12). (in Ukrainian).
 8. Yatsenko O., Shvydanenko O., Shvydanenko H. (2022) Tsyrukulyarna ekonomika yak osnova zabezpechennya staloho rozvytku krayiny v konteksti yevropeys'koyi intehtratsiyi. [Circular economy as a basis for ensuring sustainable development of the country in the context of European integration]. *Ekonomika ta rehion – Economy and Region*, vol. (4). pp. 150–167. (in Ukrainian).
 9. Tyukhtenko N., Churkina I., Pavlovych O., Mokhnenko A., Burak V. (2024) Foreign market entry strategy as a key to the competitiveness of enterprises. *Ekonomika APK*, № 31 (5). P. 86–98.
 10. Mokhnenko A., Kishka I. (2025) Model of increasing the competitiveness of enterprises in the context of European integration development. *Sustainable Development of Economy*, № 5 (56), P. 21–25.

Стаття надійшла: 14.10.2025

Стаття прийнята: 03.11.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-57-9>

УДК 338.2:631.1

Соловйов А.І.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки, менеджменту та адміністрування
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6429-5253>
E-mail: asolovyov@ksu.ks.ua*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

У статті обґрунтовано теоретико-методологічні засади стратегічного управління стійкістю аграрних підприємств у контексті сталого розвитку. Здійснено систематизацію наукових підходів до трактування понять «стійкість» та «сталий розвиток» щодо аграрного сектору. На основі аналізу еволюції концепції сталого розвитку запропоновано авторську періодизацію її формування, що охоплює чотири етапи: становлення екологічної свідомості, інституціоналізацію, інтеграцію та адаптацію до глобальних викликів. Розроблено оригінальну теоретичну модель стратегічного управління стійкістю аграрних підприємств, яка поєднує концептуальний, методологічний та організаційний блоки, інтегруючи економічну, соціальну й екологічну складові. Визначено критерії та показники оцінки рівня сталого розвитку аграрних підприємств. Отримані результати мають теоретичне та практичне значення для удосконалення стратегій управління у сфері сталого розвитку аграрного сектору.

Ключові слова: сталий розвиток, стійкість, стратегічне управління, аграрне підприємство, теоретична модель, методологія.

Soloviov Andrii. STRATEGIC MANAGEMENT OF THE SUSTAINABILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECT

The article develops the theoretical and methodological framework for strategic management of resilience in agricultural enterprises under the paradigm of sustainable development. It explores the evolution of scientific approaches to resilience and sustainability in economic systems and proposes a multidimensional interpretation adapted to the agrarian sector. The author synthesizes global and national concepts, defining resilience as a dynamic ability of agricultural enterprises to maintain functionality and achieve sustainable growth despite environmental, economic, and social disturbances. A theoretical model of strategic resilience management is presented, integrating conceptual, methodological, and organizational blocks that encompass economic efficiency, environmental responsibility, and social inclusiveness. The study defines key indicators for evaluating enterprise-level sustainability, covering productivity, profitability, resource efficiency, and social welfare metrics. The methodology relies on system thinking, dynamic balance, adaptability, innovation, and long-term orientation as core management principles. The paper emphasizes that resilience is not only an adaptive reaction to risks but a proactive strategic resource that ensures competitiveness and sustainable value creation in the context of climate change and geopolitical instability. The aim of the article is to systematize theoretical foundations and propose methodological tools for managing the resilience of agricultural enterprises within sustainable development frameworks, particularly relevant for Ukraine's recovery, European integration, and transformation of its agrifood system. The conclusions highlight the necessity of integrating economic, environmental, and social indicators into national agricultural policy and corporate strategy as key drivers for achieving the Sustainable Development Goals (SDGs).

Key words: sustainable development, resilience, strategic management, agricultural enterprise, theoretical model, methodology.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку аграрного сектору України відбувається в умовах глибоких трансформацій, зумовлених дією низки складних викликів: воєнний стан, дестабілізація логістичних ланцюгів, коливання світових цін, кліматичні зміни та посилення вимог до екологічної безпеки в контексті європейської інтеграції. Згідно з даними Державної служби статистики України, протягом 2022–2023 років спостерігалось скорочення

посівних площ на 25–30% в зоні бойових дій, водночас зростає важливість адаптації до нових ринкових умов та євроінтеграційних вимог.

У цих умовах забезпечення стійкості аграрних підприємств на засадах сталого розвитку стає не лише запорукою їх економічного виживання, але й основою продовольчої, екологічної та соціальної безпеки країни. Стійкість у контексті сталого розвитку слід розуміти як здатність під-

приємства ефективно функціонувати та розвиватися, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю, а також адекватно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. В умовах трансформації аграрного сектору України постає необхідність переосмислення теоретичних засад управління стійкістю підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний стан розробленості проблеми характеризується динамічним зростанням кількості публікацій за останні роки. Проведений бібліометричний аналіз дозволяє виокремити основні напрями досліджень, що відображають еволюцію наукового інтересу до проблеми стійкості в аграрній сфері. Міжнародні дослідження демонструють зростання уваги до інтегративних підходів. Зокрема, FAO у звіті “The State of Food and Agriculture” акцентує на необхідності трансформації продовольчих систем з акцентом на регенеративне сільське господарство, що передбачає не лише збереження, а й відтворення природного капіталу [6]. Rockström et al. у роботі “A safe operating space for humanity” розширюють концепцію планетарних меж стосовно агро-виробництва, обґрунтовуючи необхідність інтеграції екологічних обмежень у стратегії розвитку аграрних підприємств [8]. Tendall et al. запропонували концепцію «соціо-екологічної стійкості» як інтегративного підходу, що поєднує соціальні та екологічні аспекти [7].

Вітчизняні дослідження останніх років відображають адаптацію міжнародних концепцій до специфіки українського аграрного сектору. Досліджують інституційні аспекти сталого розвитку сільських територій, акцентуючи увагу на ролі аграрного бізнесу у формуванні ефективних інституційних механізмів, аналізують адаптаційні механізми аграрних підприємств в умовах воєнного стану, зокрема проблеми диверсифікації ринків збуту та виробництва, досліджують фінансові механізми «зеленої» трансформації агросектору, зокрема можливості залучення коштів з європейських фондів відбудови [1–3]. Проте, є певні прогалини в дослідженнях, які включають: недостатню розробленість інтегративних моделей управління, що поєднують усі три складові сталого розвитку; обмежену кількість досліджень щодо українського контексту, зокрема в умовах воєнного стану та відбудови; необхідність адаптації між-

народних концепцій до локальних умов господарювання.

Метою статті є систематизація теоретичних підходів, аналіз останніх досліджень та розробка методологічних засад стратегічного управління стійкістю аграрних підприємств на засадах сталого розвитку.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. У контексті дослідження стратегічного управління стійкістю аграрних підприємств особливого значення набуває історичний аналіз розвитку концепції сталого розвитку. Авторська періодизація, представлена в табл. 1, дозволяє:

1. Виявити системні закономірності розвитку. Чітко простежується перехід від реактивного усвідомлення екологічних проблем (1970–1990 рр.) до проактивного формування інституційних механізмів (1990–2010 рр.), та далі – до їх інтеграції в єдину систему (після 2020 р.).

2. Ідентифікувати детермінанти змін на кожному етапі. Наприклад, на етапі 2010–2020 рр. ключовими чинниками стали глобалізація, цифровізація та загострення проблеми ресурсних обмежень, що й призвело до інтеграції та систематизації підходів.

3. Прогнозувати майбутні напрями розвитку. Логіка періодизації вказує на те, що майбутнє аграрного сектору пов'язується з подальшою глибокою цифровізацією, адаптацією до кліматичних змін та переходом до регенеративних моделей господарювання.

4. Адаптувати міжнародний досвід до українських реалій. Розуміння того, на якому етапі знаходиться світова аграрна думка, допомагає українським підприємствам і політикам визначати пріоритетні, а не запізнілі стратегії.

5. Обґрунтувати необхідність саме інтегративного підходу до стратегічного управління. Періодизація наочно демонструє, що сучасні виклики (етап після 2020 р.) неможливо вирішити в рамках окремих, навіть успішних, ініціатив. Це вимагає комплексної стратегії, що одночасно враховує економічні, екологічні та соціальні цілі.

Таким чином, запропонована періодизація є не лише історичним оглядом, але й потужним аналітичним інструментом для формування ефективної стратегії сталого розвитку аграрного підприємства в сучасних умовах.

Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності стійкості аграрних підприємств дозволяє виокремити кілька ключо-

Таблиця 1

Періодизація розвитку концепції сталого розвитку в аграрній сфері

Період	Характерні риси	Ключові концепції
1970–1990 рр.	Становлення екологічної свідомості	Концепція органічного сільського господарства, теорія екологічної модернізації
1990–2010 рр.	Інституціоналізація сталого розвитку	Концепція сталого розвитку ООН, принципи агроєкології, стандарти GLOBAL G.A.P.
2010–2020 рр.	Інтеграція та систематизація	Цілі сталого розвитку ООН, концепція циркулярної економіки, прецизійне землеробство
Після 2020 р.	Адаптація до глобальних викликів	Концепція регенеративного сільського господарства, кліматично-смайт землеробство, цифрова трансформація

Джерело: складено автором

вих напрямів, кожен з яких робить акцент на різних аспектах цієї багатогранної категорії (табл. 2).

Ресурсно-орієнтований підхід, заснований на роботах Barney (1991), розглядає стійкість як здатність до ефективного використання ресурсів. У сучасному трактуванні цей підхід еволюціонував від акценту на матеріальних ресурсах до інтеграції природного та інтелектуального капіталу, що особливо актуально для аграрних підприємств в умовах економіки знань.

Системний підхід, представлений у роботах Holling (1973), розглядає стійкість як властивість складної адаптивної системи. Сучасне трактування цього підходу в контексті аграрних підприємств передбачає аналіз соціо-екологічних систем, що функціонують в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Інституційний підхід, розроблений North (1990), акцентує увагу на стійкості як результаті ефективної інституційної взаємодії. Для аграрних підприємств України цей підхід є особливо актуальним у зв'язку з трансформацією інституційного середовища в умовах євроінтеграції. Стейкхолдерський підхід, заснований на роботах Freeman (1984), розгля-

дає стійкість як здатність задовольняти інтереси стейкхолдерів. Сучасне трактування цього підходу передбачає інклюзивне управління, що враховує інтереси широкого кола зацікавлених сторін.

На основі комплексного аналізу теоретичних підходів запропоновано авторське визначення: стійкість аграрного підприємства як динамічна здатність соціо-еколого-економічної системи до відтворення та розвитку в умовах змін шляхом адаптації, трансформації та підтримання балансу між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю.

В статті запропонована теоретична модель стратегічного управління стійкістю аграрного підприємства, яка ґрунтується на інтеграції трьох взаємопов'язаних блоків, що забезпечують комплексний підхід до управління.

Концептуальний блок моделі включає філософію сталого розвитку, що визначає базові цінності та принципи діяльності підприємства. Цей блок формує ідеологічну основу управління, що включає принцип економічної ефективності, принцип екологічної відповідальності та принцип соціаль-

Таблиця 2

Теоретичні підходи до визначення категорії «стійкість аграрного підприємства»

Підхід	Суть підходу	Ключові дослідники	Сучасне трактування
Ресурсно-орієнтований	Стійкість як здатність до ефективного використання ресурсів	Barney (1991)	Інтеграція природного та інтелектуального капіталу
Системний	Стійкість як властивість складної адаптивної системи	Holling (1973)	Концепція соціо-екологічних систем
Інституційний	Стійкість як результат ефективної інституційної взаємодії	North (1990)	Роль формальних та неформальних інститутів
Стейкхолдерський	Стійкість як здатність задовольняти інтереси стейкхолдерів	Freeman (1984)	Інклюзивне управління

Джерело: складено автором на основі [3, 4]

ної справедливості. Стратегічні орієнтири, що входять до цього блоку, визначають довгострокові цілі розвитку підприємства в контексті сталого розвитку.

Методологічний блок моделі містить інструментарій стратегічного управління, що включає методи стратегічного аналізу, інструменти планування, механізми реалізації та процедури контролю. Особливістю цього блоку є інтеграція традиційних методів стратегічного управління зі спеціалізованими підходами, адаптованими до потреб сталого розвитку аграрних підприємств.

Організаційний блок моделі передбачає формування організаційної структури, що забезпечує реалізацію стратегії сталого розвитку. Цей блок включає систему мотивації, інформаційне забезпечення та корпоративну культуру, орієнтовану на цінності сталого розвитку. Організаційна структура має бути гнучкою та адаптивною, здатною реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Взаємозв'язок компонентів теоретичної моделі забезпечує синергетичний ефект, що проявляється у підвищенні ефективності управління стійкістю аграрного підприємства. Інтеграція економічної, екологічної та соціальної складових у всіх блоках моделі забезпечує комплексний підхід до управління стійкістю. В загальному вигляді теоретична модель стратегічного управління стійкістю аграрного підприємства представлена в табл. 3.

Графічне зображення теоретичної моделі стратегічного управління стійкістю аграрного підприємства на рис. 1.

Рис. 1 візуалізує комплексний підхід до управління стійкістю, що є основним предметом дослідження у статті.

Система критеріїв та показників оцінки рівня сталого розвитку аграрних підприємств формується на основі принципів комплексності, системності та практичної спрямованості. Запропонована система включає три основні групи критеріїв, що

відображають складові сталого розвитку (табл. 4).

Критерій економічної ефективності включає показники, що характеризують фінансову стійкість та ефективність використання ресурсів підприємства. Серед ключових індикаторів – рентабельність активів, що відображає ефективність використання всього майна підприємства; продуктивність праці, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів; фондовіддача, що показує ефективність використання основних засобів. Методами оцінки цих показників є фінансовий аналіз та економіко-статистичний аналіз, а джерелами даних – фінансова звітність та внутрішня звітність підприємства.

Критерій екологічної відповідальності включає показники, що характеризують вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище та ефективність використання природних ресурсів. Серед ключових індикаторів – енергоефективність, що відображає ефективність використання енергоресурсів; якість ґрунтів, що характеризує стан основного засобу виробництва; біорізноманіття, що показує вплив діяльності на екосистеми. Методами оцінки цих показників є екологічний моніторинг, лабораторний аналіз та біологічний моніторинг, а джерелами даних – енергетичний аудит, агрохімічне обстеження та екологічний паспорт.

Критерій соціальної справедливості включає показники, що характеризують соціальні аспекти діяльності підприємства. Серед ключових індикаторів – рівень заробітної плати, що відображає справедливість оплати праці; умови праці, що характеризують безпеку та комфорт робочого середовища; соціальна інфраструктура, що показує рівень соціального розвитку підприємства. Методами оцінки цих показників є соціологічне опитування, атестація робочих місць та експертна оцінка, а джерелами даних – статистична звітність, протоколи атестації та дані анкетування.

Таблиця 3

Взаємозв'язок компонентів теоретичної моделі стратегічного управління стійкістю

Компонент моделі	Економічна складова	Екологічна складова	Соціальна складова
Концептуальний	Принцип економічної ефективності	Принцип екологічної відповідальності	Принцип соціальної справедливості
Методологічний	Методи фінансового планування	Екологічний аудит	Соціальне опитування
Організаційний	Відділ стратегічного розвитку	Служба екологічного моніторингу	Відділ соціального розвитку

Джерело: складено автором



**Рис. 1. Теоретична модель стратегічного управління
стійкістю аграрного підприємства**

Джерело: складено автором

Таблиця 4

Система критеріїв та показників оцінки сталого розвитку

Критерій	Індикатор	Метод оцінки	Джерело даних
Економічна ефективність	Рентабельність активів	Фінансовий аналіз	Фінансова звітність
	Продуктивність праці	Економіко-статистичний аналіз	Внутрішня звітність
	Фондовіддача	Фінансовий аналіз	Баланс підприємства
Екологічна відповідальність	Енергоефективність	Екологічний моніторинг	Енергетичний аудит
	Якість ґрунтів	Лабораторний аналіз	Агрохімічне обстеження
	Біорізноманіття	Біологічний моніторинг	Екологічний паспорт
Соціальна справедливість	Рівень заробітної плати	Соціологічне опитування	Статистична звітність
	Умови праці	Атестація робочих місць	Протоколи атестації
	Соціальна інфраструктура	Експертна оцінка	Дані анкетування

Джерело: складено автором

Система методологічних принципів стратегічного управління стійкістю аграрних підприємств формує теоретико-методологічну основу управлінської діяльності. Запропонована система включає п'ять ключових принципів, що визначають підходи до управління стійкістю. Принцип системності передбачає розгляд аграрного підприємства як цілісної системи, елементи якої взаємопов'язані та взаємообумовлені. Реалізація цього принципу вимагає комплексного підходу до управління, що враховує взаємозв'язок між економічними, екологічними та соціальними аспектами діяльності підприємства.

Принцип динамічної рівноваги передбачає підтримання балансу між складовими сталого розвитку в умовах постійних змін. Реалізація цього принципу вимагає гнучкого управління, здатного забезпечувати оптимальне співвідношення між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю. Принцип адаптивності передбачає здатність системи управління до трансформації в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Реалізація цього принципу вимагає розробки механізмів оперативного реагування на зміни та прозорості системи прийняття управлінських рішень.

Принцип інтеграції передбачає поєднання різних аспектів управління в єдину систему. Реалізація цього принципу вимагає розробки інтегративних механізмів управління, що забезпечують узгодженість цілей та заходів у різних сферах діяльності підприємства. Принцип інноваційності передбачає орієнтацію на безперервне вдосконалення системи управління. Реалізація цього принципу вимагає створення механізмів стимулювання інноваційної активності та впровадження сучасних методів управління.

Висновки. Таким чином, в статті було систематизовано теоретичні підходи до визначення сутності стійкості аграрних підприємств, що дозволило запропонувати авторське визначення категорії «стійкість аграрного підприємства» як динамічної здатності соціо-еколого-економічної системи до відтворення та розвитку в умовах змін шляхом адаптації, трансформації та підтримання балансу між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю. Проаналізовано сучасний стан розробленості проблеми, виявлено основні напрями досліджень та прогалини в наукових працях. Встановлено, що сучасні дослідження

характеризуються зростанням уваги до інтегративних підходів, однак залишаються недостатньо розробленими питання адаптації міжнародних концепцій до специфіки українського аграрного сектору. Розроблено теоретичну модель стратегічного управління стійкістю аграрного підприємства, що інтегрує концептуальний, методологічний та організаційний блоки. Модель забезпечує комплексний підхід до управління, що враховує взаємозв'язок між економічною, екологічною та соціальними складовими сталого розвитку.

Визначено систему критеріїв та показників оцінки рівня сталого розвитку, що дозволяє проводити комплексний моніторинг ефективності управлінської діяльності. Система включає критерії економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної справедливості з відповідними індикаторами та методами оцінки. Обґрунтовано систему методологічних принципів стратегічного управління стійкістю, що включає принципи системності, динамічної рівноваги, адаптивності, інтеграції та інноваційності. Ці принципи формують теоретико-методологічний базис для подальших досліджень у цій галузі.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою практичного інструментарію реалізації запропонованої теоретичної моделі, адаптацією моделі до специфіки різних типів аграрних підприємств, а також дослідженням особливостей управління стійкістю в умовах відбудови аграрного сектору України.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лупенко Ю. О. Стан та перспективи сталого розвитку сільських територій. *Економіка АПК*. 2017. № 6. С. 7–10. URL: <https://eaprk.com.ua/uk/journals/tom-24-6-2017>
2. Петрів І., Старчиков А., Сігунов О. Стратегічне управління та сталий розвиток українського аграрного сектору в умовах глобалізації. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. Випуск 6. URL: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/91/109>
3. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991. № 17 (1), С. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
4. Holling, C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 1973. № 4, С. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
5. European Commission. EU Green Deal and Sustainable Agriculture: Strategy Overview. Brussels: European Commission. 2022. URL: <https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal>

6. FAO. The State of Food and Agriculture 2023: Reimagining Agrifood Systems Transformation. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2023. DOI: <https://doi.org/10.4060/cb4476en>
7. Tendall, D. M., Joerin, J., Kopainsky, B., Edwards, P., Shreck, A., Le, Q. B., Six, J. Food System Resilience: Defining the Concept. *Global Food Security*, 2015. № 6, C. 17–23. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2015.08.001>
8. Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin III, F. S., Lambin, E., Foley, J. A Safe Operating Space for Humanity. *Nature*, 2009. № 461, C. 472–475. DOI: <https://doi.org/10.1038/461472a>
9. Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Mazzucato, M. Six Transformations to Achieve the Sustainable Development Goals. *Nature Sustainability*, 2019. № 2, C. 805–814. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0352-9>
3. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, no. 17 (1), pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
4. Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, no. 4, pp. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
5. European Commission. (2022). EU Green Deal and Sustainable Agriculture: Strategy Overview. Brussels: European Commission. Available at: <https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal>
6. FAO. (2023). The State of Food and Agriculture 2023: Reimagining Agrifood Systems Transformation. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations. DOI: <https://doi.org/10.4060/cb4476en>
7. Tendall, D. M., Joerin, J., Kopainsky, B., Edwards, P., Shreck, A., Le, Q. B., Six, J. (2015). Food System Resilience: Defining the Concept. *Global Food Security*, no. 6, pp. 17–23. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2015.08.001>
8. Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin III, F. S., Lambin, E., Foley, J. (2009). A Safe Operating Space for Humanity. *Nature*, no. 461, pp. 472–475. DOI: <https://doi.org/10.1038/461472a>
9. Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., & Mazzucato, M. (2019). Six Transformations to Achieve the Sustainable Development Goals. *Nature Sustainability*, no. 2, pp. 805–814. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0352-9>

REFERENCES:

1. Lupenko Yu. O. (2017) Stan ta perspektyvy staloho rozvytku silskykh terytorii. *Ekonomika APK*. № 6. S. 7–10. (in Ukrainian)
2. Petriv I., Starchykov A., Sihunov O. (2024) Stratehichne upravlinnia ta stalyy rozvytok ukrainskoho ahrarnoho sektoru v umovakh hlobalizatsii. *Ekonomichnyi visnyk Prychornomoria*. Vypusk 6. Available at: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnyk/article/view/91/109> (in Ukrainian)
3. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, no. 17 (1), pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
4. Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, no. 4, pp. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
5. European Commission. (2022). EU Green Deal and Sustainable Agriculture: Strategy Overview. Brussels: European Commission. Available at: <https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal>
6. FAO. (2023). The State of Food and Agriculture 2023: Reimagining Agrifood Systems Transformation. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations. DOI: <https://doi.org/10.4060/cb4476en>
7. Tendall, D. M., Joerin, J., Kopainsky, B., Edwards, P., Shreck, A., Le, Q. B., Six, J. (2015). Food System Resilience: Defining the Concept. *Global Food Security*, no. 6, pp. 17–23. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2015.08.001>
8. Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin III, F. S., Lambin, E., Foley, J. (2009). A Safe Operating Space for Humanity. *Nature*, no. 461, pp. 472–475. DOI: <https://doi.org/10.1038/461472a>
9. Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., & Mazzucato, M. (2019). Six Transformations to Achieve the Sustainable Development Goals. *Nature Sustainability*, no. 2, pp. 805–814. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0352-9>

Стаття надійшла: 15.10.2025

Стаття прийнята: 05.11.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-57-10>

УДК 657:330

Чмут А.В.

*кандидат економічних наук, доцентка,
старша викладачка кафедри економіки менеджменту та адміністрування
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5947-728X>
E-mail: achmut@ksu.ks.ua*

CSRD ЯК ІНСТРУМЕНТ СТІЙКОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ ESG-ЗВІТНОСТІ

У статті досліджено роль директиви Європейського Союзу CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) як ключового інструменту формування прозорості, відповідальної та екологічно орієнтованої економіки, а також її значення для стійкого відновлення України в умовах євроінтеграції. Висвітлено передумови виникнення системи ESG-звітності, її взаємозв'язок із Цілями сталого розвитку ООН і Паризькою кліматичною угодою. Проаналізовано етапи впровадження стандартів ESRS (European Sustainability Reporting Standards) та їх регуляторні мотиви – досягнення кліматичних цілей ЄС, підвищення фінансової прозорості та зміцнення довіри між бізнесом і суспільством. Особливу увагу приділено аналізу практики нефінансової звітності провідних українських компаній – МХП, НІБУЛОН, Астарт-Київ, Kernel, Carlsberg Україна, Cargill, які вже добровільно впроваджують стандарти GRI, SASB, TCFD та інші рамкові підходи. Доведено, що для України перехід на CSRD/ESRS є не лише регуляторною вимогою, а й передумовою підвищення інвестиційної привабливості, доступу до «зеленого» фінансування та інтеграції у єдиний економічний простір ЄС. Обґрунтовано, що адаптація цих стандартів потребує реформування внутрішніх систем корпоративного управління, розбудови механізмів збору та верифікації ESG-даних, а також розвитку компетенцій у сфері нефінансового звітування. У результаті визначено, що впровадження CSRD виступає каталізатором модернізації українського бізнесу, сприяє підвищенню його конкурентоспроможності й формує основу для стійкого економічного розвитку держави.

Ключові слова: сталий розвиток, CSRD, ESRS, ESG-звітність, нефінансова звітність, корпоративне управління, зелена економіка.

Chmut Anna. CSRD AS AN INSTRUMENT FOR UKRAINE'S SUSTAINABLE RECOVERY: PROSPECTS FOR THE IMPLEMENTATION OF ESG REPORTING STANDARDS

The article examines the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) as a key regulatory tool for building a transparent, responsible, and sustainability-oriented economy, emphasizing its significance for Ukraine's post-war recovery and European integration. The research highlights the evolution of the sustainable development concept and the establishment of ESG reporting as an essential component of corporate governance. The European Sustainability Reporting Standards (ESRS) are analyzed as a practical mechanism for the implementation of the European Green Deal and the achievement of the EU's climate goals, including reducing greenhouse gas emissions by 55% by 2030 and achieving climate neutrality by 2050. The study outlines the main motives for adopting CSRD and ESRS—enhancing financial transparency, increasing stakeholder trust, and reducing the risks of “greenwashing” through standardized disclosure requirements. The purpose of the article is to define the role of CSRD as an instrument for the sustainable recovery of Ukraine's economy and to analyze the prospects for implementing ESG reporting standards (ESRS) in national corporate practice. The paper also explores the current practices of non-financial reporting among leading Ukrainian companies such as MHP, NIBULON, Astarta-Kyiv, Kernel, Carlsberg Ukraine, and Cargill, which voluntarily apply GRI, SASB, and TCFD frameworks. These practices demonstrate the growing awareness of the strategic importance of sustainability disclosure for reputation, competitiveness, and investment attractiveness. The transition to CSRD/ESRS, while challenging due to limited expertise, data collection difficulties, and the absence of unified methodologies, opens new opportunities for Ukrainian enterprises—broader access to international capital, “green” financing, and integration into EU value chains. The article argues that the successful adaptation of CSRD and ESRS requires coordinated efforts by the state, business, and academic communities, including the development of a national framework for ESG data collection and assurance. In conclusion, the implementation of CSRD in Ukraine is not merely a compliance obligation but a catalyst for corporate modernization, transparency, and sustainable economic transformation. It contributes to the creation of an investment-friendly environment and strengthens Ukraine's integration into the European sustainability architecture, supporting long-term recovery based on environmental responsibility and social resilience.

Key words: sustainable development, CSRD, ESRS, ESG reporting, non-financial reporting, corporate governance, green economy.

Постановка проблеми. З кінця XX століття людство зіткнулося з необхідністю переосмислення економічного зростання у контексті обмеженості природних ресурсів та екологічних ризиків. Відповіддю на ці глобальні виклики стала концепція сталого розвитку, Еволюція якої з кінця 80х років призвела до формування низки ключових міжнародних ініціатив. Серед яких прийняті у 2015 році Цілі сталого розвитку ООН, покликані забезпечуючи комплексний підхід до вирішення світових екологічних проблем до 2030 року. та Паризька угода, яка стала потужним поштовхом до декарбонізації економік.

На перетині цих концепцій, фінансових ринків та корпоративного управління виникла аббревіатура ESG (Environmental, Social, Governance – Екологічна, Соціальна та Корпоративне управління). ESG-фактори стали ключовою метрикою для інвесторів та стейкхолдерів, що відображає якість управління нефінансовими ризиками та можливостями.

Логічним наслідком цієї глобальної еволюції стало усвідомлення необхідності стандартизації та обов'язковості нефінансової звітності. Результатом став регуляторний тиск, особливо в Європейському Союзі, що призвів до прийняття Директиви про корпоративну звітність зі сталого розвитку ЄС (CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive) [1] та Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (ESRS – European Sustainability Reporting Standards) [2].

Для України, яка прагне членства в ЄС та готується до масштабної повоєнної відбудови, відповідність вимогам CSRD/ESRS є не просто бажаною, а критично необхідною умовою для євроінтеграції та залучення капіталу. Впровадження ESG-звітності постає перед українським бізнесом як стратегічний виклик і шанс. Це вимагає глибокої інтеграції європейських стандартів у національне законодавство та корпоративну практику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування та розвитку ESG-звітності у вітчизняній науковій літературі висвітлюють Головчак Д. О. [3], Захаров Д. [4], Олійник О. В. [5], Поліщук І., М., а також Селецька Д. О. [6]. У своїх працях дослідники аналізують сутність і структуру звітності зі сталого розвитку, оцінюють її ефективність як інструменту прозорості бізнесу, розглядають проблеми облікового забезпечення формування ESG-показників

і визначають виклики та перспективи впровадження звітності в Україні. Однак, попри наявність наукових напрацювань, потребує подальшого дослідження питання впровадження директиви CSRD та стандартів ESRS як інструментів формування стійкого відновлення економіки України, зокрема в аспекті їх практичної адаптації до національного законодавства, корпоративного управління та звітної практики вітчизняних підприємств.

Метою статті є визначення ролі директиви CSRD у забезпеченні стійкого відновлення економіки України та проаналізувати перспективи впровадження стандартів ESG-звітності (ESRS) у вітчизняну практику.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Директива CSRD та стандарт ESRS є центральним елементом нової політики Європейського Союзу у сфері сталого розвитку, фінансової прозорості та досягнення кліматичної нейтральності. Їхнє запровадження є логічним продовженням Європейського зеленого курсу (European Green Deal), що передбачає трансформацію економіки ЄС у «зелену» та конкурентоспроможну, засновану на принципах циркулярності та низьковуглецевості.

Прийняття вимог CSRD/ESRS стало відповіддю на потребу перетворити сталий розвиток із добровільної ініціативи на обов'язкову норму економічної поведінки. Основні мотиви ухвалення стандартів.

З огляду на приведені мотиви, прийняття стандартів CSRD/ ESRS спрямоване на досягнення кліматичних цілей ЄС, підвищення фінансової прозорості та зміцнення довіри між бізнесом і суспільством. Вони забезпечують контроль за викидами та прогресом у декарбонізації, роблять нефінансову інформацію важливим інструментом інвестиційної привабливості та гарантують достовірність і порівнюваність даних, що зменшує ризики «зеленого камуфляжу» й підсилює відповідальність компаній перед стейкхолдерами [7].

Узагальнення ключових характеристики етапів впровадження CSRD/ESRS представлено в табл.1.

Під дію CSRD потрапляють близько 50000 компаній ЄС і пов'язані з ними підприємства за його межами. У 2025 році Єврокомісія в межах пакета Omnibus I запропонувала тимчасово обмежити вимоги лише для найбільших корпорацій (понад 1000 працівників), щоб зменшити навантаження на МСП [8].



Рис. 1. Основні мотиви ухвалення стандартів

Джерело: сформовано автором на основі [3–6]

Таблиця 1

Етапи впровадження CSRD/ESRS

Етап	Компанії, які підпадають	Звітний фінансовий рік/ Рік публікації звіту
Хвиля 1	Компанії, що вже звітували за Directive 2014/95/EU (NFRD)	2024/2025
Хвиля 2	Великі компанії (виконують ≥ 2 з 3 критеріїв: понад 250 працівників, річний обіг понад €40 млн; баланс понад €25 млн. »)	2025/2026
Хвиля 3	Лістинговані МСП (крім мікропідприємств і відкритих менше 2 років)	2026/2027
Хвиля 4	Неєвропейські компанії з діяльністю в ЄС	2028/2029

Джерело: складено автором на основі [8–10]

У практичній площині українські підприємства, які працюють з європейськими партнерами або входять у ланцюги постачання, мають враховувати, що до обов'язкового звітування вони можуть бути залучені через принцип екстериторіального застосування CSRD (підприємства за межами ЄС, але з оборотом у ЄС або дочірні структури).

За оцінками Офісу зеленого переходу, за чинними критеріями CSRD потенційно звітуватимуть близько 3000 українських підприємств, а за спрощеними правилами – орієнтовно 300–400 компаній, переважно великий бізнес і дочірні підрозділи європейських корпорацій [10].

У правовій базі Дитрективи CSRD [1] чітко визначено, що компанії мають адаптувати свої внутрішні системи управління, обліку і контролю таким чином, щоб могли розкривати нефінансову (сталу) інформацію у форматі, який відповідає вимогам ESRS.

З урахуванням очікуваних змін в Україні поступово формується культура нефінансової звітності, орієнтована на принципи сталого розвитку. Великі, експортоорієнтовані підприємства вже не перший рік добровільно розкривають інформацію про свої

екологічні, соціальні та управлінські практики (ESG), що свідчить про готовність бізнесу інтегруватися в європейський економічний простір і відповідати міжнародним вимогам прозорості. Такі звіти публікуються на офіційних сайтах компаній, проходять незалежну оцінку або відповідають міжнародним стандартам, переважно стандарту GRI (Global Reporting Initiative).

Приклади подання нефінансової звітності деякими підприємствами України представлено в табл. 2.

Як видно з наведеної таблиці, переважна більшість представлених великих українських підприємств наразі здійснюють звітування про сталий розвиток відповідно до стандартів GRI. Це свідчить про орієнтацію бізнесу на міжнародно визнану систему розкриття нефінансової інформації. Водночас окремі компанії використовують комбіновані або інтегровані підходи до звітності.

Зокрема, стандарт SASB (Sustainability Accounting Standards Board) фокусуються на інформації, релевантній для інвесторів та дозволяє оцінити, як ESG-фактори впливають на фінансові результати компанії. TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) – ініціатива Ради з фінансової стабільності (FSB), яка

Таблиця 2

Практика нефінансової звітності українських компаній

Компанія	Останній звіт (рік)	Стандарт звітування
ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МНП)	2021, Sustainability Report	GRI Standards
ТОВ «НІБУЛОН»	2024, Sustainability Report	GRI Standards
ПрАТ «Астарта-Київ»	2022, Sustainability Report	GRI Standards
Kernel Holding S.A.	2024, Annual Report (Sustainability section)	Інтегрована ESG-звітність (без визначеного стандарту)
ПАТ «Карлсберг Україна» (частина Carlsberg Group, Данія)	2023, ESG Report	ESG Framework, UN Global Compact
ТОВ «Каргілл» (представництво міжнародної корпорації Cargill Inc., США)	2024, Impact Report	GRI + SASB + TCFD

Джерело: складено автором

визначає, як компанії повинні розкрити інформацію про ризики та можливості, пов'язані зі зміною клімату. ESG Framework або UN Global Compact – це рамкові добровільні ініціативи, що ґрунтуються на принципах сталого розвитку, прав людини, трудових стандартів, екології та антикорупції [6].

Отже, українські компанії перебувають на різних етапах зрілості системи звітування: від класичного підходу за GRI до більш комплексних форматів інтегрованої ESG-звітності, що відповідає міжнародним практикам прозорості та вимогам інвесторів.

Хоча українські компанії звітують наразі на добровільній основі, їхня діяльність демонструє зростаюче розуміння стратегічної ролі ESG-комунікації. Для великих агропромислових корпорацій така звітність – це не лише елемент корпоративної соціальної відповідальності, а й інструмент зміцнення довіри інвесторів, партнерів і міжнародних ринків. В умовах наближення законодавства України до норм ЄС важливим етапом стає перехід на стандартизовану систему звітності CSRD/ESRS, що має як регуляторне, так і економічне значення. Серед основних факторів можна виділити:

1. Євроінтеграційний фактор. Україна, орієнтуючись на вступ до ЄС, повинна гармонізувати своє корпоративне законодавство з європейським. Компанії, що поставляють продукцію до ЄС або є частиною його ланцюгів постачання, уже зараз стикаються з вимогами щодо ESG-звітності.

2. Інвестиційна привабливість. Міжнародні фінансові установи (IFC, EBRD, World Bank) дедалі частіше оцінюють компанії саме за ESG-показниками. Підготовка звітів за ESRS дозволяє отримати доступ до

«зеленого» фінансування, грантів і програм модернізації.

3. Конкурентна перевага. В умовах глобальної трансформації агро-та харчового сектору на засадах Green Deal, компанії, що адаптуються до європейських стандартів, отримують пріоритет у партнерствах, сертифікації та виході на нові ринки.

4. Системність даних. На відміну від GRI, де підприємство самостійно визначає межі розкриття інформації, ESRS забезпечує уніфіковану структуру показників і принцип «подвійної суттєвості», що дозволяє узгодити екологічний, соціальний і фінансовий вплив у єдиній аналітичній системі.

Імплементация директиви CSRD та стандартів ESRS є важливим кроком гармонізації українського корпоративного управління з європейськими нормами прозорості та сталості. Це не лише регуляторна вимога, а й стратегічна передумова відновлення економіки України на принципах екологічної відповідальності та конкурентоспроможності. Запровадження стандартів забезпечить сумісність із вимогами партнерів ЄС і створить доступ до «зеленого» фінансування та міжнародних інвестиційних програм.

Основними викликами залишаються нестача підготовлених фахівців, недостатній досвід системного збору та аудиту ESG-даних, а також відсутність єдиних методик і нормативного забезпечення. Для більшості компаній, які звітують за GRI, перехід на ESRS означає потребу в удосконаленні внутрішніх процесів моніторингу, цифровізації звітності та підвищенні якості розкриття інформації.

Разом із тим перехід на CSRD/ESRS відкриває нові можливості для бізнесу – зростання інвестиційної привабли-

вості, розширення доступу до міжнародних ринків і зміцнення корпоративної репутації. Успішна імплементація стандартів вимагатиме співпраці держави, бізнесу та наукової спільноти, що забезпечить інтеграцію України до європейського простору сталого розвитку.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що впровадження вимог CSRD/ESRS формує нову парадигму корпоративної звітності, у центрі якої – прозорість, відповідальність і стійкість бізнесу. Європейський підхід до розкриття нефінансової інформації перетворює звітування на стратегічний інструмент управління ризиками та ресурсами, а також на засіб зміцнення довіри між компаніями, державою та суспільством.

Українські підприємства поступово адаптуються до міжнародних практик, здебільшого використовуючи стандарти GRI, SASB і TCFD. Однак подальша гармонізація з вимогами CSRD/ESRS є неминучою для забезпечення конкурентоспроможності, інтеграції у ринки ЄС і доступу до «зеленого» фінансування. Перехід до єдиної системи звітності стимулюватиме розвиток внутрішніх процесів корпоративного управління, цифровізації та моніторингу ESG-показників.

Успішна імплементація CSRD в Україні вимагатиме узгоджених дій держави, бізнесу та наукової спільноти. Вона створює не лише нові регуляторні зобов'язання, а й можливість модернізації українського корпоративного сектору, підвищення його стійкості та залучення інвестицій у відновлення країни на засадах сталого розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464>
2. European Sustainability Reporting Standards (ESRS). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772
3. Головач Г. Оцінка ефективності ESG-звітності як інструменту прозорості бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4708>
4. Олійник О.В., Захаров Д.М. Виклики та перспективи ESG звітності: аналіз теоретичних і практичних аспектів. *Економіка, управління та адміністрування*, № 3(109), С. 67–73. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/313572>

5. Олійник О., Поліщук І. Облікове забезпечення формування показників ESG-звітності відповідно до інформаційних запитів користувачів: законодавче регулювання. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-13>
6. Селецька, Д. О. Звітність зі сталого розвитку: становлення, зміст, актуальність. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2 (108). 109–117. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/309119>
7. Toteva E. *Green taxonomy in Ukraine*. UNDP Ukraine & UNEP. 2022. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/UNDP-UA-green-taxonomy-report-ENG.pdf>
8. CSRD Timeline: Steps For Issuers To Prepare For The Upcoming Directive URL: https://www.corporatesolutions.euronext.com/blog/esg/csr-timeline?utm_source=chatgpt.com
9. CSRD for non-EU companies: Requirements & Timelines URL: https://www.celsia.io/blogs/csr-for-non-eu-companies-requirements-timelines?utm_source=chatgpt.com
10. ESG Стандарти і вимоги в ЄС та Україні – зміни і що очікувати далі URL: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/new-3fin-web-dokumentu-wp4-esg-regulations.pdf>

REFERENCES:

1. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464>
2. European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772
3. Holovchak H. (2024). Otsinka efektyvnosti ESG-zvitnosti yak instrumentu prozorosti biznesu v umovakh hlobalizatsii [Evaluation of the effectiveness of ESG reporting as a tool for business transparency in the context of globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 67. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4708> (in Ukrainian)
4. Oliinyk O. V., Zakharov D. M. (2024). Vykylyky ta perspektyvy ESG-zvitnosti: analiz teoretychnykh i praktychnykh aspektiv [Challenges and prospects of ESG reporting: analysis of theoretical and practical aspects]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 3 (109), pp. 67–73. Available at: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/313572> (in Ukrainian)
5. Oliinyk O., Polishchuk I. (2024). Oblikove zabezpechennia formuvannia pokaznykiv ESG-zvitnosti vidpovidno do informatsiynykh zapytiv korystuvachiv: zakonodavche rehuliuвання [Accounting support for forming ESG reporting indicators according to users' information needs: legislative regulation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-13> (in Ukrainian)
6. Seletska D. O. (2024). Zvitnist zi staloho rozvytku: stanovlennia, zmist, aktualnist [Sustainability reporting: formation, content, relevance]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 2 (108), pp. 109–117. Available at: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/309119> (in Ukrainian)
7. Toteva E. (2022). *Green taxonomy in Ukraine*. UNDP Ukraine & UNEP. Available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/UNDP-UA-green-taxonomy-report-ENG.pdf>

8. CSRD Timeline: Steps for Issuers to Prepare for the Upcoming Directive. Available at: <https://www.corporatesolutions.euronext.com/blog/esg/csr-d-timeline>
9. CSRD for Non-EU Companies: Requirements & Timelines. Available at: <https://www.celsia.io/blogs/csr-d-for-non-eu-companies-requirements-timelines>
10. ESG Standarty i vymohy v YeS ta Ukraini – zminy i shcho ochikuvaty dali [ESG standards and requirements in the EU and Ukraine – changes and what to expect next]. (2023). Available at: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/new-3fin-web-dokumentu-wp4-esg-regulations.pdf> (in Ukrainian)

Стаття надійшла: 27.10.2025

Стаття прийнята: 13.11.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-57-11>

UDC 330.34

Chmut Oleksandr

Postgraduate Student

Kherson State University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5023-3181>E-mail: oleksandr.chmut@university.kherson.ua

CONCEPTUAL MODEL OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR SUSTAINABLE ENTERPRISE DEVELOPMENT BASED ON THE IDEF0 METHODOLOGY

The purpose of the article is to model the organizational and economic mechanism for sustainable enterprise development using the IDEF0 methodology. A new definition of the organizational and economic mechanism for sustainable development is proposed, which is presented as a set of sequential processes that ensure the efficient use of enterprise resources to achieve economic, environmental, and social goals. The application of the IDEF0 methodology is substantiated, and a contextual diagram (A-0) is constructed, illustrating the overall mechanism for ensuring sustainable enterprise development, including inputs, outputs, mechanisms, and controls. The decomposition of the main process into five key elements is carried out: aggregate enterprise potential, goals and strategies, internal standards and evaluation methods, monitoring and assessment of stability, and adaptation of management decisions. The proposed model is a universal tool for managing sustainable development and can be adapted to the specific characteristics of individual enterprises or industries. The use of the model improves the effectiveness of managerial decisions, ensures the achievement of strategic goals, and promotes long-term sustainable enterprise development.

Key words: sustainable enterprise development, organizational and economic mechanism, IDEF0 methodology.

Чмут О.О. КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА МЕТОДОЛОГІЄЮ IDEF0

Сучасні соціально-економічні процеси відзначаються високою динамічністю, невизначеністю та зростаючою складністю управлінських викликів, що обумовлює необхідність пошуку нових підходів до стратегічного розвитку підприємств. В умовах глобалізації, структурних зрушень у світовій економіці та посилення екологічних і соціальних вимог до бізнесу концепція сталого розвитку набуває статусу стратегічного орієнтира господарської діяльності. Вона дозволяє інтегрувати економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку в єдину систему управління, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність підприємств. Питання формування організаційно-економічного механізму сталого розвитку набуває особливого значення, оскільки саме цей механізм забезпечує узгодження стратегічних цілей, оптимізацію використання ресурсів, адаптацію до динамічного зовнішнього середовища та підвищення результативності управлінських рішень. Метою статті є дослідження концептуальних засад побудови організаційно-економічного механізму сталого розвитку підприємства та обґрунтування методичних підходів до його моделювання, із використанням методології IDEF0. Дослідження зосереджене на з'ясуванні сутності механізму, його функціональних елементів і логіки взаємодії між ними, що дозволяє структурувати систему управління як цілісну модель, спрямовану на досягнення стратегічних цілей сталого розвитку. Особлива увага приділяється питанням узгодження зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, формуванню адаптивних управлінських стратегій, підвищенню ресурсної ефективності та розробці інструментів, здатних забезпечити стійке функціонування підприємства в умовах турбулентності економічного середовища. Запропонований підхід базується на процесному баченні організаційно-економічної системи, що дає змогу забезпечити прозорість управління, чіткість взаємозв'язків між складовими та підвищити рівень керованості стратегічного розвитку. Представлена робота створює концептуальне підґрунтя для подальших досліджень у сфері стратегічного управління, дозволяючи розглядати сталий розвиток підприємства як інтегрований, багатовимірний процес, що охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти його функціонування.

Ключові слова: сталий розвиток підприємств, організаційно-економічний механізм, методологія IDEF0.

Problem statement. In modern conditions, sustainable enterprise development is gaining increasing importance as businesses face numerous challenges caused by economic, environmental, and social factors. The implementation of integrated management models that take these three components into account has become a key task for businesses.

Considering this, the modeling of the organizational and economic mechanism for sustainable development represents a crucial stage in establishing an effective enterprise management system.

One of the tools for building such models is the IDEF0 methodology, which enables clear structuring of processes, visualization

of their interconnections, and management at various organizational levels. The primary advantage of this methodology lies in its ability to create hierarchical models that allow for process detailing and enhance the effectiveness of managerial decisions. The aim of this study is to develop a model of the organizational and economic mechanism for sustainable enterprise development using the IDEF0 methodology, which will enable enterprises to optimize resource utilization and achieve strategic goals in the field of sustainable development.

Analysis of recent research and publications. The issues of sustainable development have been widely explored by scholars, but recent research increasingly focuses on creating organizational and economic mechanisms that operationalize these principles through process-oriented approaches. Panchenko V. et al. examined methodological foundations of enterprise management, while Tsiberman Y. and Belov V. highlighted the potential of functional modeling. Cantamessa M. and Paolucci E. and Bargelis A. and Stasiūkis A. [1] demonstrated the effectiveness of IDEF0 in structuring and improving business processes. Fedorova N. et al. and Godlevskiy M. et al. [2]. analyzed its application in modernization and optimization contexts. Ukrainian scholars, including Ushkarenko I. [3], Chmut O. [4, 5], Hladynets, N. [6], investigated conceptual foundations of such mechanisms, while Kulinich T. and Kozlova E. [7], et al. focused on their structure and practical implementation. These studies confirm the growing role of IDEF0 modeling as a tool for enhancing the efficiency and adaptability of enterprise management systems. Despite significant scientific progress in this field, the development of a comprehensive organizational and economic mechanism for sustainable enterprise development remains unresolved, which determined the relevance and purpose of this study.

The purpose of the article is to study the conceptual foundations of building the organizational and economic mechanism of sustainable enterprise development and to substantiate methodological approaches to its modeling using the IDEF0 process approach.

Presentation of the research material and its main results. In their earlier research, the authors analyzed the views of different scholars regarding the concept and definition of sustainable development at the enterprise level. [3–4]. Summarizing their approaches,

it can be concluded that this concept is one of the key factors for enterprise development in a rapidly changing external environment. The foundation of the concept of sustainable development lies in recognizing the limitations of natural resources, the need for their conservation, and the growing importance of the human (social) factor.

The implementation of the sustainable development concept in enterprises is carried out through an appropriate organizational and economic mechanism. After analyzing the definition of the “organizational and economic mechanism of an enterprise,” we concluded that most authors interpret it using a systemic approach [7]. Therefore, within the framework of sustainable development, the organizational and economic mechanism can be viewed as a system of interrelated components that promotes the effective utilization of resources and contributes to achieving sustainable development objectives across economic, environmental, and social spheres.

Given the conditions of our research, which is based on a process-oriented approach, we propose the following definition: the organizational and economic mechanism for sustainable enterprise development is a set of sequential processes, each performing specific functions and interacting to ensure the efficient use of all resources, aiming to achieve sustainable development goals in the economic, environmental, and social dimensions.

Accordingly, in line with the goal of our research, we develop a model of the organizational and economic mechanism for sustainable enterprise development using the IDEF0 methodology [1–2].

The detailed application of the IDEF0 methodology for constructing the organizational and economic mechanism has been examined by the author in previous research [5].

At the first stage, we build a contextual diagram (A-0). The contextual diagram represents the overall model of the organizational and economic mechanism for sustainable enterprise development, where the primary process is ensuring sustainable enterprise development (Fig. 1).

External regulators influencing sustainable enterprise development were thoroughly analyzed in previous studies [4]. These include the general concept and principles of sustainable development at the global level, international and national

legislation regulating the environmental, social, and economic aspects of enterprise activity, and international standards such as ISO 14001 (environmental management) and ISO 26000 (social responsibility). National sustainable development strategies, which set general frameworks for enterprises in different industries, also play a significant role.

Internal regulators include internal standards that define the order of execution for key business processes, internal policies that regulate compliance with environmental and social norms, and enterprise strategies aimed at achieving sustainable development. These internal regulators play an important role in shaping a corporate culture of sustainable management, ensuring that enterprise activities comply with external requirements and adapt to the changing external environment.

The inputs of the contextual diagram include the enterprise's primary resources: economic (finances, equipment), environmental (natural resources), and social (human capital). These resources are essential for the implementation of processes aimed at ensuring sustainable development. Without these resources, enterprises cannot effectively integrate sustainability principles into their operations, nor can they achieve a balanced approach to development. The proper allocation and utilization of these inputs play a vital role in ensuring the efficiency of subsequent stages. The mechanisms are provided by accountable departments and management personnel, who directly carry

out the processes. Additionally, information systems that support management are included among the mechanisms. These systems ensure accurate data collection and analysis, which are critical for informed decision-making and timely interventions to align with sustainability goals.

The output represents the achievement of sustainable development in three key dimensions – economic, environmental, and social. This output serves not only as an indicator of enterprise performance but also as a benchmark for evaluating long-term progress toward sustainability objectives. Enterprises must regularly assess these dimensions to ensure alignment with broader sustainability frameworks and standards.

At the next stage, to ensure a detailed modeling of the organizational and economic mechanism for sustainable development, the model is decomposed. At the first level of decomposition, key elements are identified, each performing important functions within the mechanism. Each of these elements plays a crucial role in achieving sustainable development by managing resources, setting strategies, ensuring standards, and conducting monitoring [4]. The decomposition process allows for a more focused analysis of each element, enabling enterprises to identify weaknesses and opportunities for improvement. It also facilitates better coordination among various components of the mechanism, ensuring a cohesive approach to sustainability. Based on a review of the literature dedicated to the analysis of the components of the organizational and economic mechanism, the following key elements of the sustainable development mechanism have been identified (Fig. 2).

Let us consider the components of the Organizational and Economic Mechanism for Sustainable Development of Enterprises in more detail.

The first key element of the organizational and economic mechanism for sustainable development is the aggregate enterprise potential, which includes material, financial, human, and informational resources. These resources serve as inputs for ensuring the functioning of the sustainable development mechanism. The optimal use of these resources is the main output, ensuring stable development of the enterprise in economic, social, and environmental dimensions. The implementation of this task is carried out through mechanisms, which include management personnel and accountable

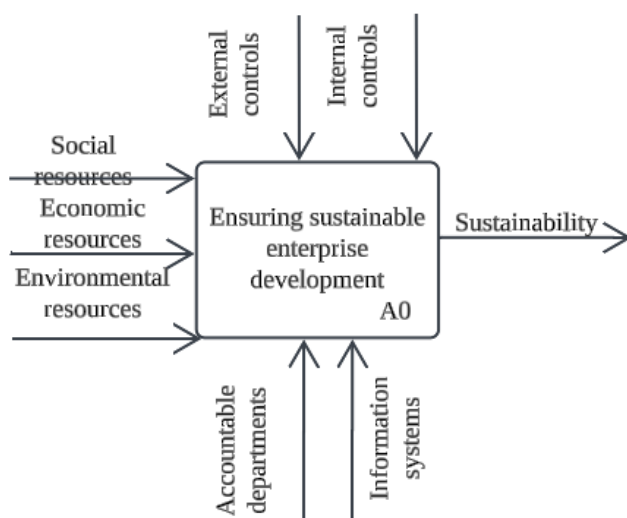


Figure 1. Contextual diagram of providing sustainable development in IDEF0

Sources [5]

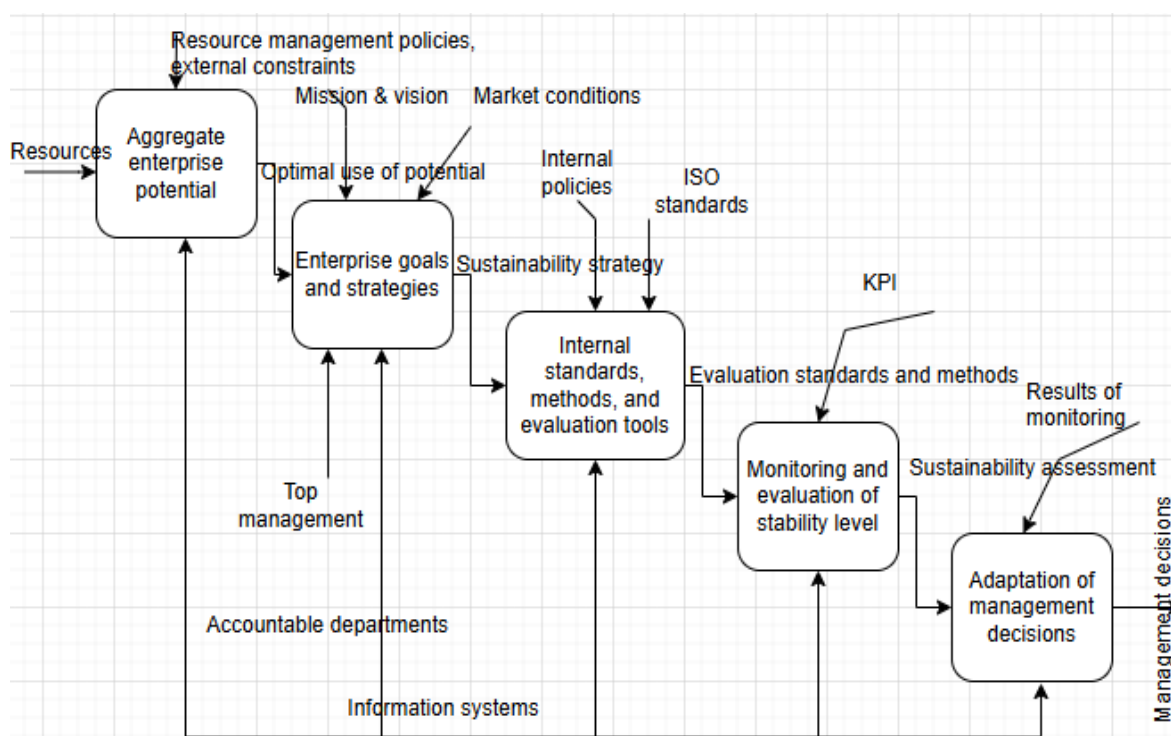


Figure 2. Organizational and Economic Mechanism for Sustainable Development of Enterprises

Sources: own research

departments. Control over resource utilization and goal achievement is ensured through controls, which include resource management policies, external market conditions, and legal requirements.

The next element is the enterprise goals and strategies, which define the strategic direction of its development. The main inputs for this element are the strategic orientations of the enterprise and the results of internal and external environment analysis. Based on these data, outputs in the form of developed sustainable development strategies are generated. This process is ensured by mechanisms, including the strategic planning department and enterprise management. Control over the alignment of strategies with the mission, vision, and overall corporate goals is exercised through established controls, such as market requirements and corporate policies.

The third element includes internal standards, methods, and evaluation tools, which ensure a unified approach to assessing enterprise performance. The main inputs for this element are regulatory documents and evaluation methodologies. The outputs are the implemented standards and methods that enable the assessment of sustainable development strategy effectiveness. The

corresponding mechanisms are internal audits and quality management information systems, while controls include regulations, internal policies, and international standards, such as ISO.

The fourth element is monitoring and assessment of stability, which is a critical stage in ensuring sustainable development. This stage involves not only the collection and analysis of performance indicators but also their interpretation in the context of sustainability goals. The primary inputs for this element are enterprise performance indicators and the results of internal audits, which provide data on efficiency, compliance, and areas of improvement. The output is an assessment of the sustainability level, enabling the enterprise to determine its current state and identify potential deviations that could hinder long-term objectives. The monitoring process is supported by mechanisms, such as monitoring information systems, which facilitate real-time tracking, and internal control services, which ensure compliance with established policies and standards. At the same time, control is exercised based on key performance indicators (KPIs) and monitoring policies, which serve as the primary controls for evaluating progress

and making adjustments when necessary. Effective monitoring provides a solid foundation for informed decision-making, ensuring that enterprises stay aligned with their sustainability strategies.

The final element is the adaptation of management decisions, which represents the concluding stage of the management cycle. The main inputs for this element are the results of monitoring and an evaluation of deviations from established goals. This stage involves analyzing feedback from the monitoring process to identify necessary adjustments. Based on these data, outputs in the form of adapted management decisions are developed, enabling the enterprise to promptly respond to changes in internal and external environments. Such decisions allow enterprises to refine their strategies and align their operations with dynamic market conditions and sustainability objectives. The implementation of this process is ensured by mechanisms, including enterprise management teams, consultants, and internal departments that collaborate to execute revised plans effectively. Control is carried out through corporate policies, market requirements, and the external environment, which act as external and internal controls. Together, these elements create a responsive and flexible framework, capable of maintaining enterprise sustainability under fluctuating conditions.

Thus, each of the outlined elements plays a crucial role in ensuring sustainable enterprise development. Their interaction fosters a comprehensive management system that is adaptable, robust, and geared toward achieving long-term sustainability goals.

Conclusion. Thus, in the course of the study, a new definition of the organizational and economic mechanism for sustainable enterprise development was proposed, utilizing a process-oriented approach. Based on this definition, a model of the organizational and economic mechanism was developed using the IDEF0 methodology. The model includes key elements: aggregate enterprise potential, goals and strategies, internal standards and evaluation methods, monitoring and assessment of stability, and adaptation of management decisions. For each element, inputs, outputs, mechanisms, and controls were identified, which enabled the formation of a comprehensive management model for sustainable enterprise development.

Therefore, the proposed model is a universal tool that can be adapted to the specific characteristics of individual enterprises or industries. The use of this model will allow enterprises to optimize resource management, improve the efficiency of strategic decision-making, and achieve sustainable development in the long term. Future research may focus on the implementation of quantitative methods for evaluating the effectiveness of the proposed mechanism.

REFERENCES:

1. Bargelis, A., Stasiškis, A., (2008). IDEF0 modelling technique to estimate and increase the process capability at the early product design stage. *Mechanika*. No. 3 (71). pp. 50–55. Available at: <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:3439919/3439919.pdf>
2. Godlevskiy, M. D., Orlovskiy D. L., Kopp A. M. (2018). Structural Analysis and Optimization of IDEF0 Functional Business Process Models. *Radio Electronics, Computer Science, Control*. No. 3. pp. 48–56. Available at: <https://doaj.org/article/1f8c895b16f6457f8d6fca09bca9df9e>
3. Ushkarenko, I. (2023). Socio-economic prerequisites for sustainable development of national economies in a globalised world. *Scientific Bulletin of Kherson State University*. No. 47, pp. 5–10.
4. Chmut, O. (2024). Fundamentalni zasady mekhanizmu staloho rozvytku pidpriemstv: kontseptualno-normatyvnyi bazys. [Fundamental bases of the Mechanism of Sustainable Development of Enterprises: Conceptual and Regulatory Framework]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*. No. 53. pp. 33–38. Available at: <https://ekonom.ksu.ks.ua/issue/view/53> (in Ukrainian)
5. Chmut A., Chmut O. (2025). IDEF0 methodology in the project design of an organizational and economic mechanism of enterprise sustainable development: a modelling approach. *International scientific journal "Grail of Science"*. No. 51. pp. 268–273. Available at: <https://archive.journal-grail-science/index.php/2710-3056/issue/view/18.04.2025/39>
6. Hladynets, N., Kuzmenko V. (2024). The theoretical essence of the organizational and economic mechanism. *Biznes-Navihator*. No. 3 (76), part. 1. Available at: https://business-navigator.ks.ua/journals/2024/76_2024/75.pdf
7. Kulinich, T. (2024). Upravlinski mekhanizmy zabezpechennia stabilnosti (abo stalosti) ekonomichnoho rozvytku pidpriemstva: sutnist i vydy [Management Mechanisms ensuring the Stability (or Sustainability) of Economic Development of Enterprises: Essence and Types]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*. No. 2 (74). pp. 123–130. Available at: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/3073> (in Ukrainian)

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Bargelis A., Stasiškis A. IDEF0 modelling technique to estimate and increase the process capability at the early product design stage. *Mechanika*. 2008.

- No. 3 (71). pp. 50–55. URL: <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:3439919/3439919.pdf>
2. Godlevskiy M. D., Orlovskiy D. L., Kopp A. M. Structural Analysis and Optimization of IDEF0 Functional Business Process Models. *Radio Electronics, Computer Science, Control*. 2018. No. 3. pp. 48–56. URL: <https://doaj.org/article/1f8c895b16f6457f8d6fca09bca9df9e>
 3. Ushkarenko I. Socio-economic prerequisites for sustainable development of national economies in a globalised world. *Scientific Bulletin of Kherson State University*. 2023. No. 47. pp. 5–10. URL: <https://ekhsuir.kspu.edu/index.php/ekhsuir/article/download/13866/12527>
 4. Чмут О. Фундаментальні засади механізму сталого розвитку підприємств: концептуально-нормативний базис. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2024. Вип. 53. С. 33–38. URL: <https://ekonom.ksu.ks.ua/issue/view/53>
 5. Chmut A., Chmut O. IDEF0 methodology in the project design of an organizational and economic mechanism of enterprise sustainable development: a modelling approach. *International scientific journal "Grail of Science"*. N 51. pp. 268–273. <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/18.04.2025/39>
 6. Hladynets N., Kuzmenko V. The theoretical essence of the organizational and economic mechanism. *Бізнес-Навігатор*. 2024. Вип. 3 (76), ч. 1. URL: https://business-navigator.ks.ua/journals/2024/76_2024/75.pdf
 7. Кулініч Т. В. Управлінські механізми забезпечення стабільності (або сталості) економічного розвитку підприємства: сутність і види. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 2 (74). С. 123–130. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/3073>

Стаття надійшла: 30.10.2025

Стаття прийнята: 12.11.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025

СЕКЦІЯ 5
МЕНЕДЖМЕНТDOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-57-12>

УДК 338.242:[355.02:378]:004.056.5(477.72)

Співаковський О.В.*доктор педагогічних наук, професор,
ректор**Херсонського державного університету*
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7574-4133>*E-mail: spivakovsky@ksu.ks.ua***Омельчук С.А.***доктор педагогічних наук, професор,
перший проректор**Херсонського державного університету*
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0323-7922>*E-mail: omegas@ksu.ks.ua***Мельникова К.В.***кандидатка економічних наук,
деканеса факультету бізнесу і права
Херсонський державний університет*
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6415-5667>
*E-mail: EMelnikova@ksu.ks.ua***ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ ПІД ЧАС ВІЙНИ: УПРАВЛІНСЬКА СТАБІЛЬНІСТЬ,
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА МЕРЕЖЕВЕ ВРЯДУВАННЯ**

Повномасштабна війна створила перед освітніми закладами України справжній стрес-тест, оголивши різницю між формальною автономією закладу вищої освіти та реальною інституційною спроможністю як чинником міцності та можливістю ефективно функціонувати в турбулентному середовищі. У цьому контексті Херсонський державний університет викликав особливий інтерес, оскільки здатність університету виконувати ключові бізнес-процеси пріоретизувалася якнайвиразніше. На цій підставі здійснено глибокий аналіз можливостей університету щодо виконання трьох важливих функцій: ефективного управління, адаптації до цифрової епохи та формування міцних партнерських відносин. Стаття ґрунтується на багатосторонній методології зі збором даних з різних джерел. Проаналізовано стратегічні документи університету, дані щодо стабільності команди, фінансових джерел, міжнародних проєктів, результати опитувань серед працівників та здобувачів, а також порівняли дані до та після відповідно з 2022 по 2025 рік. Результати роботи відображаються кількома критеріями: стабільність освітнього процесу, організаційна стійкість та рівень розвитку мережових відносин. Стаття надає цінну інформацію для закладів вищої освіти, які перебувають у подібному стані, та сприяє розробленню ефективних стратегій задля забезпечення їхньої стійкості та розвитку. Ключові результати відображено такими індикаторами: безперервність освітнього процесу (uptime/MAU KSU24, частка сервісів «університет у смартфоні»), організаційна стійкість (час ухвалення рішень, збереження управлінської вертикалі, частка НПП, що залишилися), ресурсна база та партнерства (відремонтовані аудиторії/лабораторії, міжнародні мобільності, грантові надходження, позиції в рейтингах).

Ключові слова: інституційна спроможність, університетське урядування, інституційна стійкість, резильєнтний університет, цифрова трансформація, автономія.

**Spivakovskiy Oleksandr, Omelchuk Serhii, Melnykova Kateryna. INSTITUTIONAL CAPACITY OF
KHERSON STATE UNIVERSITY DURING THE WAR: MANAGERIAL STABILITY, DIGITAL TRANSFORMATION,
AND NETWORKED GOVERNANCE**

The full-scale war created a real stress test for Ukraine's higher education institutions, exposing the gap between formal university autonomy and actual institutional capacity as a factor of resilience and the ability to function effectively in a turbulent environment. In this context, Kherson State University has drawn particular attention, as its ability to sustain key business processes became a top priority. On this basis, an in-depth analysis was conducted to assess the university's capacity to perform three core functions: effective governance, digital adaptation, and the development of strong partnership relations. The article is based on a multidimensional methodology involving

data collection from various sources. It analyzes the university's strategic documents, team stability, financial resources, international projects, and the results of surveys among staff and students, comparing data before and after the full-scale invasion, from 2022 to 2025. The findings are reflected in several criteria: stability of the educational process, organizational resilience, and the level of network relationship development. The article provides valuable insights for higher education institutions in similar circumstances and contributes to developing effective strategies to ensure their sustainability and growth. Key results are represented by indicators such as: continuity of the educational process (uptime/MAU KSU24, share of "university-in-a-smartphone" services), organizational resilience (decision-making time, preservation of management hierarchy, share of academic staff retained), resource base and partnerships (renovated classrooms/laboratories, international mobility, grant revenues, ranking positions).

Key words: institutional capacity; university governance; institutional resilience; resilient university; digital transformation; autonomy.

Постановка проблеми. Вторгнення російської федерації в Україну в 2022 році стало викликом для всієї системи вищої освіти. Більшість університетів опинилися в умовах загроз безпеці, втрати інфраструктури, релокації персоналу та здобувачів освіти. Ці події поставили перед академічною спільнотою нове питання: що таке інституційна спроможність університету в кризовому середовищі і як її можна виміряти не декларативно, а використовуючи конкретні показники ефективності, адаптивності та стійкості?

Херсонський державний університет (ХДУ) став одним із символів виживання і трансформації під час війни. Переміщення до м. Івано-Франківськ без втрати юридичної адреси в м. Херсон, збереження управлінської вертикалі, цифровізація освітніх процесів через корпоративну електронну платформу KSU24, інтеграція державних сервісів Дія.Підпис і Дія.Шеринг, а також побудова компліментарного партнерства з Карпатським національним університетом імені Василя Стефаника створили унікальний кейс інституційної адаптації в екстремальних умовах.

Проблема дослідження полягає в необхідності конкретизувати поняття інституційної спроможності у кризовому контексті, показати, як університет здатний зберігати функційність, академічну якість, корпоративну культуру та соціальний вплив у ситуації війни й переміщення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття університетської автономії та інституційної спроможності є взаємопов'язаними, проте не тотожними. Автономія університету – це правовий і управлінський статус, який забезпечує закладу свободу ухвалювати рішення у сфері академічної, фінансової, кадрової та організаційної політики (EUA, 2021). Вона створює простір для самостійного визначення цілей і стратегій, але сама по собі не гарантує ефективності реалізації їх. Вод-

ночас інституційна спроможність охоплює фактичну здатність університету ефективно діяти в межах наданої автономії – мобілізувати ресурси, управляти змінами, підтримувати сталий розвиток і досягати результатів (OECD, 2020; European Commission, 2023).

У закордонних дослідженнях інституційну спроможність визначають як системну властивість, що поєднує ефективне урядування, лідерство, адаптивність до змін і наявність ресурсної бази. У сучасних моделях (Achieving the Dream Framework, 2022) цей набір доповнюється п'ятим виміром – партнерські відносини (engagement/partnerships), які відображають здатність університету вибудовувати партнерські зв'язки з громадами, бізнесом та іншими інституціями, що підвищує стійкість організації в умовах кризи.

Підхід резильєнтного університету (resilience university) ґрунтується на теорії відкритих систем: університет функціонує у взаємодії з мінливим соціальним, економічним і технологічним середовищем, а стійкість визначається здатністю адаптуватися, навчатися й відновлюватися після шоків [5]. Ключову роль відіграють цифрова трансформація, соціальний капітал і розподілене лідерство (distributed leadership), коли управлінські функції делегують різним рівням організації, а рішення ухвалюють колегіально на основі довіри та відповідальності [8]. Дослідження останнього десятиліття демонструють зсув від нормативного опису автономії до емпіричних підходів, що вимірюють здатність інституції перетворювати автономію на результати. Звіти Європейської асоціації університетів (EUA) показують, що автономія має організаційний, фінансовий, кадровий та академічний виміри, а різницю в результативності краще пояснює внутрішня архітектура ухвалення рішень, прозорість і підзвітність, а не формальний правовий статус [6].

Згідно з дослідженнями OECD (Digital Education Outlook 2023), спроможність – це характеристика відкритих систем, у яких ефективність залежить не лише від ресурсів, а й від якості організаційного дизайну, цифрової та навчальної здатності [10]. Єврокомісія (2023) характеризує університети як відкриті інноваційні вузли, що трансформують автономію у спроможність через системи управління, дані та партнерства.

Пандемія COVID-19 продемонструвала, що сталість освітнього процесу безпосередньо залежить від попередніх інвестицій в інфраструктуру даних, компетентність персоналу й регуляторні рамки екстреної дистанційної освіти [14]. Тож цифрова зрілість постає як детермінанта інституційної стійкості.

Одночасно зростає кількість досліджень щодо партнерства та інтернаціоналізації, які показують, що мережеві альянси підсилюють спроможність завдяки спільній інфраструктурі, мобільності та обміну знаннями. Оцінка ініціативи European Universities Європейського парламенту [3] засвідчує, що життєздатність альянсів визначають здатністю до адаптації й інтеграції різних моделей автономії в межах спільної структури врядування.

Українські науковці Інституту вищої освіти НАПН України (2022–2024) розглядають інституційну спроможність як комплексну властивість, що поєднує врядування, лідерство, міжнародну компетентність і студентське самоврядування. Водночас фіксується “інституційний розрив” між декларативною автономією та фактичною реалізацією, зумовлений нормативними, фінансовими й демографічними обмеженнями [12].

Узагальнюючи, зазначимо, що автономія є необхідною умовою розвитку університету, а інституційна спроможність – операційним втіленням його. Саме у межах «операційного контуру» – де поєднано управлінські процедури, цифрові рішення, соціальний капітал і партнерство – автономія набуває вимірюваних результатів у якості, фінансовій стабільності, репутації та стратегійній стійкості. Відповідно, аналітична рамка цього дослідження ґрунтується на триаді «автономія → інституційна спроможність → стратегійна стійкість», у межах якої п'ять взаємопов'язаних вимірів – врядування, лідерство, адаптивність, ресурси та партнерство - формують систему університетської резильєнтності (таблиця 1).

Метою статті є аналіз чинників інституційної спроможності Херсонського держав-

Таблиця 1

Порівняльна характеристика підходів до інституційної спроможності університетів

Джерело / Підхід	Основний акцент	Ключові складові	Методологічний фокус	Обмеження / Виклики
EUA (University Autonomy Scorecard, 2021)	формальна автономія як передумова ефективності	організаційна, фінансова, кадрова, академічна автономія	оцінювання через індексні показники	не враховує якість управління та реалізаційний аспект
OECD (2023)	відкриті системи, цифрова зрілість, адаптивність	врядування, цифрова готовність, навчальна спроможність	управління на основі даних; аналітика процесів	бракує фокусування на соціальному капіталі
European Commission (2023)	університет як інноваційний хаб	автономія, партнерство, відкриті інфраструктури	Аналіз екосистеми; показники залученості	недостатня деталізація внутрішніх механізмів
UNESCO-IESALC (2021)	безперервність освіти в кризах	доступність, якість, цифрова готовність	аналіз політик у надзвичайних ситуаціях	орієнтація на короткострокову стабільність
Achieving the Dream (2022)	інституційна зміна через сім спроможностей	лідерство, дані, справедливність, викладання, залученість, стратегія, політики	оцінювання внутрішньої зрілості закладу	менше враховує контекстні чинники системної кризи
Українські дослідження (ІВО НАПНУ, 2022–2024)	інституційна стійкість у поствоєнному контексті	урядування, лідерство, ресурси, інтернаціоналізація	діагностика спроможності ЗВО, policy-практики	брак цифрових метрик і позовжнього аналізу

ного університету, розкрити логіку переходу від університетської автономії до стратегійної стійкості, а також запропонувати аналітичну рамку для оцінювання таких процесів у системі української вищої освіти.

Методологія дослідження. Дослідження реалізовано у форматі пояснювального кейс-стаді, спрямованого на розкриття причинно-наслідкових зв'язків та механізмів формування інституційної спроможності Херсонського державного університету у період війни та релокації. Вибраний дизайн дослідження дає змогу пояснити, як і чому університет зберіг функційність у контексті багатовимірної кризи.

На інституційному рівні досліджено політики, стратегійні документи, структуру управління та партнерські мережі університету. Організаційний рівень охоплює факультети, адміністративні підрозділи та цифрову інфраструктуру, що забезпечує освітній процес та комунікацію. На індивідуальному рівні проаналізовано досвід викладачів, студентів, IT-команди та управлінців. Така тришарова модель дає змогу порівняти формальні механізми (policy level) із практиками реалізації їх (operational level), виявляючи синергію або розриви між стратегійними рішеннями та управлінською практикою.

Емпірична база поєднує первинні та вторинні джерела, охоплюючи управлінські, організаційні та поведінкові аспекти. До корпусу документів належать Стратегія розвитку Херсонського державного університету на 2023–2027 рр., регламенти структурних підрозділів, накази про релокацію, звіти про акредитацію. Особливу групу становлять цифрові дані корпоративної електронної платформи KSU24, що містять журнали активності користувачів, показники доступності системи (uptime), частоту транзакцій і рівень залученості до сервісів. Доповненням є кадрові та фінансові звіти, які відображають динаміку персоналу, міжнародне фінансування та фінансові надходження до спеціального фонду.

Первинні дані отримано шляхом онлайн-опитувань науково-педагогічних працівників і здобувачів протягом 2024–2025 рр., присвячених управлінській ефективності, цифровим практикам, якості навчання та рівню довіри в академічній спільноті. Зовнішній контекст представлений позиціями університету в рейтингах Webometrics, Scopus, ТОП-200, Консолідованому рейтингу українських ЗВО, а також участю у програмах Erasmus+ і Horizon Europe. Важливими

є документи про партнерство з Карпатським національним університетом ім. В. Стефаника, іншими українськими університетами-партнерами та університетами ЄС.

Аналітична стратегія поєднує кількісні та якісні методи. Документ-аналіз використано для реконструкції логіки управлінських рішень і структури врядування; контент-аналіз інтерв'ю – для тематичного кодування категорій *лідерство, адаптивність, довіра, ресурси*; аналітика логів KSU24 – для оцінювання частоти використання сервісів, тривалості сесій і стабільності роботи системи. Порівняльний аналіз «до / після» (2022–2025 рр.) відображає зміни в контингенті, міжнародній активності, фінансах та цифровізації. Завершальна contribution analysis дає змогу простежити зв'язки між управлінськими рішеннями (inputs) і досягнутими результатами (outcomes), ураховуючи вплив воєнного контексту.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Херсонський державний університет, один із найстаріших класичних університетів Півдня України, став прикладом інституційної стійкості та ефективного врядування в умовах війни. Період 2022–2025 років позначився етапами, які сформували його сучасну модель функціонування.

У лютому–березні 2022 року, після окупації м. Херсон, університет опинився у зоні бойових дій, що унеможливило безпечне продовження навчання й адміністрування. Попри це, керівництво забезпечило постійний зв'язок зі співробітниками та студентами через електронні канали комунікації – корпоративну пошту, телеграм і Google Workspace. Ці дії стали передумовою подальшої безперервності управлінських процесів.

У квітні 2022 року відбулося офіційне переміщення університету до м. Івано-Франківськ відповідно до наказу МОН України [17]. Особливістю цього рішення стало поєднання юридичної адреси в місті Херсон із фактичною адресою в м. Івано-Франківськ, що уможливило зберегти правову тяглість, фінансову легітимність і статус представника Херсонського регіону в національній освітній системі. Така подвійна адресність забезпечила університету можливість безперервно вести управлінську, освітню, наукову, фінансову та господарську діяльність.

Протягом травня–серпня 2022 року університет провів масштабну евакуацію архі-

вів, кадрової документації, лабораторного обладнання та експозицій зоологічного й археологічного музеїв. На базі Карпатського національного університету імені Василя Стефаника створено адміністративний хаб, який виконував функції тимчасового центру управління переміщенням університетом.

У 2023–2024 роках розпочалася розбудова нової інфраструктури. Згідно з договором про спільне користування приміщеннями, ХДУ отримав корпус в історичній частині м. Івано-Франківськ (за адресою: вул. Шевченка, 14), де розмістилися адміністративні служби й навчальні аудиторії. У 2025 році університет розширив простір, отримавши частину корпусу в м. Івано-Франківськ (за адресою: вул. Гетьмана Мазепи, 10), де було відкрито сім нових аудиторій і дослідницьких лабораторій, оснащених за стандартами гібридного навчання.

У 2025 році університет перейшов до етапу консолідації та стратегійного розвитку: завершено формування цифрової екосистеми KSU24, інтегрованої з державними сервісами Дія.Підпис, Дія.Шеринг і ЄДЕБО. ХДУ став першим українським університетом, який розробив і офіційно запровадив загальні політики використання штучного інтелекту в навчанні, викладанні й дослідженнях (Spivakovsky et al., 2025). Одночасно розширилася міжнародна співпраця – університет став партнером пістьох міжнародних проєктів, зокрема Erasmus+ та SAFER, що закріпило його позиції у сфері інтернаціоналізації.

Для систематизації ключових управлінських рішень, що визначили траєкторію розвитку університету в умовах війни, доцільно виокремити основні етапи його функціонування, управлінські дії та їх інституційні результати. Основні параметри кейсу Херсонського державного університету узагальнено в таблиці 2.

Феномен ХДУ полягає в поєднанні правової, управлінської, технологійної та соціальної стійкості, що дало змогу створити модель університету нового типу – резильєнтний університет. Його особливість проявляється в кількох взаємопов'язаних вимірах.

По-перше, подвійна адресність стала унікальним управлінським рішенням, яке забезпечило юридичну неперервність, збереження брендової ідентичності та можливість здійснювати господарську діяльність у безпечному регіоні, залишаючись водночас освітнім центром Херсонщини.

По-друге, модель компліментарного партнерства з Карпатським національним університетом імені Василя Стефаника ґрунтується не на конкуренції, а на взаємодоповненні. Приймаюча інституція надала матеріально-технічну базу й адміністративну підтримку, тоді як ХДУ забезпечив експертизу у сфері цифрового врядування, грантових практик і міжнародних комунікацій. Цей симбіоз створив перший в Україні прецедент між-університетської синергії, що може розглядатися як модель колективної інституційної спроможності (shared institutional capacity).

По-третє, повна цифрова міграція даних – понад 20 терабайтів – стала актом як технологійної, так і символічної стійкості. Перенесення даних із серверів у м. Херсон спочатку на інфраструктуру Карпатського національного університету імені Василя Стефаника, а потім у хмарне середовище Microsoft Azure забезпечило збереження «інституційної пам'яті» університету та гарантувало безперервність освітніх та адміністративних процесів.

По-четверте, збереження херсонської ідентичності спільноти стало підґрунтям соціального капіталу університету. Станом на жовтень 2025 року 92% науково-педагогічних працівників університету залишалися херсонцями, а 62% вступників ідентифікували себе з Херсонщиною. Така консолідація спільноти засвідчує не лише професійну лояльність, а й ціннісну єдність. Політика працевлаштування випускників передбачає повернення їх до регіону, що підсилює зв'язок між університетом і херсонською громадою.

До того ж відновлення через інновації стало стрижнем стратегії ХДУ. Корпоративна електронна платформа KSU24, реалізована за принципом «університет у смартфоні», охоплює адміністративні, освітні та комунікаційні сервіси. Вона забезпечує управління розкладом, цифровими журналами, опитуваннями, вибірковими дисциплінами та документообігом.

Досвід університету є актуальним як для національних, так і європейських закладів вищої освіти. У національному контексті він демонструє можливість релокації без втрати ідентичності, якості освіти й управлінської ефективності. У європейському – є прикладом резильєнтно орієнтованого врядування, у якому автономія поєднується з цифровою трансформацією, партнерствами та соціальною відповідальністю.

Приклад ХДУ доводить, що інституційна спроможність університету є результатом

Таблиця 2

Основні параметри кейсу Херсонського державного університету (2022–2025 рр.)

Періоди функціонування університету	Ключові управлінські рішення	Інституційні ефекти / результати	Аналітична інтерпретація (з погляду інституційної спроможності)
Окупація м. Херсон (лютий–березень 2022 р.)	Створення кризових каналів комунікації (телеграм, вайбер, корпоративна пошта, Google Workspace).	Забезпечено безперервність комунікації зі співробітниками та студентами.	Високий рівень <i>гнучкості</i> <i>врядування</i> – оперативна реакція на надзвичайні обставини.
Релокація до м. Івано-Франківськ (квітень 2022 р.)	Збереження юридичної адреси в м. Херсон при фактичному розміщенні в м. Івано-Франківськ.	Легальне продовження освітніх, кадрових і фінансових процесів. Функціонування університету у форматі двох офісів (Херсон – Івано-Франківськ)	Приклад інституційної гнучкості у кризовому врядуванні.
Евакуація та відновлення (травень–серпень 2022 р.)	Евакуація архівів, лабораторій і музейних фондів; створення адміністративного хабу на базі КНУВС.	Відновлення базових функцій університету, збереження «інституційної пам'яті».	Інтеграція <i>результативності</i> у структуру управління; збереження матеріальних і нематеріальних активів.
Формування нової інфраструктури (2023–2024 рр.)	Укладання угод про спільне користування приміщеннями (вул. Шевченка, 14, м. Івано-Франківськ).	Відновлено очний освітній процес; створено 7 нових аудиторій та лабораторій.	Відновлення ресурсної бази: демонстрація управління матеріальними активами через партнерство.
Консолідація цифрової екосистеми (2024–2025 рр.)	Розгортання KSU24 з інтеграцією <i>Дія.Підпис</i> , <i>Дія.Шеринг</i> , <i>ЄДЕБО</i> .	Розроблено концепцію «Університет у смартфоні»; стандартизовано освітні й адміністративні процеси.	Зрілість цифрового врядування: цифровізація як індикатор адаптивності та стійкості.
Інтернаціоналізація та партнерства (2025 р.)	Участь у 6-х міжнародних проектах (Erasmus+, SAFER), 40+ угод із закордонними університетами.	Зміцнення міжнародної репутації, розширення фінансових можливостей (≈36 млн грн).	Мережева спроможність: партнерство як каталізатор зовнішньої легітимності та фінансової стійкості.
Збереження ідентичності та соціальної місії (2022–2025 рр.)	Підтримка херсонської спільноти; пріоритет працевлаштування в регіоні.	92% НПП – херсонці; 62% вступників 2025 року з Херсонщини.	Соціальна згуртованість і відновлюваність: ідентичність як чинник довіри й інституційної цілісності.

не лише наявності ресурсів, а насамперед узгодженої взаємодії людей, технологій і цінностей.

Оцінювання інституційної спроможності Херсонського державного університету здійснювалося за п'ятьма вимірами, що відображають ключові складники організаційної стійкості: врядування та автономія, лідерство і соціальний капітал, адаптивність і цифрова зрілість, ресурсна база, а також мережеві партнерства й інтернаціоналізація. Логіка оцінювання ґрунтується на послідовності входні ресурси (input) → процеси (process) → відтинкові результати (output) → результати впливу (outcome), що дає змогу простежити трансформацію управлінських рішень у конкретні результати.

Сукупність зазначених вимірів формує інтегровану модель інституційної спроможності, у якій врядування й лідерство визначають стратегічну узгодженість, адаптивність і ресурси – операційну життєздатність, а партнерства – зовнішню стійкість. Ця модель відображає послідовність «автономія → спроможність → стійкість», де автономія є передумовою, спроможність – процесом, а стійкість – результатом (таблиця 3).

Висока кореляція між цифровими метриками і якісними показниками підтверджує гіпотезу про взаємозалежність технічної та соціальної складників університетської стійкості.

Університет зумів зберегти повний цикл освітніх програм попри втрату матері-

Таблиця 3

Інтегрована рамка оцінювання інституційної спроможності ХДУ (2022–2025)

Вимір	Input (вхідні ресурси)	Process (процеси)	Output (відтинкові результати)	Outcome (результати впливу)
1. Урядування та автономія	Стратегія розвитку університету на 2023–2027 рр.; оновлені регламенти; кризові операційні стандарти	Колегіальні рішення ректорату та вченої ради; електронне управління документами	Скорочення часу на ухвалення рішень; підвищення прозорості управління	Стійке виконання стратегічних KPI; збереження інституційної автономії в умовах війни
2. Лідерство і соціальний капітал	Корпоративна структура; програми підтримки НПП; Школа професійного розвитку	Розподілене лідерство; регулярні брифінги; горизонтальна комунікація	Зміцнення внутрішньої довіри; стабільність кадрового складу	Retention rate $\geq 92\%$; стійка корпоративна культура взаємопідтримки
3. Адаптивність і цифрова зрілість	Корпоративні платформи KSU24, KSU-онлайн; інтеграція з Дія. Шеринг/ЄДЕБО; Azure-хмара	Міграція 20 ТБ даних; управління сервісами через KPI uptime, MAU, TTM	70% процесів через KSU24; uptime понад 98%	Забезпечення безперервності освітнього процесу; скорочення TTM до <3 міс.
4. Ресурсна база	Спецфонд ≈ 36 млн грн; корпуси в м. Івано-Франківськ; нове обладнання	Відновлення лабораторій; оновлення освітнього простору; стажування персоналу	Відкриття 7 нових аудиторій та лабораторій; 26 міжнародних мобільностей	Відновлення 85% наукової активності; посилення фінансової автономії
5. Мережеві партнерства та інтернаціоналізація	Мережа 40+ партнерів (ЄС, США, Канада); участь у 6 міжнародних проектах	Реалізація програм Erasmus+, SAFER; спільне користування інфраструктурою	Розширення спільних освітніх і наукових ініціатив	Збереження позицій у міжнародних і національних рейтингах та посилення зовнішньої легітимності [13,16, 18]

альної бази. Запроваджено комбіновану модель навчання: інтенсивні очні тижні в м. Івано-Франківськ поєднано з навчанням за допомогою дистанційних технологій. Практична підготовка здійснюється за місцем проживання студентів, а результати неформального навчання (Coursera, Udemu, Prometheus тощо) визнаються офіційно. Це забезпечило академічну якість і гнучкість освітніх траєкторій.

Корпоративна електронна платформа KSU24 перетворила університет на повноцінну цифрову екосистему, що інтегрує управління персоналом, освітній процес, документообіг і фінанси. Після перенесення даних у Microsoft Azure забезпечено понад 98% стабільності сервісів.

Спільно з Карпатським національним університетом імені Василя Стефаника створено два освітньо-дослідницькі центри, обладнані мультимедійними комплексами, 3D-сканерами та системами відеозапису. До 2025 року університет від-

новив до 85% довоєнного обсягу наукової діяльності.

Міжнародні партнерства й участь у грантових програмах забезпечили фінансову стабільність (≈ 36 млн грн спецфонду у 2024–2025 рр.) і збереження репутації в міжнародних і національних рейтингах. Активна мобільність та участь у проектах Erasmus+ і SAFER демонструють інтеграцію університету в європейський освітній простір.

Основними ризиками залишаються скорочення студентського контингенту (3721 $\rightarrow$ 2244 осіб станом на жовтень 2025 року), обмеженість власної матеріальної бази та відсутність спеціальної процедури акредитації для релокованих університетів. Водночас ці виклики стимулюють пошук інноваційних управлінських і цифрових рішень.

Отримані результати підтверджують гіпотези про вплив цифрової зрілості на безперервність освітніх процесів, мережевих партнерств – на швидкість відновлення

матеріальної бази, а соціального капіталу – на збереження якості та довіри. Інституційна спроможність університету постає як динамічна рівновага між автономією управління, інноваційною цифровізацією та колективною стійкістю спільноти, що виводить університет до моделі резильєнтного університету.

Висновки. Результати дослідження підтверджують, що інституційна спроможність у кризі є не статичним параметром, а системною динамікою взаємодії трьох компонентів – управлінської автономії, цифрової екосистеми та соціального капіталу. У їхній взаємодії формується «трикутник резильєнтності», у межах якого компліментарне партнерство створює матеріальну основу, цифрова трансформація – управлінську стабільність, а спільнота – моральну стійкість. Ця триєдність перетворює університет з об'єкта впливу на суб'єкта посткризового розвитку.

Висновки. Приклад Херсонського державного університету доводить, що інституційна спроможність у воєнних умовах є не похідною від ресурсів, а результатом здатності інтегрувати управлінські, цифрові та соціальні механізми. Автономія постає передумовою, спроможність – процесом, а стійкість – результатом цього процесу. Університет демонструє, як через взаємодію лідерства, технологій та партнерств можна перетворити кризу на середовище організаційного навчання.

Результати дослідження мають нормативне значення для вдосконалення управління системою переміщених університетів. Доцільно запровадити нові підходи до акредитації для релокованих закладів освіти, що враховувала б специфіку їхніх організаційних обмежень. Варто також інституційно підтримати розвиток цифрових екосистем, здатних забезпечити автономність і прозорість управління, зокрема через державні субвенції та грантові механізми. Перспективною є ініціатива Shared Campus, спрямована на спільне використання освітніх просторів між університетами приймаючих регіонів. Окремого нормативного закріплення потребує визнання цифрових індикаторів (логи активності, доступності системи (uptime), транзакційні дані) як легітимної бази для оцінювання якості освіти в кризових режимах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Autonomy & governance. European University Association (EUA). URL: https://www.eua.eu/our-work/topics/autonomy-and-governance.html?utm_source
2. Bennetot Pruvot, E., Estermann, T. University Governance: Autonomy, Structures and Inclusiveness. In: Curaj, A., Deca, L., Pricopie, R. (eds) European Higher Education Area: The Impact of Past and Future Policies. Springer, Cham. 2018. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-77407-7_37
3. Craciun, D, Kaiser, F, Kottmann, A and Van der Meulen, B, Research for CULT Committee –The European Universities Initiative, first lessons, main challenges and perspectives, European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Brussels. 2023. URL: <https://www.europarl.europa.eu>
4. Digital Transformation: Powering the Great Reset. The World Digital Transformation: Powering the Great Reset. The World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Transformation_Powering_the_Great_Reset_2020.pdf
5. European Union. Higher Education Transformation Agenda – Open Innovation Ecosystems (EA-03-23-017-EN-N; ISBN 978-92-9469-548-2). Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2023. DOI: <https://doi.org/10.2826/871856>
6. European University Association. University Autonomy in Europe IV: Country Profiles (I) [A report]. 2023, October 12. URL: <https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-iv-country-profiles-i.html>
7. Kayanja, W., Kyambade, M., & Kiggundu, T. Exploring digital transformation in higher education setting: the shift to fully automated and paperless systems. *Cogent Education*, 2025. No. 12 (1). DOI: <https://doi.org/10.1080/2331186x.2025.2489800>
8. Langseth, I., Jacobsen, D. Y. & Haugsbakken, H. The Role of Support Units in Digital Transformation: How Institutional Entrepreneurs Build Capacity for Online Learning in Higher Education. *Tech Know Learn*, no. 28, pp. 1745–1782. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10758-022-09620-y>
9. O. Spivakovsky, S. Omelchuk, V. Kobets, M. Poltoratskyi, D. Malchykova, and O. Lemeshchuk, Institutional regulation of using ai-based services through the kano model: the case of kherson state university, *ITLT*, vol. 108, no. 4, pp. 129–157, Sep. 2025, DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v108i4.6269>
10. OECD. OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem, OECD Publishing, Paris, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/c74f03de-en>
11. Pasichnyi, R., Serhieiev, V., Shevchenko, S., Petrukha, N., & Hryvna, B. Digital transformation of higher education as a driver of Ukraine's integration into the European educational space. *Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade*, 2024. No. 17(se4), P. 232–245. DOI: <https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse4.232-245>
12. Soboliev, V. M., & Sobolieva, M. V. Institutional Capacity of the Higher Education System and Factors of Its Provision. *The problems of economy*, 2021. No. 2 (48), P. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-63-69>
13. Ukraine Ranking July 2025 – Webometrics Global Position. (б. д.). Webometrics Global Web Rankings for Universities: Measuring Global Academic Impact & Visibility. URL: https://www.webometrics.org/ukraine?fbclid=IwY2xjawN69B5leHRuA2FlbQlXMQBzcnRjBmFwcF9pZBAyMjIwMzIxNzg4MjAwODkyAAEew00ms6NF6CwqZdJOWsAR1eriZ_oqO3jBhZixrQV2hbqI0KnysBvy7NTUwg_aem_heyZAqf9FucBzBugh37Kug

14. UNICEF Europe & Central Asia. Building resilient education systems beyond the COVID-19 pandemic: Considerations for education decision-makers at national, local and school levels. 2020. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/media/8011/file/ECAR%20CONSIDERATIONS%20FOR%20EDUCATION%20PROVISION-%20v2.5%20ENG.pdf>
15. University Autonomy in Europe IV: The Scorecard 2023. (б. д.). European University Association (EUA). URL: <https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-iv-the-scorecard-2023.html>
16. Освіта.UA. (б. д.). *Вступ.ОСВІТА.UA: Найбільший бал НМТ на контракт*. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/vstup-osvita/59045/>
17. Міністерство освіти і науки України. *Про тимчасове переміщення Херсонського державного університету* (Наказ № 356). 2022. URL: https://mon.gov.ua/npa/pro-timchasove-peremishennya-hersonskogo-derzhavnogo-universitetu?__cf_chl_tk=kqsD.4sbFF8Dur6wvcsp.ueAVFklgSP1y7Y2SnLGnYA-1762620071-1.0.1.1-WP1nd9u.4KZ6dm64qTISubucAd92iDfVPhJkmwuMR9M
18. Херсонський державний університет. (б. д.). *Рейтинг «ТОП-200 Україна»*. URL: <https://www.kspu.edu/Information/ratings/TOP200.aspx>
19. paperless systems. *Cogent Education*, no. 12 (1). DOI: <https://doi.org/10.1080/2331186x.2025.2489800>
8. Langseth, I., Jacobsen, D.Y. & Haugsbakken, H. (2023) The Role of Support Units in Digital Transformation: How Institutional Entrepreneurs Build Capacity for Online Learning in Higher Education. *Tech Know Learn*, no. 28, pp. 1745–1782. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10758-022-09620-y>
9. Spivakovsky O., Omelchuk S., Kobets V., Poltoratskyi M., Malchykova D., and Lemeshchuk O. (Sep. 2025) Institutional regulation of using ai-based services through the kano model: the case of kherson state university, *ITLT*, vol. 108, no. 4, pp. 129–157. DOI: <https://doi.org/10.33407/ittl.v108i4.6269>
10. OECD (2023), *OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem*, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/c74f03de-en>
11. Pasichnyi, R., Serhieiev, V., Shevchenko, S., Petrukha, N., & Hryvnak, B. (2024). Digital transformation of higher education as a driver of Ukraine's integration into the European educational space. *Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade*, no. 17 (se4), pp. 232–245. DOI: <https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse4.232-245>
12. Soboliev, V. M., & Sobolieva, M. V. (2021). Institutional Capacity of the Higher Education System and Factors of Its Provision. *The problems of economy*, no. 2 (48), pp. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-63-69>
13. Ukraine Ranking July 2025 – Webometrics Global Position. (б. д.). Webometrics Global Web Rankings for Universities: Measuring Global Academic Impact & Visibility. Available at: https://www.webometrics.org/ukraine?fbclid=IwY2xjawN69B5leHRuA2FibQlxMQBzcnRjBmFwcF9pZBAyMjIwMzkxNzg4MjAwODkyAAEew00ms6NF6CwqZdJOWsAr1eriZ_oqO3jBhZixrqV2hbbq10KnysBvy7NTUwg_aem_heyZAqf9FucBzBugh37Kug
14. UNICEF Europe & Central Asia. (2020). Building resilient education systems beyond the COVID-19 pandemic: Considerations for education decision-makers at national, local and school levels [PDF]. Available at: <https://www.unicef.org/ukraine/media/8011/file/ECAR%20CONSIDERATIONS%20FOR%20EDUCATION%20PROVISION-%20v2.5%20ENG.pdf>
15. University Autonomy in Europe IV: The Scorecard 2023. (б. д.). European University Association (EUA). Available at: <https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-iv-the-scorecard-2023.html>
16. Vstup.OSVITA.UA: Naibilshyi bal NMT na kontrakt. (b. d.). OSvita.UA. Available at: <https://osvita.ua/vnz/rating/vstup-osvita/59045/>
17. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2022). *Pro tymchasove peremishchennia Khersonskoho derzhavnoho universytetu* (Nakaz № 356). Available at: https://mon.gov.ua/npa/pro-timchasove-peremishchennia-hersonskogo-derzhavnogo-universitetu?__cf_chl_tk=kqsD.4sbFF8Dur6wvcsp.ueAVFklgSP1y7Y2SnLGnYA-1762620071-1.0.1.1-WP1nd9u.4KZ6dm64qTISubucAd92iDfVPhJkmwuMR9M
18. Khersonskiy derzhavnyi universytet. (b. d.). *Reitynh "TOP-200 Ukraina"*. Available at: <https://www.kspu.edu/Information/ratings/TOP200.aspx>

REFERENCES:

1. Autonomy & governance. European University Association (EUA). Available at: https://www.eua.eu/our-work/topics/autonomy-and-governance.html?utm_source
2. Bennetot Pruvot, E., Estermann, T. (2018). University Governance: Autonomy, Structures and Inclusiveness. In: Curaj, A., Deca, L., Pricopie, R. (eds) *European Higher Education Area: The Impact of Past and Future Policies*. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-77407-7_37
3. Craciun, D., Kaiser, F., Kottmann, A and Van der Meulen, B., 2023, Research for CULT Committee –The European Universities Initiative, first lessons, main challenges and perspectives, European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Brussels. Available at: <https://www.europarl.europa.eu>
4. Digital Transformation: Powering the Great Reset. The World Digital Transformation: Powering the Great Reset. The World Economic Forum. Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Transformation_Powering_the_Great_Reset_2020.pdf
5. European Union. (2023). *Higher Education Transformation Agenda – Open Innovation Ecosystems* (EA-03-23-017-EN-N; ISBN 978-92-9469-548-2). Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: <https://doi.org/10.2826/871856>
6. European University Association. (2023, October 12). *University Autonomy in Europe IV: Country Profiles (I) [A report]*. Available at: <https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-iv-country-profiles-i.html>
7. Kayanja, W., Kyambade, M., & Kiggundu, T. (2025). Exploring digital transformation in higher education setting: the shift to fully automated and

Стаття надійшла: 16.10.2025

Стаття прийнята: 12.11.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025

Наукове видання

**НАУКОВИЙ ВІСНИК
ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ.
СЕРІЯ «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»
SCIENTIFIC BULLETIN
OF KHERSON STATE UNIVERSITY.
SERIES «ECONOMIC SCIENCES»**

Збірник наукових праць

Випуск 57

Коректура • *В.О. Бабич*

Комп'ютерна верстка • *Л.О. Білик*

Формат 60x84/8. Гарнітура SchoolBook.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 10,70.
Підписано до друку 28.11.2025 р.
Замов. № 1225/960. Наклад 100 прим.

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