

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 58



Видавничий дім
«Гельветика»
2026

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Головний редактор:

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

Відповідальний секретар:

Адвокатова Надія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та адміністрування, Херсонський державний університет (Україна).

Члени редакційної колегії:

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

Пилипенко Катерина Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького (Україна).

Радченко Олександр Петрович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова (Україна).

Радько Віталій Іванович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри організації підприємництва та біржової діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України (Україна).

Федулова Ірина Валентинівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет (Україна).

Шебаніна Олена В'ячеславівна – доктор економічних наук, професор, декан факультету менеджменту, Миколаївський національний аграрний університет (Україна).

Maria Rosienkiewicz – доктор філософії, доктор технічних наук, доцент, науковий співробітник, Вроцлавський університет науки і техніки (Польща).

Marcus Herntrei – доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародного туристичного менеджменту, Технологічний інститут Деггендорфа (Німеччина).

Doszhan Raigul Duken baukuzy – доктор філософії з економіки, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, Казахський національний університет імені Аль-Фарабі (Казахстан).

Marian Gorynia – доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної конкурентоспроможності, Економічний університет в Познані (Польща).

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 23.03.2026 р. № 12)**

**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

Суб'єкт у сфері друкованих медіа:
Херсонський державний університет
(вул. Університетська, 27, м. Херсон, 73000, office@ksu.ks.ua, +38 096 310 26 36)

Електронна сторінка видання: ejournal.kspu.edu
DOI: 10.32999/ksu2307-8030

**ЗМІСТ****СЕКЦІЯ 1****ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ****Братусь Г.А., Карбовська Л.О., Каліна І.І., Мазур Ю.В.**

МЕТОДОЛОГІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ В ЕКОНОМІЧНІЙ НАУЦІ..... 7

СЕКЦІЯ 2**СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО****І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ****Столярчук Я.М., Солодковський Ю.М.**

СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ КОМПАНІЙ МАЛОГО

І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У ЦІЛЯХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ..... 13

Хоманець В.А.

ЕКОНОМІЧНА ДИПЛОМАТІЯ ЯК ЧИННИК

СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ..... 22

СЕКЦІЯ 3**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ****Ivanov Yevhen**

THE EVOLUTION AND CHALLENGES OF UKRAINE'S DAIRY SECTOR

IN THE CONTEXT OF EU ACQUIS ADAPTATION..... 30

Червінська Т. М.

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

ПРИ УПРАВЛІННІ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ..... 38

СЕКЦІЯ 4**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ****Балабаш О.С., Сливка В.С.**

РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ..... 44

Бурак В.Г., Сорокіна А.М.

ВПЛИВ РОЗВИТКУ КРАФТОВИХ ХАРЧОВИХ ВИРОБНИЦТВ

НА ЕКОНОМІКУ РЕГІОНУ: РОЛЬ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

У ФОРМУВАННІ ЛОКАЛЬНИХ КАДРІВ..... 52

Македон В.В.

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ ІННОВАЦІЙ

У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ..... 59

Райчева Л.І.

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ

В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ..... 66

Ушкаренко Ю.В.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ:

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ

ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ..... 71

Чмут А.В., Чмут О.О.

РОЗКРИТТЯ ESG-ІНФОРМАЦІЇ ЯК СКЛАДОВА

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ

СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ

МІЖНАРОДНОЮ ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ..... 78

Янчук Т.В., Казьміришена О.О.

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ

МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ..... 84

СЕКЦІЯ 5**МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ****ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ****Васильєв О.Б., Васильєва Н.С.**

УЗАГАЛЬНЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПІДПРИЄМСТВ ЗА ДОПОМОГОЮ ФАКТОРНОГО АНАЛІЗУ..... 92

Новоселецький О.М., Клебан Ю.В., Юркайтієне С., Ясковець М.А. ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ДЕТЕРМІНАНТ БЛАГОПОЛУЧЧЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ В ГЛОБАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ.....	99
Пастернак А.В., Адвокатова Н.О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ШВИДКИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	109
Соловйов А.І. ЛОЯЛЬНІСТЬ СПОЖИВАЧІВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: СПЕЦИФІКА ТА ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ.....	117



CONTENTS

SECTION 1

ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT

Karbovska Liubov, Bratus Hanna, Kalina Iryna, Mazur Julia

RESEARCH METHODOLOGY AND ITS SIGNIFICANCE IN ECONOMIC SCIENCE..... 7

SECTION 2

WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Stoliarchuk Yaroslava, Solodkovskyy Yurii

WORLD EXPERIENCE IN GOVERNMENT SUPPORT
FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES.....13

Khomanets Volodymyr

ECONOMIC DIPLOMACY AS A FACTOR
OF STRUCTURAL TRANSFORMATION IN UKRAINE'S FOREIGN TRADE.....22

SECTION 3

ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

Ivanov Yevhen

THE EVOLUTION AND CHALLENGES OF UKRAINE'S DAIRY SECTOR
IN THE CONTEXT OF EU ACQUIS ADAPTATION.....30

Chervinska Tetiana

STRATEGIC PRIORITIES OF PUBLIC POLICY
IN THE MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT.....38

SECTION 4

ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

Balabash Olha, Slyvka Valentyn

DEVELOPMENT OF STRATEGIC BUSINESS MODELS
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT
OF THE CIRCULAR ECONOMY.....44

Burak Valentyna, Sorokina Alona

THE IMPACT OF THE DEVELOPMENT OF CRAFT FOOD PRODUCTIONS
ON THE ECONOMY OF THE REGION: THE ROLE OF VOCATIONAL EDUCATION
IN THE FORMATION OF LOCAL PERSONNEL.....52

Makedon Viacheslav

DIGITAL TOOLS OF INNOVATION MARKETING
IN THE SYSTEM OF STRATEGIC BUSINESS DEVELOPMENT.....59

Raicheva Larysa

MECHANISMS OF EDUCATION QUALITY MANAGEMENT
IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION.....66

Ushkarenko Iuliia

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF SMALL BUSINESSES:
INTERNATIONAL EXPERIENCE AND STRATEGIC APPROACHES
TO ENSURING ECONOMIC RESILIENCE.....71

Chmut Anna, Chmut Oleksandr

ESG INFORMATION DISCLOSURE AS A COMPONENT
OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM
OF SUSTAINABLE ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT
OF INTERNATIONAL ECONOMIC ACTIVITY MANAGEMENT.....78

Yanchuk Tetiana, Kazmirishena Olga

THE INFLUENCE OF THE DIGITAL ECONOMY ON THE EFFECTIVENESS
OF MARKETING PLANNING OF UKRAINIAN ENTERPRISES.....84

SECTION 5

MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY

Vasiliev Alexander, Vasilieva Nataliia

GENERALIZATION OF PRODUCTION ACTIVITY EFFICIENCY INDICATORS
OF ENTERPRISES USING FACTOR ANALYSIS.....92

Kleban Yurii, Yaskovets Maria, Jurkaitienė Sabina, Yaskovets Mariia ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELING OF THE DETERMINANTS OF POPULATION WELL-BEING IN UKRAINE IN A GLOBAL CONTEXT.....	99
Pasternak Andrii, Advokatova Nadiia DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN THE CONTEXT OF RAPID TECHNOLOGICAL CHANGES AND GLOBALIZATION.....	109
Soloviov Andrii CONSUMER LOYALTY IN THE DIGITAL ENVIRONMENT: SPECIFICS AND FACTORS OF FORMATION.....	117

СЕКЦІЯ 1 ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-58-1>

УДК 174:005.35:17.02

Братусь Г.А.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління бізнесом
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7151-3901>
E-mail: anbr0208@gmail.com*

Карбовська Л.О.

*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри маркетингу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5333-1653>
E-mail: karbovska2103@gmail.com*

Каліна І.І.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5662-6967>
E-mail: kalinargz@gmail.com*

Мазур Ю.В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4728-4640>
E-mail: gy__89@ukr.net*

МЕТОДОЛОГІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ В ЕКОНОМІЧНІЙ НАУЦІ

У статті розглянуто фундаментальні аспекти методології наукових досліджень як визначального фактору розвитку сучасної економічної думки. Обґрунтовано зміст таких парадигм як наукове дослідження, методологія наукових досліджень, науковий підхід у дослідженні, науковий метод. Встановлено, що методологія наукових досліджень виступає концептуальним фундаментом економічної науки, забезпечуючи логічну послідовність, об'єктивність та верифікованість результатів економічного аналізу. Розкрито основні компоненти методології наукового дослідження; ключові переваги застосування наукового підходу в дослідженнях. Показано етапи (кроки) наукового методу в процесі проведення дослідження. Розкрито поняття категорії «науковий метод дослідження в економіці» та його значення. Визначено ключові компоненти методології економічних досліджень, а також сучасні методологічні виклики.

Ключові слова: наукові дослідження в економіці, методологія наукових досліджень, науковий підхід, науковий метод, кількісні та якісні методи

Karbovska Liubov, Bratus Hanna, Kalina Iryna, Mazur Julia. RESEARCH METHODOLOGY AND ITS SIGNIFICANCE IN ECONOMIC SCIENCE

The article considers the fundamental aspects of the methodology of scientific research as a determining factor in the development of modern economic thought. The content of such paradigms as scientific research, methodology of scientific research, scientific approach to research, scientific method is substantiated. It is established that the methodology of scientific research acts as a conceptual foundation of economic science, ensuring logical consistency, objectivity and verification of the results of Economic Analysis. The main components

of the scientific research methodology are revealed: design/approach, research question and hypotheses, research object/sample, data collection methods, data evaluation methods, quality criteria, ethical aspects. The key advantages of applying the scientific approach in research are shown: it promotes objectivity and minimizes bias; it allows replication and verification; it helps to establish cause-and-effect relationships. The stages (steps) of the scientific method in the process of conducting research are established: posing a question, conducting a background study, formulating a hypothesis, testing it through an experiment, analyzing data, formulating a conclusion and communicating results, although some models combine or paraphrase such steps as observation and analysis into key stages of research in order to investigate observations and systematically answer questions. The concept of the category "scientific method of research in economics" and its meaning are revealed: it helps to confirm or refute economic theories; it provides reliable information for informed decision-making; it ensures that the research is transparent, reproducible and based on data. Key components of the methodology of economic research are identified: the scientific approach, quantitative, qualitative, mixed methods and theories, as well as modern methodological challenges of Economic Research: restrictions on access to reliable, qualitative data; it is difficult to determine whether one variable causes another or whether they simply correlate; it is difficult to determine whether one variable causes another or whether they simply correlate; economic models are built on specific assumptions.

Key words: scientific research in economics, methodology of scientific research, scientific approach, scientific method, quantitative and qualitative methods.

Постановка проблеми. Методологія відіграє центральну роль у науковій роботі. Вона описує підхід, який використовується для відповіді на дослідницькі питання, збору та аналізу даних, а також формулювання висновків. Вибір правильної методології залежить від характеру дослідницького питання, доступних ресурсів та цілей дослідження.

У контексті наукової роботи методологія стосується сукупності всіх наукових процесів, пов'язаних з пошуком нових знань та відповіддю на поставлене дослідницьке питання, що включає науковий підхід. Науковий метод тощо.

Науковий метод в економіці є основою ретельних економічних досліджень. Дотримуючись структурованого процесу спостереження, формулювання гіпотез, перевірки, аналізу та висновків, економісти можуть забезпечити систематичність, об'єктивність та перевірку своїх досліджень. Цей метод дозволяє економістам досліджувати складні економічні явища, перевіряти економічні теорії та надавати розуміння, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень як у політичному, так і в бізнес-контексті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання методології та методики наукових досліджень в економіці викликають зацікавленість багатьох науковців. Л. Гюнтер, вважає, що методологія наукової роботи стосується наукової процедури, яка привела дослідника до його результатів та відповіді на його дослідницьке питання. Автор розкриває дефініцію поняття «методологія», мету методології та дає огляд якісних і кількісних методів [1].

Науковий доробок Д. Махмуда стосується важливого аспекту наукового дослідження, а саме методології: методів дослідження

історичного та експериментального, індуктивного дослідження та дослідницького пошуку, дано визначення поняття наукового методу [2].

У статті В. Лахмана описано різні методи отримання знань. Він вважав, що перед науковцем, який має справу з об'єктом пізнання «економікою», стоїть завдання досягнути й представити явища економіки, отже слід визначити, які методи пізнання слід використовувати, як можна представити економічні факти і які наукові вимоги повинні бути виконані [3].

Дослідник М. Алі Сангро розкрив зміст наукового методу та важливість ключових його характеристик, таких як емпіризм, перевіреність та етична нейтральність, а також пояснив основні кроки наукового методу, які застосовуються в економіці, [4].

С. Табіш у своїй статті розглянув методи наукового дослідження, ним побудована авторська класифікація методів та дано визначення дефініції «наукове дослідження» [5].

Автором статті з методології наукового дослідження Фонг Нгуєном обґрунтовано історичний розвиток концепцій та теорій наукового методу, розкрито сучасні наукові методи дослідження [6].

Вітчизняна дослідниця І. Радіонова у своїй статті розглядає проблеми ідентифікації традиційного та, так званого, «оновленого» підходу до методології наукових досліджень. На основі цього нею було запропонована структура курсу методології наукових досліджень в економіці [7]. Автори О. Журавель і Н. Мамонтенко С. розкрили сутність методології як науки, особливості використання наукових методів і прийомів у дослідженні економічних явищ і процесів інноваційного менеджменту [8].

Аналіз свідчить про недостатню кількість наукових публікацій, присвячених методологічному інструментарію наукових досліджень в економіці. Так, недостатньо уваги приділено обґрунтуванню компонент методології наукового дослідження в економіці, ролі наукового підходу в дослідженнях, особливостям методології наукових досліджень в економічній науці тощо. Це зумовлює актуальність подальших досліджень.

Мета статті: комплексне дослідження теоретичних засад методології наукових досліджень в економічній науці, аналіз еволюції методологічного інструментарію та обґрунтування значення системного підходу для забезпечення достовірності економічного прогнозування та стратегічного управління суб'єктами господарювання в сучасних умовах.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Наукові дослідження – це систематичне дослідження природних або соціальних явищ за допомогою спостережень, експериментів та аналізу для формування достовірних знань.

На думку С. Табіш, наукові дослідження – це систематичний процес дослідження явищ, отримання нових знань або оновлення та інтеграції попередніх знань. Вони є структурованими та спрямовані на виявлення фактів, перевірку гіпотез та розробку теорій. Наукові дослідження ґрунтуються на емпіричних доказах, логічних міркуваннях та суворій методології для

вивчення природних, соціальних та технологічних питань [5].

У оглядовій статті Дж. Чапарлара та А. Денмеца наукове дослідження визначається як систематичний збір, інтерпретація та оцінка даних для розвитку знань. Автори зазначають, що належні дослідження вимагають попереднього планування, класифікації (спостережувальні/експериментальні, ретроспективні/проспективні) [9]. Вони розглядають рандомізацію та упередженість у дизайні дослідження фундаментальними поняттями в дизайні досліджень.

Методологія наукового дослідження є комплексом, методів, інструментів та процедур для проведення дослідження. Вона складається з систематичних кроків для забезпечення надійних, достовірних та відтворюваних результатів (рис. 1).

1. Дизайн/підхід дослідження: необхідно прийняти фундаментальне рішення між якісним (поглиблені аналізи, інтерв'ю), кількісним (статистичні дані, опитування) або дослідженням із використанням змішаних методів. Це також включає вибір між індуктивним (побудова теорії) або дедуктивним (перевірка гіпотез) підходом.

2. Дослідницьке питання та гіпотези: точне формулювання того, що досліджується.

3. Об'єкт дослідження/вибірка: опис популяції, процедура відбору (наприклад, випадкова вибірка), розмір вибірки та структура учасників.

4. Методи збору даних: опис того, як отримано дані (наприклад, опитування,

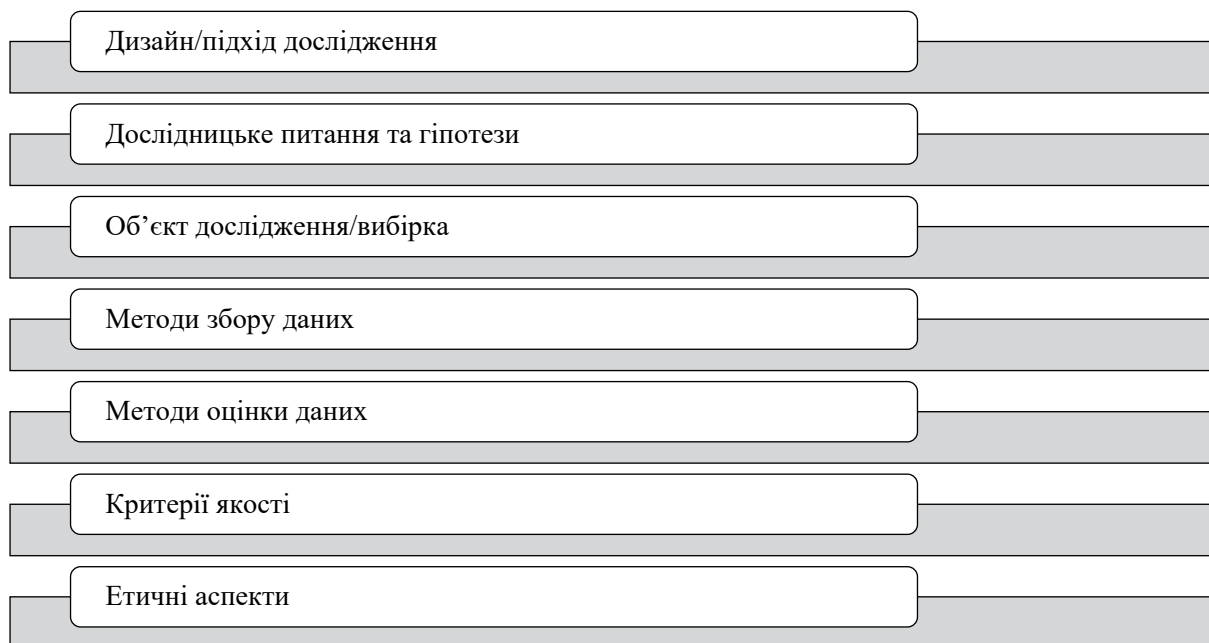


Рис. 1. Основні компоненти методології наукового дослідження

Джерело: побудовано авторами на основі [10]

інтерв'ю з експертами, аналіз літератури, експерименти, спостереження).

5. Методи оцінки даних: пояснення інструментів аналізу (наприклад, статистичні тести, регресійний аналіз, якісний контент-аналіз).

6. Критерії якості: докази наукової якості, зокрема об'єктивності, надійності та валідності в кількісних дослідженнях або прозорості та інтерсуб'єктивності в якісних дослідженнях.

7. Етичні аспекти: інформація щодо дотримання дослідницької етики, захисту даних та анонімності [10].

Методологія наукових досліджень є також системою принципів, методів та форм пізнання, що визначає підходи до вивчення об'єктів. Вона базується на науковому підході (теоретичному фундаменті), реалізується через науковий метод (інструменти отримання знань: емпіричні, теоретичні) для формування достовірних наукових теорій.

Науковий підхід у дослідженні стосується систематичного огляду та об'єктивної методології, що використовуються для дослідження явищ, збору даних та отримання висновків. Він передбачає застосування суворих наукових методів та принципів дослідження для забезпечення достовірності, надійності та відтворюваності результатів [11]. Цей підхід є основою для розвитку знань у різних галузях та забезпечує основу для отримання висновків, заснованих на доказах.

Існує кілька ключових переваг застосування наукового підходу в дослідженнях:

По-перше, це сприяє об'єктивності та мінімізує упередженість. Дослідники прагнуть зменшити особисті упередження та суб'єктивні інтерпретації, дотримуючись методів та протоколів систематичного огляду. Це підвищує надійність та валідність результатів.

По-друге, науковий підхід дозволяє реплікацію та перевірку. Інші дослідники можуть повторити дослідження, використовуючи ті самі методи та процедури, щоб перевірити надійність та узагальнити результати. Реплікація допомагає перевірити результати та сприяє сукупному зростанню знань у цій галузі.

По-третє, науковий підхід сприяє встановленню причинно-наслідкових зв'язків. Дослідники можуть досліджувати причинно-наслідкові зв'язки між змінними, використовуючи експериментальні плани та статистичний аналіз. Це має вирішальне значення для розуміння основних механізмів та розробки заходів, заснованих на доказах [11].

Наукове дослідження – це ітеративний процес, який спирається на попередні висновки

та розширює наше розуміння світу. Завдяки експертній оцінці та конструктивній критиці дослідники отримують зворотний зв'язок та можливості для вдосконалення своїх методів і теорій, що з часом призводить до більш точних і повних [4].

Науковий метод є основою кожного наукового дослідження. Його мета полягає у встановленні достовірних, заснованих на доказах фактів, які з часом можуть призвести до наукових теорій або законів.

Основи методології наукових досліджень є результатом багатовікових дебатів щодо методів та інструментів пізнання про те, як влаштований природний світ. Давньогрецький філософ Аристотель був одним із перших, хто пропагував необхідність застосування спостережень і міркувань для розуміння того, як влаштована природа. Арабський вчений-математик Хасан Ібн аль-Хайсам (відомий в західному світі як Альхазен) одним із перших писав про важливість експериментів. Відтоді ряд вчених зробили свій внесок у сучасне розуміння наукового методу. Про те, як в ідеалі має проводитися наука, писали Р. Бекон, Т. Аквінський, Г. Галілей, Ф. Бекон, І. Ньютон, Дж. Юм і Дж. Мілль [12].

Методологія наукового дослідження, описана К. Гудом і Д. Скейтсом, у їхній класичній праці "Methods of Research" ґрунтується на системному, критичному та дисциплінованому підході до пізнання. Вони розглядають дослідження як процес вирішення проблем, який адаптується до природи об'єкта та наголошують на узгодженні методів із специфічною природою проблеми, зосереджуючись на зборі даних і суворій валідації для поведінкових, освітніх і соціальних наук [1]. Ними визначені такі основні елементи дослідження, як: 1) вибір задачі – чітке визначення мети дослідження; 2) збір даних з використанням відповідних дослідницьких інструментів; 3) перевірка дійсності: забезпечення точності та надійності дослідницького інструменту; 4) аналіз – інтерпретація результатів для вирішення проблеми [13].

Науковий метод – структурований, покроковий підхід в процесі проведення дослідження, він умовно поділяється на сім етапів (кроків): постановка питання, проведення фонового дослідження, формулювання гіпотези, її перевірка за допомогою експерименту, аналіз даних, формулювання висновку та повідомлення результатів, хоча деякі моделі поєднують або перефразують такі кроки, як спостереження та аналіз, у ключові етапи дослідження, щоб дослідити спо-

стереження та систематично відповідати на запитання [12] (рис. 2).

Кроки наукового методу є однаковими в усіх дисциплінах, але в економіці вони адаптовані до реальних складнощів та поведінки ринків, підприємств та окремих осіб.

Автор джерела [4] вважає, що науковий метод в економіці – це систематичний підхід, який економісти використовують для дослідження економічних явищ. Він включає спостереження за реальними подіями, формулювання гіпотез, їх перевірку за допомогою емпіричних даних, аналіз результатів та формулювання висновків для забезпечення об'єктивності та можливості перевірки дослідження.

Науковий метод в економіці є важливим з кількох причин: допомагає підтвердити або спростувати економічні теорії; надає достовірну інформацію для обґрунтованого прийняття рішень; гарантує, що дослідження є прозорим, відтвореним та ґрунтуються на даних [4].

Наукові дослідження – це всеохоплюючий процес проведення досліджень, з метою

збору інформації, покращення розуміння теми або відповіді на конкретні питання. Вони охоплюють широкий спектр дисциплін та підходів, від хімії та фізики до астрономії, соціології та психології [14].

Методологія економічних досліджень складається з таких ключових компонентів, як:

Науковий підхід. Економісти дотримуються структурованого процесу: вибір дослідницької проблеми, проведення оглядів літератури, побудова гіпотез, емпіричне тестування (моделювання/експериментування) та формулювання висновків.

Кількісні методи. Аналіз числових даних, використання економетрики та застосування статистичного програмного забезпечення для аналізу.

Якісні методи включають інтерв'ю, тематичні дослідження та теми кодування, щоб зрозуміти «причини», що стоять за економічною поведінкою.

Змішані методи є поєднанням кількісних даних (наприклад, опитувань) з якісними висновками (наприклад, інтерв'ю) для проведення комплексного аналізу.



Рис. 2. Сім етапів (кроків) наукового методу в процесі проведення дослідження

Джерело: побудовано авторами на основі [12]

Моделі та теорії. Економісти використовують криві попиту та пропозиції, теорію ігор та інші моделі для пояснення економічних явищ [15].

Сучасні методологічні виклики економічних досліджень є такі, як: обмеження даних – доступ до надійних, якісних даних може бути складним і вимагає ретельного поводження з відсутньою інформацією; причинність проти кореляції – важко визначити, чи одна змінна викликає іншу, чи вони просто корелюють, що часто вирішується за допомогою складної економетрики; припущення – економічні моделі будуються на конкретних припущеннях, що може обмежувати їхнє пряме застосування до складних реальних ситуацій.

Висновок. Науковий підхід до досліджень є важливим для розвитку знань та розуміння в різних галузях. забезпечує систематичну та об'єктивну основу для формулювання дослідницьких питань, планування досліджень, збору та аналізу даних, а також інтерпретації результатів. Дотримуючись наукових принципів, дослідники забезпечують валідність, надійність та відтворюваність своєї роботи, сприяючи зростанню знань та покращенню суспільства. Ефективне вивчення сучасних економічних процесів можливе лише за умови гармонійного поєднання загальнонаукових методів (індукція, дедукція, синтез) із прикладними економіко-математичними моделями, що дозволяє глибше розкрити сутність ринкових трансформацій.

Наразі значення методології для економічної практики полягає у наданні науково перевічених алгоритмів для діагностики діяльності підприємств. Майбутні ж наукові пошуки у цьому напрямі мають бути зосереджені на розробці гібридних методологій, що поєднують принципи поведінкової економіки та нейромережевого моделювання для більш точного прогнозування явищ і процесів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Günther L. (2022). Methodik – Überblick über den Themenbereich. BachelorPrint. Available at: <https://bachelorprint.de/methodik>

- Mahmoud Ahmed Darwish. (2022). Methodology of scientific research and its current sections, according to Whitney, Marquis, hood and skates, as well as Van Dahlen. *International Journal of cultural heritage and Social Sciences*, no. 4(7), pp. 65–85. Available at: <https://ijciss.com/index.php/j1/article/view/52>
- Lachmann W. (1995). Methoden in den Wirtschaftswissenschaften. In: *Volkswirtschaftslehre. Springer-Lehrbuch*. Springer, Berlin, Heidelberg. pp. 1–20. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-97621-6_1
- Majid Ali Sanghro (2024). The Scientific Method in Economics Explained. Available at: <https://maseconomics.com/the-scientific-method-in-economics-explained/>
- Tabish Said. (2025). Scientific research [research methods and research methodology]. *Springer Books, in: Health Care Management: Principles and Practice*, pp. 559–591. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-97-3879-3_27
- Nguyen Phong (2010). Scientific research methodology. Conference: *Scientific Research Methodology*. pp. 1–35 DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14382.48961>
- Radionova I. (2024). Methodology of Scientific Research in the Economics: Traditional and Updated Approaches. *Včeni zapiski Universitetu "KROK"*, no. (2(74)), pp. 11–19. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-11-19>
- Zhuravel Olena V., and Mamontenko Nataliia S. (2020) The Scientific Foundations of the Methodology for Researching the Economic Phenomena and Processes of Innovative Management. *Business Inform* no. 2. pp. 486–491. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-486-491>
- Çaparlar CÖ, Dönmez A. What is Scientific Research and How Can it be Done? *Turk J Anaesthesiol Reanim*. 2016 Aug/ No. 44(4), pp. 212–218. DOI: <https://doi.org/10.5152/TJAR.2016.34711>
- Methodik – Überblick über den Themenbereich. Available at: <https://www.bachelorprint.de/methodik>
- Scientific Approach in Research. Available at: <https://pubrica.com/insights/experimental-methodology/scientific-approach-in-research/>
- Steps of the Scientific Method. Available at: <https://www.sciencebuddies.org/science-fair-projects/science-fair/steps-of-the-scientific-method#results>
- Caffrey J. G. (1955). Book Reviews: Good, Carter V. and Scates, Douglas E. *Methods of Research: Educational, Psychological, and Sociological*. New York: Appleton-Century-Crofts, Inc., 1954. 920 no. 15(3), pp. 317–319.
- Bunquin Jeffrey Scientific Method, Scientific Research, and Scientific Inquiry – Are they different from one another? Available at: <https://scitechedu.com/blog/practical-research-back-to-basics/scientific-method-scientific-research-and-scientific-inquiry-are-they-different-fr>
- Stewart L. (2025) Research Methods in Economics | Overview, Strategies & Techniques. Available at: <https://atlasti.com/research-hub/research-methods-in-economics>

Дата надходження статті: 17.02.2026

Дата прийняття статті: 13.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026

СЕКЦІЯ 2 СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-58-2>

УДК 334.012.64:338.242

Столярчук Я.М.

*доктор економічних наук, професор,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9124-6310>

E-mail: stolyaroslava@kneu.edu.ua

Солодковський Ю.М.

*кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0933-3426>

E-mail: fmeim@kneu.edu.ua

СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ КОМПАНІЙ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У ЦІЛЯХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У статті визначено конкурентну диспозицію малих і середніх підприємств (МСП) у сучасній світогосподарській системі та доведено їх визначальну роль у досягненні світовою спільнотою Цілей сталого розвитку. Комплексно проаналізовано основні інструменти державної підтримки екологізації господарської діяльності МСП, зокрема, пільгове кредитування, державні гарантії за кредитами малих і середніх компаній, грантові програми і податкові стимули. Доведено, що інструментарій такої підтримки дедалі більшою мірою орієнтується на стимулювання процесів впровадження малими і середніми підприємствами екологічно та соціально відповідальних бізнес-практик, розроблення і комерціалізацію зелених технологій та системну цифровізацію господарської діяльності з глибоким поєднанням економічних стимулів та політики сталого розвитку.

Ключові слова: малі і середні підприємства, малий і середній бізнес, Цілі сталого розвитку, цифровізація, ресурсоефективність, зелене кредитування, державні гарантії, зелені гранти.

Stoliarchuk Yaroslava, Solodkovskyy Yurii. WORLD EXPERIENCE IN GOVERNMENT SUPPORT FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

The article examines the global experience of state support for small and medium-sized enterprises (SMEs) in the context of achieving sustainable development goals. The criteria for classifying enterprises as micro, small and medium-sized are clarified based on key indicators such as the average number of employees, revenue and asset value. The competitive position of SMEs in the modern global economic system is determined, and their important role in ensuring sustainable economic development is substantiated. It is shown that SMEs make a significant contribution to job creation, stimulate inclusive economic growth, and increase household incomes in different countries and regions, particularly among women, youth and socially vulnerable population groups. The study demonstrates that the flexibility of organizational structures and the ability to apply innovative approaches in financial and economic activities provide SMEs with considerable potential for developing and implementing eco-innovative technologies aimed at reducing the negative environmental impact of business operations. At the same time, one of the main barriers to the participation of SMEs in the global green transition is their limited access to financial resources and long-term capital. A comprehensive analysis of the key instruments of state support used in different countries to promote the greening of SME activities is carried out. These instruments include preferential lending, state guarantees for loans, grant programs, and tax incentives aimed at stimulating environmentally responsible business practices. It is established that modern support mechanisms increasingly focus on encouraging the development and commercialization of green technologies, the digitalization of economic activities, and the integration of sustainable development principles into business strategies. The results of the study indicate that the formation of accessible financial instruments and targeted policy measures for SMEs should become a priority direction of state policy, as it contributes to accelerating the implementation of green innovations and achieving sustainable development goals.

Key words: small and medium enterprises, small and medium business, Sustainable Development Goals, digitalization, resource efficiency, green loans, state guarantees, green grants.

Постановка проблеми. Фундаментальні процеси корпоратизації глобального бізнесу, які охопили у першій половині ХХІ ст. усі структурні підсистеми світового господарства, та не бачене у попередні періоди його розвитку посилення конкурентного тиску багатонаціональних підприємств не призводять до витіснення з міжнародної арени компаній малого і середнього бізнесу (МСБ). Як свідчить міжнародна господарська практика, диверсифікована бізнес-діяльність великих корпоративних структур та великомасштабна концентрація ними світового капіталу активно відбуваються на тлі динамічного нарощування масштабів і структурної диверсифікації господарської діяльності малих і середніх підприємств. Дія зазначеного тренду з усією очевидністю відбиває паралельне співіснування, взаємопов'язаність і взаємодоповнення великого корпоративного бізнесу та малих і середніх підприємств, які хоча й виконують у світовій економіці принципово різні економічні функції, однак у своїй тісній колаборації забезпечують її ефективність та стійкість, навіть в умовах стрімкої динаміки глобальних процесів.

Висока організаційно-економічна й інституційна гнучкість МСБ, його суттєва здатність адаптуватись до структурних змін глобального ринкового середовища та оперативно впроваджувати інноваційні технології за найбільш піонерними напрямками світового інноваційного прогресу забезпечують неухильне підвищення ефективності виробничих процесів, інтенсифікацію міжнародних коопераційних зв'язків та розбудову конкурентоспроможних національних економік. Важко переоцінити роль і значення малих і середніх компаній у досягненні світовою спільнотою Цілей сталого розвитку завдяки створенню ними робочих місць, підтримці інклюзивного економічного розвитку, інтенсифікації темпів національного і регіонального зростання, а також активному стимулюванню доходів домогосподарств різних держав і регіонів, особливо жінок, молоді та соціально вразливих груп населення.

Разом з тим, попри значний ресурсний потенціал та вагомі конкурентні переваги малого і середнього підприємництва, його розвиток у глобальних умовах супроводжується цілою низкою вагомих структурних проблем. Вони пов'язані насамперед зі значним дефіцитом зовнішнього фінансування господарської діяльності МСБ, недостатнім його кадровим ресурсом, істотним бра-

ком інституційної підтримки, обмеженим доступом до інфраструктури й інформаційних ресурсів, а також надзвичайно високим рівнем ринкової невизначеності, адміністративних бар'єрів та ризиків фінансово-господарської діяльності. Такий висновок підтверджується, зокрема, логікою протікання пандемічної кризи COVID – 19, яка з усією очевидністю викристалізувала найбільшу уразливість до кризових наслідків компаній малого і середнього бізнесу. Справа в тому, що запроваджений у світових масштабах режим самоізоляції найбільшою мірою ударив по секторах світової економіки з найбільшим представництвом МСП, спричинивши стрімке падіння доходів населення та зменшення масштабів зайнятості. За таких умов ключового значення набуває державна підтримка малого і середнього бізнесу у контексті досягнення світовою спільнотою Цілей сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед наукових праць, які містять фундаментальне розроблення наукової проблематики щодо розроблення і впровадження бізнес-практик відповідального ресурсоспоживання, соціальної справедливості та охорони довкілля; оцінки ролі компаній малого і середнього бізнесу у забезпеченні економічного зростання, підвищенні зайнятості населення, стимулюванні інновацій і «озелененні» глобального сталого розвитку; розкриття закономірностей і тенденцій розвитку циркулярної економіки; визначення інструментів реалізації державної політики підтримки малого і середнього підприємництва; характеристики сталих механізмів управління постачальницькими ланцюгами, слід відзначити праці таких вітчизняних і зарубіжних учених як: С. М. Паркер, Дж. Редмонд і М. Сімпсон [9]; Дж. Клевіц і Е. Г. Хансен [6]; Ф. Бартолачі, А. Капуто і М. Соверкіа [1]; Л. А. Перес-Батрес, В. В. Міллер, М. Дж. Пізані, І. Енрікес і Ж. А. Рено-Сепульведа [10]; А. Мартінс, М. К. Бранко, П. Н. Мело і К. Мачадо [7]; Т. Діллік і К. Хокертс [3]; Е. Каньо, А. Нері, М. Ховард, Г. Бренна і А. Тріанні [2]; А. Прашар і В. Сандер [11]; К. Гіббс, А. Л. Хопкінс, А. І. Діас і Х. Хіменес-Осорніо [5] та багато інших. Зокрема, у праці С. М. Паркера, Дж. Редмонда і М. Сімпсона [9] здійснено класифікацію екологічних зобов'язань компаній малого і середнього бізнесу та визначено найбільш ефективний для кожної групи фірм МСБ інструментарій екологізації фінансово-господарської діяльності.

Водночас Дж. Клевіц і Е. Г. Хансен [6] дають систематизований огляд сучасних практик сталої інноваційної діяльності малих і середніх підприємств, акцентуючи основний дослідницький інтерес на питанні внутрішніх і зовнішніх чинників впровадження ними екологічно й соціально відповідальних інновацій. З цією метою учені чітко конкретизують бар'єри, котрі справляють значний гальмуючий вплив на динаміку сталих інновацій, особливо наголошуючи на нагальній необхідності реалізації МСП комплексних підходів у їх впровадженні.

Викликає неабиякий науковий інтерес праця Л. А. Перес-Батреса, В. В. Міллера, М. Дж. Пізані, І. Енрікеса і Ж. А. Рено-Сепульведа «Чому фірми беруть участь у національних програмах сталого розвитку та прозорій звітності про сталий розвиток? Докази програми чистої промисловості Мексики» [10]. У ній автори комплексно аналізують вплив державних ініціатив, чинних регуляторних вимог, ринкового тиску і внутрішніх економічних мотивів, що спонукають компанії брати участь у реалізації державами екологічних програм та надавати транспарентні звіти щодо соціально-екологічних аспектів своїх господарських операцій. Серед таких мотивів автори виокремлюють найголовніші: підвищення корпоративної репутації, зміцнення ринкових конкурентних переваг і поліпшення відносин зі стейкхолдерами.

У праці Т. Ділліка і К. Хокертса [3] знаходимо детальний авторський аналіз корпоративної сталості, яка розглядається ученими в якості інструменту не тільки підвищення фінансової ефективності, але й інтеграції економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності підприємств. Автори пропонують концептуальну модель сталого підприємництва, в якій господарська діяльність компаній розглядається через призму органічної єдності економічних, екологічних та соціальних аспектів з обґрунтуванням критеріїв, яким мають відповідати фірми для досягнення корпоративної стійкості.

Разом з тим, попри наявність значної кількості досліджень цієї багатогранної наукової проблеми, недостатньо вивченими залишаються питання щодо систематизації світового досвіду державної підтримки компаній малого і середнього бізнесу та ідентифікації найбільш ефективного інструментарію для досягнення світовою спільнотою Цілей сталого розвитку.

Метою дослідження є узагальнення світового досвіду державної підтримки малого і середнього бізнесу та визначення тих інструментів державної політики, які здатні забезпечити досягнення Цілей сталого розвитку на глобальному рівні.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Глобальні умови світогосподарського розвитку формують сприятливе середовище фінансово-господарської діяльності компаній малого і середнього бізнесу на основі усунення транскордонних бар'єрів для їх виходу на міжнародні ринки та інтеграції у глобальні вартісні ланцюги, залучення інвестиційного і кредитного капіталу. Про усвідомлення на глобальному рівні надзвичайно вагомого внеску малих і середніх підприємств у динаміку глобального економічного розвитку і досягнення Цілей сталого розвитку ООН є той факт, що щорічно 27 червня світова спільнота відзначає День мікро-, малих і середніх підприємств (англ. – Micro-, Small and Medium-sized Enterprises Day – MSME). Зокрема, лейтмотивом Дня MSME у 2025 р., який відбувся напередодні Четвертої міжнародної конференції з фінансування розвитку (FfD4) у Севільї та Другого Всесвітнього саміту соціального розвитку у Досі, стало висвітлення життєво важливої ролі мікро-, малих і середніх підприємств у прискоренні сталого економічного розвитку, стимулюванні інновацій й інклюзивного зростання, особливо на тлі кардинальних структурних зрушень у глобальній торговельній системі. Проведення даного заходу у 2025 р. було пов'язане з необхідністю розроблення й імплементації ефективного інструментарію фінансової і політичної підтримки MSME з метою створення для них сприятливих умов функціонування та розбудови сильних, справедливих та стійких спільнот [17].

На сьогодні державами розроблені і зафіксовані у чинних нормативно-правових актах чіткі критерії віднесення підприємств до категорії мікро-, малих і середніх. Такі критерії, ґрунтуючись на показниках середньооблікової кількості працівників, вартісних обсягів виручки й активів, є необхідними для ідентифікації тих компаній і фірм, які можуть претендувати на державну підтримку. Зокрема, у державах Європейського Союзу до мікро-фірм відносять компанії з кількістю працівників до 10 осіб, розміром річного обігу або вартістю активів менше 2 млн євро. Своєю чергою, до малих компаній відносяться фірми з кіль-

кістю зайнятих від 10 до 50 осіб, річним обігом або активами менше 10 млн євро; а до середніх – з кількістю співробітників від 50 до 250, обігом менше 50 або вартістю активів менше 43 млн євро (табл. 1).

За умов перевищення «порогової» кількості працівників у малих і середніх компаніях у 249 осіб вони переходять у категорію великих. Відтак, вони мають виконувати набагато більше зобов'язань, що цілком закономірно може справляти істотний негативний вплив на ринкові конкурентні позиції компаній, породжуючи так званий «регуляторний розрив» (англ. – Cliff Edge). З огляду на цю обставину, Європейська комісія у рамках реалізації пакету заходів щодо спрощення регулювання бізнесу (Omnibus IV) у травні 2025 р. запровадила нову категорію компаній – малі компанії з середньою капіталізацією (англ. – Small mid-caps). До неї належать фірми з кількістю працівників від 250 до 749, річним обігом до 150 млн або активами до 129 млн євро (табл. 1). Таке рішення дає змогу суттєво пом'якшити адміністративне навантаження на МСБ за рахунок його виведення з-під дії жорстких регуляторних вимог.

У той самий час Сполучені Штати Америки характеризуються дещо іншими методичними підходами щодо віднесення компаній до групи МСБ, згідно яких враховуються лише верхні «порогові» значення показників річної виручки та кількості зайнятих. При цьому зазначені індикатори істотно відрізняються залежно від сектору, який репрезентує та чи інша компанія [14], а отже, окремі фірми, маючи навіть кількість зайнятих на рівні 1,5 тис осіб, відносяться до групи МСБ. Так, переглянута у 2022 р. версія Північноамериканської системи класифікації секторів економіки (англ. – North American Industry Classification System – NAICS) запровадила 111 нових секторів шляхом перекласифікації, об'єднання та розділення 156 секторів економіки у версії NAICS 2017 р. Так-от: запропоновані Адміністрацією малого

бізнесу США стандарти визначення розміру компаній групи МСБ для зазначених 111 нових секторів економіки передбачають запровадження цілої низки змін порівняно з класифікаційними підходами NAICS 2017 р. Зокрема, для 21 сектору та 27 підсекторів стандарти розміру компаній були підвищені, тоді як для 7 секторів і 41 підсектору, навпаки, знижені. Водночас 118 секторів та 33 підсектори американської економіки не зазнали жодних змін щодо кваліфікаційних підходів віднесення компаній до групи МСБ [14].

Якщо ж оцінювати конкурентну диспозицію малого і середнього бізнесу у сучасній світогосподарській системі, то слід відзначити таке: станом на тепер, згідно оцінок експертів ООН, питома вага мікро-, малих і середніх компаній у світовому ВВП становить 50%, у світовій зайнятості – від 60 до 70%, а у загальній кількості зареєстрованих фірм – близько 90% [15, с. 1]. Своєю чергою, дані Групи Світового банку підтверджують, що у країнах, що розвиваються, та державах з емерджентними ринками (англ. – Emerging Market and Developing Economies – EMDE) офіційно зареєстровані малі і середні компанії виробляють нині до 40% валового внутрішнього продукту, тоді як з урахуванням внеску фірм неформального сектору даний показник був би суттєво більшим. І це на тлі 5,7 трлн дол. США дефіциту фінансування, з яким стикаються МСП у 119 державах даної групи [18].

Питання щодо конкурентної диспозиції малого і середнього бізнесу у сучасній світогосподарській системі набуває особливої актуальності з урахуванням тієї обставини, що господарська діяльність підприємств даної групи має високий екологічний слід, справляючи значний негативний вплив на довкілля та генеруючи від 60 до 70% промислового забруднення в Європі [8, с. 5]. Водночас завдяки високій гнучкості своєї організаційної структури та надзвичайно креативним підходам до реалізації фінансово-господарських операцій малі і середні

Таблиця 1

Критерії віднесення компаній до групи МСБ

Категорія компанії	Кількість працівників, осіб	Річний обіг, млн євро	Активи, млн євро
Мікро-фірми	Менше 10	Менше 2	Менше 2
Малі компанії	Від 10 до 49	Менше 10	Менше 10
Середні компанії	Від 50 до 249	Менше 50	Менше 43
Малі компанії із середньою капіталізацією	Від 250 до 749	Менше 150	Менше 129

Джерело: побудовано авторами за даними [4]

підприємства володіють значним ресурсним потенціалом щодо розроблення і впровадження еко-інноваційних технологічних рішень, здатних істотно зменшити негативний вплив компаній на навколишнє середовище.

З урахуванням величезного внеску малих і середніх підприємств у глобальний економічний розвиток та значного потенціалу МСБ у досягненні Цілей сталого розвитку національні уряди багатьох країн світу напрацювали в останні десятиліття доволі диверсифікований інструментарій їх державної підтримки. Він реалізується на сьогодні розгалуженими каналами з охопленням широкого спектру організаційно-економічного, фінансового, податкового та інституційного інструментарію. При цьому, як свідчить досвід держав-лідерів, найбільшу ефективність демонструють нині інструменти, спрямовані на підвищення фінансової стійкості компаній, нарощування їх інноваційного потенціалу та поглиблення інтеграції у глобальні ринки. Йдеться насамперед про зелене кредитування та державні гарантії за кредитами малих і середніх компаній, зелені гранти і податкові стимули, державне стимулювання розбудови інноваційної та підприємницької інфраструктури МСБ, а також всебічну інформаційно-консультаційну підтримку щодо переходу МСП до екологічно відповідальних бізнес-практик.

Що стосується зелених кредитів, то вони репрезентують на сьогодні один з ключових інструментів державної фінансової підтримки малих і середніх підприємств у формі пільгових умов кредитування – знижених процентних ставок, відсутності застави, подовжених термінів погашення зобов'язань чи тривалості пільгових періодів. В якості прикладу наведемо, зокрема, Францію, де державний банк розвитку Bpifrance ще у 2019 р. запустив у дію план Deertech з бюджетом у 3 млрд євро. Він спрямований на фінансування створення 500 стартапів у сфері глибоких технологій з акцентом на зелені інноваційні технології. У Португалії широкого поширення отримали кредитні лінії для декарбонізації та розвитку циркулярних практик МСП. Вони забезпечують малим і середнім компаніям доступ до фінансування на суму до 2 млн євро під 1,5% річних та 10-річним терміном погашення [13, с. 25, 51].

Своєю чергою, в Індії вже багато років поспіль діє програма пільгового кредитування МСП «4Е – Комплексна енергетична

ефективність», що її пропонує Банк розвитку малого промислового сектору (англ. – Small Industries Development Bank of India). Вона спрямована на фінансування енергоефективних проєктів і програм у сфері відновлювальної енергетики на основі надання середньострокових позик з 5-річним терміном погашення, що покривають до 90% вартості проєктів без жодних вимог щодо застави на максимальну суму 825 тис євро. При цьому індійські МСП можуть скористатись пільговими процентними ставками, які на 2,5% нижче рівня ринкових, з одночасною можливістю залучення субсидованих послуг технічного консультанта для проведення енергетичних аудитів та підтримки впровадження енергоефективних проєктів. Заслугує також на увагу досвід Норвегії і Чехії, де терміни погашення пільгових кредитів для МСП сягають 10 років; Таїланду з 12-місячним пільговим періодом на виплату основної суми кредиту; Малайзії з 10-річними термінами кредитів під 3,5–5% річних для малих і середніх підприємств, що розробляють зелені інновації тощо [13, с. 21, 49, 50, 51].

Наступним інструментом державної підтримки компаній малого і середнього бізнесу у Цілях сталого розвитку є державні гарантії за їх кредитами, які виконують критично важливу функцію щодо розподілу ризиків господарської діяльності МСП. Саме вони створюють фінансовий резерв, що забезпечує кредиторам малих і середніх підприємств часткову компенсацію коштів у випадку дефолту МСП, а отже, дають змогу істотно знизити ризики приватних фінансових установ, що фінансують їх зелені програми і проєкти. Зокрема, МСП, які займаються розробкою зелених технологій, подібного роду гарантії здатні по суті покрити глибокий розрив між раннім фінансуванням за рахунок власного капіталу та залученням стандартного банківського кредитування. Наприклад, у Швейцарії Федеральний офіс навколишнього середовища надає кредитні гарантії до 100% суми кредитів (максимум 3 млн шв. фр.) для підприємств, діяльність яких спрямована на розроблення і впровадження технологій, продуктів і послуг, здатних зменшити негативний вплив на довкілля та забезпечити раціональне використання природних ресурсів. Йдеться насамперед про зменшення викидів CO₂ та підвищення енергоефективності.

У той самий час у Європейському Союзі малим і середнім компаніям надаються

кредитні гарантії сталості InvestEU. Вони покривають до 70% потенційних збитків фінансових посередників за зеленими кредитами для МСП, що дає змогу банківським установам пропонувати їм значно нижчі процентні ставки кредитів та подовжені терміни їх погашення. У Молдові Організація з розвитку підприємництва пропонує кредитні гарантії до 70% від загальної суми фінансування (що становить максимум 5 млн леїв, або 260 тис євро) для виробників відновлюваної енергії. У Франції широкого поширення в останні роки набув гарантійний інструмент зеленого розвитку, який покриває до 80% кредитного чи лізингового фінансування для реалізації проєктів енерго- та циркулярного переходу малих і середніх підприємств; а у Мексиці для сільськогосподарських МСП пропонується гарантійне покриття кредитів у розмірі від 40 до 80% їх загальної суми з особливим фокусом на підтримку жінок та молодих виробників. При цьому у багатьох державах світу набули значного застосування такі інструменти державних гарантій за кредитами малих і середніх компаній як:

- синтетична сек'юритизація, за якої Європейський інвестиційний банк надає комерційним банківським установам гарантії на існуючі портфелі кредитів для МСП, що звільняє їх капітал для видачі нових кредитів на екологічні цілі;

- цифрові платформи (на кшталт Green Eligibility Checker у рамках програми InvestEU), які дають змогу здійснювати оперативну перевірку відповідності кредитних проєктів екологічним критеріям);

- мобілізація приватного капіталу, що є критично важливою для залучення приватного інвестування у нові сектори економіки, де ризик за відсутності публічної підтримки сприймається як занадто високий [13, с. 39, 53, 81].

Характеризуючи зелені гранти як інструмент державної підтримки компаній малого і середнього бізнесу у Цілях сталого розвитку, слід відзначити головну їх конкурентну перевагу, а саме: суттєве пом'якшення фінансових ризиків, пов'язаних із впровадженням зелених технологій. Хоча роль і призначення зелених грантів для МСП істотно різняться залежно від типу того чи іншого підприємства та його внеску у зелений перехід, однак для усіх МСП вони є надзвичайно потужним стимулюючим інструментом переходу на екологічні господарські процеси і бізнес-

практики. Особливо активного застосування в останні роки набули гранти так званого «нерозмивного фінансування» (яке не вимагає відмови від частки у власності), гранти для посередників малих і середніх підприємств, гранти для МСП-адаптерів, прямі гранти та субсидії, гранти на технічну допомогу, капітальні гранти, інструменти поєднання грантів з кредитами. Так, гранти у формі «нерозмивного фінансування» для зелених інноваторів з числа малих і середніх підприємств дають змогу покривати витрати на промислові дослідження, розроблення прототипів та техніко-економічне обґрунтування. Наприклад, діюча у Швеції програма LIGHTer виділяє подібні гранти (на суму до 500 тис швед. крон, або 44 тис євро) на розроблення легких матеріалів для промисловості, реалізацію проєктів циркулярності, енерго- і ресурсоефективності. Водночас чинна у Данії програма Missionbooster надає гранти на промислові дослідження (уловлювання і зберігання вуглецю, циркулярні технології, зелене сільське господарство тощо) на суму від 1,5 до 5 млн данських крон (195–650 тис євро) з метою покриття до 70% витрат на ДіР (включаючи витрати на матеріали, заробітну плату та оплату послуг зовнішніх знанневих постачальників), що відповідають екологічним вимогам. У Словенії активно впроваджується система ваучерів на проведення оцінки життєвого циклу продукту (LCA), тоді як в Австрії гранти покривають нині до 50% загальних витрат малих і середніх підприємств на навчання персоналу та впровадження систем енергоменеджменту [13, с. 20, 56].

Своєю чергою, у випадку грантів для посередників малих і середніх підприємств посередницькі структури отримують грантову підтримку для масштабування своїх операцій та виходу на міжнародні ринки екологічних товарів і послуг завдяки субсидуванню витрат на консультації, аналіз відповідності критеріям ESG, проведення маркетингових досліджень та масштабування виробництва. В якості прикладу наведемо, зокрема, діючу у Данії програму Green Accelerator, яка надає гранти на суму до 300 тис євро на підтримку програм і проєктів експорту чистих технологій. Водночас функціонуюча в Індії грантова програма виділяє капітальні гранти на будівництво міні-мереж відновлюваної енергії в сільській місцевості [13, с. 38]. Подібні приклади можна продовжувати.

Ще один вагомий інструмент державної підтримки компаній малого і серед-

нього бізнесу у Цілях сталого розвитку – це податкові стимули, котрі дають змогу МСП істотно зменшити фінансовий тягар при інвестуванні екологічно сталих технологій. Основними формами такого стимулювання є податкові кредити, пільги та відрахування, а також прискорена амортизація технологічного обладнання. Так, для малих і середніх підприємств, що впроваджують готові зелені рішення, податкові пільги дають змогу не тільки фінансово підтримати експериментальні розробки, створення прототипів еко-технологій, але й суттєво знизити загалом високі початкові витрати на закупівлю енергоефективного обладнання та відновлюваних джерел енергії. Наприклад, Франція кілька років назад запровадила податкову пільгу на інвестиційні капіталовкладення малих і середніх підприємств у зелену промисловість, що має за мету полегшити їх перехід на зелений газ. Водночас у Канаді вже багато років поспіль діють пільги на зелену господарську діяльність МСП, розмір яких варіюється від 15 до 60% загальних капітальних витрат на розроблення чистих технологій, чисту електроенергію, впровадження технологій уловлювання вуглецю тощо [12].

Разом з тим, одним з найскладніших бар'єрів на шляху участі компаній малого і середнього бізнесу у глобальному зеленому переході та досягненні світовою спільнотою Цілей сталого розвитку є їх украй обмежений фінансовий ресурс та значний брак доступу до глобального фінансового капіталу. Навіть попри існування широкого спектру міжнародних інструментів фінансування екологічних програм і проєктів, вони дотепер залишаються орієнтованими в основному на великий корпоративний бізнес. У результаті малі і середні підприємства доволі часто залишаються поза їх рамками через надзвичайно складні вимоги щодо участі у подібного роду програмах і проєктах та величезні потреби у початковому інвестуванні. Зокрема, згідно результатів проведеного у 2024 р. глобального опитування, 84% малим і середнім компаніям не було запропоновано жодного фінансового стимулу щодо зменшення емісійних викидів, тоді як 70% з них нагально потребували додаткового фінансування для впровадження екологічних заходів [16]. За таких умов пріоритетним напрямом державної політики практично усіх країн світу має стати формування доступного для МСП фінансового інструментарію стимулювання екологізації господарської діяльності

та масового впровадження зелених інновацій, здатних забезпечити досягнення Цілей сталого розвитку.

Висновки. Підбиваючи підсумок відзначимо, що малі і середні компанії відіграють у глобальних умовах провідну роль у досягненні світовою спільнотою Цілей сталого розвитку насамперед на основі інтенсифікації економічного зростання держав і регіонів, створення робочих місць та стимулювання світового інноваційного поступу. Сучасна політика їх державної підтримки ґрунтується на системній імплементації широкого спектру фінансових, інституційних, регуляторних та інноваційних механізмів. Інструментарій такої підтримки дедалі більшою мірою орієнтується на стимулювання процесів впровадження малими і середніми підприємствами екологічно та соціально відповідальних бізнес-практик, розроблення і комерціалізацію зелених технологій, системну цифровізацію господарської діяльності МСБ з глибоким поєднанням економічних стимулів та політики сталого розвитку та забезпеченням оптимального балансу між економічними, соціальними й екологічними цілями діяльності. Водночас використання ефективних інструментів державної підтримки, адаптованих до національних умов, сприятиме посиленню ролі МСП у досягненні Цілей сталого розвитку, забезпеченні стійкого економічного зростання та підвищенні конкурентоспроможності національних економік усіх держав світу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Bartolacci F., Caputo A., Soverchia M. Sustainability and financial performance of small and medium sized enterprises: a bibliometric and systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*. 2020. Vol. 29, No. 3. P. 1297–1309. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2434>
2. Cagno E., Neri A., Howard M., Brenna G., Trianni A. Industrial sustainability performance measurement systems: a novel framework. *Journal of Cleaner Production*. 2019. Vol. 230. P. 1354–1375. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.156>
3. Dyllick T., Hockerts K. Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*. 2002. Vol. 11, No. 2. P. 130–141. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.323>
4. European Commission. Small mid-caps: Helping Europe's growing businesses. Brussels: European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/881208/Factsheet%20-%20Small%20mid-caps.pdf>
5. Gibbes C., Hopkins A. L., Díaz A. I., Jimenez-Osornio J. Defining and measuring sustainability: a systematic review of studies in rural Latin America

and the Caribbean. *Environment, Development and Sustainability*. 2020. Vol. 22. P. 447–468. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10668-018-0209-9>

6. Klewitz J., Hansen E. G. Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *Journal of Cleaner Production*. 2014. Vol. 65. P. 57–75. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.017>
7. Martins A., Branco M. C., Melo P. N., Machado C. Sustainability in small and medium-sized enterprises: a systematic literature review and future research agenda. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 11. Article 6493. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14116493>
8. OECD. SMEs: Key drivers of green and inclusive growth. OECD Green Growth Papers. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: https://oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/03/smes-key-drivers-of-green-and-inclusive-growth_53218d65/8a51fc0c-en.pdf
9. Parker C. M., Redmond J., Simpson M. A review of interventions to encourage SMEs to make environmental improvements. Environment and Planning C: *Government and Policy*. 2009. Vol. 27, No. 2. P. 279–301. DOI: <https://doi.org/10.1068/c0859b>
10. Perez-Batres L. A., Miller V. V., Pisani M. J., Henriques I., Renau-Sepulveda J. A. Why do firms engage in national sustainability programs and transparent sustainability reporting? Evidence from Mexico's clean industry program. *Management International Review*. 2012. Vol. 52. P. 107–136. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-011-0108-8>
11. Prashar A., Sunder V. M. A bibliometric and content analysis of sustainable development in small and medium-sized enterprises. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 245. Article 118665. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118665>
12. RSM Global. Global R&D tax incentives for SMEs: A cross-country comparison. 2025. URL: <https://rsm.global/insights/global-rd-tax-incentives-smes-cross-country-comparison>
13. Scaling Up Public Financial and Non-Financial Support for SME Sustainability Innovations and Good Practices. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. Paris: OECD Publishing, 2025.
14. U.S. Small Business Administration. Small Business Size Standards: Adoption of 2022 North American Industry Classification System for Size Standards. Federal Register. 2022. URL: <https://www.federalregister.gov/documents/2022/07/05/2022-13250/small-business-size-standards-adoption-of-2022-north-american-industry-classification-system-for>
15. UNCTAD. MSMEs: Key to an inclusive and sustainable recovery. Micro-, Small and Medium-sized Enterprises Day 2021. URL: https://unctad.org/system/files/information-document/diaeed_2021_06_28_en_concept_note_0.pdf
16. United Nations ESCAP. Unlocking opportunities for the green transition of SMEs. 2025. URL: <https://unescap.org/blog/unlocking-opportunities-green-transition-smes>
17. United Nations. 2025 Theme: Enhancing the role of Micro-, Small and Medium-sized Enterprises (MSMEs) as drivers of Sustainable Growth and Innovation. URL: <https://www.un.org/en/observances/micro-small-medium-businesses-day>
18. World Bank Group. SME Finance. URL: <https://worldbank.org/ext/en/topic/competitiveness/small-and-medium-enterprises-smes-finance>

REFERENCES:

1. Bartolacci F., Caputo A. & Soverchia M. (2020). Sustainability and financial performance of small and medium sized enterprises: A bibliometric and systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, no. 29(3), pp. 1297–1309. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2434>
2. Cagno E., Neri A., Howard M., Brenna G. & Trianni, A. (2019). Industrial sustainability performance measurement systems: A novel framework. *Journal of Cleaner Production*, no. 230, pp. 1354–1375. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.156>
3. Dyllick T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, no. 11(2), pp. 130–141. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.323>
4. European Commission. (n.d.). Small mid-caps: Helping Europe's growing businesses. Brussels: European Commission. Available at: <https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/881208/Factsheet%20-%20Small%20mid-caps.pdf>
5. Gibbes C., Hopkins A. L., Díaz A. I. & Jimenez-Osornio J. (2020). Defining and measuring sustainability: A systematic review of studies in rural Latin America and the Caribbean. *Environment, Development and Sustainability*, no. 22, pp. 447–468. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10668-018-0209-9>
6. Klewitz J. & Hansen E. G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, no. 65, pp. 57–75. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.017>
7. Martins, A., Branco, M. C., Melo, P. N., & Machado, C. (2022). Sustainability in small and medium-sized enterprises: A systematic literature review and future research agenda. *Sustainability*, no. 14(11), Article 6493. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14116493>
8. OECD. (2019). SMEs: Key drivers of green and inclusive growth. OECD Green Growth Papers. Paris: OECD Publishing. Available at: https://oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/03/smes-key-drivers-of-green-and-inclusive-growth_53218d65/8a51fc0c-en.pdf
9. Parker C. M., Redmond J. & Simpson M. (2009). A review of interventions to encourage SMEs to make environmental improvements. *Environment and Planning C: Government and Policy*, no. 27(2), pp. 279–301. DOI: <https://doi.org/10.1068/c0859b>
10. Perez-Batres L. A., Miller V. V., Pisani M. J., Henriques I., & Renau-Sepulveda J. A. (2012). Why do firms engage in national sustainability programs and transparent sustainability reporting? Evidence from Mexico's clean industry program. *Management International Review*, no. 52, pp. 107–136. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-011-0108-8>
11. Prashar A. & Sunder V. M. (2020). A bibliometric and content analysis of sustainable development in small and medium-sized enterprises. *Journal of Cleaner Production*, no. 245, Article 118665. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118665>
12. RSM Global. (2025). Global R&D tax incentives for SMEs: A cross-country comparison. Available at: <https://rsm.global/insights/global-rd-tax-incentives-smes-cross-country-comparison>
13. OECD. (2025). Scaling up public financial and non-financial support for SME sustainability innovations and good practices. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. Paris: OECD Publishing.



14. U.S. Small Business Administration. (2022). Small business size standards: Adoption of 2022 North American Industry Classification System for size standards. Federal Register. Available at: <https://federalregister.gov/documents/2022/07/05/2022-13250/small-business-size-standards-adoption-of-2022-north-american-industry-classification-system-for>
15. UNCTAD. (2021). MSMEs: Key to an inclusive and sustainable recovery. Micro-, Small and Medium-sized Enterprises Day 2021. Available at: https://unctad.org/system/files/information-document/diaeed_2021_06_28_en_concept_note_0.pdf
16. United Nations ESCAP. (2025). Unlocking opportunities for the green transition of SMEs. Available at: <https://unescap.org/blog/unlocking-opportunities-green-transition-smes>
17. United Nations. (2025). Enhancing the role of Micro-, Small and Medium-sized Enterprises (MSMEs) as drivers of sustainable growth and innovation. Available at: <https://www.un.org/en/observances/micro-small-medium-businesses-day>
18. World Bank Group. (n.d.). SME finance. Available at: <https://worldbank.org/ext/en/topic/competitiveness/small-and-medium-enterprises-smes-finance>

Дата надходження статті: 16.02.2026

Дата прийняття статті: 10.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-58-3>

УДК 339.9:327:339.54(477)

Хоманець В.А.

кандидат економічних наук,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0564-374X>E-mail: v.khomanets@ukr.net

ЕКОНОМІЧНА ДИПЛОМАТІЯ ЯК ЧИННИК СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

У статті розкрито роль економічної дипломатії України у структурній трансформації її зовнішньої торгівлі в умовах глобальних економічних змін та геополітичних викликів. Конкретизовано внутрішні і зовнішні чинники актуалізації для України економічної компоненти її дипломатичної діяльності. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку зовнішньої торгівлі нашої держави та визначено ключові напрями впливу інструментів економічної дипломатії на її диверсифікацію. Доведено, що повномасштабна збройна агресія РФ істотно посилила роль і значення економічної дипломатичної діяльності України. Обґрунтовано, що активізація діяльності вітчизняних дипломатичних установ та розвиток торговельно-економічних місій справляють потужний позитивний вплив на підвищення конкурентних позицій українських товаровиробників на світових ринках.

Ключові слова: економічна дипломатія, національні інтереси, зовнішня торгівля, збройна агресія Російської Федерації, зовнішньоторгівельне співробітництво, структурна трансформація зовнішньої торгівлі, диверсифікація експортних ринків, дефіцит зовнішньої торгівлі, дипломатичні установи.

Khomanets Volodymyr. ECONOMIC DIPLOMACY AS A FACTOR OF STRUCTURAL TRANSFORMATION IN UKRAINE'S FOREIGN TRADE

The article examines the role of Ukraine's economic diplomacy in the structural transformation of its foreign trade amid global economic changes and geopolitical challenges. The relevance of the study is determined by the urgent need for accelerated post-war recovery, diversification of foreign economic relations, and modernization of the national economy, which significantly increases the importance of diplomatic instruments in promoting and protecting Ukraine's economic interests internationally. The purpose of the article is to identify the key directions through which economic diplomacy contributes to strengthening Ukraine's international economic position and supporting structural modernization of the national economy. The essence of economic diplomacy is clarified as an important tool for advancing national economic priorities in the international arena, while internal and external factors intensifying Ukraine's economic diplomatic activity are analyzed. Internal factors are primarily related to the necessity of post-war economic recovery and the deep structural modernization of the economy based on post-industrial development principles. The study further analyzes trends in Ukraine's foreign trade, highlighting structural imbalances and the significant yet underutilized export potential of domestic producers. In this context, the key mechanisms and instruments of economic diplomacy that expand access for Ukrainian goods and services to foreign markets are identified. The findings demonstrate that effective use of diplomatic channels plays a crucial role in supporting domestic exporters, diversifying import supply sources, strengthening economic cooperation with foreign partners, and forming a positive international image of Ukraine. The full-scale armed aggression of the Russian Federation has further amplified the role of economic diplomacy as a mechanism for mobilizing international financial assistance, consolidating macro-financial support programs, ensuring the operation of critical infrastructure, and attracting investment for reconstruction and economic recovery. Strengthening the activities of Ukraine's diplomatic institutions and expanding trade and economic missions abroad is shown to enhance the competitiveness of Ukrainian producers in global markets and contribute to the long-term structural transformation of the country's foreign trade.

Key words: economic diplomacy, national interests, foreign trade, armed aggression of the Russian Federation, foreign trade cooperation, structural transformation of foreign trade, diversification of export markets, foreign trade deficit, diplomatic institutions.

Постановка проблеми. Після проголошення Україною державної незалежності у 1991 р. її дипломатична діяльність стала ключовим інструментальним каналом просування національних інтересів нашої держави на міжнародній арені. Упродовж періоду державної незалежності в Україні було

розроблено нормативно-правову базу регулювання її зовнішньоекономічної діяльності та функціонування дипломатичної служби. Українська дипломатія пройшла надзвичайно складний шлях свого інституційного становлення і розвитку щодо розбудови як закордонних, так і внутрішніх структур, що



забезпечило її трансформацію у впливову державну інституцію. Достатньо сказати, що станом на тепер Україна має розгалужену мережу дипломатичних представництв за кордоном, репрезентовану 75 посольствами, 25 генеральними консульствами, 95 почесними консульствами, 22 постійними представництвами нашої держави при ООН, Європейському Союзі, НАТО та цілій низці інших міжнародних організацій.

Фундаментальні процеси економічного глобалізму та істотне загострення міжнародної конкуренції на світових ринках значною мірою актуалізують наукову проблему щодо підвищення ефективності реалізації Україною усього арсеналу інструментів економічної дипломатії як невід'ємної складової її зовнішньоекономічної політики. Як свідчить реальна господарська практика, економічна дипломатія нашої держави стала в останні десятиліття не тільки ключовим механізмом просування її національних інтересів на міжнародній арені, але й суттєво сприяє розширенню доступу вітчизняних товаровиробників на світові ринки, нарощуванню притоку іноземного інвестиційного капіталу, інтенсифікації торговельно-економічної взаємодії України з міжнародними партнерами та її інтеграції у світогосподарську систему.

Підвищення ефективності інструментів економічної дипломатії нашої держави набуває додаткової актуальності в умовах докорінної трансформації її зовнішньої торгівлі, спричиненої як внутрішніми економічними процесами, так і зовнішніми чинниками. З-поміж останніх ключову роль відіграє збройна агресія Російської Федерації, яка спричинила не тільки порушення традиційних логістичних ланцюгів поставок української продукції на світові ринки, але й системну переорієнтацію сформованих у попередні періоди торговельних потоків на нові його географічні сегменти. Зазначені обставини детермінують динамічне формування в останні роки принципово нових напрямів зовнішньоторговельного співробітництва нашої держави, глибокої структурної диверсифікації географічної структури її експортно-імпортних операцій, а також активне включення інструментів економічної дипломатії у всебічне просування продукції українських товаровиробників на світових ринках. Водночас глибока структурна трансформація зовнішньої торгівлі України потребує системного використання нею широкого арсеналу дипломатичних, інституційних та економічних інструментів, спрямованих на підвищення міжнародного конкурентного статусу

нашої держави у світовому ринковому середовищі, її посилений вплив на географічну і товарну диверсифікацію експортно-імпортних операцій вітчизняних суб'єктів господарювання, інтенсифікацію їх міжнародного економічного співробітництва та зміцнення диспозиції України у глобальній торговельній системі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукова проблематика економічної дипломатії, її інструментарій та механізми впливу на зовнішньоекономічну діяльність держав і цілих регіонів вже багато років поспіль привертає значну дослідницьку увагу великої кількості вітчизняних і зарубіжних науковців. Серед них відзначимо, зокрема, Н. Бейна і С. Вулкока [2; 14; 15], А. Вейн [13], Н. Грущинську [17; 18], А. Заставного і О. Іващука [20], В. Іванову [22], Ю. Іщук і І. Білу [23], К. Йонссона і М. Холла [8], М. Костецкі і О. Нарєя [9], Х. Корбета [3], Г. Курзона [4], А. Мерсієра [10], Г. фон Бергейка, М. Окано-Хейманса і Й. Меліссена [5; 11], К. Рана [12], Г. Надоленка і Н. Татаренко [24; 25], О. Яценко [27] та багато інших представників української і зарубіжної наукової спільноти. Зокрема, у дослідженні К. Йонссона і М. Холла [8] на основі органічного поєднання історичного та теоретичного підходів до осмислення дипломатичної діяльності обґрунтовується її визначальна роль у процесах інституціоналізації міжнародних відносин через забезпечення безперервності і передбачуваності сучасної міжнародної політики, навіть в умовах надзвичайно динамічних глобальних трансформацій. При цьому головна увага учених концентрується на аналізі трьох головних вимірів дипломатії, а саме: комунікацій, представництва та підтримки міжнародного порядку.

Своєю чергою, у дослідженні Н. Бейна і С. Вулкока [2] знаходимо комплексний аналіз авторами механізмів, за допомогою яких держави організовують свою зовнішньоекономічну діяльність у XXI ст., а саме: процесів прийняття політичних рішень на національному рівні, ведення міжнародних переговорів та взаємозв'язку між цими процесами. На цій основі учені кваліфікують сутність економічної дипломатії держав як процесу просування ними своїх національних інтересів через міжнародні переговори, координацію політики та міждержавне співробітництво.

Викликає неабиякий науковий інтерес праця Н. Грущинської «Системна взаємодія економічної дипломатії та економічної безпеки в контексті геополітичної нестабільності» [18], в якій розкрито вплив диплома-

тичної діяльності держав на забезпечення їх економічної безпеки за умов наростання ризиків глобальної нестабільності. Авторка обґрунтовує ключову наукову ідею про те, що ефективна економічна дипломатія є на сьогодні головним інструментом захисту національних інтересів держав на міжнародній арені.

На основі системного узагальнення наукових ідей вітчизняних та зарубіжних науковців можна дійти такого висновку: попри наявність значної кількості публікацій з проблематики дипломатичної діяльності в економічній сфері, дотепер недостатньо дослідженими залишаються питання щодо розкриття ролі та інструментів економічної дипломатії у структурній трансформації зовнішньої торгівлі України. При цьому спостерігається значний брак комплексного емпіричного аналізу чинних дипломатичних практик у їх тісному взаємозв'язку з кількісними індикаторами структурних змін зовнішньої торгівлі України в умовах потужної дії зовнішніх шоків та геополітичних трансформацій.

Мета дослідження полягає у визначенні ролі економічної дипломатії України у забезпеченні структурної трансформації її зовнішньої торгівлі, а також обґрунтуванні стратегічних напрямів її використання у контексті інтеграції нашої держави до Європейського Союзу та набутті нею повноцінного членства у складі даного інтеграційного угруповання.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Глибокі структурні трансформації, яких зазнає світове господарство в останні десятиліття, наростання системних глобальних викликів та суттєве загострення міждержавної конкурентної боротьби за джерела і ресурси конкурентного розвитку істотно посилюють роль економічної дипломатії України у реалізації її національних інтересів на міжнародній арені. Зазначена обставина зумовлює нагальну потребу глибокого переосмислення ролі і місця економічної дипломатії у реалізації зовнішньоекономічного і зовнішньополітичного курсу нашої держави. Актуалізація економічної компоненти дипломатичної діяльності обумовлена для України цілим комплексом внутрішніх і зовнішніх чинників. Що стосується зовнішніх факторів, то вони пов'язані, головним чином, з докорінними структурними змінами архітектури міжнародної торговельної й інвестиційної діяльності, наростанням геополітичної турбулентності, формуванням нових коаліцій держав та регіональних інтеграційних блоків, а також посиленням міжнародної технологічної конкуренції та

прискороною динамікою цифрової трансформації міжнародної економічної системи.

Наголосимо, що саме зовнішні чинники, спричиняючи докорінні трансформації глобального середовища конкурентного розвитку України, потребують від неї одночасного вирішення усього спектру питань, пов'язаних, з одного боку, з повноцінною інтеграцією національного господарства у світовий економічний простір, а з другого, з розбудовою нашою державою принципово нової архітектури національної безпеки і оборони. У той самий час внутрішні чинники актуалізації економічної компоненти дипломатичної діяльності нашої держави пов'язані з необхідністю прискороного повоєнного відновлення національної економіки та її глибокої структурної модернізації на постіндустріальних парадигмальних засадах. Йдеться насамперед про диверсифікацію експортних операцій українських суб'єктів господарювання, нарощування масштабів прямого іноземного інвестування національної економіки, її прискороену інноватизацію, технологізацію та регіональну спеціалізацію.

При цьому не можна випускати з уваги одну важливу обставину: повномасштабна збройна агресія РФ проти нашої держави додатково посилила роль і значення її економічної дипломатичної діяльності як ключового інструменту мобілізації міжнародної фінансової допомоги, консолідації програм макрофінансової підтримки з метою стабілізації бюджетних відносин, забезпечення функціонування об'єктів критичної інфраструктури та інвестування проєктів відновлення української економіки. З цією метою українською дипломатією активно використовуються такі інструменти як: переговорний процес, досягнення неформальних домовленостей з партнерами, участь у діяльності міжнародних організацій, реалізація спільних економічних ініціатив, а також розбудова широких комунікаційних мереж з представниками органів державної влади, бізнес-структур та громадянського суспільства. Після початку повномасштабної збройної агресії РФ проти нашої держави українські дипломати зосереджують свою професійну діяльність також на диверсифікації економічних відносин із зарубіжними партнерами, мобілізації гуманітарної підтримки і залученні фінансового капіталу, необхідного для повоєнного відродження національної економіки [16].

Конкретизуємо й охарактеризуємо роль економічної дипломатії у структурній трансформації зовнішньої торгівлі України. Наголосимо, що вона викликана суттєвим усклад-

ненням диверсифікації експортних ринків для вітчизняних суб'єктів господарювання, систематичним посиленням нетарифних обмежень міжнародних торговельних відносин, наростанням турбулентності і волатильності головних сегментів світових експортних ринків, а також динамічним поширенням практики «національного егоїзму», що її активно впроваджують в останні роки держави-лідери світогосподарського прогресу.

Особливо дестабілізуючий вплив на зовнішню торгівлю України справляють системні атаки РФ на вітчизняну інфраструктуру, яка забезпечує експорт українського продовольства та сільськогосподарської продукції на світові ринки. Такі дії агресора вже призвели до серйозної дестабілізації глобальних ринків соняшникової олії та зерна, витіснення нашої держави з відповідних сегментів міжнародної торгівлі та нарощування Російською Федерацією власних експортних доходів за рахунок підвищення світових цін на традиційну експортну продукцію українських товаровиробників. За таких умов ключовим для України стає питання щодо активізації усього інструментального арсеналу економічної дипломатії з метою формування недискримінаційного глобального середовища бізнес-діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання.

Як свідчать дані Державної служби статистики України, подані на рис. 1, у період

1996–2025 рр. зовнішня торгівля України характеризується чітко вираженою циклічною динамікою. Вона виявляється у чергуванні фаз зростання та спаду експортно-імпортних операцій, перманентних коливаннях сальдо торговельного балансу та змінах географічної структури зовнішньоторговельних потоків під впливом як внутрішніх політико-економічних чинників, так і глобальних ринкових факторів.

Разом з тим, навіть попри неухильне зростання в останні роки вартісних обсягів зовнішньоторговельних операцій України (з 99,4 млрд дол. США у 2022 р. до 125,1 млрд у 2025 р.), дефіцит зовнішньої торгівлі товарами нашої держави залишається на достатньо високому рівні. І хоча такий дефіцит певною мірою «згладжується» надходженнями міжнародної фінансової допомоги, однак за результатами 2025 р. він досягнув відмітки у –44,5 млрд дол. США, що учетверо перевищує відповідний показник 2022 р. (–11,2 млрд). Настільки стрімке поглиблення від'ємного сальдо зовнішньої товарної торгівлі України зумовлене зменшенням обсягів експорту продовольчих і сільськогосподарських товарів за одночасного зростання імпортних поставок продовольства, енергоносіїв, хімічної і металопродукції, продукції машинобудування тощо. Додатковим чинником стало також нещодавнє скасування Європейським Союзом автономних торговельних

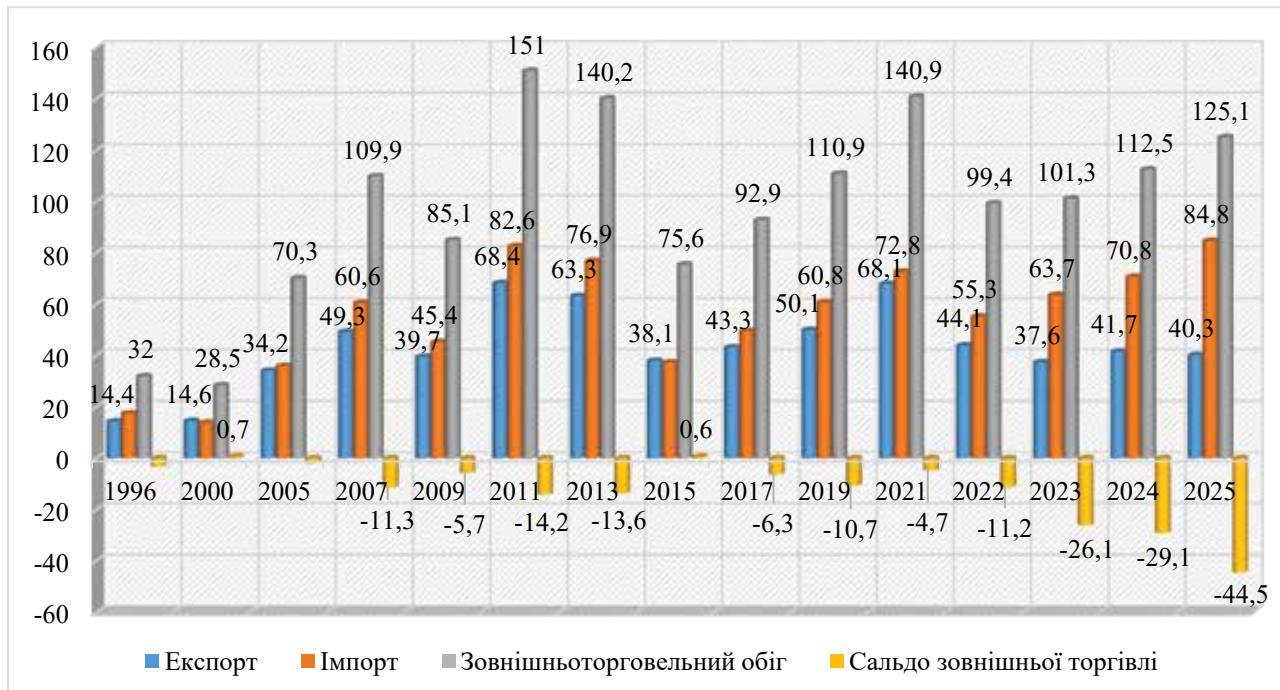


Рис. 1. Динаміка зовнішньої торгівлі товарами України у період 1996–2025 рр., млрд дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [19]

заходів і повернення до режиму тарифних квот [21].

Наголосимо, що така ситуація зберігається на тлі досягнутих нашою державою значних успіхів у царині відкриття у рамках зон вільної торгівлі великих споживчих ринків Європейського Союзу, Канади та Ізраїлю, ратифікації Україною Регіональної конвенції Пан-Євро-Мед та інших міжнародних механізмів співробітництва. Зокрема, після набуття у 2016 р. чинності економічної частини Угоди про асоціацію з ЄС даний інтеграційний блок утримує лідерські позиції у географічній структурі зовнішньої торгівлі України. Це є вагомим чинником прискореної технологічної модернізації економіки нашої держави, нарощування притоку іноземних інвестиційних капіталовкладень, залучення передових науково-технічних розробок й інновацій, а також розширення присутності українських товаровиробників на глобальних ринках.

Разом з тим, товарна структура зовнішньої торгівлі України з ЄС, на превеликий жаль, залишається для нашої держави українське незбалансованою з виразним домінуванням сировинних груп товарів в українському експорті (аграрної сировини, залізної руди та концентратів, побічних продуктів харчового виробництва, соняшникової олії тощо) та високотехнологічної продукції у товарних імпорتنих поставках з європейських країн. І це на тлі збереження надзвичайно високого рівня нереалізованого експорту України на світових ринках, який, згідно даних Центру

міжнародної торгівлі (*англ. – International Trade Centre – ITC*), оцінюється на період до 2030 р. на рівні 31 млрд дол. США з 63 млрд наявного у нашої держави експортного потенціалу [6].

Згідно даних, наведених на рис. 2, можна зробити висновок, що найбільш недоосвоєними в експортному плані для нашої держави є ринки Китаю (4,2 млрд дол. США нереалізованого експортного потенціалу), Німеччини (2 млрд), Польщі (1,7 млрд), Індії (1,5 млрд), Нідерландів (1,4 млрд), Іспанії (1,3 млрд), Італії і Єгипту (по 1,2 млрд), США (1,1 млрд). Саме на зазначених експортних ринках українська продукція займає нині не більше половини можливих ринкових ніш, що забезпечує доволі масштабний резерв для нарощування українськими товаровиробниками експортних поставок.

Таким чином, величезний нереалізований потенціал українського експорту на світові ринки і українська розбалансована структура зовнішньої торгівлі нашої держави посилює необхідність суттєвої активізації дипломатичних заходів, спрямованих на підтримку вітчизняних експортерів, диверсифікацію джерел імпорتنих поставок, формування позитивного іміджу України, всебічний розвиток співробітництва із зарубіжними партнерами та забезпечення недискримінаційних умов діяльності вітчизняних компаній на міжнародних ринках. Зокрема, з 2025 р. Україна запровадила практику призначення у посольствах сільськогосподарських аташе, професійна діяльність яких пов'язана з про-

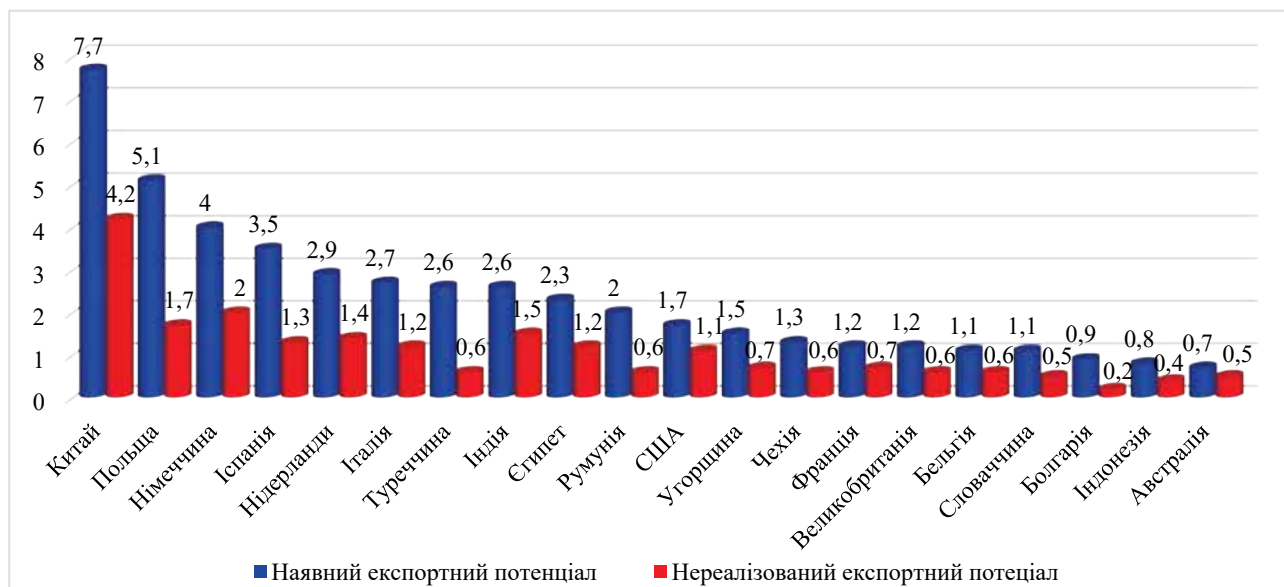


Рис. 2. Наявний і нереалізований експортний потенціал України за окремими ринками (оцінка на 2030 р.), млрд дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [6]

суванням аграрного експорту українських товаровиробників, комплексним аналізом кон'юнктурних параметрів і структурної динаміки світових аграрних ринків, всебічною підтримкою й усуненням торговельних бар'єрів для вітчизняних аграріїв [1].

Крім того, в останні роки дипломатичні установи України активно співпрацюють з вітчизняними бізнес-спільнотами, організовуючи платформи для презентації продукції та B2B-зустрічей, зокрема у форматі виставкових стендів та онлайн-перемовин. Це дає можливість не тільки демонструвати спільні експозиції українських компаній і фірм на міжнародних виставках, але й створювати ефективно середовище для налагодження прямих комунікацій із зарубіжними партнерами, укладення з ними контрактів, а також організації регулярних зустрічей та переговорів під егідою дипломатичних місій.

Не залишаються осторонь українські дипломати і від питання підвищення результативності діяльності торговельних місій та відкриття нових сегментів світових ринків для вітчизняної продукції. Так, за даними Держпродспоживслужби України, саме завдяки скоординованій співпраці даного відомства з Міністерством закордонних справ України, Міністерством економіки, довкілля та сільського господарства, а також закордонними дипломатичними установами у 2025 р. наша держава відкрила 19 нових зовнішніх ринків для експорту вітчизняної аграрної продукції рослинного і тваринного походження. Йдеться насамперед про суттєве розширення доступу української продукції до ринків країн Північної Америки, Азії, Балкан та Близького Сходу. Зокрема, стали доступними ринки Китаю (продукція рибного господарства та горох), Кувейту (перероблена харчова продукція), Канади (яблука та інші аграрні товари), Оману (м'ясо птиці і перероблених продуктів), Албанії (яйця та яєчні продукти), Малайзії (молоко та молочні продукти), Грузії (композитні продукти з м'яса птиці і молочних інгредієнтів) та ін. [26].

На тлі поступового зменшення питомої ваги Європейського Союзу у географічній структурі зовнішньої торгівлі України (з 53,8% у 2024 р. до 50,3% у 2025 р.) даний інтеграційний блок продовжує зберігати лідерство як у структурі експорту українських товарів (57,8% у 2025 р.), так і імпортних поставок європейських продуцентів (46,7% відповідно) [21]. Тож досягнення стратегічної мети щодо посилення географічної орієнтації зовнішньої торгівлі України на ЄС та інші ключові ринки зосереджене

на продовженні дипломатичної координації з даним інтеграційним блоком з метою підтримки сприятливих торговельних умов і забезпечення стабільного доступу українських товаровиробників до великих ринків.

Характеризуючи роль економічної дипломатії України у структурній трансформації її зовнішньої торгівлі, слід також звернути особливу увагу на зовнішній курс нашої держави на інтеграцію до Європейського Союзу та набуття повноцінного членства у складі даного інтеграційного угруповання. У даному вимірі активність економічної дипломатії України концентрується насамперед на забезпеченні глибокої інтеграційної сумісності нашої держави з європейськими економічними структурами, модернізації її участі в Угоді про асоціацію з ЄС, структурної трансформації вітчизняної промисловості і АПК через доступ до європейського інвестиційного капіталу. В якості прикладу наведемо, зокрема, запуск Європейським Союзом у 2025 р. схеми гарантій експортних кредитів для України на суму 300 млн євро. Вона спрямована на всебічну підтримку європейських компаній, що ведуть бізнес-діяльність з українськими фірмами, та поглиблення інтеграції нашої держави до спільного внутрішнього ринку даного інтеграційного блоку. Зазначена ініціатива, до якої, до речі, першою офіційно приєдналась Данія [7], створила для України потужні стимули не тільки структурної модернізації чинних промислових ланцюгів, але й включення вітчизняного бізнесу у складні міжнародні виробничі цикли.

Наголосимо також, що саме збройна агресія Росії проти України стала потужним каталізатором інтенсифікації інтеграційної взаємодії нашої держави з Європейським Союзом завдяки наданню їй статусу кандидата на членство у блоці та впровадження режиму Fast Track. Відтак, пріоритет інтеграції нашої держави до Європейського Союзу має визначати стратегічний вектор впровадження економічних і політичних реформ, спрямованих на зміцнення міжнародної конкурентоспроможності української економіки, підвищення матеріального добробуту і соціальних стандартів життя населення України [24, с. 38].

Висновки. Підбиваючи підсумок, відзначимо таке: сучасна економічна дипломатія України відіграє провідну роль у забезпеченні глибокої структурної трансформації її зовнішньої торгівлі та виступає ефективним інструментом просування національних економічних інтересів у глобальному ринковому

середовищі. Застосування широкого арсеналу інструментів економічної дипломатії забезпечує суттєве розширення доступу української продукції на світові ринки товарів і послуг, а також глибоку диверсифікацію географічної і товарної структури експортно-імпорتنних операцій. Суттєва активізація діяльності дипломатичних представництв та торговельно-економічних місій України, її активна участь у діяльності міжнародних організацій формують стійкі передумови для поглиблення інтеграції нашої держави у світогосподарську систему. У той самий час структурна трансформація її зовнішньоторговельних операцій значною мірою актуалізує питання щодо посилення координації між органами державної влади України, бізнес-структурами та дипломатичними установами з метою істотного нарощування частки нашої держави у глобальному ринковому просторі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Agricultural attaches will appear in Ukrainian embassies. Tridge. Oct 17, 2025. URL: <https://www.tridge.com/news/agricultural-attaches-will-appear-in-ukraini-rubpmz>
2. Bayne N., Woolcock S. The New Economic Diplomacy: Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations. Abingdon, Oxon; New York: Routledge, 2017. 408 p.
3. Corbet H. Global Challenge to Commercial Diplomacy. Tokyo: Pacific Community, 1971.
4. Curzon G. Multilateral Commercial Diplomacy. London: Michael Joseph, 1965. 367 p.
5. Economic Diplomacy: Economic and Political Perspectives / ed. by P. A. G. van Bergeijk, M. Okano-Heijmans, J. Melissen. Leiden: Martinus Nijhoff Publishers, 2011. 229 p.
6. Export potential by market. Export Potential Map. Ukraine. All Products. ITC. URL: <https://exportpotential.intracen.org/en/markets/gap-chart?fromMarker=i&exporter=804&toMarker=j&whatMarker=a&what=a>
7. Jones M. Denmark gets Europe's Ukraine export guarantee scheme underway. Reuters. June 5, 2025. URL: <https://reuters.com/business/finance/denmark-gets-europes-ukraine-export-guarantee-scheme-underway-2025-06-05/>
8. Jönsson C., Hall M. Essence of Diplomacy. Berlin: Springer, 2005. 207 p.
9. Kostecki M., Naray O. Commercial Diplomacy and International Business. Discussion Papers in Diplomacy. Netherlands Institute of International Relations "Clingendael". ISSN 1569-2981. URL: https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/20070400_cdsp_diplomacy_kostecki_naray.pdf
10. Mercier A. Commercial Diplomacy in Advanced Industrial States: Canada, the U.K., and the US. Discussion Papers in Diplomacy. The Hague: Netherlands Institute of International Relations Clingendael, 2007. 51 p.
11. Okano-Heijmans M. Conceptualizing Economic Diplomacy: The Crossroads of International Relations, Economics, IPE and Diplomatic Studies. *The Hague Journal of Diplomacy*. 2011. Vol. 6, No. 1–2. P. 7–36.
12. Rana K. Bilateral Diplomacy. Delhi: Manas Publications, 2002. 283 p.
13. Wayne A. What is Economic Diplomacy and How Does it Work? *The Foreign Service Journal*. 2019. Jan–Feb. P. 23–27. URL: <https://afsa.org/what-economic-diplomacy-and-how-does-it-work>
14. Woolcock S. EU Economic Diplomacy: The Factors Shaping Common Action. In: *Economic Diplomacy: Economic and Political Perspectives* / eds. P. A. G. van Bergeijk, M. Okano-Heijmans, J. Melissen. The Hague: Martinus Nijhoff, 2011. P. 83–99.
15. Woolcock S. The New Economic Diplomacy: Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations. 5th ed. London: Routledge, 2025.
16. Wright K. A. M. Correction to: Gendered Silences in Western Responses to the Russia-Ukraine War. *Place Branding and Public Diplomacy*. 2023. Vol. 19. Article 241. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41254-023-00297-3>
17. Грушинська Н. М. Економічна дипломатія в сучасних геоекономічних процесах формування світового порядку. *Академічний огляд*. 2014. № 2. С. 110–116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2014_2_16
18. Грушинська Н. Системна взаємодія економічної дипломатії та економічної безпеки в контексті геополітичної нестабільності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. Вип. 24. С. 384–391.
19. Державна служба статистики України. Офіційний портал. URL: <https://stat.gov.ua>
20. Заставний А., Іващук О. Сучасні тренди економічної дипломатії України на Близькому Сході. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Вип. 326 (1). С. 415–421.
21. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2025 року. Національний інститут стратегічних досліджень. 18.02.2026. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2025-roku>
22. Іванова В. М. Економічна дипломатія як механізм забезпечення зовнішньоекономічної безпеки України. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2022. № 4 (22). С. 147–155. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4\(22\)-147-155](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4(22)-147-155)
23. Ішук Ю. А., Біла І. В. Залучення іноземних інвестицій за допомогою інструментів економічної дипломатії. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 83. № 4. С. 152–158.
24. Надоленко Г. О. Пріоритети економізації української дипломатії. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2022. Вип. 10. С. 35–46.
25. Татаренко Н. О., Надоленко Г. О. Завдання економічної дипломатії України в контексті відновлення національної економіки. *Вчені записки*. 2025. № 38 (1). С. 216–237. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a875e0e5-85984ce0-b248-893d03c9f429/content>
26. Україна торік відкрила 19 нових ринків для експорту агропродукції. Укрінформ. 07.01.2026. URL: <https://ukrinform.ua/rubric-economy/4077566-ukraina-torik-vidkri-la-19-novih-rinkiv-dla-eksportu-agroprodukcii.html>
27. Яценко О. М. Економічна дипломатія у формуванні і розвитку національного бренду. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 3–4 (276–277). С. 14–30. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/14-30.pdf>

REFERENCES:

1. Agricultural attaches will appear in Ukrainian embassies (2025). *Tridge*. Oct 17. Available at: <https://tridge.com/news/agricultural-attaches-will-appear-in-ukraini-rubpmz>
2. Bayne N., Woolcock S. (2017). *The New Economic Diplomacy: Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations*. Abingdon, Oxon; New York: Routledge.
3. Corbet H. (1971). *Global Challenge to Commercial Diplomacy*. Tokyo: Pacific Community.
4. Curzon G. (1965). *Multilateral Commercial Diplomacy*. London: Michael Joseph.
5. Van Bergeijk P. A. G., Okano-Heijmans M., Melissen J. (eds.) (2011). *Economic Diplomacy: Economic and Political Perspectives*. Leiden: Martinus Nijhoff Publishers.
6. Export potential by market. Export Potential Map. Ukraine. All Products (2026). ITC. Available at: <https://exportpotential.intracen.org/en/markets/gap-chart?fromMarker=i&exporter=804&toMarker=j&whatMarker=a&what=a>
7. Jones M. (2025). Denmark gets Europe's Ukraine export guarantee scheme underway. *Reuters*, June 5. Available at: <https://www.reuters.com/business/finance/denmark-gets-europes-ukraine-export-guarantee-scheme-underway-2025-06-05/>
8. Jönsson C., Hall, M. (2005). *Essence of Diplomacy*. Berlin: Springer.
9. Kostecki M., Naray O. (2007). Commercial Diplomacy and International Business. *Discussion Papers in Diplomacy*. The Hague: Netherlands Institute of International Relations "Clingendael". Available at: https://clingendael.org/sites/default/files/pdfs/20070400_cdsp_diplomacy_kostecki_naray.pdf
10. Mercier A. (2007). Commercial Diplomacy in Advanced Industrial States: Canada, the U.K., and the US. *Discussion Papers in Diplomacy*. The Hague: Netherlands Institute of International Relations Clingendael.
11. Okano-Heijmans M. (2011). Conceptualizing Economic Diplomacy: The Crossroads of International Relations, Economics, IPE and Diplomatic Studies. *The Hague Journal of Diplomacy*, no. 6(1–2), pp. 7–36.
12. Rana K. (2002). *Bilateral Diplomacy*. Delhi: Manas Publications.
13. Wayne A. (2019). What is Economic Diplomacy and How Does it Work? *The Foreign Service Journal*, Jan–Feb, pp. 23–27. Available at: <https://afsa.org/what-economic-diplomacy-and-how-does-it-work>
14. Woolcock S. (2011). EU Economic Diplomacy: The Factors Shaping Common Action. In: van Bergeijk P. A. G., Okano-Heijmans M., Melissen J. (eds.). *Economic Diplomacy: Economic and Political Perspectives*. The Hague: Martinus Nijhoff, pp. 83–99.
15. Woolcock S. (2025). *The New Economic Diplomacy: Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations*. 5th ed. London: Routledge.
16. Wright K. A. M. (2023). Correction to: Gendered Silences in Western Responses to the Russia-Ukraine War. *Place Branding and Public Diplomacy*, no. 19, Article 241. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41254-023-00297-3>
17. Hrushchynska N. M. (2014). Ekonomichna dyplomatiia v suchasnykh heoekonomichnykh protsesakh formuvannia svitovoho poriadku [Economic diplomacy in modern geo-economic processes of world order formation]. *Akademichnyi ohliad*, no. 2, pp. 110–116. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2014_2_16
18. Hrushchynska N. (2025). Systemna vzaiemodiia ekonomichnoi dyplomatii ta ekonomichnoi bezpeky v konteksti heopolitychnoi nestabilnosti [Systemic interaction of economic diplomacy and economic security in the context of geopolitical instability]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seria: Ekonomika*, no. 24, pp. 384–391.
19. State Statistics Service of Ukraine (2026). Official portal. Available at: <https://stat.gov.ua>
20. Zastavnyi A., Ivashchuk O. (2024). Suchasni trendy ekonomichnoi dyplomatii Ukrainy na Blyzkomu Skhodi [Modern trends of Ukraine's economic diplomacy in the Middle East]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 326(1), pp. 415–421.
21. National Institute for Strategic Studies (2026). Zovnishnia torhivlia Ukrainy tovaramy: pidsumky 2025 roku [Ukraine's foreign trade in goods: results of 2025]. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2025-roku>
22. Ivanova, V. M. (2022). Ekonomichna dyplomatiia yak mekhanizm zabezpechennia zovnishnoekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Economic diplomacy as a mechanism for ensuring Ukraine's foreign economic security]. *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia*, no. 4(22), pp. 147–155. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4\(22\)-147-155](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4(22)-147-155)
23. Ishchuk Yu. A., Bila I. V. (2023). Zaluchennia inozemnykh investytsii za dopomohoiu instrumentiv ekonomichnoi dyplomatii [Attracting foreign investment through economic diplomacy tools]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 83(4), pp. 152–158.
24. Nadolenko H. O. (2022). Prioritytety ekonomizatsii ukraïnskoi dyplomatii [Priorities of economization of Ukrainian diplomacy]. *Mizhnarodni vidnosyny: teoretyko-praktychni aspekty*, no. 10, pp. 35–46.
25. Tatarenko N. O., Nadolenko H. O. (2025). Zavdannia ekonomichnoi dyplomatii Ukrainy v konteksti vidnovlennia natsionalnoi ekonomiky [Tasks of Ukraine's economic diplomacy in the context of national economic recovery]. *Vcheni zapysky*, no. 38(1), pp. 216–237. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a875e0e5-8598-4ce0-b248-893d03c9f429/content>
26. Ukraine opened 19 new markets for agricultural exports last year (2026). *Ukrinform*, January 7. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4077566-ukraina-torik-vidkrila-19-novih-rinkiv-dla-ekspor-tu-agroprodukcii.html>
27. Yatsenko, O. M. (2020). Ekonomichna dyplomatiia u formuvanni i rozvytku natsionalnoho brendu [Economic diplomacy in the formation and development of the national brand]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 3–4(276–277), pp. 14–30. Available at: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/14-30.pdf>

Дата надходження статті: 16.02.2026

Дата прийняття статті: 10.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026

СЕКЦІЯ 3 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-58-4>

UDC 338.439.4

Ivanov Yevhen

*Candidate of Economic Sciences, Senior Researcher,
Head of the Department of Analysis and Forecasting of International Trade
State Research Institute of Informatisation and Modelling of Economy
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8076-4374>
Email: eivanov.dndiime@gmail.com*

THE EVOLUTION AND CHALLENGES OF UKRAINE'S DAIRY SECTOR IN THE CONTEXT OF EU ACQUIS ADAPTATION

The article looks into the current trends shaping milk production and the broader dairy industry in Ukraine, offering a comprehensive analysis of the sector's dynamic transformation. It examines the major structural shifts in production patterns, including changes in farm sizes, technological adoption, and the growing concentration of market players, which are reshaping the competitive landscape. The study further reveals the latest trends in the production of dairy products, as well as the evolving patterns of foreign trade, with a dedicated focus on trade relations with the European Union. By identifying the key problems and inherent weaknesses of the dairy sector, the article highlights the critical barriers to growth and competitiveness. Finally, it outlines the principal challenges confronting Ukraine's dairy sector and milk production as the country progresses toward aligning its national legislation with the EU acquis.

Key words: dairy processing, milk production, cow population, industrial farms, EU acquis.

Іванов Є.І. ЕВОЛЮЦІЯ ТА ВИКЛИКИ МОЛОЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО ЗАКОНОДАВСТВА ЄС

У статті розглянуто поточні тенденції розвитку та проаналізовано динаміку трансформації галузі виробництва сирого молока і молочної продукції в Україні. Досліджено основні структурні зрушення у виробничих моделях галузі, зокрема зміни у розмірах ферм, технологічну адаптацію, зростаючу концентрацію серед гравців ринку, що разом докорінно переформатовують конкурентне середовище. Проведено порівняльний аналіз вітчизняних і загальносвітових трендів розвитку молочного скотарства і галузі виробництва молочних продуктів. Проаналізовано наявні проблеми утримання свійських корів та виробництва молока селянськими домогосподарствами як джерело тіньового ринку та виробництва контрафактної молочної продукції в Україні. Охарактеризовано базові тенденції у вітчизняному виробництві молочної продукції та еволюцію зовнішньоторговельних відносин молочної галузі, зокрема особливості розвитку двосторонньої торгівлі молоком і молочними продуктами з ЄС в умовах дії угоди про поглиблену і всеосяжну зону вільної торгівлі, а також запровадження автономних торгових преференцій з боку європейських партнерів у відповідь на початок повномасштабної війни у 2022 р. Виявлено ключові проблеми та недоліки розвитку галузі виробництва молочних продуктів в Україні, ідентифіковано ключові перешкоди на шляху зростання її конкурентоспроможності в осяжній перспективі. Окреслено основні виклики, з якими зіштовхуються вітчизняна молочна галузь і виробництво молока в умовах активізації курсу на вступ України в ЄС, що передбачає приведення українського законодавства у відповідність до права (acquis) ЄС. Серед найбільших викликів виокремлено: збереження життєздатності та забезпечення стрімкого підвищення продуктивності корів серед селянських домогосподарств; зменшення тіньового ринку й обмеження виробництва контрафактних молочних продуктів; подолання дефіциту та забезпечення стабільного постачання якісного молока на переробку; необхідність переорієнтування експорту молочної продукції на складніші види товарів з більш високим рівнем обробки, доданої вартості та цінової стабільності на світових ринках. **Key words:** sustainable development; trade; iron ore; strategic management; ESG.

Ключові слова: виробництво молочних продуктів, молочне скотарство, поголів'я корів, промислові ферми, законодавство ЄС.

Problem statement. The dairy industry constitutes one of the pivotal sectors within Ukraine's agri-food complex, exerting a substantial influence on the nation's economic stability. Beyond supplying the domestic market with daily food products, this sector enhances the country's export capacity

and contributes to foreign trade revenues. The advancement of the dairy industry acts as a catalyst for the growth of value chain segments, including livestock farming, feed production, and agricultural machinery manufacturing. By generating employment opportunities and fostering socio-economic

development in rural regions, it produces a multiplicative effect on the economy. This growth stimulates investment in agriculture, improves infrastructure, and supports the expansion of SMEs. Furthermore, the dairy sector plays a critical role in ensuring national food security. As a staple component of the population's diet, dairy products provide essential nutrients such as proteins, calcium, vitamins. Sustainable milk production and processing mitigate the risk of food shortages and reduce reliance on imports. Against the backdrop of global challenges – including climate change and geopolitical instability – domestic dairy production emerges as a strategic imperative, safeguarding the availability of vital food resources for the population.

The prospect of Ukraine's accession to the EU poses substantial challenges for its dairy sector, given that food production is among the most rigorously regulated sectors within the EU. The stringent standards for quality, safety, transparency in production processes make it imperative to assess the current economic landscape of Ukraine's dairy industry. Such an evaluation is essential for identifying the sector's strengths and potential vulnerabilities, ensuring a strategic approach to its successful integration into the European market.

Analysis of recent research and publications. The challenges facing the development of Ukraine's dairy industry have received growing attention among researchers. The interplay of globalisation, climate change, and complexities of European integration, compounded by the constraints of wartime conditions, has intensified scholarly interest in this field of study. The scholarly contributions of T. Mirzoieva et al. [1], O. Pashchenko et al. [2], A. Harastovska and O. Pietukhova [3], L. Tulush et al. [4], and L. Zapirchenko et al. [5] deserve particular recognition. Their works address many critical dimensions of Ukrainian dairy sector, including: methodological frameworks for analysing the dairy market; the evolving legal, regulatory, and institutional landscape of the industry; strategies for dairy manufacturers operating under wartime constraints; mechanisms of state support for cow farming and dairy producers; the global trends shaping dairy production, etc. These studies provide a comprehensive foundation for understanding the sector's dynamics and challenges. However, several key aspects of Ukraine's dairy sector, particularly its developmental trajectories and future prospects within the framework of European integration, remain understudied in the existing scientific literature. This gap underscores the necessity for further research.

The purpose of the article is to examine the defining characteristics of Ukraine's dairy sector in its recent development and to

identify its most pressing challenges, particularly in light of the ongoing adaptation of Ukrainian legislation to the EU acquis.

Presentation of the research material and its main results. Ukrainian milk and dairy markets have taken shape against a backdrop of a sustained decline in cattle numbers. Between 2000 and 2025, the country's cow population fell sharply from 5431 thousand to 958 thousand – a decrease of 82.4%. In 1992, Ukraine produced a record 24.5 million tons of cow's milk, accounting for 3.6% of global production. By 2024, global milk production had increased to 982 million tons (a 44.3% rise compared to 1992), while Ukraine's output declined to 7.2 million tons (a 70.6% decrease), reducing its share of global milk production to just 0.7% [6; 7].

A distinctive feature of Ukraine's milk production sector is its clear division into two segments:

- industrial dairy farms;
- household (small-scale) production.

Industrial farms, driven by modernisation and intensive production methods, achieve far higher productivity and quality, ensuring their milk meets current safety standards. Consequently, industrial farms play a dominant role in the supply chain, providing approximately 90% of the milk processed in Ukraine.

Household milk production in Ukraine is largely geared toward self-consumption. Although households still maintain a larger cattle population, their cows yield low productivity, and the quality of the milk produced remains mostly substandard. As a result, household milk primarily circulates within the informal economy. Households have been the epicentre of Ukraine's ongoing decline in dairy farming. From 2014 to 2025, both the number of cows and raw milk output in rural households declined by more than half (Figure 1).

In 2014, industrial farms held 23.0% of Ukraine's cow herd and produced 23.4% of the country's milk. Over the following decade, their share expanded to 37.8% of the herd and 46.4% of total milk production. This structural transformation was fuelled by the rapid increase in productivity of industrial farms. By 2024, the average annual milk yield per cow on these farms reached 8,167 kg – an increase of 68.0% compared to 2014. Meanwhile, household farms lagged significantly, with an average yield of just 4,663 kg per cow in 2024, 42.9% lower than that of industrial farms.

The improvement in productivity has been accompanied by a significant enhancement in the quality of raw milk. The proportion of "Extra" grade milk delivered for processing rose from 11% in 2016 to nearly 40%

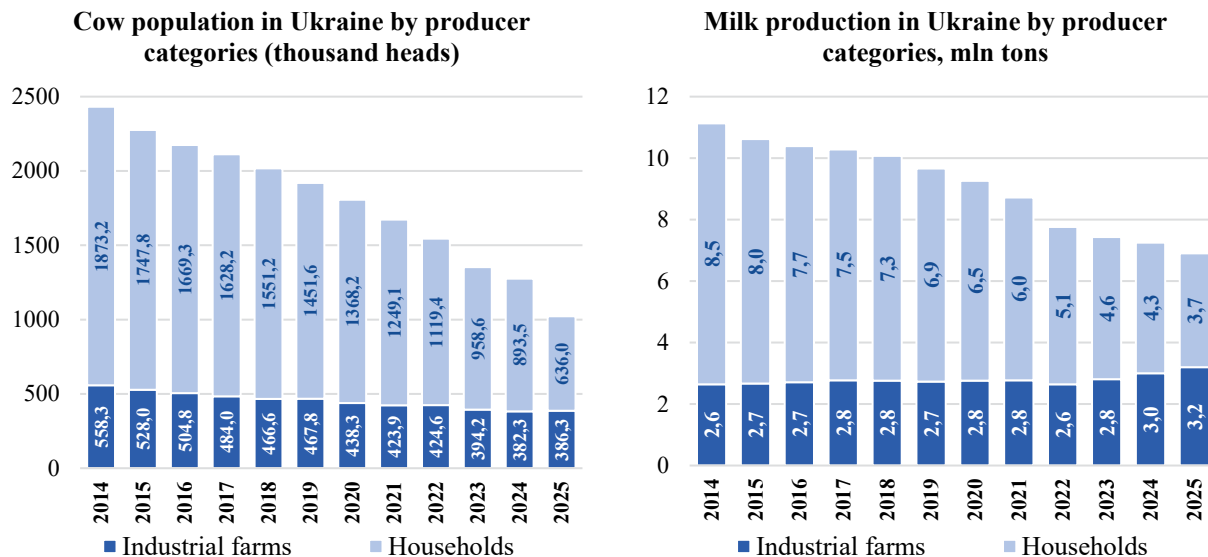


Figure 1. Cow population and milk production in Ukraine by producer categories

Source: [7]

in 2021, ultimately reaching 55.2% by 2024. Conversely, the share of low-quality Grade II milk and unsorted milk in processing has plummeted from 33.8% in 2016 to just around 2.0% in 2024. This shift in quality is largely attributable to industrial farms, which supplied 59.9% “Extra” grade milk for processing in 2024, with Grade II and unsorted milk making up a mere 0.5% of their output. Household farms, however, contributed minimally to high-grade milk supplies. In 2024, their deliveries were predominantly Grade I milk (about 80%), while the remaining portion was directed toward non-food applications, such as casein production [8].

In 2025, Ukraine processed 3.6 million tons of milk, with 3.2 million tons sourced from industrial farms and 0.4 million tons from households. The limited contribution of household milk to processing is largely due to the incomplete implementation of cow identification procedures, which require assigning unique identifiers (such as ear tags or microchips) and registering animals in the National State Animal Registry. Official identification enables farmers to legally sell their products, obtain transport permits, access livestock insurance, and qualify for government subsidies. Without it, households remain trapped in the informal economy, supplying the shadow market with substandard and non-compliant dairy products that fail to meet modern quality and safety regulations.

Ukraine is also experiencing the global shift toward consolidation in dairy farming

and the adoption of an industrial-scale dairy production model (Figure 2).

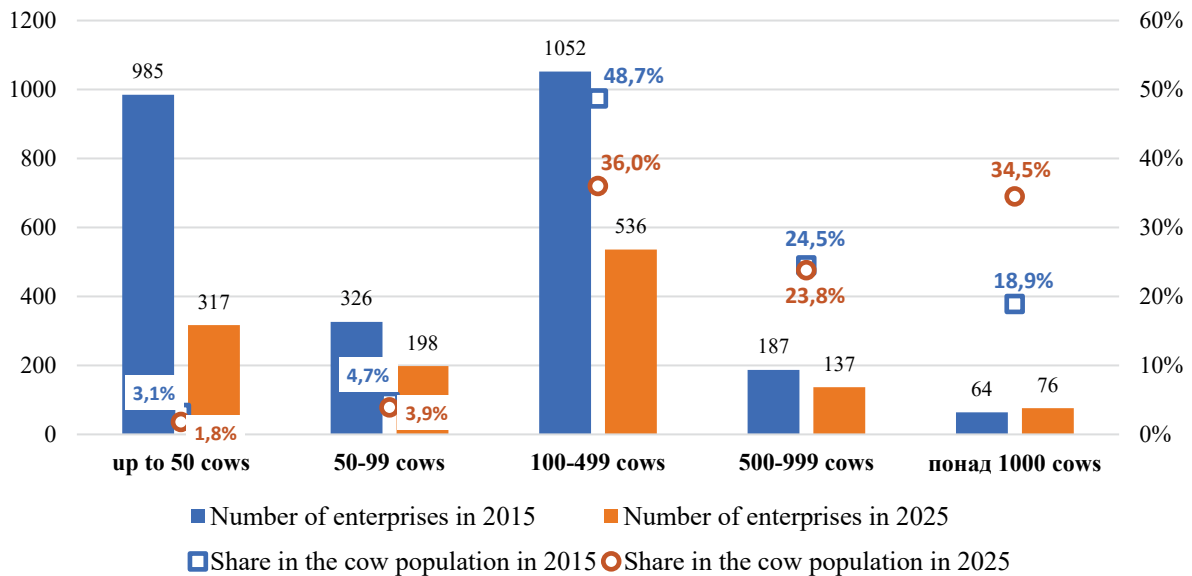
From 2015 to 2025, Ukraine’s dairy sector underwent significant consolidation. Small farms (up to 50 cows) shrunk by two-thirds, from 985 to 317, with their share of the total herd dropping from 3.1% to 1.8%. Medium-sized farms (100–499 cows) halved, from 1,052 to 536, reducing their herd share from 48.7% to 36.0%. Large farms (1,000+ cows) grew from 64 to 76, increasing their herd share from 18.9% to 34.5% – expanding their cattle numbers from 103,600 to 132,300 cows between 2020 and 2025 alone. This shift underscores Ukraine’s rapid transition toward large-scale, industrial dairy production.

Between 2014 and 2021, the number of households keeping cows in Ukraine nearly halved – from 1225.8 thousand to 616.9 thousand. During the same period, the share of households raising cows decreased from 25.8% to 15.6% (Table 1).

In 2021, the overwhelming majority of households – 478.5 thousand – kept just one cow, representing 12.1% of all rural households and 77.6% of cow-keeping households. Those with two cows totalled 106.8 thousand (2.7% of all rural households and 17.3% of cow-keeping households), while 23.7 thousand kept three cows (0.6% and 3.8%, respectively). Only 7.9 thousand households kept four or more cows.

In 2024, Ukraine’s dairy processing sector comprised 346 active enterprises¹ and 389 individual entrepreneurs registered

¹ Official statistics on active dairy enterprises in Ukraine may be overstated due to the absence of a defined procedure for revoking operational permits. While government resolution No. 930 (2015) regulates the issuance, denial, and temporary suspension of permits for food producers and storage operators, it fails to specify how permits should be revoked. This loophole enables unscrupulous operators to market counterfeit dairy products – often made from unaccounted household milk – under the branding of defunct businesses. Clarifying and enforcing a permit revocation process will help eliminate “ghost enterprises” from official records, ensuring more accurate industry data.


Figure 2. Dynamics of milk production concentration in Ukraine

Source: [8]

Table 1

Rural households keeping cows in Ukraine

Total Rural Households		Households Without Cows	Households With Cows	Households by Number of Cows			
				1 Cow	2 Cows	3 Cows	4+ Cows
2021							
Thousands of households	3954,8	3337,9	616,9	478,5	106,8	23,7	7,9
% of total	100,0	84,4	15,6	12,1	2,7	0,6	0,2
Growth rate since 2014, %	-16,8	-5,3	-49,7	-46,1	-58,4	-61,6	-58,4
2014							
Thousands of households	4751,0	3525,2	1225,8	888,4	256,6	61,8	19,0
% of total	100,0	74,2	25,8	18,7	5,4	1,3	0,4

Source: [7]

under ISIC code 10.5 “Manufacture of Dairy Products”. Of these enterprises, 70.2% were small businesses, 13 units were large-scale companies, and 90 units were medium-sized enterprises. Ukraine had 73 medium-to-large-scale dairy processing plants, each capable of handling more than 100 tons of milk daily, resulting in a total annual processing capacity of 4.9 million tons. Regional distribution of dairy processing capacities highlights the leading oblasts: Vinnytsia (646,000 tons per year), Poltava (609,000 tons), Cherkasy (602,000 tons), Kyiv (507,000 tons), Zhytomyr (449,000 tons), and Khmelnytskyi (325,000 tons), which collectively host six to ten major dairy processing plants in each region [9].

In 2024, Ukraine’s dairy processing industry operated at roughly two-thirds of its total capacity, revealing two key challenges: a structural shortage of raw milk and the underutilisation of outdated facilities.

Hence, idle processing plants require significant investment to modernise equipment and meet competitive standards.

The sector’s labour crisis has intensified over the past decade. Employment in dairy production fell from 62,600 workers in 2013 to 46,600 in 2021, and the full-scale war accelerated this decline, reducing the workforce to just 35,600 by 2024. This shortage is exacerbated by military mobilisation and rising labour costs, as businesses must pay at least 2.5 times the minimum wage to secure exemptions from conscription for critical employees.

Ukraine’s dairy production collapsed by 20.4% in 2022 due to the full-scale war, but the sector has since rebounded. From 2023 to 2025, output rose by 19.3%, and by the end of 2025, production reached 95.5% of its 2021 level. This makes the dairy industry one of the few in Ukraine to nearly recover its pre-war output by 2025 (Figure 3).

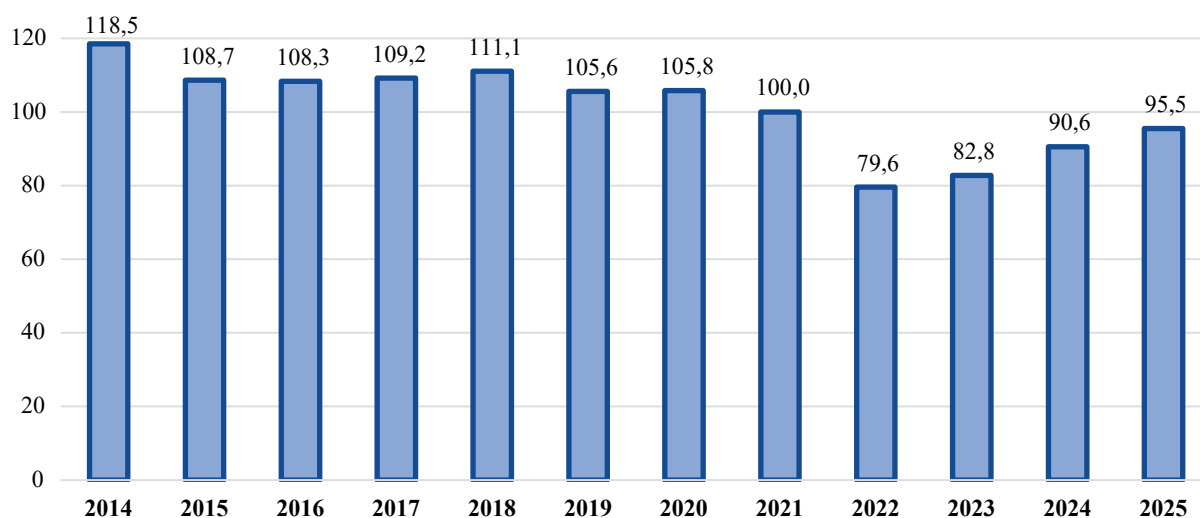


Figure 3. Indices of dairy production in Ukraine (2021 = 100%)

Source: [10]

In 2024, Ukraine accounted for 0.22% of the global dairy exports, valued at nearly \$100 billion. Between 2016 and 2024, Ukraine's exports of dairy products fluctuated between \$157.9 million and \$281.9 million. Following a rapid post-crisis recovery in 2017, exports gradually declined to \$172.2–179.8 million in 2020–2021. However, exports surged to \$253.3 million in 2022, propelled by both liberalized access to the EU market and the shrinking domestic demand, which pushed producers to seek opportunities abroad. Subsequent disruptions, particularly the border restrictions introduced by neighbouring EU member states, resulted in a decline in dairy exports to \$182.0 million in 2023. However, exports subsequently recovered, reaching \$214.3 million in 2024 and further increasing to \$312.6 million in 2025. Until 2019 and again in 2022, Ukraine maintained a trade surplus in dairy products. Meanwhile, imports steadily increased, peaking at \$296.8–364.8 million in 2020–2021, almost twice the export volume during the same period. Although imports dipped to \$224.2 million in 2022, they rebounded to \$329.6 million by 2025 [11]. The export-to-import coverage ratio for dairy trade during 2022–2025 ranged between 0.71 and 0.95.

In 2025, the value of Ukraine's dairy exports reached \$312.6 million, reflecting a 46% increase over 2024. In volume terms, export growth was recorded across nearly all product categories, with the exceptions of unconcentrated milk and cream (-17.9%) and whey (-14.1%). Notably, exports of butter and other dairy fats experienced a 2.1-times increase, while condensed milk and cream exports expanded by 1.29 times. Meanwhile, dairy imports in 2025 reached \$329.6 million, up 16.6% from the previous year. The most significant import increases in physi-

cal volume were observed for unconcentrated milk and cream, condensed milk and cream, fermented milk products, and all types of cheese [12].

The divergence between physical and value-based export dynamics for Ukrainian dairy products underscores the volatility in export performance. Although Ukraine's dairy exports portfolio is more diversified than its imports, it is heavily concentrated in commodity-based products – such as raw materials and primary processed goods – which are subject to significant global price fluctuations.

From 2016 to 2025, the most substantial shares of Ukraine's dairy exports by value were consistently represented by:

- HS 0402 (Milk and cream, concentrated or sweetened), accounting for 22.4% to 46.7% of total dairy exports, and;
- HS 0405 (Butter and other dairy fats; dairy spreads), comprising 23.0% to 48.9% of exports.

Ukrainian producers of butter operate as price-takers in global markets, lacking the ability to influence the selling prices of their products. Meanwhile, global price fluctuations for this commodity have been pronounced. According to the FAO Dairy Price Index, butter prices underwent three distinct phases of significant growth and decline over the past decade: climbing from 77 to 197 points between April 2016 and September 2017, plummeting to 92 points by May 2020, rebounding to 194 points by June 2022, declining to 129 points in September 2023, and ultimately peaking at 227 points in July 2025. Prices for skimmed milk powder (SMP), and whole milk powder (WMP) have also demonstrated high volatility, though with less dramatic swings compared to butter (Figure 4).

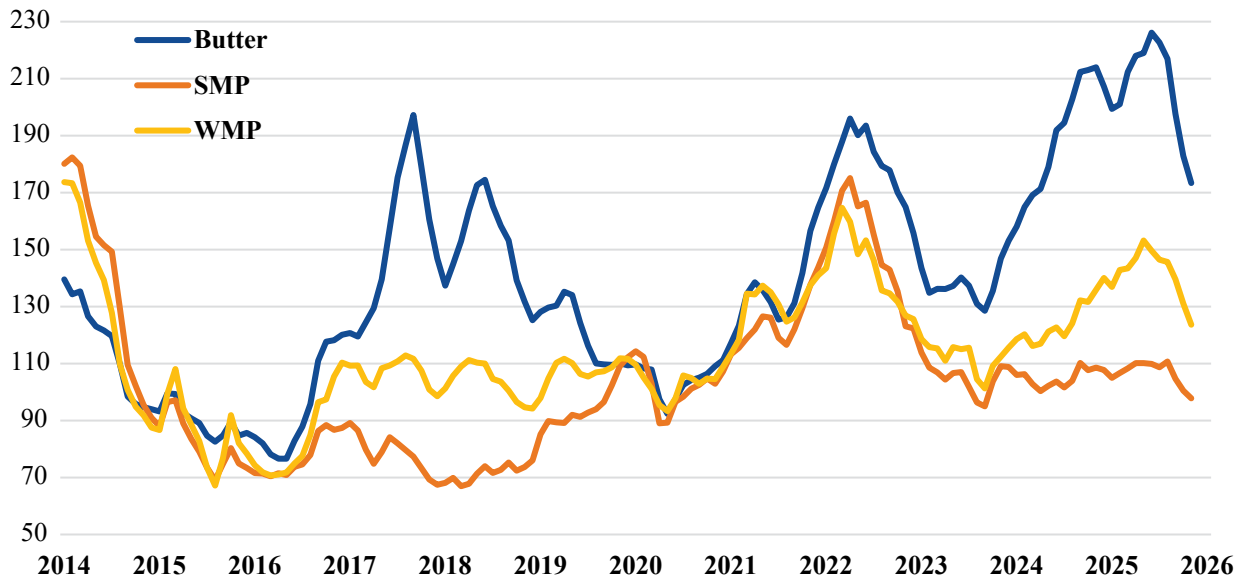


Figure 4. FAO Dairy Price Indices for butter, SMP, and WMP

Source: [13]

In volume terms, Ukraine has consistently exported more milk and dairy products than it imported, except in 2021. Before the COVID-19 pandemic, annual dairy exports ranged from 109.1 to 136.1 thousand tons, but from 2020 onward, exports declined to 85.7–98.8 thousand tons. Meanwhile, imports grew steadily, rising from 13.1 thousand tons in 2016 to 107.8 thousand tons in 2021, before dropping to 58.3–59.9 thousand tons in 2022–2024 following the full-scale invasion.

EU cheeses, particularly from Poland, have dominated and steadily increased their share of Ukraine’s dairy imports. Between 2016 and 2021, cheese represented 70.5–73.1% of the total import value, climbing further to 77.8–81.1% in 2022–2024.

The EU’s dominance in Ukraine’s dairy imports has grown dramatically since the mid-2010s, fuelled by two key factors: trade liberalisation under the DCFTA and the disruption of Ukraine’s trade ties with Russia. By 2015, the EU’s share of Ukraine’s dairy imports had

already climbed from 49.7% to 83.0%. After the full-scale invasion, the EU effectively became Ukraine’s exclusive supplier, accounting for 98.3% of dairy imports by 2024. Conversely, Ukrainian dairy exports to the EU faced persistent barriers – tariff quotas and stringent sanitary requirements – until 2022. That year, the EU’s share of Ukraine’s dairy exports jumped from 3.8% to 40.0%. This shift reflects both geopolitical realignments and the EU’s temporary relaxation of trade barriers in response to the war.

The EU has consistently supported easing access for Ukrainian dairy products to its market. Despite pushback from certain member states concerned about rising Ukrainian dairy exports and the reinstatement of tariff-rate quotas, the EU and Ukraine finalised a principled agreement in 2025. This agreement includes a comprehensive review of the quota system and a substantial expansion of quota volumes, particularly for dairy products (Table 2).

Table 2

Ukrainian dairy exports to the EU under tariff-rate quotas

Product Group	DCFTA tariff quotas (tons)	Revised tariff quotas (tons)	EU imports from Ukraine (tons)				
			2021	2022	2023	2024	2025
Milk, cream and condensed milk	10 000	15 000*	46	62	1617	3387	6374
Skimmed milk powder	5 000	15 400**	2027	11107	11008	15604	14799
Butter and dairy spreads	3 000	7 000	132	6945	356	1427	5746
Fermented milk	2000	Liberalised	107	2	12	15	159
Processed butter	250	375	0	0	0	14	17
Milk cream processed	500	Liberalised	17	63	74	148	154

Notes: * Yogurts, buttermilk, and kefir are exempt from tariff quota restrictions.

**Whole milk powder is exempt from tariff quota restrictions.

Source: [14; 15]

The expanded tariff-rate quotas for milk, cream and condensed milk (from 10,000 to 15,000 tons) and butter and dairy spreads (from 3,000 to 7,000 tons) create real potential for Ukrainian producers to scale up exports, as these new limits surpass the actual shipment volumes recorded under fully liberalised trade regime during 2022–2024. However, the revised tariff-rate quotas for SMP and butter and dairy spreads are largely aligned with the 2025 export levels. This effectively constrains future export growth, limiting prospects to current volumes rather than facilitating further expansion.

In light of the above, the success of Ukraine's alignment with EU dairy standards will hinge on the collective capacity of businesses, government, and civil society to:

- support rural households in adapting to EU regulations while maintaining their viability and productivity;
- formalise the informal milk market and curb the production of counterfeit dairy products;
- secure a stable supply of raw milk to meet industry demands;
- shift dairy exports toward higher-value, processed products with greater price stability in global markets.

The success of these efforts will determine whether Ukraine's alignment of national legislation with the EU acquis serves as a catalyst for the sector's recovery and expansion or whether it consigns the industry to a peripheral role in both domestic and European markets.

Conclusions. Ukraine's dairy sector continues to face structural challenges, most notably the persistent decline in both cow numbers and milk yields. The industry is marked by a growing polarization: on one end, highly efficient, increasingly consolidated industrial farms; on the other, low-productivity household operations, which are struggling to adapt to modern demands and are in rapid decline. While dairy production has nearly returned to pre-war levels, the sector grapples with a chronic shortage of raw milk and an urgent need for modernization of processing facilities. In international trade, Ukraine's dairy exports are concentrated in butter and skimmed milk powder – products characterised by high price volatility, which undermines the stability and long-term growth of the industry. This precarious position complicates Ukraine's prospects for European integration, underscoring the need for systemic comprehensive reforms. Future research could fruitfully explore the impact of aligning Ukrainian legislation with specific EU standards in dairy production, assessing how such harmonization might influence the sector's competitiveness and sustainability.

REFERENCES:

1. Mirzoieva T., Mykolenko I., Stepasyuk L., Gutsul T. & Solop A. (2025). Methodological aspects of economic study of the dairy market. *Economics and Business Management*, no. 16(3), pp. 112–128. DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/3.2025.112>
2. Pashchenko O., Zharikova O., Lyman O. & Alexandrov D. (2024). Milk production trends in Ukraine. *Economics and Business Management*, no. 15(3), pp. 39–57. DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.39>
3. Harastovska A., Pietukhova O. (2024). Stan I tendentsii rozvytku molochnoi haluzi Ukrainy [Conditions and development trends of the dairy industry in Ukraine]. *Naukovi pratsi NUKhT – Scientific Works of NUFT*, no. 30(3), pp. 48–60. DOI: <https://doi.org/10.24263/2225-2924-2024-30-3-6> (in Ukrainian)
4. Tulush L., Hryshchenko O. & Strikhovskiy D. (2023). Trends in the development of dairy farming and its state financial support in Ukraine. *Ekonomika APK*, no. 30(5), pp. 33–45. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202305033>
5. Zapirchenko L., Buhaieva M. & Zbarzhevetska A. (2022) World and Domestic Trends in the Production of Dairy Products. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, no. 8(41), pp. 20–27. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).20-27](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).20-27)
6. FAO (2025). Dairy Market Review: Overview of global market developments in 2024. Rome. Available at: <https://openknowledge.fao.org/items/dea8246a-7374-48a2-884d-5c9d6992faa6>
7. Ukrstat (2026). Production of livestock products, the number of farm animals and their fodder supply. Available at: <https://stat.gov.ua/en/datasets/production-livestock-products-number-farm-animals-and-their-fodder-supply-monthly>
8. Litvinov V. (2025). *Eurointegration 2.0: The Ukrainian Dairy Sector*. Kyiv: Kyiv School of Economics, Center for Food and Land Use Research. Available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/10/Eurointegration-2.0.-The-Ukrainian-Dairy-Sector.pdf>
9. Ukrstat (2026). Performance indicators of enterprises: Number of active enterprises. Available at: <https://stat.gov.ua/en/datasets/performance-indicators-enterprises>
10. Ukrstat (2026). Indicators of short-term statistics of production of industrial products by types: Index of industrial production. Available at: https://stat.gov.ua/en/explorer?urn=SSSU%3ADF_IND_SHORT_STAT_INDISTR_PROD%28~%29&filter=INDX_IND_PROD
11. UN Comtrade (2026). Trade data. Available at: <https://comtradeplus.un.org/>
12. UDEU (2026). Zovnishnia torhivlia molokoproduktamy: sichen-hruden 2025 proty sichnia-hrudnia 2024 [Foreign trade in dairy products: January-December 2025 vs. January-December 2024]. Available at: <https://uadairy.com/zovnishnya-torgivlya-molokoproduktamy-sichen-gruden-2025-proty-sichnya-grudnya-2024> (in Ukrainian).
13. FAO (2026). Markets and Trade: FAO Dairy Price Index. Available at: <https://www.fao.org/markets-and-trade/commodities-overview/basic-foods/fao-dairy-price-index/en>
14. Movchan V., Giucci R. (2025). New EU tariff rate quotas for Ukrainian products: effect on exports. Available at: https://www.german-economic-team.com/wp-content/uploads/2025/10/GET_UKR_PS_03_2025.pdf

15. European Commission (2026). EU Dairy Trade: Monthly trade data. Available at: <https://agridata.ec.europa.eu/extensions/DashboardDairy/DairyTrade.html>

REFERENCES:

1. Mirzoieva T., Mykolenko I., Stepasyuk L., Gutsul T., Sopol A. Methodological aspects of economic study of the dairy market. *Economics and Business Management*. 2025. Vol. 16(3). P. 112–128. DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/3.2025.112>
2. Pashchenko O., Zharikova O., Lymar O., Alexandrov D. Milk production trends in Ukraine. *Economics and Business Management*. 2024. Vol. 15(3). P. 39–57. DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.39>
3. Гарастовська А.В., Петухова О.М. Стан і тенденції розвитку молочної галузі України. *Наукові праці НУХТ*. 2024. Том 30. № 3. С. 48–60. DOI: <https://doi.org/10.24263/2225-2924-2024-30-3-6>
4. Tulush L., Hryshchenko O., Strikhovskiy D. Trends in the development of dairy farming and its state financial support in Ukraine. *Ekonomika APK*. 2023. Vol. 30(5), P. 33–45. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202305033>
5. Zapirchenko L., Buhaieva, M. Zbarzhevetska A. World and Domestic Trends in the Production of Dairy Products. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*. 2022. Vol. 8(41). P. 20–27. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).20-27](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).20-27)
6. Dairy Market Review: Overview of global market developments in 2024. Rome: FAO, 2025. URL: <https://openknowledge.fao.org/items/dea8246a-7374-48a2-884d-5c9d6992faa6>
7. Production of livestock products, the number of farm animals and their fodder supply. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://stat.gov.ua/en/datasets/production-livestock-products-number-farm-animals-and-their-fodder-supply-monthly>
8. Litvinov V. *Eurointegration 2.0: The Ukrainian Dairy Sector*. Kyiv: Kyiv School of Economics, Center for Food and Land Use Research, 2025. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/10/Eurointegration-2.0.-The-Ukrainian-Dairy-Sector.pdf>
9. Performance indicators of enterprises: Number of active enterprises. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://stat.gov.ua/en/datasets/performance-indicators-enterprises>
10. Indicators of short-term statistics of production of industrial products by types: Index of industrial production. State Statistics Service of Ukraine. URL: https://stat.gov.ua/en/explorer?urn=SSSU%3ADF_IND_SHORT_STAT_INDUSTR_PROD%28~%29&filter=INDX_IND_PROD
11. Trade data. UN Comtrade. URL: <https://comtradeplus.un.org/>
12. Зовнішня торгівля молокопродуктами: січень-грудень-2025 проти січня-грудня-2024. Спілка молочних підприємств України. URL: <https://uadairy.com/zovnishnya-torgivlya-molokoproduktamy-sichen-gruden-2025-proty-sichnya-grudnya-2024>
13. Markets and Trade: FAO Dairy Price Index. FAO. URL: <https://fao.org/markets-and-trade/commodities-overview/basic-foods/fao-dairy-price-index/en>
14. Movchan V., Giucci R. New EU tariff rate quotas for Ukrainian products: effect on exports. URL: https://www.german-economic-team.com/wp-content/uploads/2025/10/GET_UKR_PS_03_2025.pdf
15. EU Dairy Trade: Monthly trade data. European Commission. URL: <https://agridata.ec.europa.eu/extensions/DashboardDairy/DairyTrade.html>

Дата надходження статті: 25.02.2026

Дата прийняття статті: 18.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-58-5>

УДК 330.101.22

Червінська Т. М.
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіки бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7657-2855>
E-mail: chervinska81@gmail.com

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПРИ УПРАВЛІННІ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ

Метою дослідження є визначення ключових пріоритетів в системі управління сталим розвитком України. Увагу приділено трансформації концепції сталого розвитку за умов національної нестабільності і мілітарних викликів. Обґрунтовано необхідність інтеграції безпекового компонента в структуру державних цільових програм. Запропоновано структуру інституційно-безпекового блоку пріоритетності сталого розвитку. Науковою новизною є удосконалення класифікації традиційної системи пріоритетів державної політики сталого розвитку на основі виокремлення безпекового чинника як фундаментальної складової реалізації стратегічних цілей. На відміну від традиційних підходів запропонована модель дає можливість адаптувати цілі сталого розвитку до умов війни та післявоєнного відновлення.

Ключові слова: пріоритети, сталий розвиток, управління, безпекова складова, інституційна трансформація, повоєнне відновлення.

Chervinska Tetiana. STRATEGIC PRIORITIES OF PUBLIC POLICY IN THE MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The paper substantiates the objective need to establish key priority areas in the implementation of the concept of sustainable development. The aim of this work is to identify key strategic priorities in the sustainable development management system in Ukraine. The article examines the theoretical and methodological foundations for forming strategic priorities for state policy in the field of sustainable development. Particular attention is paid to the transformation of the concept of sustainable development in conditions of global instability and military challenges. The necessity of integrating the security component into the structure of state target programmes is substantiated. It is argued that in the Ukrainian context, the use of the traditional model based on three components (economic, environmental and social) is insufficient, as it does not take into account the critical impact of the security factor. In this regard, there is a need for scientific justification of a different classification of priorities, integrated into the strategy of state management to address the issue of national sustainability. The author has constructed a structure for the institutional and security block of sustainable development priorities. A new structure for the classification of state priorities in the context of sustainable development has been defined. The scientific novelty of the work is the improvement of the classification of the traditional system of priorities of state policy for sustainable development based on the identification of the security component as a fundamental component of the implementation of socio-economic and environmental strategic goals. In contrast to traditional approaches, an adaptive model is proposed that includes the economy, society, ecology and security, making it possible to adapt global sustainable development goals to the conditions of martial law and post-war recovery, based on ensuring the institutional stability of the national management system. The results of the study can be used to improve the regulatory framework for strategic planning at the national and regional levels.

Key words: priorities, sustainable development, governance, security component, institutional transformation, post-war reconstruction.

Постановка проблеми. В нинішніх умовах глобальних турбулентних процесів система пріоритетів концепції сталого розвитку зазнає певних трансформацій. Для України, яка перебуває у воєнному стані і в центрі надскладних безпекових викликів, державна політика управління пріоритетними напрямками сталого розвитку не може бути виключно проблемою екологічного балансування або економічного росту. На сьогодні це стратегічний інструментарій виживання та відновлення держави. Актуальність означеної проблематики викликана важливістю

перегляду існуючих пріоритетних напрямків державної системи управління сталим розвитком. У вітчизняних реаліях сучасної моделі, побудованої на трьох складових (економічній, екологічній і соціальній) виявляється недостатньо, адже вона не враховує критичного впливу безпекового фактору. У зв'язку з означеним, існує потреба у науковому обґрунтуванні іншої класифікації пріоритетів, інтегрованої на вирішення питання національної стійкості в стратегію державного управління. Останнє обумовлює актуальність даного питання.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика дослідження пріоритетних напрямів сталого розвитку перебуває в полі зору зарубіжних вчених, таких, як: І. Ансофф, Г. Дейлі, П. Друкер, Б. Карлофф, Г. Клейнер, Ф. Котлер, Г. Минцберг, Ф. Тейлор, А. Томпсон, А. Файоль. Важливим науковим доробком в методологію сталого розвитку суспільних систем є роботи провідних вітчизняних вчених, це: В. Геєць, В. Герасимчук, Б. Данилишин, С. Деркач, О. Маслюківська, Л. Мельник, О. Кушнір, В. Пономаренко та інші. Наприклад, Бондар К. В. особливу увагу приділено регіональним аспектам сталого розвитку [1]. Академіком Лібановою Е.М. комплексно досліджено механізми сталого розвитку у контексті соціальної справедливості і людського фактору [5]. Хахалев Д. досліджував турбулентність як чинник, що впливає на роботу організацій, ним окреслено значимість адаптивних моделей управління та ризику щодо побудови механізмів реагування на відповідні виклики [10]. Однак на сьогодні поза увагою вчених залишаються питання, пов'язані і певними змінами пріоритетних напрямів реалізації основних засад сталого розвитку

Метою дослідження є обґрунтування стратегічних пріоритетів при управлінні процесом сталого розвитку

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Стратегічні пріоритети реалізуються на основі 17 Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року, що охоплюють широку систему заходів від відповідального споживання до побудови справедливих інституцій [8]. Стратегічні пріоритети державної політики у сфері сталого розвитку на 2026 рік сформовані з урахуванням викликів повномасштабної війни, необхідності швидкої відбудови та стратегічного курсу на інтеграцію до ЄС. Під стратегією розвитку економічної системи є визначення її довгострокових цілей і пріоритетів, формування особливостей реалізації певних складових (моделювання) дій і системи розподілу необхідних при цьому ресурсів [2]. Основні пріоритети в системі державного управління

стосовно сталого розвитку спрямовані і на відповідне поєднання економічного посилення соціальної справедливості і екологічної безпеки суспільства. Основною метою при цьому є забезпечення необхідних потреб нинішнього покоління без завдання шкоди для наступних, що передбачає подолання бідності, використання «чистої» енергетики, впровадження інноваційних проектів у сталу інфраструктуру і охорону навколишнього середовища. При традиційному підході існує класичне або тривимірне сприйняття сталого розвитку, яку ще називають моделю потрійного результату для сталого розвитку, що часто ілюструється трьома колами, які перетинаються. Також існує квадроцентрична модель сталого розвитку або розширена концепція, вона, порівняно з класичною трьохкомпонентною моделлю (економіка, соціум, екологія), ще включає четвертий критичний вимір для забезпечення довгострокової життєздатності системи. У науковій літературі та міжнародних практиках четвертим елементом, як правило виступає інституційна складова (управління), яка включає політичну стабільність, ефективність діяльності державних інституцій, превалювання права і міжнародне співробітництво; культурну складову, орієнтовану на збереження культурного різноманіття, розвиток етичних цінностей та зміну мислення споживачів; ресурсну складову (капітал), що акцентована на збереженні природних ресурсів як такого активу, що не лише підтримує екологію, а й являється визначальним чинником для виробництва [3; 7]. Зроблено порівняння розглянутих моделей (табл. 1).

У вітчизняній практиці перехід до квадроцентричної моделі часто пов'язують із потребою інституційної трансформації, посиленням впливу держави та громадянського суспільства у застосуванні 17 Глобальних цілей до 2030 року [8]. Останнє дає можливість не лише фіксувати екологічні чи економічні результати, а створювати відповідні управлінські механізми (судові та антикорупційні органи), які гарантують реалізацію стратегій.

Таблиця 1

Порівняння базової і квадроцентричної моделі сталого розвитку

Ознаки	Класична модель	Квадроцентрична модель
Кількість складових	Зскладові – економічна, соціальна, екологічна	4 складові – додається інституційна складова (управління), культурна, ресурсна
Орієнтація	Балансування інтересів	Забезпечення стійкості на основі ефективного управління і реалізації цінностей
Використання	В корпоративних звітах	При формуванні державної стратегії і регіональному розвитку

Джерело: складено автором [1, 4]

В умовах нестабільності, військових загроз в Україні, вважаємо за необхідне введення такого рівноцінного компонента як інституційно-безпековий, в якості фундаментального. Це пояснюється тим, що в часи нестабільності безпека є не лише сприятливим фактором, а першочерговою основою суспільного розвитку. Адже без гарантування фізичної чи іншої безпеки неможливо здійснювати залучення інвестицій (розвиток економіки), збереження людського капіталу (розвиток соціуму) або реалізація вартісних екологічних програм. Включення безпекового компонента до інституційної складової трансформує модель сталого розвитку у максимально адаптовану до вітчизняних реалій. За сучасних умов в Україні поняття «безпеки» вже не являється лише військовим терміном, а виступає фундаментом для розвитку і економіки і соціуму і екології.

Отже, пріоритети державної політики мають ґрунтуватися на синергії чотирьох основних векторів: економічної компоненти, що стосується стимулювання інноваційних технологій, поширення цифрових технологій, оновлення промисловості тощо; соціальної складової, спрямованої на зменшення бідності, забезпечення доступної і якісної освіти, охорону здоров'я громадян, гендерну рівність, справедливий розподіл доходів; екологічної складової, що стосується збереження біорізноманіття, екологічної безпеки, боротьби зі зміною клімату та раціонального природокористування; управлінської компоненти, пов'язаної з розвитком демократичних інститутів, місцевими планами дій (ролю громад) інтеграцією екологічних цілей у галузеві політики і запропонованим нами інституційно-безпековим складником.

Оскільки основними векторами управління сталим розвитком у 2026 році є національна безпека та обороноздатність то це і залишається ключовим пріоритетом, на який спрямовується більшість ресурсів державного бюджету 2026 року. Безпека розглядається як фундаментальна умова для реалізації будь-яких цілей сталого розвитку. Доказовим фактом щодо можливостей реалізації безпекового пріоритету є те, що в національному бюджеті на 2026 рік видатки на сферу безпеки і оборони країни залишаються домінуючими і передбачені на рівні 20–22% ВВП [9]. Отже це підтверджує сформульовану вище пропозицію про безпеку як фундаментальну основу моделі сталого розвитку. При цьому структура інституційно-безпекової частини може бути наступною (табл. 2).

Представляється, що даний підхід є особливо актуальним. Зокрема, класична модель зорієнтована на розвиток у мирних умовах, а інституційно-безпекова складова значно змінює наявні пріоритети: відбувається перехід від звичайної «економіки» до економіки воєнного стану та відновлення, від просто «екології» до екологічної безпеки (з урахуванням шкоди від бойових дій і техногенних катастроф), або від «соціуму» до збереження людського капіталу і соціальної згуртованості перед загрозами. Означена модифікація робить модель не лише теоретичною, а й перетворює її у прагматичну стратегію виживання та розвитку.

З метою візуалізації нова структура може бути представлена у форматі ієрархічної піраміди, в якій і інституційно-безпековий блок представляється не просто рівноправним компонентом, а певним фундаментом або плат-

Таблиця 2

Структура інституційно безпекового блоку пріоритетності сталого розвитку

Компоненти	Суть	Індикатори
Стійкість державних організацій	Спроможність органів управління діяти в екстремальних умовах (війни, пандемії, кібератак)	Терміновість оновлення надання державних послуг після збоїв, рівень децентралізації (здатність громад виживати автономно), захищеність державних реєстрів
Гарантії фізичної та правової безпеки	Безпека інвестицій та власності є критичною для сталого економічного відновлення	Ефективність роботи правоохоронної системи, рівень захисту прав власності в судах, рівень розмінювання територій (як умова для повернення агросектору до сталого розвитку)
Ресурсна та енергетична безпека	Інституційне управління доступом до критичних ресурсів	Частка відновлюваної енергетики в енергобалансі (що робить систему менш вразливою до ударів по централізованих вузлах), рівень диверсифікації джерел постачання ресурсів
Інформаційна та кібербезпека	Захист інтелектуального капіталу та цифрової інфраструктури як частини соціо-технічного розвитку	Кількість відбитих кібератак на критичну інфраструктуру, рівень медіаграмотності населення (проти дія дезінформації, що дестабілізує суспільство)

Джерело: складено автором [4]

формою, на якій утримуються всі інші сфери. Дану модель можна структурувати так:

Перший рівень являється фундаментальним, це інституційно-безпековий базис, або так звана «імунна система» держави. Від стабільності цього рівня залежить і розвиток інших сфер, або ж він може бути неможливим внаслідок високих ризиків. Він характеризується показниками національної безпеки, обороноздатності, рівнем розмінування, цивільного захисту; інституційною спроможністю, ефективністю державного апарату, антикорупційною інфраструктурою; правовою безпекою, верховенством права, захистом інвестицій і власності; кібербезпекою та інформаційним захистом, стійкістю цифрових систем і протидією гібридним загрозам (це управління, суди, армія, кіберцит).

Другий рівень, представляє собою каркас економіки та екології, означені сфери взаємодіють між собою, формуючи матеріальну базу розвитку. Він базується на економічній стійкості, військовій економіці, переході до замкненого циклу, енергетичній незалежності; екологічній безпеці, відновленні екосистем після бойових дій, кліматичній нейтральності, моніторингу забруднень.

Третій рівень є вершиною у формі соціального капіталу. Сюди відносяться соціальна згуртованість на основі демографічної стійкості, повернення мігрантів, адаптації ветеранів; людський потенціал що реалізується через освіту, медицину, культуру і цінності. Кінцевою метою сталого розвитку є добробут людини. Запропонована модель має певні переваги порівняно із класичною:

- при використанні класичної моделі внаслідок зовнішньої агресії відбувається певне розмежування її складових, а нова модель забезпечує відповідну стійкість передбачається, що безпековий фундаментальний компонент поглинає удари;

- вона забезпечує відповідну пріоритетність, адже відповідає запитам інвесторів і донорів про необхідність першочергового зміцнення інституції і безпеки, щоб економічні вкладення не були безкорисними;

- вона являється адаптивною, адже легко трансформується із «моделі виживання» у «модель піднесення» через зміну акцентів на фундаментальному рівні, від військової безпеки до правової.

На 2026 рік в Україні визначено потреби у фінансуванні пріоритетних проєктів відновлення на суму понад 15 млрд доларів. Ключовими напрямками є: відбудова житлового фонду та соціальних об'єктів (школи, лікарні), модернізація транспортних коридорів та логістичної доступності; соціальна стійкість та ветеранська політика, реалізація Програми Уряду на період з 2025 по 2026 роки, що включає медичну реабілітацію, соціальну адаптацію та забезпечення добробуту, людський капітал, розвиток освіти та науки для підготовки кадрів для післявоєнного відродження; інституційна трансформація та управління, адаптація законодавства до стандартів ЄС, що є наскрізним пріоритетом для всіх сфер, реформа державних фінансів. Також ухвалено стратегічні підходи до реформування управління фінансовими ресурсами держави на 2026–2030 роки, для забезпечення прозорості та ефективності використання коштів, боротьба з корупцією, посилення спроможності антикорупційних органів як обов'язкова умова для залучення міжнародних інвестицій [6; 8].

Важливим інструментом реалізації стратегічних пріоритетів держави є система цифровізації і реалізація «зеленого» курсу. Цифровізація та «зелений» курс є взаємодоповнюючими інструментами, що формують концепцію «подвійного переходу». Вони виступають ключовими драйверами модернізації економіки, забезпечуючи перехід до кліматичної нейтральності та підвищення глобальної конкурентоспроможності.

Цифрові технології є необхідною умовою для успіху екологічної трансформації, оскільки вони дозволяють: оптимізувати енергоспоживання, адже впровадження «розумних» мереж дає можливість забезпечити результативну інтеграцію відновлюваних джерел енергії і керувати попитом у реальному часі; зменшити викиди вуглецю, так як використання відеоконференцій замість відряджень та перехід на 5G-мережі (що споживають до 90% менше енергії) суттєво скорочують вуглецевий слід; підвищити прозорість та моніторинг; цифрові інструменти забезпечують доступ до гранулярних даних, що критично важливо для відстеження стану довкілля та виконання кліматичних зобов'язань; розвивати циркулярну економіку, цифрові паспорти продуктів допомагають відстежувати життєвий цикл товарів, сприяючи їх ремонту та переробці.

Для України впровадження Європейського зеленого курсу є стратегічним орієнтиром і пріоритетом у контексті євроінтеграції та повоєнного відновлення. При цьому цифровізація не лише допомагає довкіллю, а й сама має ставати «зеленою». Стратегічним пріоритетом є мінімізація екологічного впливу самого ІТ-сектору, який наразі відповідає за 2–4% глобальних викидів парнико-

вих газів. Це так звана синергія стратегічних пріоритетів (табл. 3).

Стосовно економічного відновлення, згідно аналізу Світового банку (RDNA3), фінансові потреби на відновлення України становлять більше 486 млрд доларів. У 2026 році пріоритетність відводиться критичній інфраструктурі (енергетиці, логістиці), а це потребує близько 15,3 млрд доларів прямих інвестицій на рік [6]. Зважаючи на соціальний капітал, передбачається, що у 2026 році прогнозована кількість ветеранів і осіб з інвалідністю через війну складатиме більше 3–4 млн осіб. Отже, приділення уваги «Ветеранській політиці» перетворює її не у звичайний соціальний, а у макроекономічний пріоритет. В галузі цифровізації доля державних послуг в онлайн-просторі має досягти 95–100%, а це являється індикатором інституційної ефективності управління.

Запропонована модель базується на тезі, що в умовах нестабільності безпека є не просто «сприятливою умовою», а першочерговою ланкою розвитку. Без гарантій фізичної та кібернетичної безпеки неможливе залучення інвестицій (економіка), збереження людського капіталу (соціум) чи реалізація коштовних екологічних програм. Таким чином, державна політика має базуватися на синергії чотирьох векторів: економічної стійкості (ресурси); соціальної інклюзії (люди); екологічної регенерації (довкілля); інституційної безпеки (захист та урядування).

Стратегічні пріоритети державної політики сталого розвитку спрямовані на гармонійне поєднання економічного зростання і поліпшення соціальної політики та недопущення екологічних загроз. Основною метою є забезпечення потреб сучасного покоління без допущення шкоди для прийдешніх, що включає подолання бідності розвиток «чистої» енергетики інновацій у сталу інфраструктуру та охорону довкілля. Загалом стратегічні пріоритети державної політики у контексті сталого розвитку можна окреслити так:

– Економічні пріоритети: забезпечення макроекономічної стабільності, розвиток інноваційно-інвестиційної моделі, цифровізація економіки, підтримка малого та середнього бізнесу.

– Соціальні пріоритети: подолання бідності, розвиток людського капіталу, реформування сфери охорони здоров'я і системи освіти, інклюзія та гендерна рівність.

– Екологічні пріоритети: декарбонізація енергетики («Зелений курс»), раціональне природокористування, збереження біорізноманіття, адаптація до кліматичних змін.

– Інституційні пріоритети: ефективне врядування, антикорупційна політика, верховенство права, діджиталізація державних послуг, безпековий блок (взаємозв'язок безпеки, миру та сталості).

В якості практичних рекомендацій щодо державного управління означимо:

– доцільно запровадити зобов'язання на рівні державних управлінських структур (Міністерств і відомств) оцінювати всі державні інвестиційні проекти на відповідність не лише економічній ефективності, а й безпековій компоненті (децентралізація енергооб'єктів, наявність укриттів тощо);

– сприяти інтеграції ESG-звітності в державному секторі, визначити систему моніторингу екологічних і соціальних параметрів для підприємств, що є обов'язковою умовою для отримання доступу до фондів ЄС (Ukraine Facility);

– створити єдиний цифровий портфель публічних інвестицій, забезпечивши певну прозорість розподілу коштів на відновлення через платформу DREAM, що мінімізує корупційні ризики (інституційний пріоритет);

– забезпечення цецентралізації енергетичного менеджменту, надання громадам повноважень та фінансових інструментів для створення локальних енергетичних осередків на відновлюваних джерелах енергії;

– сприяти розвитку державно-приватного партнерства на основі адаптації законо-

Таблиця 3

Порівняння класичного і адаптованого підходів до сталого розвитку в контексті стратегічних пріоритетів

Параметри	Класична модель (ЦСР ООН)	Адапована модель
Кількість складових	Три (економіка, екологія, соціум)	Чотири (+ Інституційна безпека)
Роль держави	Регулятор та модератор процесів	Гарант стійкості та архітектор безпекового середовища
Головний акцент	Гармонійне співіснування	гнучка стійкість до викликів)
Соціальний аспект	Розвиток людського капіталу	Міграційна безпека та реабілітація ветеранів
Екологічний аспект	Збереження ресурсів	«Зелене» відновлення як драйвер росту
Інструментарій	Ринкові механізми, податки	Цифровізація та пряме інвестування

Джерело: складено автором [2, 4]

давства для залучення приватного капіталу в об'єкти критичної інфраструктури під державні гарантії безпеки.

Висновки. В роботі запропоновано удосконалення підходу до класифікації стратегічних пріоритетів державного управління в контексті сталого розвитку на основі виокремлення безпекової домінанти як ключової передумови виконання соціально-економічних та екологічних цілей сталого розвитку. Порівняно з існуючими підходами запропоновано доповнити класичну модель сталого розвитку безпековим компонентом, яка включає економіку, соціум, екологію і безпеку, спрямовану на адаптацію глобальних цілей сталого розвитку до військових викликів і повоєнного відновлення, сприяючи інституційній стійкості національної системи управління. В якості важливого інструменту реалізації пріоритетних напрямів держави в контексті сталого розвитку також визначено цифровізацію і активізацію «зеленого» курсу. Отже, запропонована класифікація та практичні рекомендації дозволяють змінити парадигму державного управління з реактивної політики, спрямованої на усунення негативних наслідків на проактивну політику, з урахуванням безпекових пріоритетів, зорієнтованої на стійкість системи, яка відповідає національним інтересам держави в умовах інтеграції до європейського простору.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бондар К. В. Механізм державного управління сталим розвитком регіонів. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. № 2 (34) 2023. С. 150–154. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-12>
2. Данилишин Б.М., Маслюківська О.П. Розроблення національних стратегій сталого розвитку: корисний досвід для України. *Механізм регулювання економіки*. 2008. № 3 (2). Том 1. С. 214–218.
3. Кухарук А. Особливості стратегічного управління економічною стійкістю підприємств. *Підприємство та інновації*. 2018. № 6. С. 68–75.
4. Кушнір О., Мельник В. Стратегічні пріоритети державної політики в умовах воєнного стану: безпека проти сталого розвитку. *Журнал державного управління та врядування*. 2025. № 15(2). С. 45–62.
5. Лібанова Е. Резильєнтність соціоекономічної системи України до шоків, спричинених війною: специфіка формування і реагування. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 4 (58). С. 3–23. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.003>
6. ОЕСР. Відбудова України: Принципи та політика сталого відновлення. 2024. ОЕСР.
7. Організація Об'єднаних Націй. Звіт про цілі сталого розвитку 2025. Статистичний відділ ООН.

8. Президент України. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. 2019. (Указ № 722/2019).
9. Уряд України. План допомоги Україні: 2024–2027. Міністерство економіки України. 2024.
10. Хахалев Д. Моделі стратегічного управління сталим розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. *Сталий розвиток економіки*. № 3 (50). 2024. С. 432–436. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-65>

REFERENCES:

1. Bondar K. V. (2023). Mechanism of state management of sustainable regional development. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University*. No. 2 (34). P. 15–154. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-12>
2. Danilyshyn B. M., Maslyukivska O. P. (2008). Rozroblennia natsionalnykh stratehii staloho rozvytku: korynsnyi dosvid dlia Ukrainy [Development of national strategies for sustainable development: useful experience for Ukraine]. *Mechanism of economic regulation*. No. 3 (2). Volume 1. P. 214–218.
3. Kukharuk A. (2018). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia ekonomichnoiu stiikestiu pidpriemstv [Features of strategic management of economic sustainability of enterprises]. *Entrepreneurship and Innovation*. No. 6. Pp. 68–75.
4. Kushnir O., Melnyk V. (2025). Stratehichni priorytety derzhavnoi polityky v umovakh voiennoho stanu: bezpeka proty staloho rozvytku [Strategic priorities of public policy in conditions of martial law: security versus sustainable development]. *Journal of Public Administration and Governance*. No. 15(2). pp. 45–62.
5. Libanova, E. (2024). Rezyliientnist sotsioekonomichnoi systemy Ukrainy do shokiv, sprychynenykh viinoiu: spetsyfyka formuvannia i reahuvannia [Resilience of Ukraine's socio-economic system to war-induced shocks: specifics of formation and response]. *Demography and Social Economics*. No. 4 (58). Pp. 3–23. DOI: [10.15407/dse2024.04.003](https://doi.org/10.15407/dse2024.04.003).
6. OESR. Vidbudova Ukrainy: Pryntsypy ta polityka staloho vidnovlennia [OECD. (2024). Rebuilding Ukraine: Principles and Policies for Sustainable Recovery]. OECD.
7. Orhanizatsiia Obiednanykh Natsii. Zvit pro tsili staloho rozvytku [United Nations. (2025). Sustainable Development Goals Report]. United Nations Statistics Division.
8. Prezydent Ukrainy. Pro tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku. [President of Ukraine. (2019). On Ukraine's Sustainable Development Goals for the Period until 2030]. (Decree No. 722/2019).
9. Uriad Ukrainy. Plan dopomohy Ukraini: 2024–2027 [Government of Ukraine (2024). Assistance Plan for Ukraine: 2024–2027]. Ministry of Economy of Ukraine.
10. Khakhaliev D. (2024). Modeli stratehichnoho upravlinnia stalym rokhvytkom pidpriemstva v umovakh turbulentnoho seredovyshcha [Models of strategic management of sustainable enterprise development in a turbulent environment]. *Sustainable Economic Development*. No. 3 (50). pp. 432–436. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-65>

Дата надходження статті: 23.02.2026

Дата прийняття статті: 16.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026

СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-58-6>

УДК 338.43:330.15:658.5

Балабаш О.С.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5794-1309>
E-mail: balabash.olga@gmail.com*

Сливка В.С.

*аспірант
Одеського національного економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5794-2012>
E-mail: balabash.olga@gmail.com*

РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування стратегічних бізнес-моделей у діяльності аграрних підприємств. Узагальнено наукові підходи до трактування поняття «бізнес-модель» та виокремлено основні концептуальні орієнтації її визначення. Обґрунтовано ключові принципи функціонування циркулярної економіки в аграрному секторі, зокрема раціональне використання ресурсів, мінімізацію відходів, формування замкнених виробничих циклів і каскадне використання біологічних ресурсів. Систематизовано типи циркулярних бізнес-моделей аграрних підприємств та визначено особливості їх практичної реалізації. Визначено основні бар'єри впровадження циркулярних підходів, а також окреслено економічні, екологічні та соціальні ефекти їх застосування. Доведено, що розвиток циркулярних бізнес-моделей сприяє підвищенню ресурсоефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрних підприємств.

Ключові слова: бізнес-модель, стратегічна бізнес-модель, циркулярна економіка, циркулярні бізнес-моделі, аграрні підприємства, ефективність, сталий розвиток, аграрний сектор, управління підприємством.

Balabash Olga, Slyvka Valentyn. DEVELOPMENT OF STRATEGIC BUSINESS MODELS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE CIRCULAR ECONOMY

The article examines the theoretical and practical aspects of the formation of circular business models in the activities of agricultural enterprises. The relevance of the study is determined by the increasing resource constraints, environmental challenges, and the need to transition from a linear to a circular economic model in the agricultural sector. The study generalizes scientific approaches to the interpretation of the concept of a business model and identifies the main conceptual orientations in its definition, including value creation, profit generation, and ensuring enterprise competitiveness. The key principles and features of the functioning of the circular economy in the agricultural sector are substantiated, in particular rational use of natural resources, minimization of waste generation, formation of closed production cycles, reuse of materials, and cascading use of biological resources. Based on the analysis of scientific research and practical experience, the main types of circular business models applicable to agricultural enterprises are systematized. These include Product-as-a-Service models, repair and remanufacturing models, reuse and recycling models, biological cycles, and circular supply chains. Special attention is paid to the adaptation of these models to the specifics of agricultural production and the identification of their potential benefits for enterprises. The study also identifies key barriers to the implementation of circular business models in the agricultural sector, including economic, technological, infrastructural, institutional, and socio-cultural constraints. It is proved that the implementation of circular business models can generate significant economic, environmental, and social effects. In particular, they contribute to improving resource efficiency, reducing production costs, minimizing environmental impact, creating additional sources of income, and supporting sustainable development of rural areas. The research results confirm that circular business models are an important strategic tool for enhancing the competitiveness and long-term sustainability of agricultural enterprises in the context of the transformation of modern economic systems.

Key words: business model, strategic business model, circular economy, circular business models, agricultural enterprises, efficiency, sustainable development, agricultural sector, enterprise management.



Постановка проблеми. Сучасний розвиток аграрного сектору характеризується зростанням ресурсних обмежень, посиленням екологічних викликів і необхідністю переходу до більш сталих моделей господарювання. Традиційна лінійна модель економіки, що ґрунтується на принципі «виробництво – споживання – утилізація», спричиняє виснаження природних ресурсів, накопичення відходів та зростання антропогенного навантаження на довкілля. У зв'язку з цим дедалі більшого значення набуває концепція циркулярної економіки, яка передбачає раціональне використання ресурсів, повторне використання матеріалів і формування замкнених виробничих циклів.

Реалізація принципів циркулярної економіки в аграрному секторі потребує трансформації існуючих бізнес-моделей підприємств. Водночас у науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «бізнес-модель», а питання формування стратегічних бізнес-моделей аграрних підприємств у контексті циркулярної економіки залишаються недостатньо дослідженими.

Запровадження циркулярних бізнес-моделей супроводжується низкою економічних, технологічних та інституційних бар'єрів, однак їх застосування здатне забезпечити підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення витрат, зменшення негативного впливу на довкілля та створення нових можливостей розвитку аграрного бізнесу. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження принципів циркулярної економіки та формування ефективних стратегічних бізнес-моделей аграрних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування та розвитку бізнес-моделей підприємств, а також запровадження принципів циркулярної економіки у господарську діяльність знайшла відображення у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у дослідження сутності та структури бізнес-моделі здійснили Д. Тіс [1], А. Остервальдер [2], Г. Чесбро [3], які розглядають бізнес-модель як механізм створення, доставки та привласнення цінності підприємством, а також як інструмент реалізації його стратегії. У їхніх працях обґрунтовано ключові елементи бізнес-моделей, визначено взаємозв'язки між учасниками ринку, потоками ресурсів, інформації та доходів, а також окреслено роль бізнес-моделі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств.

Питання формування та розвитку циркулярної економіки, а також запровадження циркулярних бізнес-моделей у діяльність підприємств висвітлюються у роботах таких дослідників, як В. Штахель [4], К. Бокен [5], Е. Гізелліні [6], які обґрунтовують принципи ресурсоефективності, повторного використання ресурсів, формування замкнених виробничих циклів та забезпечення сталого розвитку. У наукових публікаціях останніх років значну увагу приділено дослідженню можливостей адаптації циркулярних підходів у різних секторах економіки, зокрема у сфері аграрного виробництва, де розглядаються питання ефективного використання біологічних ресурсів, переробки аграрних відходів та формування замкнених виробничих систем.

Водночас аграрний сектор України відіграє ключову роль у розвитку національної економіки та забезпеченні продовольчої безпеки. За різними оцінками, внесок аграрного сектору у валовий внутрішній продукт країни становить близько 17–20 %, а з урахуванням суміжних галузей агропромислового комплексу – майже п'яту частину національної економіки [7; 8]. Крім того, аграрна продукція формує понад половину експортних надходжень України [9; 10], що підкреслює стратегічну роль галузі у формуванні валютної виручки держави. За таких умов запровадження циркулярних підходів у діяльність аграрних підприємств набуває особливої актуальності.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемам розвитку бізнес-моделей та запровадженню принципів циркулярної економіки, низка аспектів цієї проблематики залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, у науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «бізнес-модель», а також недостатньо систематизовано типи циркулярних бізнес-моделей, які можуть бути застосовані в аграрному секторі. Крім того, потребують подальшого наукового обґрунтування бар'єри формування та запровадження циркулярних бізнес-моделей у діяльність аграрних підприємств.

Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання оцінювання економічних, екологічних та соціальних ефектів запровадження циркулярних бізнес-моделей у діяльність аграрних підприємств. У зв'язку з цим виникає необхідність комплексного дослідження теоретичних і при-

кладних аспектів формування стратегічних бізнес-моделей аграрних підприємств в умовах циркулярної економіки, що сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зменшенню негативного впливу на довкілля та забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору.

Мета дослідження: розвиток теоретичних та прикладних засад формування стратегічних бізнес-моделей аграрних підприємств в умовах циркулярної економіки.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Поняття бізнес-моделі не має однозначного визначення в сучасній науковій літературі, що зумовлено міждисциплінарним характером цього терміна та різноманітністю підходів до його трактування. У межах економічної теорії, стратегічного менеджменту та підприємництва бізнес-модель розглядається з різних позицій, що призводить до формування широкого спектра дефініцій, які акцентують увагу на окремих аспектах функціонування підприємства. Зокрема, одні науковці трактують бізнес-модель як логіку створення, доставки та отримання цінності підприємством [11; 12], інші – як систему взаємопов'язаних елементів, що визначають механізм формування доходу [3], а також структуру ресурсів і процесів організації [13].

Крім того, відсутність єдиного підходу до визначення поняття бізнес-моделі пояснюється динамічністю сучасного бізнес-середовища, розвитком цифрових технологій та появою нових форм організації бізнесу, що постійно трансформують зміст і структуру даної категорії.

Критичний аналіз наукових джерел свідчить про те, що більшість дослідників розглядають бізнес-модель як механізм організації взаємодії між ключовими учасниками бізнесу та процесів створення і привласнення цінності. Зокрема, у працях С. Елліот [11] та Дж. Магретта [12] акцент робиться переважно на структурі взаємовідносин між учасниками ринку, потоках ресурсів, інформації та доходів. Натомість у концепціях Д. Тіс [1], Г. Чесбро та А. Остервальдер [3] бізнес-модель трактується більш комплексно – як система створення, доставки та монетизації цінності, що поєднує ринкові потреби, внутрішні процеси підприємства та економічні результати його діяльності.

Разом з тим, в науковій літературі відсутнє єдине універсальне трактування бізнес-моделі. Існуючі визначення акцентують увагу на окремих її складових – потоках ресурсів, взаємодії учасників ринку, технологічних можливостях або механізмах отримання доходу, що свідчить про багатовимірність даної категорії.

Таблиця 1

Підходи до визначення бізнес-моделі

Автор	Визначення	Орієнтація
Магретта Дж. [12]	Бізнес-моделі – це історії, які пояснюють, як працюють підприємства, відповідаючи на питання: хто клієнт, як створюється цінність і як компанія заробляє гроші.	Орієнтація на цінність / клієнта
Остервальдер О., Пінье І. [2]	Бізнес-модель відображає унікальність підприємства через взаємозв'язок ключових факторів успіху та є основою його конкурентної переваги.	Орієнтація на цінність / клієнта
Портер М. [14]	Бізнес-модель допомагає зосередитися на ключових питаннях: як заробляти гроші, які витрати та джерела доходів, і як бізнес може стати прибутковим.	Орієнтація на прибуток та бізнес-процеси
Ревуцька Н. [15]	Бізнес-модель – це сукупність елементів, що формують унікальну логіку функціонування підприємства на основі ключових компетенцій і стратегічних ресурсів для створення цінності споживачам.	Орієнтація на цінність / клієнта
Томсон П. [16]	Ключовим елементом бізнес-моделі є ціннісна пропозиція.	Орієнтація на цінність / клієнта
Зотт К., Аміт Р., Масса Л. [17]	Бізнес-модель – це спосіб створення цінності для клієнта та отримання прибутку.	Орієнтація на цінність / клієнта
Чесбро Г. [3]	Бізнес-модель – це відображення реального або запланованого бізнесу, яке демонструє його здатність бути прибутковим і конкурентоспроможним.	Орієнтація на прибуток та конкурентоспроможність
Вілен Т., Хангер Д. та ін. [13]	Бізнес-модель – це метод заробітку в конкретному бізнес-середовищі, що відображає ключові структурні та операційні характеристики підприємства.	Орієнтація на прибуток та бізнес-процеси

Концепція циркулярної економіки сформувалася як відповідь на загострення глобальних екологічних проблем, зокрема зміну клімату, зростання споживання природних ресурсів та посилення антропогенного навантаження на навколишнє природне середовище. У цьому контексті циркулярна економіка розглядається як важливий інструмент реалізації стратегії сталого розвитку [18].

В умовах повоєнного відновлення України циркулярна економіка може стати важливою складовою стратегічних програм відновлення інфраструктури та екологічного балансу.

Ключові принципи та особливості функціонування циркулярної економіки в аграрному секторі систематизуємо та представимо на рис. 1.

У сучасних наукових дослідженнях значну увагу приділено виокремленню та класифікації типів циркулярних бізнес-моделей в аграрному секторі.

Так, Доннер М., Гое Р., де Вріс Г. у своєму підході опирається на розроблені динамічної типології циркулярних бізнес-моделей, орієнтованих на ефективну утилізацію сільськогосподарських відходів і побічних продуктів [18]. Його ключовою особливістю

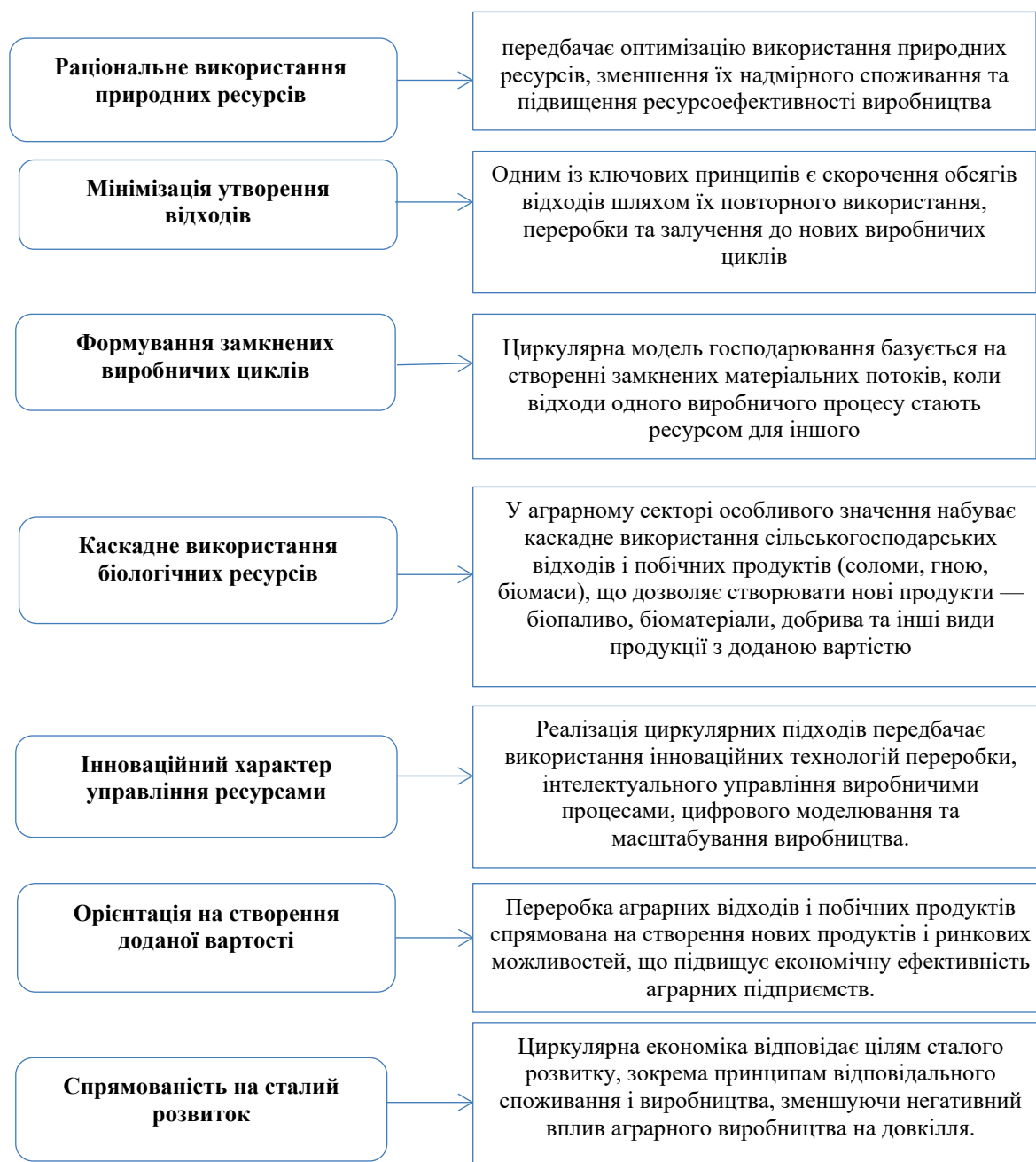


Рис. 1. Принципи функціонування циркулярної економіки в аграрному секторі
Джерело: [18–21]

є комплексний розгляд процесів створення цінності в межах циркулярної економіки, зокрема через каскадне використання біомаси, коли ресурси спочатку спрямовуються на виробництво продукції з вищою доданою вартістю, а залишкові продукти використовуються як джерело енергії. Такий підхід дозволяє максимально підвищити економічну ефективність використання аграрної сировини та мінімізувати утворення відходів.

У власному дослідженні при систематизації циркулярних бізнес-моделей аграрних підприємств ми будемо виходити з підходу, обґрунтованого у [19–21]. Адаптуємо виділені циркулярні бізнес-моделі під особливості реалізації в аграрному секторі, виділимо переваги їх формування для аграрних підприємств.

У результаті узагальнення наукових підходів та практичного досвіду впровадження принципів циркулярної економіки в аграрному секторі систематизовано основні типи циркулярних бізнес-моделей аграрних підприємств. До них віднесено

моделі «продукт як послуга», ремонту та відновлення, повторного використання, переробки, біоциклів та циркулярних ланцюгів постачання.

Отже, впровадження циркулярних бізнес-моделей у діяльність аграрних підприємств відкриває можливості для підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення обсягів відходів та формування більш сталих виробничих систем. Специфіка аграрного виробництва зумовлює високу релевантність окремих циркулярних моделей. Зокрема, найбільш придатними для практичної реалізації в аграрному секторі є модель біоциклів, модель переробки (recycling) та циркулярні ланцюги постачання, які забезпечують замкнення матеріальних потоків, повторне використання ресурсів та інтеграцію підприємств у локальні виробничо-переробні системи.

Водночас перспективним напрямом розвитку є впровадження моделі «продукт як послуга», актуальність якої зростає в умовах цифровізації аграрного виробництва, поширення технологій точного землеробства,

Таблиця 2

Циркулярні бізнес-моделі адаптовані до реалізації у аграрному секторі

№	Циркулярна бізнес-модель	Реалізація в аграрному секторі	Ефект для аграрних підприємств
1	Модель «Продукт як послуга» (Product-as-a-Service, PaaS)	Оренда сільськогосподарської техніки (тракторів, комбайнів) замість купівлі; послуги «урожай під ключ» (посів, обробка, збір); надання систем точного землеробства за підпискою; використання агродронів та систем моніторингу як сервісу	Зменшення витрат фермерів, продовження життєвого циклу техніки, підвищення завантаження обладнання
2	Модель ремонту та відновлення (Repair & Remanufacturing)	Капітальний ремонт двигунів та вузлів техніки; відновлення запчастин; реконструкція теплиць і елеваторного обладнання; модернізація систем зрошення	Зниження витрат на придбання нової техніки та скорочення ресурсоспоживання
3	Модель повторного використання (Reuse)	Повторне використання тари (ящики, мішки, контейнери); використання зернових відходів як кормів; застосування очищеної води для повторного зрошення; використання органічних залишків як підстилки або добрива	Зменшення обсягів відходів та економія ресурсів
4	Модель переробки (Recycling)	Переробка рослинних залишків; виробництво біогазу з гною та органічних відходів; переробка агропластика; вторинна переробка пакувальних матеріалів	Підвищення енергонезалежності та створення додаткових джерел доходу
5	Модель біоциклів (Biological Cycle)	Компостування; сидерація; органічне землеробство; формування замкненого циклу «рослинництво – тваринництво»	Відновлення ґрунтів, підвищення родючості, екологізація виробництва
6	Циркулярні ланцюги постачання (Circular Supply Chains)	Кооперація між господарствами; створення локальних переробних кластерів; інтеграція з біоенергетичними підприємствами; скорочення логістичних витрат	Зниження залежності від імпортової сировини та ресурсів, підвищення ефективності використання ресурсів

Джерело: розроблено авторами

агродронів та сервісних платформ використання сільськогосподарської техніки. Поєднання зазначених підходів створює передумови для формування ефективних циркулярних бізнес-моделей в аграрному секторі, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємств, енергоефективності та екологічної сталості агропромислового виробництва.

Незважаючи на значні переваги таких моделей, їх поширення стримується низкою бар'єрів.

Запровадження циркулярних бізнес-моделей в аграрному секторі стримується комплексом економічних, технологічних, інфраструктурних, інституційних та соціальних факторів, подолання яких потребує системної державної підтримки, розвитку інноваційної інфраструктури та підвищення екологічної свідомості учасників ринку.

Висновки.

1. Аналіз наукових підходів до трактування поняття «бізнес-модель» дозволив виокремити основні концептуальні орієнтації: створення цінності для клієнта, формування прибутку та організацію бізнес-процесів, а також забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Сучасні дослідження дедалі більше акцентують увагу на ціннісній складовій бізнес-моделі, що визначає здатність підприємства формувати унікальну пропозицію для споживача та забезпечувати довгострокову економічну результативність.

2. Встановлено, що функціонування циркулярної економіки в аграрному секторі ґрунтується на принципах раціонального використання природних ресурсів, мінімізації відходів, формування замкнених виробничих циклів і каскадного використання біологічних ресурсів, що сприяє підвищенню ресурсоефективності виробництва та зменшенню екологічного навантаження.

3. Систематизація досліджень дозволила виокремити основні типи циркулярних бізнес-моделей аграрних підприємств: біоцикли, переробку (recycling), циркулярні ланцюги постачання та модель «продукт як послуга». Їх застосування сприяє замкненню матеріальних потоків, повторному використанню ресурсів і розвитку локальних виробничих систем.

4. Встановлено, що розвиток циркулярних бізнес-моделей стримується економічними, технологічними, інфраструктурними, інституційними та соціальними бар'єрами.

5. Доведено, що їх впровадження забезпечує економічні, екологічні та соціальні ефекти, зокрема підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення відходів, розвиток сільських територій і зміцнення продовольчої безпеки. Таким чином, циркулярні бізнес-моделі є важливим інструментом сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Таблиця 3

Бар'єри запровадження циркулярних бізнес-моделей в аграрному секторі

№	Група бар'єрів	Характеристика бар'єрів запровадження циркулярних бізнес-моделей в аграрному секторі
1	Економічні	Високі початкові інвестиції у впровадження циркулярних технологій; тривалий період окупності інноваційних проєктів; обмежений доступ до фінансових ресурсів; недостатні економічні стимули для використання вторинної сировини
2	Технологічні	Недостатній рівень розвитку технологій переробки аграрних відходів; обмежений доступ до сучасного обладнання; складність інтеграції циркулярних технологій у традиційні виробничі процеси
3	Інфраструктурні	Недостатній розвиток інфраструктури збирання, сортування та переробки відходів; слабка логістична система транспортування вторинної сировини
4	Інституційні та нормативно-правові	Недостатня державна підтримка розвитку циркулярної економіки; недосконалість законодавчого регулювання; відсутність ефективних механізмів стимулювання екологічно орієнтованих інновацій
5	Організаційно-управлінські	Низький рівень інтеграції принципів циркулярної економіки у стратегії аграрних підприємств; недостатня кооперація між учасниками ланцюгів створення вартості; складність координації партнерських взаємин
6	Соціально-культурні	Низький рівень екологічної свідомості; недостатня обізнаність щодо переваг циркулярних бізнес-моделей; опір змінам у традиційних підходах до ведення аграрного бізнесу

Джерело: [19–23]

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2–3. P. 172–194.
2. Osterwalder A. & Pigneur Y. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey. 2010.
3. Chesbrough H., and Rosenbloom R.S. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 2002. Vol. 11, No. 3, pp. 529–555.
4. Stahel W. R. The circular economy. *Nature*. 2016. Vol. 531, № 7595. P. 435–438. DOI: <https://doi.org/10.1038/531435a>
5. Bocken N. M. P., de Pauw I., Bakker C., van der Grinten B. Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*. 2016. Vol. 33, № 5. P. 308–320. DOI: <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>
6. Ghisellini P., Cialani C., Ulgiati S. A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*. 2016. Vol. 114. P. 11–32. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>
7. Балабаш О. С., Сливка В. Методичні основи аналізу макросередовища підприємств. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. *Збірник наукових праць Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. № 3(14), 2024. С. 78–86. URL: <https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/24151/22100>
8. Сучасні технології управління : монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової, канд. екон. наук, доцента О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2023. 320 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16089>
9. Балабаш О. Б., Ву Хань Хуен. Аналіз експортного потенціалу (на прикладі аграрних підприємств України). *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. Вип. 3–4. С. 20–27.
10. Балабаш О. С., Кузнецова І. О. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: монографія. Харків: ДісаПлюс, 2020. 192 с.
11. Elliot S. 2002. *Electronic commerce: B 2 C strategies and models*. Chichester, U.K: John Wiley.
12. Magretta J. Why business models matter. *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80, no. 5. P. 86–92. URL: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
13. Wheelen T. L., Hunger J. D., Hoffman A. N., Bamford C. E. *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. 15th ed. Boston : Pearson, 2018. 804 p. URL: https://uomustansiriyah.edu.iq/media/attachments/183/183_2025_02_17%2102_11_57_AM.pdf
14. Porter M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 6, pp. 61–78.
15. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємств: навч. посіб. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2013. 423 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/25209>
16. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic management: concepts and cases*. 12th ed. New York : McGraw-Hill Higher Education, 2001
17. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37, No. 4. P. 1019–1042. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
18. Donner M., Gohier R., de Vries H. A new circular business model typology for creating value from agro-waste. *Science of the Total Environment*. 2020. Vol. 716. Article 137065. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.137065>
19. Васильєва О. О., Домашенко С. В., Гіль Л. А. Циркулярні бізнес-моделі: бар'єри застосування та поведінка споживачів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-136>
20. Подра О. П., Горошко Ю. В. Циркулярні моделі управління розвитком бізнесу: проблеми та перспективи в Україні. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 231–236.
21. Руда М. В., Мирка Я. В. Циркулярні бізнес-моделі в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Т. 2, № 1. С. 107–121.
22. Кузнецова І.О., Балабаш О. С. Реінжиніринг бізнес-моделі торговельного підприємства як інструмент стратегічного управління. *Актуальні напрями розвитку менеджменту: проблеми та рішення: монографія* / за заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2025.
23. Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko Y. Formation of Pharmaceutical Enterprises' Strategy Based on the Development of Operational Capabilities. In: Semenov A., Yepifanova I., Kajanová J. (eds) *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, 2026. vol 275. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_18

REFERENCES:

1. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, vol. 43, pp. 172–194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
2. Osterwalder A. & Pigneur Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
3. Chesbrough H. & Rosenbloom R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, no. 3, pp. 529–555.
4. Stahel W. R. (2016). The circular economy. *Nature*, vol. 531, no. 7595, pp. 435–438. DOI: <https://doi.org/10.1038/531435a>
5. Bocken N. M. P., de Pauw I., Bakker C. & van der Grinten B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, vol. 33, no. 5, pp. 308–320. DOI: <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>
6. Ghisellini P., Cialani C. & Ulgiati S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, vol. 114, pp. 11–32. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>
7. Balabash O. S. & Slyvka V. (2024). Metodichni osnovy analizu makrosередovyshcha pidpriemstv [Methodological foundations of enterprise macroenvironment analysis]. *Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku*, no. 3(14), pp. 78–86. Available at:

- <https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/24151/22100> (in Ukrainian)
8. Kuznetsova I. O. & Balabash O. S. (Eds.). (2023). *Suchasni tekhnologii upravlinnia* [Modern management technologies]. Kharkiv: Disa Plius. (in Ukrainian)
 9. Balabash O. B. & Vu Khan Khuen (2019). Analiz eksportnoho potentsialu (na prykladi ahrarnykh pidpryemstv Ukrainy) [Analysis of export potential (on the example of agricultural enterprises of Ukraine)]. *Instytut bukhhalter-skoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii*, no. 3–4, pp. 20–27. (in Ukrainian)
 10. Balabash O. S. & Kuznetsova I. O. (2020). *Upravlinnia biznes-stiikistiu pidpryemstv na rynku khliboproduktiv* [Management of business sustainability of enterprises in the bakery products market]. Kharkiv: Disa Plius. (in Ukrainian)
 11. Elliot S. (2002). *Electronic commerce: B2C strategies and models*. Chichester, UK: John Wiley.
 12. Magretta J. Why business models matter. *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80, no. 5. P. 86–92. URL: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
 13. Wheelen T. L., Hunger J. D., Hoffman A. N. & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th ed.). Boston: Pearson.
 14. Porter M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, vol. 74, no. 6, pp. 61–78.
 15. Shvydanenko H. O. & Revutska N. V. (2013). *Formuvannia biznes-modeli pidpryemstva* [Formation of the enterprise business model]. Kyiv: KNEU. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/25209> (in Ukrainian)
 16. Thompson A. A., & Strickland, A. J. (2001). *Strategic management: Concepts and cases* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Higher Education.
 17. Zott C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, vol. 37, no. 4, pp. 1019–1042. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
 18. Donner M., Gohier R. & de Vries H. (2020). A new circular business model typology for creating value from agro-waste. *Science of the Total Environment*, vol. 716, pp. 137065. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.137065>
 19. Vasylieva O. O., Domashenko S. V. & Hil L. A. (2024). Tsyrukuliarni biznes-modeli: bariery zastosuvannia ta povedinka spozhyvachiv [Circular business models: Barriers to implementation and consumer behavior]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-136> (in Ukrainian)
 20. Podra O. P. & Horoshko Yu. V. (2022). Tsyrukuliarni modeli upravlinnia rozvytkom biznesu: problemy ta perspektyvy v Ukraini [Circular models of business development management: Problems and prospects in Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 11, pp. 231–236. (in Ukrainian)
 21. Ruda M. V. & Myrka Ya. V. (2020). Tsyrukuliarni biznes-modeli v Ukraini [Circular business models in Ukraine]. *Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 2, no. 1, pp. 107–121. (in Ukrainian)
 22. Balabash O. S. (2025). Reinzhynerynh biznes-modeli torhovelnoho pidpryemstva yak instrument stratehichnoho upravlinnia [Reengineering of the business model of a trading enterprise as a tool of strategic management]. In: Kuznetsova I. O. & Balabash O. S. (Eds.), *Aktualni napriamy rozvytku menedzhmentu: problemy ta rishennia*. Kharkiv: Disa Plius. (in Ukrainian)
 23. Kuznetsova I., Balabash O. & Karpenko Y. (2026). Formation of pharmaceutical enterprises' strategy based on the development of operational capabilities. In: Semenov A., Yepifanova I. & Kajanová J. (Eds.), *Data-Centric Business and Applications*, vol. 275. Cham: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_18

Дата надходження статті: 18.02.2026

Дата прийняття статті: 13.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-58-7>

УДК 338.43:331.5:37.091.12(477)

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@ksu.ks.ua*

Сорокіна А.М.

*викладачка кафедри готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1811-5116>
E-mail: asorokina@ksu.ks.ua*

ВПЛИВ РОЗВИТКУ КРАФТОВИХ ХАРЧОВИХ ВИРОБНИЦТВ НА ЕКОНОМІКУ РЕГІОНУ: РІЛЬ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ У ФОРМУВАННІ ЛОКАЛЬНИХ КАДРІВ

У статті досліджено вплив розвитку крафтових харчових виробництв на економічний потенціал регіонів України в контексті післявоєнного відновлення. Обґрунтовано, що крафтове виробництво стає важливим чинником формування локальної економіки, сприяючи розвитку малого підприємництва, створенню нових робочих місць, зростанню туристичної привабливості та підвищенню рівня самозайнятості населення. Розглянуто теоретичні підходи до розуміння поняття «крафтове виробництво» на основі робіт, які акцентують на інноваційності, підприємницькій активності та ролі кластеризації у розвитку регіональної економіки. У результаті дослідження визначено ключові напрями підвищення ефективності функціонування крафтових підприємств: розвиток освітніх хабів, створення регіональних програм підтримки малого бізнесу, стимулювання інноваційних ініціатив та розширення інтеграції освіти і виробництва.

Ключові слова: крафтові виробництва, регіональна економіка, професійна освіта, малий бізнес, локальні кадри, інновації, гастрономічний туризм.

Burak Valentyna, Sorokina Alona. THE IMPACT OF THE DEVELOPMENT OF CRAFT FOOD PRODUCTIONS ON THE ECONOMY OF THE REGION: THE ROLE OF VOCATIONAL EDUCATION IN THE FORMATION OF LOCAL PERSONNEL

The article examines the impact of the development of craft food production on the economic potential of Ukraine's regions in the context of post-war recovery. It substantiates that craft production is becoming an important factor in shaping local economies, contributing to the development of small businesses, the creation of new jobs, the growth of tourism attractiveness, and the increase in self-employment among the population. The study considers theoretical approaches to understanding the concept of "craft production", based on works that emphasize innovation, entrepreneurial activity, and the role of clustering in regional economic development. The current state of the craft sector in Ukraine is analyzed, and key development trends are identified, including a focus on local resources, environmentally friendly production, niche market orientation, and growing demand for authentic products. It is demonstrated that successful examples of craft enterprises – such as "Hutsul Farm" (Ivano-Frankivsk region), "Craft-Bake" (Lviv region), and Varvar Brew (Kyiv region) – illustrate the synergy between production, tourism, and local communities, generating a multiplicative economic effect at the regional level. Special attention is given to the role of professional education in providing human resources for craft production. It is noted that the training of specialists in food technology, restaurant business, and entrepreneurship should be oriented toward developing innovative thinking, entrepreneurial competencies, and practical skills for working within small-scale production environments. The importance of close cooperation between educational institutions and local business communities, agricultural clusters, and territorial communities is emphasized to ensure a sustainable workforce for regional economic development. As a result of the study, key directions for improving the efficiency of craft enterprises are identified, including the development of educational hubs, the creation of regional support programs for small businesses, the stimulation of innovative initiatives, and the expansion of integration between education and production.

Key words: craft production, regional economy, vocational education, small business, local workforce, innovation, gastronomic tourism.

Постановка проблеми. В умовах сучасних трансформацій національної економіки України, спричинених як глобальними викликами, так і внутрішніми соціально-економічними змінами, усе більшої уваги набувають питання диверсифікації регіональної економіки та формування стійких локальних виробничих систем. Одним із перспективних напрямів розвитку місцевих економік є становлення та розширення мережі крафтових харчових виробництв – малих підприємств, орієнтованих на використання місцевих ресурсів, збереження традиційних технологій, розвиток інноваційних підходів до виготовлення продукції та формування унікальної пропозиції для споживачів.

Крафтове виробництво, як складова сучасного агропродовольчого комплексу, не лише забезпечує насичення внутрішнього ринку якісною продукцією, але й сприяє підвищенню економічної активності на місцях, стимулює розвиток підприємництва, створює додану вартість у межах регіону та сприяє формуванню нових робочих місць. Його розвиток має значний мультиплікативний ефект для місцевої економіки – активізує сільські території, сприяє розвитку суміжних сфер (логістики, туризму, переробки, маркетингу), а також зміцнює соціальну згуртованість громади.

Проте динамічний розвиток крафтових харчових виробництв в Україні стримується низкою системних проблем. Серед основних – дефіцит кваліфікованих кадрів, які володіють сучасними технологічними знаннями, підприємницькими навичками та здатністю працювати в умовах малих виробничих форм. Сучасна система професійної (професійно-технічної) освіти не завжди відповідає актуальним потребам регіональних ринків праці, що призводить до дисбалансу між попитом на фахівців і їх реальною підготовкою. Відсутність ефективних механізмів партнерства між закладами освіти, органами місцевого самоврядування та бізнесом знижує можливості практико-орієнтованої підготовки фахівців для харчової промисловості, особливо у сегменті малих і крафтових виробництв.

У цьому контексті постає науково-практична проблема пошуку шляхів інтеграції системи професійної освіти в процеси розвитку крафтового виробництва як стратегічного напрямку підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки. Необхідним є виявлення закономірностей та умов формування кадрового потенціалу для малих харчових підприємств на основі сучасних підходів до професійної підготовки, дуальної

освіти, партнерства освіти і бізнесу, а також оцінка їхнього впливу на сталий економічний розвиток регіонів.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена потребою у теоретичному обґрунтуванні та практичному забезпеченні взаємозв'язку між розвитком крафтових харчових виробництв і системою професійної освіти як важливим чинником формування конкурентоспроможних людських ресурсів, що визначають динаміку економічного зростання регіонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку крафтових харчових виробництв, їхнього впливу на економіку регіонів та формування кадрового потенціалу активно привертає увагу сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні засади розвитку малого підприємництва, інноваційних форм господарювання та локальних виробничих систем ґрунтовно досліджені у працях таких учених, як Дж. Шумпетер, П. Друкер, М. Портер, які визначили підприємництво та інновації як ключові чинники економічного зростання й конкурентоспроможності регіонів.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних і прикладних засад регіональної економіки, локалізації виробництв і підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу зробили українські вчені – В. Геєць [3], Л. Федулова [12], С. Ілляшенко [5], які досліджують проблеми інноваційного розвитку підприємств, формування кластерних структур та регіональних виробничих мереж.

Окрему увагу у наукових працях приділено розвитку малого та середнього бізнесу у сфері харчової промисловості, що є основою для становлення крафтового виробництва. Так, у роботах О. Попової [11], В. Бойка [2], Т. Мостенської [8] розглядаються питання ефективності діяльності малих харчових підприємств, диверсифікації виробництва та впровадження інновацій у галузі. Сучасні підходи до розвитку крафтових ініціатив в Україні висвітлено у працях Н. Андрющенко [1], І. Петренко [10], В. Бурак [11], О. Маркової [7], де акцентується увага на значенні крафтових виробництв як каталізаторів економічного та соціального розвитку громад.

Значна кількість публікацій присвячена ролі освіти у формуванні кадрового потенціалу для регіональних економік. Зокрема, питання підготовки фахівців для харчової галузі розглянуто у працях Л. Грищенко [4], Н. Ничкало [9], В. Лугового [6], які досліджують механізми адаптації системи професійної освіти до потреб ринку праці, фор-

мування компетентностей та впровадження дуальної освіти. Науковці наголошують на необхідності тісної взаємодії закладів професійної освіти з роботодавцями, особливо у контексті регіонального розвитку.

Разом із тим, більшість наявних досліджень фокусуються переважно на загальних питаннях розвитку харчової промисловості або професійної освіти окремо. Взаємозв'язок між розвитком крафтових виробництв як форми локального підприємництва та системою професійної освіти залишається недостатньо опрацьованим. Недостатньо дослідженими є також питання формування регіональних освітньо-виробничих кластерів, оцінки їхнього впливу на соціально-економічний розвиток територій та створення умов для стійкого функціонування крафтових підприємств.

Таким чином, існує об'єктивна потреба у комплексному науковому аналізі впливу розвитку крафтових харчових виробництв на економіку регіону з урахуванням ролі системи професійної освіти у підготовці локальних кадрів, що визначає актуальність і наукову новизну обраної тематики.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективного розвитку крафтових харчових виробництв як чинника підвищення економічного потенціалу регіону, із урахуванням ролі системи професійної освіти у формуванні та підготовці локальних кадрів, здатних забезпечити інноваційність і конкурентоспроможність цих підприємств.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Крафтові харчові виробництва сьогодні стають одним із ключових чинників економічного розвитку регіонів, адже вони поєднують традиційні технології виготовлення продукції з інноваційними підходами та локальною спрямованістю бізнесу. На відміну від масових промислових підприємств, крафтові виробництва орієнтовані на регіональні ресурси, унікальні рецептури та персоналізовану продукцію, що дозволяє створювати додаткову цінність для локальної економіки та громади.

Одним із головних економічних ефектів крафтових виробництв є створення нових робочих місць у регіоні. Крафтові підприємства потребують не лише виробничого персоналу, а й фахівців із маркетингу, логістики, управління якістю, інноваційного розвитку та цифрових технологій. Це сприяє зниженню рівня безробіття, підвищенню зайнятості населення та формуванню компетентного кадрового потенціалу. Крім того, розвиток крафтових виробництв стимулює професійне навчання на локальному рівні, адже підприємства активно взаємодіють із закладами освіти для підготовки спеціалістів.

Крафтові підприємства активно залучають місцевих постачальників сировини, що дозволяє формувати додану вартість у межах регіону. Використання локальних продуктів – від зерна та молока до фруктів, ягід та спецій – забезпечує не лише економічний ефект для постачальників, але й підвищує якість і унікальність кінцевої продукції. Цей механізм створює ефект мультиплікатора для економіки: чим більше крафтових виробництв розвивається, тим сильніший економічний вплив на всі суміжні галузі.

Крафтові виробництва здатні підвищувати туристичну привабливість регіонів. Відвідування міні-пекарень, сироварень, пивоварень або кондитерських студій часто стає частиною культурних та гастрономічних маршрутів. Така активність стимулює розвиток суміжних секторів: готельно-ресторанного бізнесу, сувенірної продукції, транспортних і розважальних послуг. Таким чином, крафтові підприємства стають не лише виробниками продукту, а й локальними економічними драйверами, які підвищують доходи громад та сприяють зміцненню соціальної згуртованості.

В Україні вже існує низка прикладів ефективного крафтового виробництва (табл. 1). Ці приклади демонструють потенціал крафтових виробництв як каталізаторів економічного розвитку регіонів, підвищення зайнятості, формування доданої вартості та розвитку локальної інфраструктури.

Таблиця показує, що крафтові харчові підприємства одночасно виконують кілька важ-

Таблиця 1

Успішні крафтові підприємства в Україні

Назва підприємства	Регіон	Основна продукція	Вплив на економіку/туризм
Гуцульська ферма	Івано-Франківська	Сири	Туристичний потік, локальні постачальники
Крафт-Бейк	Львівська область	Хліб, випічка	Локальні постачальники, гастрономічний туризм
Varvar Brew	Київська область	Пиво крафтове	Туризм, співпраця з фермерами

Джерело: створено авторами

ливих функцій: створюють робочі місця, підтримують місцевих постачальників сировини, формують додану вартість та стимулюють розвиток туризму й суміжного бізнесу. Різноманітність продукції та географічне розташування підприємств підтверджують їхню здатність адаптуватися до потреб регіону й споживачів, а також підкреслюють мультиплікаційний ефект, який вони здійснюють на економіку та соціальну сферу місцевих громад.

Економічна ефективність крафтових харчових підприємств визначається здатністю генерувати прибуток за умов обмежених ресурсів, оптимізувати виробничі процеси та забезпечувати конкурентоспроможну продукцію на локальному ринку. Одним із ключових показників ефективності є рентабельність продукції, яка безпосередньо залежить від співвідношення собівартості виготовлення товару та ціни його реалізації. Завдяки малому масштабу та гнучкості виробництва, крафтові підприємства мають можливість ефективно контролювати витрати на сировину, енергію, трудові ресурси та упаковку, що дозволяє підтримувати оптимальну маржу.

Рентабельність і собівартість продукції. Для крафтових виробництв характерна висока питома вартість одиниці продукції через невеликі обсяги виробництва та використання якісної локальної сировини. Проте це компенсується можливістю формування преміальної ціни завдяки унікальності продукту, локальному бренду та високій якості. Як правило, рентабельність крафтових підприємств варіюється в межах 15 – 35%, що значно перевищує середні показники великих промислових виробництв у сегменті масового виробництва (табл. 2).

Вище згадана таблиця показує, що, незважаючи на вищу собівартість порівняно з масовими виробництвами, крафтові підприємства здатні досягати високої рентабельності за рахунок унікальності продукції та лояльності споживачів.

Можливості розвитку малого бізнесу та стартапів. Крафтові харчові виробництва є сприятливим середовищем для розвитку малого бізнесу та стартапів. Невеликі інвестиції на старті, простота масштабування,

можливість спеціалізації на вузькому сегменті ринку та доступ до локальних ресурсів створюють сприятливі умови для підприємців. Крім того, розвиток гастрономічного туризму та популяризація локальної продукції сприяють швидкому виходу на окупність.

Роль інновацій та технологій. Інновації та сучасні технології відіграють ключову роль у підвищенні продуктивності крафтових підприємств. Використання нових методів зберігання, автоматизації частини виробничих процесів, цифрового обліку та маркетингу дозволяє знижувати витрати, підвищувати якість продукції та оптимізувати роботу персоналу. Впровадження інноваційних технологій також відкриває можливості для диверсифікації продуктів і виходу на нові ринки (рис. 1).

Рисунок демонструє, що економічна ефективність крафтового виробництва формується під впливом взаємопов'язаних факторів – контролю собівартості, цінової політики, інноваційно-технологічного розвитку та підтримки малого бізнесу. Саме їхня збалансована взаємодія забезпечує рентабельність, стабільне зростання та конкурентоспроможність крафтових підприємств у регіональній економіці.

Розвиток крафтових харчових виробництв безпосередньо залежить від наявності висококваліфікованих фахівців, здатних забезпечити інноваційність, ефективність і стабільність діяльності підприємств. У сучасних умовах ринку зростає потреба у технологах харчових виробництв, маркетологах, менеджерах, фахівцях із контролю якості та підприємцях, які розуміють специфіку малого виробництва, локальної сировинної бази та потреб споживачів. Формування такого кадрового потенціалу можливе лише за умови модернізації системи професійної освіти та її тісної інтеграції з реальним сектором економіки.

Важливу роль у підготовці кадрів відіграють навчальні програми закладів вищої освіти, які мають орієнтуватися на практичні компетентності, сучасні технології виробництва та основи підприємництва. Актуальними стають спеціалізовані курси й модульні програми з технології крафтових продуктів, маркетингу локальних брендів, управління

Таблиця 2

Показники собівартості та рентабельності крафтових продуктів

Тип продукції	Собівартість 1 од., грн	Роздрібна ціна, грн	Рентабельність, %
Сир твердий	120	180	33
Хліб фермерський	25	35	28
Пиво крафтове	40	55	27

Джерело: створено авторами

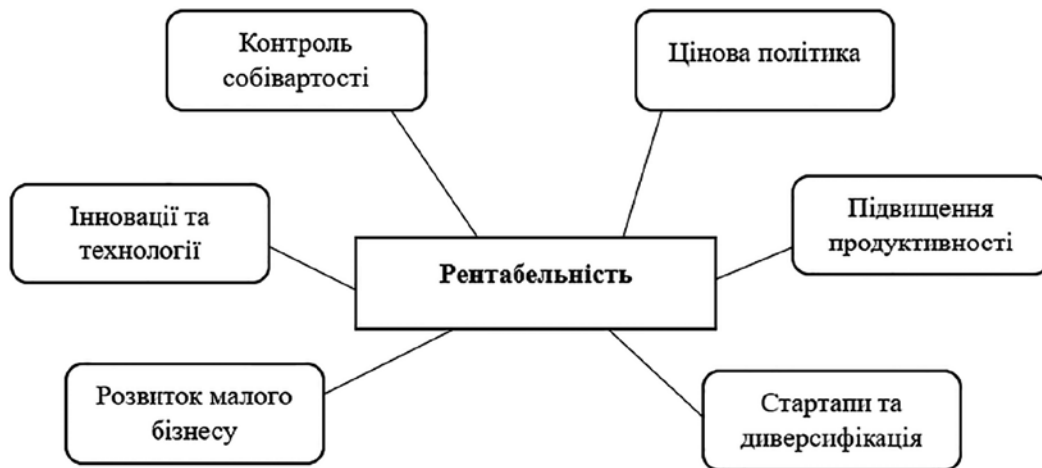


Рис. 1. Фактори економічної ефективності крафтового виробництва

Джерело: складено авторами на основі [2; 3; 12]

малими харчовими підприємствами та стандарти якості і безпечності харчової продукції.

Важливою складовою якісної підготовки є практичне навчання на базі діючих крафтових підприємств, що дозволяє студентам не лише отримати реальний досвід роботи, але й формує навички інноваційного мислення, гнучкості у прийнятті виробничих рішень та здатності до підприємницької діяльності. Такі освітньо-виробничі партнерства створюють основу для сталого розвитку локальних спільнот, де молодь має можливість реалізувати себе у власному регіоні.

Тому, система професійної освіти виступає ключовим чинником забезпечення регіонального розвитку через підготовку кадрів, здатних упроваджувати економічно ефективні технології, дотримуватися сучасних стандартів якості та забезпечувати конкурентоспроможність крафтових харчових виробництв у межах регіональної економіки.

Професійна підготовка кадрів є стратегічною передумовою ефективного функціонування та розвитку крафтових харчових виробництв. Високий рівень кваліфікації фахівців безпосередньо впливає на якість продукції, раціональне використання ресурсів, запровадження інноваційних технологій і, зрештою, на прибутковість підприємств. Кваліфіковані технологи, маркетологи, економісти та менеджери здатні формувати ефективну виробничу політику, розробляти унікальні продукти, оптимізувати процеси постачання й збуту, що підвищує економічну ефективність крафтового бізнесу.

Кадровий потенціал, сформований на основі сучасної професійної освіти, стає рушійною силою довгострокової стабільності регіональної економіки. Завдяки таким фахівцям створюються сталі підприємства, які інтегровані

в місцеву економічну екосистему, забезпечують зайнятість населення і формують додану вартість на рівні громади. Таким чином, взаємозв'язок між освітою та економікою проявляється у циклі «освіта – виробництво – розвиток регіону», де підготовка кадрів виступає базовим елементом сталого зростання.

Зміцнення цього зв'язку можливе завдяки інтеграції навчальних закладів у локальні виробничі системи, що передбачає створення спільних лабораторій, навчально-виробничих центрів, дуальних програм навчання. Такі форми співпраці дозволяють синхронізувати освітні стандарти з реальними потребами бізнесу, забезпечити студентів практичними навичками, а підприємствам – доступ до молодих спеціалістів, готових до інноваційної діяльності.

Тому, професійна освіта є не лише соціальним інститутом, а й потужним економічним ресурсом, який визначає здатність регіону до саморозвитку. Розвиток крафтових виробництв у поєднанні з якісною підготовкою кадрів створює синергійний ефект, що забезпечує конкурентоспроможність місцевої економіки, розширення ринку праці та підвищення добробуту громади.

Сучасний розвиток крафтових харчових виробництв в Україні супроводжується низкою викликів, серед яких провідне місце займають проблеми кадрового забезпечення. Більшість малих підприємств відчують дефіцит кваліфікованих технологів, фахівців з управління виробництвом, маркетологів та експертів із якості, що зумовлює нерівномірність розвитку галузі та зниження її інноваційного потенціалу. Часто засновники крафтових виробництв вимушені поєднувати кілька функцій, що негативно впливає на ефективність управлінських рішень і якість

Таблица 3

Взаємозв'язок між рівнем професійної підготовки кадрів і результатами економічного розвитку регіону

Рівень професійної підготовки кадрів	Характеристика підприємств	Вплив на економіку регіону
Низький (відсутність профільної освіти, переважно емпіричний досвід)	Обмежена продуктивність, низький рівень інноваційності, проблеми з якістю	Повільне зростання, низька зайнятість, слабка конкурентоспроможність
Середній (наявність базової технічної освіти, часткова адаптація до нових технологій)	Стабільне виробництво, обмежене впровадження інновацій, помірна рентабельність	Часткове зростання, розвиток локального бізнесу, обмежений експортний потенціал
Високий (системна професійна освіта, дуальні програми, участь у проектах інноваційного розвитку)	Висока якість продукції, ефективне управління, активна інноваційна діяльність	Динамічний розвиток економіки регіону, зростання інвестицій, формування нових робочих місць

Джерело: за даними [2; 5; 6; 7]

кінцевої продукції. Нестача фахівців також обмежує можливості розширення підприємств і впровадження сучасних технологій.

Одним із ключових напрямів подолання цих проблем є державна підтримка малого харчового бізнесу, яка має бути спрямована на стимулювання розвитку крафтових виробництв через податкові пільги, грантові програми, доступ до пільгового кредитування та створення регіональних кластерів. Важливою складовою такої підтримки є формування сприятливого інституційного середовища для інтеграції бізнесу, освіти та науки. Створення центрів підтримки крафтового підприємництва на базі закладів освіти або регіональних агенцій розвитку сприятиме активнішому обміну досвідом, упровадженню інновацій і формуванню нових бізнес-моделей.

У цьому контексті значні перспективи має розвиток професійної освіти у сфері крафтових харчових технологій. Необхідним є оновлення навчальних програм, орієнтація на компетентнісний підхід, упровадження дуальної освіти та розширення партнерств із діючими підприємствами. Важливо забезпечити підготовку фахівців, здатних не лише працювати у виробництві, а й створювати власні стартапи, керувати малими підприємствами, розробляти нові продукти та технологічні рішення.

Таким чином, поєднання системної державної підтримки, модернізації професійної освіти та розвитку підприємницької культури є ключовою умовою забезпечення сталого зростання крафтового харчового сектору. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню економічного потенціалу регіонів, підвищенню рівня зайнятості та формуванню конкурентоспроможної локальної економіки.

Висновки. Отже, розвиток крафтових харчових виробництв має вагомий економічний та соціальний значення для регіонів України. Такі підприємства сприяють активізації місцевої

економіки, створенню нових робочих місць, формуванню доданої вартості у межах територіальних громад і підвищенню туристичної привабливості регіону. Їх діяльність забезпечує диверсифікацію харчового ринку, підтримку локальних постачальників сировини та стимулює розвиток суміжних галузей. Водночас крафтове виробництво виступає каталізатором інновацій і соціальної мобільності, оскільки поєднує підприємницьку ініціативу з культурними, гастрономічними та екологічними цінностями регіону. Таким чином, крафтовий сектор є не лише економічним, але й соціокультурним чинником сталого регіонального розвитку.

З огляду на виявлені тенденції, ключовим завданням держави та освітньої спільноти є створення умов для ефективної професійної підготовки кадрів у сфері крафтових харчових технологій. Доцільним є впровадження дуальних форм навчання, тісна співпраця навчальних закладів із виробничими підприємствами, розробка сучасних освітніх програм, орієнтованих на практичні навички, інноваційність і підприємницьке мислення. Розвиток системи професійної освіти в поєднанні з державною підтримкою малих виробництв та інфраструктури місцевого бізнесу дозволить підвищити конкурентоспроможність крафтового сектору, сприятиме зростанню регіональної економіки та формуванню кадрового потенціалу нового покоління, здатного забезпечити сталий розвиток харчової галузі України.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андрющенко Н. М. Розвиток агропромислового виробництва в контексті євроінтеграції України. *Економіка та держава*, 2018. № 10. С. 34–38. URL: <https://www.economy.in.ua/journal>
2. Бойко В. А. Розвиток малого та середнього підприємництва як чинник зростання регіональної економіки. *Еко-*

- номічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки, 2021. № 3. С. 52–59. URL: <https://dspace.enu.edu.ua/handle/123456789/1456>
3. Геєць В. М. *Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку* Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України. 2009. С. 102–118.
 4. Грищенко Л. С. Управління розвитком освітніх програм у закладах професійної освіти. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України*, 2020. № 20. С. 88–95. URL: <https://ipto.edu.ua>
 5. Ілляшенко С. М. *Інноваційний розвиток підприємств: проблеми, механізми, управління*. Суми: Університетська книга. 2011. С. 56–79. URL: <https://snu.edu.ua>
 6. Луговий В. І. Якість вищої освіти в контексті європейського простору вищої освіти. *Освіта України*, 2018. № 12. С. 4–7. nURL: <https://osvita.ua/legislation/>
 7. Маркова О. М. Розвиток професійної компетентності майбутніх технологів харчових виробництв у процесі навчання. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*, 2019. № 6. С. 60–64. URL: <https://nbuv.gov.ua>
 8. Мостенська Т. Л. Зелена економіка та сталий розвиток: виклики для аграрного сектору України. *Економіка АПК*, 2020. № 2. С. 5–13. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202002005>
 9. Ничкало Н. Г. Професійна освіта в контексті інноваційного розвитку суспільства. *Професійна освіта: педагогіка і психологія*, 2019. № 3. С. 9–17. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/handle/123456789/3287>
 10. Петренко І. В. Професійна підготовка фахівців у сфері ресторанного господарства в умовах інноваційної економіки. *Професійна освіта: педагогіка і психологія*, 2021. № 2. С. 45–51. URL: <https://journals.ztu.edu.ua/index.php/pepp>
 11. Бурак В.Г. Особливості технології виробництва крафтових овочевих і фруктових чипсів зі збереженням біологічної цінності. *Наукові перспективи*. 2025. № 9(63). С. 709–720. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9\(63\)-709-720](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9(63)-709-720)
 12. Попова О. І. *Технологія переробки плодів і овочів: методичні вказівки до лабораторних робіт*. Харків: ХДУХТ. 2020. С. 14–38. URL: <https://repo.hduht.edu.ua/>
 13. Федулова Л. І. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств: методологія формування та адаптації. *Економіка і прогнозування*, 2017. № 3. С. 32–47. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2017.03.032>
 3. Heyets' V. M. (2009). *Ekonomika Ukrayiny: stratehiya i polityka dovrostrokovoho rozvytku Kyiv* [Economy of Ukraine: strategy and policy of long-term development]: *Instytut ekonomiky ta prohnozuvannya NAN Ukrayiny*. pp. 102–118.
 4. Hryshchenko L. S. (2020). *Upravlinnya rozvytkom osvitynih prohram u zakladakh profesiynoi osvity* [Management of the development of educational programs in vocational education institutions]. *Naukovyy visnyk Instytutu profesiyno-tekhnichnoi osvity NAPN Ukrayiny*, №20, pp. 88–95. Available at: <https://www.ipto.edu.ua>
 5. Ilyashenko S. M. (2011). *Innovatsiynyy rozvytok pidpryyemstv: problemy, mekhanizmy, upravlinnya* [Innovative development of enterprises: problems, mechanisms, management]. Sumy: Universytet-s'ka knyha. pp. 56–79. Available at: <https://www.snu.edu.ua>
 6. Luhovyy V. I. (2018). *Yakist' vyshchoyi osvity v konteksti yevropeys'koho prostoru vyshchoyi osvity* [The quality of higher education in the context of the European area of higher education]. *Osvita Ukrayiny*, № 12, pp. 4–7. Available at: <https://osvita.ua/legislation/>
 7. Markova O. M. (2019). *Rozvytok profesiynoi kompetentnosti maybutnikh tekhnolohiv kharchovykh vyrobnystv u protsesi navchannya* [Development of professional competence of future technologists of food production during the training process]. *Osvita ta rozvytok obdarovanoyi osobystosti*, № 6, pp.60–64. Available at: <https://www.nbuv.gov.ua>
 8. Mostens'ka T. L. (2020). *Zelena ekonomika ta stalyy rozvytok: vyklyky dlya ahramoho sektoru Ukrayiny* [Green economy and sustainable development: challenges for the agricultural sector of Ukraine]. *Ekonomika APK*, № 2, pp. 5–13. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202002005>
 9. Nychkalo N. H. (2019). *Profesiyna osvita v konteksti innovatsiynoho rozvytku suspil'stva* [Professional education in the context of innovative development of society]. *Profesiyna osvita: pedahohika i psykholohiya*, № 3, pp. 9–17. Available at: <https://lib.iitta.gov.ua/handle/123456789/3287>
 10. Petrenko I. V. (2021). *Profesiyna pidhotovka fakhivtsiv u sferi restorannoho hospodarstva v umovakh innovatsiynoyi ekonomiky* [Professional training of specialists in the field of restaurant business in the conditions of innovative economy]. *Profesiyna osvita: pedahohika i psykholohiya*, № 2, pp. 45–51. Available at: <https://journals.ztu.edu.ua/index.php/pepp>
 11. Burak V. H. (2025) *Osoblyvosti tekhnolohiyi vyrobnystva kraftovykh ovochevykh i fruktovykh chypsviv zi zberezhennyam biolohichnoyi tsinnosti* [Features of the production technology of craft vegetable and fruit chips with preservation of biological value]. *Naukovi perspektivy*. № 9(63). pp. 709–720. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9\(63\)-709-720](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9(63)-709-720)
 12. Popova O. I. (2020). *Tekhnolohiya pererobky plodiv i ovochiv: metodychni vказivky do laboratornykh robit* [Fruit and vegetable processing technology: methodical instructions for laboratory work]. Kharkiv: KHDUKHT. pp. 14–38. Available at: <https://repo.hduht.edu.ua/>
 13. Fedulova L. I. (2017). *Biznes-modeli innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstv: metodolohiya formuvannya ta adaptatsiyi* [Business models of innovative development of enterprises: methodology of formation and adaptation]. *Ekonomika i prohnozuvannya*, № 3, pp.32–47. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2017.03.032>

REFERENCES:

1. Andryushchenko N. M. (2018). *Rozvytok ahropromyslovoho vyrobnystva v konteksti yevrointehratsiyi Ukrayiny* [Development of agro-industrial production in the context of the European integration of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, №10, pp. 34–38. Available at: <https://economy.in.ua/journal>
2. Boyko V. A. (2021). *Rozvytok maloho ta sered'n'oho pidpryyemnytstva yak chynnyk zrostannya rehional'noyi ekonomiky* [The development of small and medium-sized enterprises as a factor in the growth of the regional economy]. *Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyevropeys'koho natsional'noho universytetu im. Lesi Ukrayinky*, №3, pp. 52–59. Available at: <https://dspace.enu.edu.ua/handle/123456789/1456>

Дата надходження статті: 16.02.2026

Дата прийняття статті: 09.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-58-8>

УДК 339.138:004:330.341.1

Македон В.В.

*доктор економічних наук,
професор кафедри маркетингу та логістики
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8131-0235>
E-mail: v_makedon@ukr.net*

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ ІННОВАЦІЙ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Метою дослідження є обґрунтування прикладних підходів до використання цифрових інструментів маркетингу інновацій у процесі стратегічного розвитку підприємств та визначення їх ролі у формуванні ефективної системи взаємодії з ринком. Розроблено узагальнюючі моделі оцінювання ефективності цифрового маркетингу, прогнозування попиту на інноваційні продукти. Отримані результати показали, що використання цифрових інструментів маркетингу забезпечує формування багатоканальної системи взаємодії зі споживачами. Встановлено, що інтеграція цифрових маркетингових технологій формує комплексну маркетингову інфраструктуру, яка поєднує інформаційні потоки і інструменти аналізу поведінки споживачів. Новизна роботи полягає у формуванні системного підходу до використання цифрових маркетингових технологій у процесі просування інноваційних продуктів та стратегічного розвитку підприємств.

Ключові слова: цифрові маркетингові інструменти, маркетинг інновацій, стратегічний розвиток, цифрові комунікації, маркетингова аналітика, електронна комерція.

Makedon Viacheslav. DIGITAL TOOLS OF INNOVATION MARKETING IN THE SYSTEM OF STRATEGIC BUSINESS DEVELOPMENT

The purpose of the study is to substantiate applied approaches to the use of digital tools of innovation marketing in the process of strategic development of enterprises and to determine their role in forming an effective system of interaction with the market. The paper focuses on the analysis of practical mechanisms for the use of digital communication platforms, customer relationship management systems, analytical services, and electronic sales channels. The research methodology is based on a set of applied analytical approaches, including the systematization of digital marketing practices, structural analysis of market communication tools, modeling of the integration of digital technologies into the marketing infrastructure of an enterprise, and the development of integral indicators for evaluating the effectiveness of digital marketing tools. Within the study, generalized models were developed for assessing the effectiveness of digital marketing, forecasting demand for innovative products, and determining the strategic effect of integrating digital marketing technologies into the enterprise management system. The results obtained demonstrate that the use of digital marketing tools ensures the formation of a multichannel system of interaction with consumers that combines communication platforms, analytical services, and electronic distribution channels. It has been established that the integration of digital marketing technologies forms a comprehensive marketing infrastructure that combines information flows, tools for analyzing consumer behavior, and mechanisms for managing customer experience. The practical significance of the research lies in the development of applied approaches to integrating digital marketing tools into the strategic management system of enterprises, which contributes to improving the effectiveness of marketing activities, expanding market opportunities, and forming sustainable competitive advantages in the digital business environment. The novelty of the study lies in the formation of a systemic approach to the use of digital marketing technologies in the process of promoting innovative products and ensuring the strategic development of enterprises.

Key words: digital marketing tools, innovation marketing, strategic development, digital communications, marketing analytics, e-commerce.

Постановка проблеми. Оточуюче бізнес-середовище характеризується високою динамікою технологічних змін, що суттєво впливає на способи формування конкурентних переваг підприємств. У таких умовах особливого значення набуває використання цифрових інструментів маркетингу для просування інноваційних продуктів і формування ефективних каналів взаємодії зі споживачами. Цифрові платформи комунікації, системи управління клієнтськими відносинами, ана-

літичні сервіси та інструменти електронної комерції створюють нові можливості для підвищення результативності маркетингової діяльності та оптимізації стратегічних управлінських рішень. Водночас практичний досвід підприємств свідчить про наявність низки проблем, пов'язаних із фрагментарним використанням цифрових маркетингових технологій, недостатньою інтеграцією аналітичних систем у процес стратегічного управління та відсутністю комплексних механізмів

мів використання цифрових інструментів у маркетингу інновацій. За таких умов актуальним є поточне дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В роботі Ал Муала А. [1] наведені результати досліджень організаційних та управлінських механізмів використання цифрового маркетингу у процесі впровадження технологічних інновацій. Показано, що цифрові комунікаційні платформи здатні підвищувати ефективність взаємодії підприємств із ринком. У дослідженні Атаїде Г., Джон Дж., Радж С., Сівакумар К., Сюн Г. [2] систематизовано підходи до поєднання маркетингових інновацій із цифровими технологіями. Автори довели, що використання цифрових платформ сприяє підвищенню результативності інноваційної діяльності. Проте дискусійними залишаються аспекти практичної адаптації таких підходів у різних галузях економіки. У праці Бірюков Я. [4] досліджено роль цифрових маркетингових стратегій у розвитку бізнесу. Встановлено, що цифровізація маркетингових процесів формує нові можливості для управління ринковими комунікаціями. Разом з тим недостатньо висвітлено питання інтеграції таких інструментів у довгострокову стратегію розвитку підприємства. У роботі Гао С. [7] показано вплив цифрових маркетингових інструментів на підвищення результативності підприємств. Проте невирішеними залишаються проблеми оцінювання комплексного ефекту цифрової трансформації маркетингової діяльності.

Дослідження Гарсія Л., Ботура Жуніор Г., Сілва Ж. [8] узагальнює сучасні підходи до взаємозв'язку маркетингової стратегії та інновацій. Водночас окремі аспекти практичного використання цифрових інструментів у маркетингу інновацій потребують подальшого наукового опрацювання. У роботі Пархоменко Н. та інші [14] обґрунтовано значення цифровізації маркетингу як інструменту оцінювання поведінки споживачів. Однак залишаються відкритими питання формування інтегрованих моделей використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності. У дослідженні Уршич Д., Чатер Т. [16] представлено комплексний аналіз цифрових інновацій у сфері управління бізнесом. Проте частина прикладних аспектів використання таких інновацій у маркетингових процесах потребує додаткового вивчення. Однак недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції цифрових маркетингових інструментів для забезпечення стратегічного розвитку підприємств.

Мета статті – обґрунтувати прикладні засади використання цифрових інструментів маркетингу інновацій для забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. У сучасній практиці підприємства дедалі частіше використовують цифрові інструменти як основу маркетингової діяльності, оскільки вони забезпечують швидке поширення інформації про інновації, гнучке управління комунікаційними потоками та можливість адаптації маркетингових рішень до змін ринкового середовища. Особливістю цифрового маркетингу інновацій є те, що він поєднує інформаційні технології, маркетингову аналітику та інструменти управління клієнтським досвідом у єдину систему взаємодії з ринком. У процесі просування інноваційних продуктів застосовуються соціальні платформи комунікації, системи управління клієнтськими відносинами, аналітичні сервіси, інструменти контент-маркетингу та цифрові платформи електронної комерції (табл. 1) [5].

Важливою особливістю цифрового маркетингу інновацій є можливість швидкого тестування маркетингових рішень та адаптації комунікаційних стратегій. Підприємства можуть оперативно змінювати формат подачі інформації, комунікаційні канали та маркетингові повідомлення залежно від реакції споживачів. Крім того, цифрові інструменти формують інтегровану систему взаємодії з клієнтами. У межах цієї системи всі канали комунікації, аналітичні сервіси та платформи продажу об'єднуються у єдину інформаційну екосистему [15, с. 284]. Узагальнення прикладних підходів до використання цифрових маркетингових інструментів у діяльності підприємств наведено у таблиці 2.

Використання цифрових інструментів маркетингу інновацій базується на інтеграції кількох ключових елементів: цифрових комунікацій, аналітичних систем, платформ електронної комерції та технологій управління клієнтськими відносинами. Поєднання цих компонентів створює основу для формування комплексної маркетингової стратегії підприємства [6, с. 10].

Першим етапом інтеграції цифрових маркетингових інструментів є формування цифрової маркетингової інфраструктури підприємства. Вона включає інформаційні платформи, аналітичні системи та канали комунікації з клієнтами. Така інфраструктура дозволяє забезпечити системне управління маркетинговими процесами. Другим

Таблица 1

Головні цифрові інструменти маркетингу інновацій та напрями їх практичного застосування

Цифровий інструмент	Основна функція	Напрямок використання	Роль у просуванні інновацій	Інтеграція з бізнес-процесами	Практичний результат
Соціальні мережі	Комунікація зі споживачами	Інформування ринку	Формування попиту на інновації	Маркетингові комунікації	Підвищення впізнаваності продукту
Контент-маркетинг	Поширення інформації	Освітній контент	Демонстрація переваг інновацій	Брендинг	Формування довіри споживачів
CRM-системи	Управління клієнтськими даними	Персоналізація взаємодії	Підтримка клієнтського досвіду	Продажі та сервіс	Підвищення лояльності клієнтів
SEO-інструменти	Оптимізація пошуку	Пошукове просування	Забезпечення доступності інформації	Онлайн-маркетинг	Збільшення охоплення аудиторії
Email-комунікації	Інформаційна підтримка	Робота з клієнтською базою	Інформування про нові рішення	Маркетингові кампанії	Підтримка інтересу до інновацій
Онлайн-платформи продажу	Реалізація продукту	Електронна комерція	Комерціалізація інновацій	Канали збуту	Розширення ринку
Аналітичні платформи	Обробка даних	Аналіз поведінки клієнтів	Оцінювання ефективності маркетингу	Стратегічне управління	Оптимізація маркетингових рішень

Джерело: сформовано на основі [3; 11]

Таблица 2

Практичні підходи до організації цифрового маркетингу інновацій на підприємстві

Напрямок використання	Цифровий інструмент	Сфера застосування	Організаційний механізм	Роль у маркетингу інновацій	Очікуваний результат
1. Комунікація з ринком	Соціальні платформи	Інформаційні кампанії	Управління контентом	Інформування про інновації	Формування інтересу споживачів
2. Управління клієнтами	CRM-системи	Робота з клієнтською базою	Автоматизація взаємодії	Персоналізація пропозицій	Підвищення лояльності
2. Цифрова реклама	Онлайн-реклама	Просування продуктів	Планування кампаній	Стимулювання продажів	Розширення ринку
4. Аналітика	Аналітичні системи	Обробка маркетингових даних	Аналіз поведінки клієнтів	Оцінювання ефективності	Підвищення точності рішень
5. Інформаційний супровід	Контент-платформи	Освітній маркетинг	Створення інформаційних матеріалів	Пояснення цінності інновацій	Підвищення довіри
6. Онлайн-продажі	Платформи електронної комерції	Реалізація продукту	Управління каналами збуту	Комерціалізація інновацій	Збільшення продажів

Джерело: сформовано на основі [5; 10]

етапом є формування цифрових каналів просування інноваційних продуктів. До них належать соціальні мережі, спеціалізовані онлайн-платформи, електронні маркетплейси та інформаційні портали. Їх використання дозволяє підприємствам швидко виходити на нові ринки та забезпечувати доступність інформації про інноваційні продукти. Третім етапом є використання

аналітичних технологій для управління маркетинговими рішеннями [17, с. 3]. Аналітичні платформи дозволяють підприємствам отримувати інформацію про поведінку споживачів, оцінювати ефективність маркетингових кампаній та прогнозувати попит (табл. 3).

У прикладній площині впровадження цифрових технологій передбачає послі-

Таблиця 3

**Інтеграція цифрових інструментів маркетингу інновацій
у стратегічний розвиток підприємства**

Етап інтеграції	Цифрові інструменти	Основний управлінський процес	Практичне застосування	Очікуваний ефект
Формування цифрової інфраструктури	CRM, аналітичні платформи	Управління маркетинговими даними	Створення єдиної інформаційної системи	Підвищення ефективності управління
Розвиток цифрових каналів комунікації	Соціальні мережі, онлайн-платформи	Комунікація зі споживачами	Просування інноваційних продуктів	Розширення аудиторії
Інтеграція цифрових продажів	Платформи електронної комерції	Управління каналами збуту	Онлайн-комерціалізація інновацій	Збільшення продажів
Використання аналітики	ВІ та аналітичні системи	Аналіз ринкових даних	Прогнозування попиту	Підвищення точності рішень
Оптимізація маркетингових стратегій	Інструменти автоматизації	Управління маркетинговими кампаніями	Адаптація маркетингових стратегій	Підвищення конкурентоспроможності
Формування клієнтського досвіду	Персоналізаційні платформи	Управління взаємодією з клієнтами	Індивідуалізація пропозицій	Підвищення лояльності

Джерело: сформовано автором

довну інтеграцію інформаційних платформ, систем аналітики та комунікаційних каналів у маркетингову інфраструктуру компанії. Одним із ключових завдань такого процесу є формування механізму оцінювання результативності цифрових маркетингових рішень. Для цього доцільно використовувати інтегральні показники ефективності маркетингових інструментів [13]. Інтегральний індекс результативності використання цифрових маркетингових інструментів можна представити у вигляді узагальнюючої моделі:

$$E_{dm} = \frac{\sum_{i=1}^n (R_i \cdot K_i \cdot C_i)}{\sum_{i=1}^n (B_i + T_i)} \quad (1)$$

де E_{dm} – інтегральна ефективність цифрового маркетингу;

R_i – дохід від використання i -го цифрового інструменту;

K_i – коефіцієнт залучення аудиторії;

C_i – коефіцієнт конверсії маркетингових контактів у продажі;

B_i – витрати на використання цифрового інструменту;

T_i – технологічні витрати на підтримку цифрової інфраструктури;

n – кількість застосованих маркетингових інструментів.

Запропонована модель дозволяє комплексно оцінювати економічний результат інтеграції цифрових маркетингових технологій у систему управління підприємством. Вона враховує як комерційний ефект від маркетингової активності, так і витрати

на технологічне забезпечення цифрових процесів.

Важливим елементом стратегічної інтеграції цифрового маркетингу є створення ефективної системи управління комунікаціями з клієнтами. У сучасній практиці підприємства використовують багатоканальну модель взаємодії зі споживачами, що включає соціальні мережі, цифрові рекламні платформи, онлайн-майданчики електронної комерції та системи управління клієнтськими даними. Така модель забезпечує постійну присутність компанії у цифровому середовищі та дозволяє підтримувати довгострокові відносини зі споживачами (табл. 4).

Практика підприємств показує, що ефективність цифрових маркетингових технологій значною мірою залежить від використання систем аналітики даних. Саме аналітичні платформи дозволяють перетворювати великі масиви маркетингової інформації на управлінські рішення. Використання технологій Big Data дає можливість прогнозувати поведінку споживачів, оцінювати потенціал нових ринків та формувати індивідуалізовані пропозиції [12, с. 13–14]. Для оцінювання потенціалу ринку інноваційних продуктів доцільно застосовувати модель прогнозування попиту:

$$D_f = \sqrt{\frac{(M \cdot A \cdot S^2)}{(1 + \lambda P)}} \quad (2)$$

де D_f – прогнозований попит на інноваційний продукт;

Таблица 4

Засоби використання цифрових маркетингових технологій у стратегічному розвитку підприємств

Напрямок цифрової інтеграції	Технологічна платформа	Тип управлінської взаємодії	Маркетинговий процес	Стратегічний результат	Сфера застосування
1. Онлайн-комунікації	Соціальні медіа платформи	Інтерактивна взаємодія	Формування попиту	Розширення аудиторії	Просування інновацій
2. Цифрова реклама	Платформи таргетингу	Автоматизоване управління	Стимулювання продажів	Розвиток бренду	Ринкове позиціонування
3. Контент-платформи	Мультимедійні сервіси	Інформаційна підтримка	Освітній маркетинг	Формування довіри	Демонстрація інновацій
4. CRM-системи	Платформи управління клієнтами	Персоналізація взаємодії	Сегментація клієнтів	Підвищення лояльності	Робота з клієнтською базою
5. Онлайн-маркетплейси	Платформи електронної комерції	Управління каналами збуту	Реалізація продукції	Розширення ринку	Комерціалізація інновацій
6. Аналітичні системи	BI-інструменти	Обробка маркетингових даних	Аналіз поведінки споживачів	Оптимізація стратегій	Маркетингова аналітика
7. Платформи автоматизації	Digital automation	Оптимізація процесів	Управління кампаніями	Підвищення ефективності	Маркетингове планування

Джерело: сформовано автором

M – місткість цільового ринку;

A – коефіцієнт цифрової активності споживачів;

S – рівень маркетингової підтримки інновацій;

P – інтенсивність конкурентного тиску;

λ – коефіцієнт ринкової нестабільності.

Отримана формула враховує комплекс факторів, що впливають на поширення інноваційного продукту в цифровому середовищі. Вона поєднує параметри маркетингової активності підприємства з характеристиками конкурентного середовища та поведінки споживачів.

Одним із напрямів стратегічної інтеграції цифрового маркетингу є використання електронних платформ продажу. Онлайн-маркетплейси дозволяють підприємствам значно розширювати географію збуту та прискорювати процес комерціалізації інноваційних продуктів [9, с. 77]. У цій моделі підприємство отримує доступ до глобального цифрового ринку без значних витрат на створення традиційної інфраструктури продажу (табл. 5).

З метою оцінювання економічного ефекту від інтеграції цифрових маркетингових інструментів доцільно використовувати

Таблица 5

Засади використання цифрових каналів для просування інноваційних продуктів

Канал цифрового збуту	Тип платформи	Модель взаємодії зі споживачем	Маркетинговий інструмент	Управлінський ефект	Бізнес-результат
Соціальні платформи	Комунікаційні мережі	Пряма взаємодія	Інтерактивні кампанії	Формування попиту	Підвищення впізнаваності
Онлайн-магазини	E-commerce системи	Прямі продажі	Цифровий каталог	Збільшення продажів	Розширення клієнтської бази
Маркетплейси	Глобальні торгові платформи	Платформна взаємодія	Партнерські програми	Масштабування ринку	Зростання обороту
Платформи рекомендацій	Алгоритмічні системи	Персоналізація пропозицій	Рекомендаційні алгоритми	Оптимізація продажів	Підвищення конверсії
Онлайн-спільноти	Цифрові форуми	Комунікаційна взаємодія	Користувацький контент	Формування довіри	Розвиток бренду
Інформаційні портали	Професійні платформи	Освітня взаємодія	Аналітичні матеріали	Розширення знань клієнтів	Стимулювання попиту

Джерело: сформовано автором

показник стратегічної результативності цифрового маркетингу:

$$S_{me} = \frac{(V_g \cdot I_m) + (C_l \cdot Q_r)}{(1 + R_m)} \quad (3)$$

де S_{me} – стратегічний ефект цифрового маркетингу;

V_g – темп зростання продажів інноваційної продукції;

I_m – інтенсивність маркетингових комунікацій;

C_l – рівень клієнтської лояльності;

Q_r – якість цифрової взаємодії з клієнтами;

R_m – рівень маркетингових витрат.

Запропонований показник оцінює комплексний результат інтеграції цифрових маркетингових інструментів у стратегічну діяльність підприємства. Таким чином, інтеграція цифрових інструментів маркетингу інновацій формує нову модель стратегічного розвитку підприємств.

Висновки. Виявлено, що системне використання цифрових маркетингових інструментів створює передумови для підвищення результативності просування інноваційних продуктів у конкурентному середовищі. Інтеграція цифрових каналів комунікації, аналітичних платформ та систем управління клієнтськими даними забезпечує оперативну адаптацію маркетингових стратегій до змін ринкового попиту. Обґрунтовано, що поєднання інформаційних технологій із маркетинговими процесами формує більш гнучку модель управління ринковою діяльністю підприємств, яка сприяє ефективному формуванню попиту на інновації та зміцненню позицій бізнесу.

Обґрунтовано, що використання цифрових інструментів сприяє оптимізації маркетингових витрат, підвищенню якості управлінських рішень та формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємств. Запропоновано практичний підхід до інтеграції цифрових інструментів маркетингу інновацій у систему стратегічного управління бізнесом. Доведено, що комплексне використання цифрових комунікаційних платформ, аналітичних сервісів та електронних каналів продажу створює ефективну маркетингову інфраструктуру для комерціалізації інноваційних продуктів. Визначено, що впровадження цифрових технологій у маркетингові процеси сприяє підвищенню рівня клієнтської взаємодії, розширенню ринкових можливостей підприємств та формуванню стійкої моделі їх стратегічного розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Al Muala A. M. Managing Technological Innovation: Organizational and Administrative Strategies for Digital Marketing. *Acta Technologia*. 2025. Vol. 11. No 2. pp. 101–110. DOI: <https://doi.org/10.22306/atec.v11i2.286>
2. Athaide G. A., Jeon J., Raj S. P., Sivakumar K., Xiong G. Marketing Innovations and Digital Technologies: A Systematic Review, Proposed Framework, and Future Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*. 2025. Vol. 42. No 1. pp. 144–165. DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12741>
3. Batuparan D. S., Wahyuni S., Sudhartio L. Business Model Innovation and Digitalization in SME Internationalization: The Mediating Role of Internationalization Process. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*. 2025. Vol. 12. No 4. pp. 18–37. DOI: <https://doi.org/10.33168/JLISS.2025.0402>
4. Biriukov Ya. Innovative marketing strategies for business development in the context of digitalisation. *Economics and Business Management*. 2025. Vol. 16. No 4. pp. 131–148. DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/4.2025.131>
5. Boyle H. T., Umejuru E. K. Innovative Marketing Strategies and Marketing Success of E-Tailing Firms in Port Harcourt. *International Journal of Marketing and Communication Studies*. 2025. Vol. 9. No 3. pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.56201/ijmcs.v9.no3.2025.pg1.15>
6. Essbaa E., Laraqui S., Jarreau B. Adapting Global Business Models to Disruptive Innovation and Market Dynamics: A Framework for Modern Times. *The Journal of Organizational Management Studies*. 2025. Vol. 2025. Article ID 223981. pp. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.5171/2025.223981>
7. Gao S. Digital Marketing Tools and Digital Transformation Capability as a Factor in Enhancing Business Performance in China and Kazakhstan. *Scientific Reports*. 2025. Vol. 15. Article 36929. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-20967-x>
8. Garcia L. J., Botura Junior G., Silva J. C. R. P. Innovation and marketing strategy: a systematic review. *International Journal of Innovation – IJI*. 2023. Vol. 11. No 3. pp. 1–24. DOI: <https://doi.org/10.5585/2023.23150>
9. Makedon V., Myachin V., Sokol P., Hordiichuk S. Synchronization of Marketing Strategies with Company Restructuring. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2025. Vol. 2. No 13 (134). pp. 71–81. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.326377>
10. Makedon V., Myachin V., Alohyna T., Cherniavska I., Karavan N. Improving the Readiness of Enterprises to Develop Sustainable Innovation Strategies through Fuzzy Logic Models. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*. 2025. Vol. 34. No 5. pp. 165–179. URL: https://archive.econ-studies.iki.bas.bg/2025/2025_05/2025_05_09.pdf
11. Makedon V., Myachin V., Kuriacha N., Chaika Yu., Koptilyi D. Development of Strategic Management of a Corporation through the Implementation of Scenario Analysis. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*. 2025. Vol. 12. No 2. pp. 135–146. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ2.2025.135>
12. Martínez-Falcó J., Sánchez-García E., Marco-Lajara B., Dorta-Rodríguez A. Digital Transformation, Innovation Ambidexterity and Competitive Advantage in the Wine Industry: A PLS-SEM and IPMA Analysis. *British*

- Food Journal*. 2025. Vol. ahead-of-print. pp. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2025-0196>
13. Noer M. Y., Chan A., Tresna P. W., Purbasari R. Digital marketing and sustainable innovation in SMEs through bibliometric and systematic review. *Cogent Business & Management*. 2025. Vol. 12. No 1. Article 2548953. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2548953>
 14. Parkhomenko N., Starchon P., Vilcekova L., Olsavsky F. Digitalization of Marketing as an Innovation Tool for Customers' Evaluation. *Marketing and Management of Innovations*. 2024. Vol. 15. No 1. pp. 120–130. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.1-10>
 15. Taraniuk L., Taraniuk K., Korsakiene R., Miceikienė A. Marketing Innovations of Countries in the Context of the Implementation of the Sustainable Development Goals. *Management Systems in Production Engineering*. 2025. Vol. 33. No 2. pp. 279–288. DOI: <https://doi.org/10.2478/mspe-2025-0027>
 16. Uršič D., Čater T. Digital Innovation in Management and Business: A Comprehensive Review, Multi-level Framework, and Future Research Agenda. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 197. Article 115475. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115475>
 17. Vishnu A. Digital Marketing: Strategies, Tools, and Innovations for Research. *SSRN Electronic Journal*. 2024. pp. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.5177438>
- The Journal of Organizational Management Studies*, pp. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.5171/2025.223981>
7. Gao S. (2025). Digital marketing tools and digital transformation capability as a factor in enhancing business performance in China and Kazakhstan. *Scientific Reports*, no. 15, Article 36929. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-20967-x>
 8. Garcia L. J., Botura Junior G., Silva J. C. R. P. (2023). Innovation and marketing strategy: a systematic review. *International Journal of Innovation – IJI*, no. 11(3), pp. 1–24. DOI: <https://doi.org/10.5585/2023.23150>
 9. Makedon V., Myachin V., Sokol P., Hordiichuk S. (2025). Synchronization of marketing strategies with company restructuring. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, no. 2(13), pp. 71–81. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.326377>
 10. Makedon V., Myachin V., Alohyna T., Cherniavska I., Karavan N. (2025). Improving the readiness of enterprises to develop sustainable innovation strategies through fuzzy logic models. *Economic Studies (Ikonomicheskii Izsledvania)*, no. 34(5), pp. 165–179. Available at: https://archive.econ-studies.iki.bas.bg/2025/2025_05/2025_05_09.pdf
 11. Makedon V., Myachin V., Kuriacha N., Chaika Yu., Koptilyi D. (2025). Development of strategic management of a corporation through the implementation of scenario analysis. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, no. 12(2), pp. 135–146. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ2.2025.135>
 12. Martínez-Falcó J., Sánchez-García E., Marco-Lajara B., Dorta-Rodríguez A. (2025). Digital transformation, innovation ambidexterity and competitive advantage in the wine industry: a PLS-SEM and IPMA analysis. *British Food Journal*, ahead-of-print, pp. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2025-0196>
 13. Noer M. Y., Chan A., Tresna P. W., Purbasari R. (2025). Digital marketing and sustainable innovation in SMEs through bibliometric and systematic review. *Cogent Business & Management*, no. 12(1), Article 2548953. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2548953>
 14. Parkhomenko N., Starchon P., Vilcekova L., Olsavsky F. (2024). Digitalization of marketing as an innovation tool for customers' evaluation. *Marketing and Management of Innovations*, no. 15(1), pp. 120–130. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.1-10>
 15. Taraniuk L., Taraniuk K., Korsakiene R., Miceikienė A. (2025). Marketing innovations of countries in the context of the implementation of the sustainable development goals. *Management Systems in Production Engineering*, no. no. 33(2), pp. 279–288. DOI: <https://doi.org/10.2478/mspe-2025-0027>
 16. Uršič D., Čater T. (2025). Digital innovation in management and business: a comprehensive review, multi-level framework, and future research agenda. *Journal of Business Research*, no. 197, Article 115475. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115475>
 17. Vishnu A. (2024). Digital marketing: strategies, tools, and innovations for research. *SSRN Electronic Journal*, pp. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.5177438>

REFERENCES:

1. Al Muala A. M. (2025). Managing technological innovation: organizational and administrative strategies for digital marketing. *Acta Technologia*, no. 11(2), pp. 101–110. DOI: <https://doi.org/10.22306/atec.v11i2.286>
2. Athaide G. A., Jeon J., Raj S. P., Sivakumar K., Xiong G. (2025). Marketing innovations and digital technologies: a systematic review, proposed framework, and future research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, no. 42(1), pp. 144–165. DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12741>
3. Batuparan D. S., Wahyuni S., Sudhartio L. (2025). Business model innovation and digitalization in SME internationalization: the mediating role of internationalization process. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, no. 12(4), pp. 18–37. DOI: <https://doi.org/10.33168/JLISS.2025.0402>
4. Biriukov Ya. (2025). Innovative marketing strategies for business development in the context of digitalisation. *Economics and Business Management*, no. 16(4), pp. 131–148. DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/4.2025.131>
5. Boyle H. T., Umejuru E. K. (2025). Innovative marketing strategies and marketing success of e-tailing firms in Port Harcourt. *International Journal of Marketing and Communication Studies*, no. 9(3), pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.56201/ijmcs.v9.no3.2025.pg1.15>
6. Essbaa E., Laraqui S., Jarreau B. (2025). Adapting global business models to disruptive innovation and market dynamics: a framework for modern times. *The Journal of Organizational Management Studies*, pp. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.5171/2025.223981>

Дата надходження статті: 19.02.2026

Дата прийняття статті: 13.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-58-9>

УДК 37.014.6:005.21

Райчева Л.І.*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки і міжнародних економічних відносин**Міжнародного університету**ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7764-4766>**E-mail: larisa_1991@ukr.net*

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Статтю присвячено дослідженню теоретичних засад та сучасних підходів до формування механізмів управління якістю освіти в системі публічного адміністрування у період трансформації. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності освітньої системи та розвитку людського капіталу в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. У роботі систематизовано основні механізми управління якістю освіти, зокрема стратегічний, організаційний, кадровий, інформаційно-аналітичний та контроль-оцінювальний. Обґрунтовано можливість адаптації європейських принципів управління якістю освіти до діяльності закладів загальної середньої освіти в Україні. Запропоновано використання системи ключових показників ефективності як інструменту управління ефективністю діяльності освітніх організацій, оцінювання результативності освітнього процесу та підвищення ефективності управлінських рішень.

Ключові слова: освітній менеджмент, якість освіти, механізми, управління та адміністрування, трансформація, управління ефективністю.

Raicheva Larysa. MECHANISMS OF EDUCATION QUALITY MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION

The article examines the theoretical foundations and modern approaches to the formation of mechanisms for education quality management within the system of public administration during the period of socio-economic transformations. The relevance of the study is determined by the need to improve the efficiency of the educational system and strengthen human capital development in Ukraine. The study analyses the results of the international PISA-2022 assessment, which reveal significant challenges in the level of basic competencies among Ukrainian students. In particular, the average performance of Ukrainian students was 466 points in reading, 453 in mathematics and 469 in science, which is lower than the OECD average indicators. These results indicate the necessity of improving management mechanisms aimed at enhancing the effectiveness and outcomes of educational activities. The article systematizes the key mechanisms of education quality management, including strategic, organizational, personnel, information-analytical and control-evaluation mechanisms. Their coordinated implementation ensures effective functioning of educational organizations and contributes to improving the quality of educational processes. The study also highlights the importance of applying the principles of New Public Management, which emphasize results-oriented management, performance evaluation and the use of modern managerial tools in public sector institutions. Particular attention is paid to the possibility of adapting the European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) to the management of general secondary education institutions. The article substantiates the relevance of implementing internal quality assurance systems, student-centered learning approaches, and systematic monitoring of educational outcomes. The use of Key Performance Indicators (KPI) is proposed as an effective tool for performance management in educational organizations. The implementation of KPI allows assessing educational results, improving the transparency of management processes and strengthening the connection between resources, educational processes and achieved outcomes. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed mechanisms and performance indicators to improve education quality management and enhance the effectiveness of educational institutions.

Key words: educational management, education quality, mechanisms, management and administration, transformation, performance management.

Постановка проблеми. Розвиток системи освіти безпосередньо пов'язаний із формуванням людського капіталу та соціально-економічним розвитком держави. Тому ефективність управління якістю освіти є одним із ключових факторів модернізації освітньої сфери в Україні. Водночас сучасна система освіти функціонує в умо-

вах значних викликів, які пов'язані як із трансформаціями суспільства, так і з внутрішніми проблемами організації освітнього процесу.

Результати міжнародного дослідження PISA-2022 свідчать про наявність певних труднощів у формуванні базових компетентностей українських учнів. Зокрема, середні

результати школярів з читання, математики та природничих наук є нижчими за відповідні показники країн Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [1]. Такі результати можуть бути пов'язані як із особливостями організації освітнього процесу, так і з різним рівнем ресурсного забезпечення закладів освіти.

Крім того, дослідження PISA показує наявність освітньої нерівності між різними групами учнів. Йдеться, зокрема, про відмінності у результатах навчання залежно від соціально-економічних умов та типу закладу освіти [1]. Додатковим фактором є цифрова нерівність, яка проявляється у різному доступі учнів до інформаційних технологій та цифрових освітніх ресурсів. Усе це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення механізмів управління якістю освіти та впровадження сучасних інструментів моніторингу освітніх результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі поняття механізмів управління якістю освіти розглядається з різних теоретичних позицій, що відображає складність і багатовимірність цього феномену. Серед дослідників проблематики якості освіти слід віднести О. Топузова, Л. Калініну, С. Мороз, М. Шленьову, Т. Довженка, О. Гречаник, Pollitt C., Bouckaert G.

Так, О. Топузов і Л. Калініна розглядають механізми управління закладами освіти як сукупність організаційних, управлінських та методологічних інструментів, які забезпечують функціонування та розвиток освітньої системи [5]. Науковці підкреслюють, що механізми управління повинні формуватися як комплекс взаємопов'язаних організаційних структур, процедур та методів управлінського впливу, спрямованих на модернізацію системи освіти та підвищення її ефективності.

Водночас, на думку дослідників, традиційні адміністративно-бюрократичні механізми управління, які сформувалися у попередніх соціально-економічних умовах, не відповідають сучасним трансформаціям, зокрема процесам цифровізації, децентралізації та демократизації управління освітніми системами.

Разом з тим автори зосереджуються переважно на організаційних механізмах управління, тоді як економічні, стратегічні та аналітичні інструменти управління якістю освіти розкриваються недостатньо.

Інший підхід представлено у дослідженнях С. Мороз, яка розглядає меха-

нізми управління якістю освіти у контексті публічного управління [4]. Дослідниця визначає їх як комплекс методів, інструментів і управлінських важелів державної політики, спрямованих на забезпечення функціонування системи якості освіти та її подальший розвиток. Втім цей підхід орієнтований переважно на макрорівень управління (державну політику) і меншою мірою враховує механізми управління якістю освіти на рівні конкретного закладу освіти як об'єкта управління.

Найбільш системним є підхід до управління якістю освіти, що представлений у дослідженні М. Шленьової, Т. Довженко та О. Гречаник [6]. Автори розглядають управління якістю освіти як комплексний і динамічний процес, що поєднує організаційні, педагогічні та соціально-економічні компоненти. У межах цього підходу ключову роль відіграють внутрішні системи забезпечення якості освіти, розвиток професійних компетентностей педагогічних працівників, а також стратегічне узгодження освітніх програм із потребами ринку праці.

Отже, аналіз наукових підходів свідчить, що більшість дослідників розглядають механізми управління якістю освіти або з позицій організаційного управління, або державної політики, або процедур забезпечення якості. Водночас комплексна інтеграція стратегічних, інституційних, організаційних та аналітичних механізмів управління якістю освіти залишається недостатньо розробленою, що зумовлює необхідність формування нових моделей стратегічного управління якістю освітньої діяльності.

Метою статті є дослідження теоретичних засад та визначення основних механізмів управління якістю освіти в системі публічного адміністрування, а також обґрунтування їх ролі у підвищенні ефективності діяльності освітніх організацій і забезпеченні результативності освітнього процесу в умовах сучасних трансформацій.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Не зважаючи на соціальну значущість освіти як сфери управління, освітній менеджмент, як самостійний напрямок науки про управління, з'явився відносно нещодавно. Тривалий час управління освітою знаходилося у площині державного управління та педагогіки.

У сучасних умовах однією з актуальних концепцій публічного управління є концепція New Public Management, яка передбачає застосування управлінських інструментів

приватного сектору в діяльності публічних інституцій. Згідно з цією концепцією, підвищення ефективності функціонування державних організацій може бути досягнуто через орієнтацію на результати діяльності, запровадження систем оцінювання ефективності, використання сучасних методів управління та підвищення якості послуг [2; 7].

Під механізмами управління якістю освіти доцільно розуміти систему інструментів, методів та управлінських процедур, за допомогою яких реалізуються функції управління у сфері освітньої діяльності [3]. Їх застосування дозволяє підвищити ефективність функціонування освітніх організацій та забезпечити відповідність освітніх результатів сучасним вимогам суспільства.

У сучасній системі публічного адміністрування механізми управління якістю освіти повинні бути спрямовані не лише на дотримання нормативних вимог та стандартів, але й на досягнення реальних результатів освітньої діяльності.

У рамках концепції New Public Management значна увага приділяється вимірюванню результативності діяльності організацій, що передбачає аналіз співвідношення між ресурсами, процесами діяльності та отриманими результатами [7]. Такий підхід дозволяє оцінювати ефективність управління та визначати напрями його вдосконалення.

Для системи освіти це означає необхідність розробки та впровадження більш ефективних механізмів управління якістю освіт-

ньої діяльності, що забезпечують досягнення освітніх результатів та підвищення ефективності діяльності освітніх організацій.

Аналіз сучасних підходів до освітнього менеджменту дозволяє виділити кілька ключових аспектів механізмів управління якістю освіти (табл. 1).

Важливим елементом управління якістю освіти є оцінювання ефективності управлінських рішень. У дослідженнях реформ публічного менеджменту підкреслюється, що ефективність управління повинна оцінюватися на основі аналізу взаємозв'язку між ресурсами, процесами діяльності та досягнутими результатами [7]. Такий підхід дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються ресурси освітніх організацій та які результати досягаються в процесі реалізації освітніх програм.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку освітнього менеджменту дозволяє визначити основні напрями вдосконалення механізмів управління якістю освіти:

- розвиток систем стратегічного управління в освітніх організаціях;
- впровадження сучасних систем оцінювання результативності освітньої діяльності;
- цифровізація управління освітою;
- підвищення управлінських компетентностей керівників освітніх установ;
- розвиток систем внутрішнього забезпечення якості освіти.

У сфері вищої освіти для моніторингу та оцінки якості у ЄС використовується стандарт “European Standards and Guidelines for

Таблиця 1

Елементи механізму управління якістю освіти

Назва елемента	Опис
Стратегічний	Стратегічний механізм управління передбачає формування довгострокових цілей розвитку освітніх організацій та визначення шляхів їх досягнення. Його застосування включає стратегічне планування, визначення пріоритетів розвитку освітніх установ та формування системи управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості освітнього процесу.
Організаційний	Організаційний механізм управління забезпечує ефективну структуру управління освітніми організаціями, розподіл повноважень між учасниками освітнього процесу та координацію їх діяльності.
Кадровий	Якість освіти значною мірою залежить від професійного рівня педагогічного персоналу. Тому кадровий механізм управління передбачає розвиток професійних компетентностей працівників освіти, систему мотивації та управління персоналом.
Інформаційно-Аналітичний	Ефективне управління якістю освіти потребує систематичного аналізу результатів освітньої діяльності. Інформаційно-аналітичний механізм передбачає використання систем моніторингу якості освіти, освітньої статистики та аналітичних інструментів для оцінювання результативності освітніх процесів.
Контрольно-оцінювальний	Контрольно-оцінювальний механізм спрямований на оцінювання ефективності освітньої діяльності та визначення рівня досягнення освітніх результатів.

Джерело: складено автором з використанням [3; 7]

Quality Assurance in the European Higher Education Area” (ESG), який складається з структурних частей: внутрішнє забезпечення якості, зовнішнє забезпечення якості та агентства із забезпечення якості [8].

З метою формування механізму управління якістю освіти у закладі середньої освіти пропонуємо взяти за основу принципи внутрішнього забезпечення якості, передбачені цим документом.

Напрямки адаптації ESG, які можуть бути використані у закладах середньої освіти, систематизовані у табл. 2.

У сучасних системах управління якістю освіти важливу роль відіграє використання системи індикаторів результативності діяльності освітніх організацій [3]. Хоча Європейські стандарти та рекомендації щодо забезпечення якості освіти (ESG) не містять конкретно визначених показників ефективності, вони передбачають необхідність систематичного моніторингу та оцінювання результатів освітньої діяльності.

У контексті розвитку системи управління якістю освіти в закладах загальної середньої освіти доцільним є формування системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI), що дозволяють оцінювати результативність освітнього процесу, ефективність управління школою та рівень задоволеності учасників освітнього процесу.

Система KPI може охоплювати кілька груп показників: освітні результати учнів, якість освітнього процесу, ефективність управління закладом освіти та соціальні результати освітньої діяльності. Застосування таких показників дозволяє здійснювати об’єктивний моніторинг діяльності закладів освіти, визначати напрями підвищення ефективності управління та забезпечувати прозорість функціонування освітніх установ.

Використання системи KPI також сприяє впровадженню принципів результатоорієнтованого управління та формуванню системи управління ефективністю діяльності освітніх організацій. Такий підхід дозво-

ляє пов’язати використання ресурсів освітніх організацій із досягнутими освітніми результатами та забезпечити підвищення рівня якості освітніх послуг.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що управління якістю освіти в системі публічного адміністрування є складним багаторівневим процесом, який передбачає використання комплексу взаємопов’язаних управлінських механізмів. До ключових механізмів управління якістю освіти належать стратегічний, організаційний, кадровий, інформаційно-аналітичний та контрольний-оцінювальний механізми, узгоджене функціонування яких забезпечує ефективність діяльності освітніх організацій та підвищення результативності освітнього процесу.

Аналіз сучасних наукових підходів показав, що більшість досліджень зосереджені на окремих аспектах управління якістю освіти, зокрема організаційних механізмах або інструментах державної освітньої політики. Водночас комплексна інтеграція стратегічних, інституційних та аналітичних механізмів управління якістю освіти залишається недостатньо розробленою, що обумовлює необхідність формування нових моделей управління освітніми системами в умовах сучасних трансформацій.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих механізмів управління та системи показників результативності для вдосконалення управління якістю освіти в закладах загальної середньої освіти. Реалізація запропонованих підходів сприятиме розвитку системи управління ефективністю освітніх організацій та підвищенню результативності освітнього процесу.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з розробленням інструментів кількісного оцінювання ефективності механізмів управління якістю освіти та створенням інтегрованих систем моніторингу освітніх результатів у системі публічного адміністрування освіти.

Таблиця 2

Напрямки адаптації принципів ESG до закладів середньої освіти

Принцип ESG	Напрямок адаптації у закладах середньої освіти
Policy for quality assurance	Політика забезпечення якості освіти, спрямована на безперервний процес забезпечення якості
Programme design	Розробка освітніх програм і навчальних планів
Student-centred learning	Учнєцентрований підхід
Student assessment	Система показників оцінювання результатів навчання
Information management	Моніторинг результатів навчання та фідбек

Джерело: складено автором з використанням [3; 8]

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. PISA-2022: Національний звіт / Український центр оцінювання якості освіти. Київ, 2023. URL: https://pisa.testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/PISA-2022_Nacziionalnyj-zvit_povnyj.pdf
2. Дзюба Г. Концепція “New Public Management”: основні елементи. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4 (83). С. 141–151. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.141
3. Балановська Т. І., Чжен Яньцзя. Особливості управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-3>
4. Мороз С. А. Механізми публічного управління у сфері забезпечення якості вищої освіти в Україні : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Миколаїв : Національний університет цивільного захисту України, 2022. 534 с.
5. Топузов О. М., Калініна Л. М. Організаційні механізми управління закладами освіти: методології та теоретичні засади. *Український педагогічний журнал*. 2017. № 4. С. 34–44.
6. Шленьова М. Г., Довженко Т. О., Гречаник О. Є. Системні підходи до управління якістю освіти в сучасній вищій школі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-27>
7. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2017. 409 p.
8. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels : ENQA, 2015. URL: <https://www.enqa.eu/esg-standards-and-guidelines-for-quality-assurance-in-the-european-higher-education-area/>
2. Dziuba H. (2023) Kontsepsiia “New Public Management”: osnovni elementy [The concept of “New Public Management”: key elements]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, no. 4 (83), pp. 141–151. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.141 (in Ukrainian)
3. Balanovska T. I., Chzhen Yan'tszia (2025) Osoblyvosti upravlinnia yakistiu osvitnikh posluh zakladu vyshchoi osvity [Features of quality management of educational services in higher education institutions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-3> (in Ukrainian)
4. Moroz S. A. (2022) Mekhanizmy publicnoho upravlinnia u sferi zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity v Ukraini [Mechanisms of public administration in the field of quality assurance of higher education in Ukraine]: Doctor's thesis in Public Administration. Mykolaiv, 534 p. (in Ukrainian)
5. Topuzov O. M., Kalinina L. M. (2017) Orhanizatsiini mekhanizmy upravlinnia zakladamy osvity: metodolohii ta teoretychni zasady [Organizational mechanisms of management of educational institutions: methodologies and theoretical foundations]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal – Ukrainian Pedagogical Journal*, no. 4, pp. 34–44. (in Ukrainian)
6. Shlenova M. H., Dovzhenko T. O., Hrechanyk O. Ye. (2025) Systemni pidkhody do upravlinnia yakistiu osvity v suchasni vyshchii shkoli [System approaches to education quality management in modern higher education]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-27> (in Ukrainian)
7. Pollitt C., Bouckaert G. (2017) *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 409 p.
8. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels: ENQA, 2015. Available at: <https://enqa.eu/esg-standards-and-guidelines-for-quality-assurance-in-the-european-higher-education-area/>

REFERENCES:

1. PISA-2022: Natsionalnyi zvit / Ukrainyskyi tsentr otsniuвання yakosti osvity [PISA-2022: National report]. Kyiv, 2023. Available at: https://pisa.testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/PISA-2022_Nacziionalnyj-zvit_povnyj.pdf (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 16.02.2026

Дата прийняття статті: 11.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-58-10>

УДК 005.334:334.012.64

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*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

У сучасних умовах економічної нестабільності питання забезпечення стійкості малого бізнесу набуває особливої актуальності. Малі підприємства відіграють важливу роль у розвитку національної економіки, забезпечуючи створення робочих місць, формування конкурентного середовища та стимулювання інноваційної діяльності. Водночас цей сектор економіки є найбільш уразливим до впливу кризових явищ, що зумовлює необхідність застосування ефективних механізмів антикризового управління. У статті досліджено теоретичні засади та практичні аспекти антикризового управління малим бізнесом. Встановлено, що ефективність антикризового управління значною мірою залежить від своєчасної діагностики кризових явищ, гнучкості управлінських рішень, здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища та використання сучасних інструментів стратегічного менеджменту.

Ключові слова: малий бізнес, антикризове управління, кризовий менеджмент, економічна стійкість, підприємництво, стратегічна адаптація, фінансування, інституційне середовище.

Ushkarenko Iuliia. ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF SMALL BUSINESSES: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND STRATEGIC APPROACHES TO ENSURING ECONOMIC RESILIENCE

In the current conditions of economic instability, increasing competition, and the impact of global crisis phenomena, the issues of effective crisis management of enterprises are becoming particularly relevant. Small businesses represent one of the most vulnerable sectors of the economy, as their activities largely depend on changes in the external environment, access to financial resources, market conditions, and the institutional framework of operation. In this regard, the formation of effective management mechanisms aimed at the timely identification of crisis situations, prevention of their negative consequences, and ensuring the sustainable development of enterprises becomes especially important. The purpose of the article is to generalize theoretical approaches to understanding the essence of crisis management and to substantiate the main stages of forming a system of anti-crisis measures in the activities of small businesses. In the course of the study, scientific approaches to the interpretation of the concept of "crisis management" are analyzed, its main functions and role in ensuring the stability of enterprises in conditions of economic instability are determined. Particular attention is paid to the study of the specific features of crisis manifestations in the activities of small enterprises, which often arise under the influence of both internal management problems and external economic factors. The article identifies the key stages of implementing crisis management, including monitoring of enterprise activities and analysis of the external environment, comprehensive diagnosis of the financial and non-financial condition of the business, identification and systematization of problems, development of strategic directions for overcoming crisis phenomena, implementation of management decisions, and evaluation of the effectiveness of the measures taken. It is substantiated that an effective crisis management system should be based on a strategic approach that involves not only responding to crises but also their timely forecasting and the formation of mechanisms for adapting enterprises to changes in the external environment. The practical significance of the research lies in the possibility of using the proposed approaches to improve the efficiency of small business management, strengthen their competitive positions, and ensure the stability of their functioning in conditions of crisis phenomena.

Key words: small business, crisis management, anti-crisis management, economic resilience, entrepreneurship, strategic adaptation, financing, institutional environment.

Постановка проблеми. Малий бізнес відіграє критично важливу роль у забезпеченні стабільності світової економічної системи. Він виступає не лише джерелом інновацій та податкових надходжень, а й важливим соціальним амортизатором. Малі підприємства забезпечують зайнятість населення,

стимулюють інноваційну активність та сприяють розвитку конкурентного середовища. Проте специфіка малого підприємництва – обмеженість капіталу, вузька спеціалізація та висока залежність від ринкової кон'юнктури – робить його надзвичайно вразливим до кризових явищ. Зарубіж-

ний досвід свідчить, що в періоди глобальних потрясінь саме малі фірми демонструють найвищі показники волатильності та ризику банкрутства. Дослідження стратегій антикризової поведінки, що застосовуються в розвинених країнах, є необхідним для розробки вітчизняних моделей адаптації малого і середнього бізнесу до сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика кризового менеджменту активно досліджується у працях зарубіжних науковців [4; 5; 6; 9; 10]. Дослідники розглядають кризове управління як комплекс заходів, спрямованих на попередження кризових ситуацій, їх подолання та відновлення діяльності підприємства після негативних економічних потрясінь. У науковій літературі поширеним є підхід, відповідно до якого кризовий менеджмент трактується як процес трансформації діяльності підприємства на основі виявлення потенційних ризиків і проблем. Такий підхід передбачає проведення діагностики стану підприємства, виявлення слабких місць у його функціонуванні та впровадження управлінських рішень, спрямованих на зміну бізнес-моделі. Разом із тим низка досліджень свідчить про специфічні особливості кризового управління саме для малого бізнесу. На відміну від великих корпорацій, малі підприємства мають обмежені фінансові ресурси, що значно знижує їхню здатність протистояти кризовим явищам.

Значний внесок у розвиток теоретичних засад кризового менеджменту зробили українські вчені. О. Тимошенко, О. Буцька [2] досліджують механізми антикризового управління підприємствами та обґрунтовують важливість врахування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність управлінських рішень. У працях Т. Балановської, О. Гавриш, О. Гогулі [1] антикризове управління розглядається як важлива складова стратегічного розвитку підприємства. Науковці підкреслюють, що ефективна система антикризового менеджменту повинна забезпечувати формування та підтримку конкурентних переваг підприємства, а також сприяти підвищенню його адаптивності до змін зовнішнього середовища. У своїх дослідженнях автори обґрунтовують необхідність використання сучасних управлінських інструментів, зокрема стратегічного планування, розвитку компетентностей персоналу та впровадження маркетингових стратегій, які дозволяють підприємствам

ефективно реагувати на кризові явища та забезпечувати довгострокову стійкість їх функціонування. Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, проблема формування ефективних механізмів антикризового управління малим бізнесом залишається недостатньо дослідженою.

Метою статті є узагальнення зарубіжного досвіду антикризового управління малим бізнесом та визначення ключових стратегічних напрямів підвищення його стійкості в умовах економічних криз.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. У міжнародній науковій практиці термін «кризове управління» охоплює значно ширший спектр заходів (комплекс управлінських дій, спрямованих на виявлення потенційних проблем у діяльності підприємства, їх аналіз та подальшу трансформацію бізнес-процесів), ніж традиційне «антикризове управління», яке часто зводиться до процедур банкрутства або санації.

Кризове управління передбачає не лише реагування на вже існуючі проблеми, а й формування системи попередження кризових явищ. Таким чином, воно включає кілька взаємопов'язаних етапів: прогнозування можливих кризових ситуацій; діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; розробку стратегічних управлінських рішень; реалізацію заходів з відновлення діяльності.

Згідно з концепцією К. Пірсона та А. Мітроффа [8, с. 53], кризовий менеджмент – це цілісний процес, що змінює діяльність компанії на основі діагностики потенційних проблем. Ключовими елементами цієї дефініції є:

- превентивність: виявлення «слабких сигналів» майбутньої кризи;
- діагностика: застосування фінансових та нефінансових інструментів оцінки стану бізнесу;
- зміна моделі: трансформація бізнес-моделі як реакція на виявлені загрози [8, с. 55].

Особливості малого бізнесу накладають свій відбиток на цей процес. Власники малих фірм часто керуються інтуїцією, а не формалізованими стратегіями. Це породжує концепцію «відповідальності за малий розмір» (liability of smallness), де відсутність адміністративного ресурсу та фінансової «подушки» перетворює будь-які ринкові коливання на загрозу існуванню [4]. Таким чином, антикризове управління в малому бізнесі стає синонімом управління

виживанням. Оскільки вибір моделі поведінки безпосередньо впливає на виживання підприємства в умовах турбулентності, ключові розбіжності між традиційним реагуванням та стратегічним випередженням загроз систематизовано у табл. 1.

Зарубіжний досвід доводить, що антикризова поведінка малих фірм є динамічним процесом. Успіх залежить від того, наскільки швидко менеджмент перейде від пасивного спостереження до активних дій. До ключових аспектів стратегічної адаптації можна віднести:

- ринкову проактивність: фірми, які під час кризи інвестують у маркетинг та шукають нові клієнтські сегменти, демонструють кращі показники, ніж ті, що просто скорочують витрати;

- трансформацію продукту: унікальні кризи (наприклад, пандемія) змусили малий бізнес переглянути саму суть своєї пропозиції. Цифровізація послуг стала не опцією, а обов'язковою умовою збереження ринкової частки;

- гнучкість операцій: здатність малих підприємств до швидкої зміни постачальників та логістичних ланцюгів є їхньою головною перевагою перед великими корпораціями.

Зарубіжні науковці виділяють особливу роль «підприємництва можливостей» (opportunity-driven). Фірми, що виникли для задоволення конкретної ринкової ніші, мають вищий імунітет до криз порівняно з тими, що були створені через відсутність інших варіантів зайнятості.

Для малого бізнесу важливим є врахування впливу зовнішнього середовища, оскільки саме цей фактор значною мірою визначає можливості підприємства щодо подолання кризових явищ.

Антикризове управління слід розглядати як комплексний управлінський процес, за допомогою якого організація реагує на події деструктивного характеру, що можуть

негативно вплинути на її функціонування або взаємодію із зовнішнім середовищем. Водночас кризовий менеджмент не обмежується окремими управлінськими діями, а охоплює сукупність взаємопов'язаних заходів, які формуються в межах стратегічного підходу до управління. Такий підхід передбачає не лише реагування на кризові ситуації, але й їх своєчасне передбачення, розроблення механізмів протидії та відновлення стабільної діяльності підприємства.

У контексті функціонування малого бізнесу антикризове управління доцільно трактувати як стратегічно орієнтований процес трансформації діяльності підприємства, що ґрунтується на діагностиці потенційних ризиків і проблем. Важливою складовою такого процесу є врахування впливу інституційного середовища, яке визначає умови функціонування підприємства на різних етапах розвитку кризи: до її виникнення, під час перебігу та на етапі подолання наслідків.

Слід також враховувати, що у науковій літературі поняття «криза» часто трактується у двох значеннях [5]. З одного боку, під кризою розуміють масштабні економічні потрясіння, які впливають на функціонування економічної системи в цілому. З іншого боку, кризою може вважатися локальна проблема, що виникає в межах окремого підприємства. Для великих корпорацій ці два типи криз зазвичай розглядаються окремо, однак у сфері малого бізнесу вони часто взаємопов'язані.

Загальноекономічні кризові явища нерідко безпосередньо трансформуються у внутрішні проблеми функціонування малих підприємств. Саме тому доцільно аналізувати прояви макроекономічної нестабільності, які можуть спричинити труднощі у діяльності малого бізнесу.

Таким чином, запропоноване розуміння антикризового управління дає змогу визна-

Таблиця 1

Порівняльна характеристика реактивного та проактивного підходів до антикризового управління

Параметри порівняння	Підходи до антикризового управління	
	Реактивний (традиційний)	Проактивний (сучасний)
Часовий горизонт	Починається після настання кризи	Діє безперервно (превентивно)
Ключова мета	Мінімізація збитків та виживання	Пошук нових можливостей та трансформація
Роль діагностики	Виявлення причин уже наявного краху	Пошук «слабких сигналів» та прихованих загроз
Об'єкт впливу	Окремі фінансові показники	Бізнес-модель компанії в цілому
Джерело змін	Зовнішній примус (кредитори, банкрутство)	Внутрішня стратегічна ініціатива

Джерело: складено автором на основі [8]

чити логічну послідовність формування управлінських заходів, спрямованих на подолання кризових явищ (рис. 1). До основних етапів такого процесу належать:

- здійснення моніторингу діяльності підприємства та аналізу зовнішнього середовища з метою отримання необхідної інформації;
- проведення комплексної діагностики бізнесу, що охоплює як фінансові, так і нефінансові аспекти його діяльності;
- виявлення та систематизація проблем, які можуть становити загрозу для розвитку підприємства, із визначенням джерел їх виникнення (внутрішні процеси підприємства, особливості функціонування ланцюга створення вартості або зміни у зовнішньому середовищі);
- організація стратегічного процесу змін, спрямованого на подолання виявлених проблем;
- деталізація стратегічних напрямів до рівня конкретних антикризових заходів;
- прийняття управлінських рішень власником або керівником підприємства щодо трансформації бізнес-процесів;
- оцінювання результативності впроваджених заходів шляхом повторної діагностики та порівняння отриманих показників із початковими результатами;
- накопичення практичного досвіду та використання отриманих результатів для

прогнозування можливих кризових ситуацій у майбутньому.

Малі підприємства характеризуються високою чутливістю до економічних коливань. Обмеженість ресурсів, залежність від ринкової кон'юнктури та нестабільність попиту створюють додаткові ризики для їх функціонування. Дослідження показують, що власники малих підприємств часто мають інше бачення кризових ситуацій порівняно з керівниками великих корпорацій. У багатьох випадках вони не приділяють достатньої уваги підготовці до можливих криз, а реакція на негативні зміни зводиться до скорочення витрат або звільнення працівників. Разом з тим сучасні наукові підходи доводять, що ефективне антикризове управління має базуватися на системному аналізі діяльності підприємства та розробці довгострокових стратегій розвитку.

Важливим напрямом антикризового управління є стратегічна адаптація підприємства до нових ринкових умов. Дослідження показують, що підприємства, діяльність яких орієнтована на використання ринкових можливостей, мають значно більше шансів на виживання під час економічних потрясінь. Одним із ключових інструментів стратегічної адаптації є зміна маркетингової політики. Підприємства часто змінюють свої цілі, зосереджуючи увагу на більш доступних сегментах ринку, коригують цінову політику та переглядають структуру маркетингового комплексу. Крім того, важливу роль відіграє підприємницька ініціатива, спрямована на пошук нових можливостей розвитку, оптимізацію використання ресурсів та створення доданої вартості для споживачів.

Фінансова складова є одним із найважливіших елементів антикризового менеджменту. Під час економічних криз підприємства часто стикаються з дефіцитом фінансових ресурсів, що пов'язано зі скороченням доходів, обмеженим доступом до кредитування та зростанням фінансових ризиків. Дослідження показують, що у періоди економічної нестабільності значно зростає роль управління оборотним капіталом. Ефективне управління грошовими потоками дозволяє підприємствам підтримувати платоспроможність та уникати фінансових труднощів.

Крім того, важливим інструментом підтримки малого бізнесу є державні програми фінансування. У багатьох країнах під час економічних криз запроваджуються спе-



Рис. 1 Система і послідовність дій з формування заходів кризового управління
Джерело: удосконалено автором на основі [8; 9]

ціальні механізми підтримки підприємництва, зокрема кредитні гарантії, податкові пільги та субсидування заробітної плати. Фінансове оздоровлення малого підприємства за кордоном базується на жорсткому управлінні ліквідністю. Головною загрозою є касові розриви, які призводять до технічного дефолту навіть при наявності замовлень.

Фінансові закономірності в кризовий період:

- зміна структури капіталу: внутрішні кошти спрямовуються на операційну діяльність, тоді як інвестиції в розвиток різко скорочуються;

- залежність від зовнішнього кредитування: малий бізнес стає заручником банківської політики. У періоди «кредитного стиснення» (credit crunch) доступ до капіталу стає майже неможливим, що потребує втручання державних гарантів;

- оптимізація витрат: замість фронтального скорочення штату, успішні західні компанії застосовують гнучкі форми зайнятості та аутсорсинг.

Динаміка трансформації ключових параметрів фінансової діяльності підприємства під час переходу від стабільного функціонування до умов рецесії систематизована та представлена у табл. 2.

Як свідчать дані табл. 2, у кризовий період відбувається вимушена зміна фінансової моделі: прибуток перестає бути надійним джерелом відтворення, що змушує бізнес звертатися до зовнішніх запозичень. Проте, як зазначають зарубіжні дослідники, зокрема, Баррон та Хултен [3, с. 493]), у цей час виникає ефект «кредитного стиснення», коли банки обмежують видачу позик малим фірмам через високі ризики. Саме тому в фінансовій стратегії з'являється новий критично важливий елемент – пошук державних гарантій та субсидій, що перетворює фінансовий менеджмент з чисто ринкового на інституційно залежний.

Суттєвий вплив на стійкість малого бізнесу має інституційне середовище. Державна економічна політика, регуляторні механізми та доступ до фінансових ресурсів значною мірою визначають можливості підприємств щодо подолання кризових ситуацій.

У багатьох країнах саме державні програми підтримки відіграють ключову роль у збереженні малого бізнесу в умовах економічної нестабільності. Такі заходи спрямовані на підтримку зайнятості, стимулювання підприємницької активності та забезпечення доступу до фінансових ресурсів. Малий бізнес не є ізольованою системою. Його виживання в умовах глобальних шоків неможливе без адекватної реакції інституційного середовища.

Розглянемо зарубіжні моделі державної підтримки:

- пряме субсидування (модель Великобританії та Німеччини): держава бере на себе частину витрат на заробітну плату, щоб уникнути масового безробіття;

- інформаційна розвідка (модель Франції та Швеції): в цих країнах держава створює потужні інформаційні хаби, які допомагають малому бізнесу орієнтуватися в змінах законодавства під час кризи;

- довіра до інституцій: навіть при недоліках бюрократичного апарату, сама віра бізнесу в підтримку держави знижує панічні настрої та стимулює підприємців продовжувати діяльність [9].

Для ілюстрації того, як саме малий бізнес змінює пріоритети використання капіталу та методи підтримки ліквідності під час переходу від стабільності до рецесії, у табл. 3 систематизовано ключові вектори трансформації фінансової стратегії малого бізнесу.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що антикризове управління в малому бізнесі – це інтегрована стратегія, що базується на постійній діагностиці та готовності до зміни бізнес-

Таблиця 2

Трансформація фінансової стратегії малого бізнесу в умовах кризи

Напрямок фінансової діяльності	Докризовий стан (стабільність)	Кризовий стан (рецесія)
Джерела фінансування	Переважно внутрішні (прибуток)	Зовнішні (короткострокові кредити)
Інвестиційна активність	Розширення активів, модернізація	Заморожування проєктів, дезінвестиції
Управління ліквідністю	Планові платежі, низькі касові ризики	Боротьба з касовими розривами
Кредитна політика	Довгострокове партнерство з банками	Пошук державних гарантій та субсидій

Джерело: складено автором на основі [6]

Таблиця 3

Трансформація фінансової стратегії малого бізнесу в умовах кризи

Країна	Ключові інструменти підтримки	Особливості реалізації (за С. Патхак та М. Ахмад)
Німеччина	Програма "Kurzarbeit" (субсидії на зарплату)	Пряма підтримка збереження робочих місць
Великобританія	Гранти та державні гарантії за кредитами	Швидкий доступ до ліквідності через банківську систему
Франція	Податкові канікули та «політична розвідка»	Акцент на інформаційній підтримці та зниженні фіскального тиску
Швеція	Зниження соціальних внесків	Ліберальний підхід з акцентом на саморегуляцію бізнесу

Джерело: складено автором на основі [7]

моделі, має комплексний характер і включає стратегічні, фінансові та інституційні аспекти. Ключовим чинником стійкості є проактивна поведінка власника, яка нівелює дефіцит ресурсів за рахунок інноваційності та маркетингової гнучкості. Державна підтримка повинна мати системний характер, поєднуючи фінансові вливання з покращенням інституційного клімату та прозорістю комунікацій. Ефективність подолання кризових явищ значною мірою залежить від здатності підприємств своєчасно виявляти потенційні ризики, адаптувати бізнес-моделі до нових умов та використовувати можливості зовнішнього середовища.

Ключовими факторами стійкості малого бізнесу в умовах економічних криз є: стратегічна гнучкість та здатність до інновацій; ефективне управління фінансовими ресурсами; підтримка з боку державних інституцій; розвиток партнерських відносин та підприємницької ініціативи.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на адаптацію цих моделей до специфічних умов української економіки, враховуючи фактори воєнного стану та необхідність післявоєнної відбудови.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балановська Т. І., Гавриш О. П., Гогуля О. П. Теоретичні аспекти управління розвитком підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес.* 2018. Вип. 284. С. 11–21.
2. Тимошенко О. В., Буцька О. В. Сучасні тенденції розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес.* 2017. Вип. 260. С. 222–229.
3. Barron A., Hultén P. The financial crisis and political intelligence: A cross-country comparison of SMEs. *International Small Business Journal.* 2012. Vol. 30. №. 5. P. 492–513. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242610368551> (дата звернення: 01.02.2026).
4. Benaben F. A formal framework for crisis management describing information flows and functional structure. *Procedia Engineering*, 2016, vol. 159, pp. 353–356. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.08.188> (дата звернення: 30.01.2026).
5. Eggers F. Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research.* 2020. Vol. 116. P. 199–208. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025> (дата звернення: 15.02.2026).
6. Kraus S., Clauss T., Breier M., Gast J., Zardini A., Tiberius V. Resilience of SMEs during the COVID-19 pandemic: navigating survival and growth. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.* 2020. Vol. 26. №. 6. P. 1314–1339. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214> (дата звернення: 18.01.2026).
7. Pathak S., Ahmad M. Role of Government Support in SME Resilience: A Cross-Country Study. *Journal of Business Venturing Insights.* 2018. Vol. 10. №. 2. P. 115–124. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2018.e00100> (дата звернення: 10.01.2026).
8. Pearson C. M., Mitroff I. I. From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *The Academy of Management Executive.* 1993. Vol. 7. №. 1. P. 48–59. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142065> (дата звернення: 03.02.2026).
9. Sahin S., Ulubeyli S., Kazaza A. Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and Architecture. *Procedia – Social and Behavioral Sciences.* 2015. Vol. 195. pp. 2298–2307. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.181> (дата звернення: 08.02.2026).
10. Sheth J. Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. *Industrial Marketing Management*, 2020, vol. 88, pp. 261–264. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.028> (дата звернення: 02.03.2026).

REFERENCES:

1. Balanovska T. I., Havrysh O. P. & Hohulia O. P. (2018). Teoretychni aspekty upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Theoretical aspects of enterprise development management]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Seriya: Ekonomika, ahraryni menedzhment, biznes*, no. (284), pp. 11–21. (in Ukrainian)
2. Tymoshenko O. V. & Butska O. V. (2017). Suchasni tendentsii rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini [Modern trends in the development of small and medium-sized businesses in Ukraine]. *Naukovyi visnyk*

Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Seriya: Ekonomika, ahraryi menedzhment, biznes, no. (260), pp. 222–229. (in Ukrainian)

3. Barron A., Hultén P. (2012) The financial crisis and political intelligence: A cross-country comparison of SMEs. *International Small Business Journal*. Vol. 30. №. 5. P. 492–513. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242610368551>
4. Benaben F. (2016) A formal framework for crisis management describing information flows and functional structure. *Procedia Engineering*, vol. 159, pp. 353–356. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.08.188>
5. Eggers F. (2020) Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 116. P. 199–208. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
6. Kraus S., Clauss T., Breier M., Gast J., Zardini A., Tiberius V. (2020) Resilience of SMEs during the COVID-19 pandemic: navigating survival and growth. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Vol. 26. №. 6. P. 1314–1339. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2020-0214>
7. Pathak S., Ahmad M. (2018) Role of Government Support in SME Resilience: A Cross-Country Study. *Journal of Business Venturing Insights*. Vol. 10. №. 2. P. 115–124. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2018.e00100>
8. Pearson C. M., Mitroff I. I. (1993) From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *The Academy of Management Executive*. Vol. 7. №. 1. P. 48–59. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142065>
9. Sahin S., Ulubeyli S., Kazaza A. (2015) Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and Architecture. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 195. pp. 2298–2307. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.181>
10. Sheth J. (2020) Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. *Industrial Marketing Management*, vol. 88, pp. 261–264. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.028>

Дата надходження статті: 18.02.2026

Дата прийняття статті: 13.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-58-11>

УДК 658: 502.3:657

Чмут А.В.

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

Чмут О.О.

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

РОЗКРИТТЯ ESG-ІНФОРМАЦІЇ ЯК СКЛАДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

У статті досліджено роль розкриття ESG-інформації як складової організаційно-економічного механізму сталого розвитку підприємств у контексті управління міжнародною економічною діяльністю. Обґрунтовано місце системи внутрішніх стандартів, методів оцінювання та процедур розкриття інформації у структурі механізму сталого розвитку. На основі методології IDEF0 представлено контекстну діаграму блоку стандартів оцінювання та розкриття інформації у сфері сталого розвитку. Визначено основні джерела формування ESG-даних та проаналізовано особливості міжнародних ESG-рейтингів. Проведено аналіз показників компаній банківського, агропродовольчого та телекомунікаційного секторів, представлених в Україні, що дозволило виявити галузеві відмінності у рівні ESG-ризиків та рейтингових оцінках.

Ключові слова: ESG-інформація; сталий розвиток підприємства; організаційно-економічний механізм; ESG-рейтинги; міжнародна економічна діяльність; розкриття інформації.

Chmut Anna, Chmut Oleksandr. ESG INFORMATION DISCLOSURE AS A COMPONENT OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF SUSTAINABLE ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL ECONOMIC ACTIVITY MANAGEMENT

The increasing importance of transparency and sustainability requirements in international markets enhances the role of environmental, social and governance (ESG) information disclosure by enterprises. The adoption of the European Union Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) expands sustainability reporting requirements, including for companies cooperating with European partners or exporting to EU markets. Under such conditions, the availability and standardization of ESG information become important factors influencing companies' access to international markets, investments and financial resources. The purpose of the article is to substantiate the role of ESG information disclosure as a component of the organizational and economic mechanism of sustainable enterprise development in the context of managing international economic activity. The study considers the organizational and economic mechanism of sustainable enterprise development as a system of interconnected management processes aimed at achieving economic, environmental and social development goals. Using the IDEF0 methodology, a contextual diagram of the block "Internal standards, evaluation methods and disclosure of sustainability information" is developed, which reflects the inputs, control factors, mechanisms and outputs involved in the formation and disclosure of ESG data. The article identifies the main sources of ESG information formation and disclosure, including non-financial reporting, sustainability reports, international reporting standards, ESG data platforms and rating systems. Particular attention is given to international ESG rating systems such as MSCI ESG Ratings, Sustainalytics, Refinitiv and CSRHub, which are used by investors and financial institutions to assess companies' sustainability performance and ESG risks. The empirical part analyzes ESG indicators of selected companies from the banking, agri-food and telecommunications sectors operating in Ukraine. The results reveal sectoral differences in ESG risk levels and ratings, confirming that industry characteristics and the level of ESG information disclosure significantly influence companies' positions in international ESG assessments.

Key words: ESG information; sustainable enterprise development; organizational and economic mechanism; ESG ratings; international economic activity; information disclosure.



Постановка проблеми. У сучасних умовах посилення вимог до прозорості бізнесу на міжнародних ринках важливого значення набуває розкриття інформації про сталий розвиток підприємств. Прийняття Директиви Європейського Союзу щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD) [1] суттєво розширює вимоги до розкриття ESG-інформації, у тому числі для підприємств, що співпрацюють з європейськими партнерами або здійснюють експорт до країн ЄС. У таких умовах відкритість і стандартизація ESG-даних стають важливим фактором доступу підприємств до міжнародних ринків, інвестицій та фінансових ресурсів.

На рівні підприємства ці вимоги інтегруються у систему управління сталим розвитком, зокрема через організаційно-економічний механізм, що забезпечує формування, оцінювання та розкриття відповідної інформації. Важливою складовою цього механізму є система внутрішніх стандартів, методів оцінювання та процедур розкриття ESG-даних. Саме на основі оприлюдненої інформації формується інформаційна база для зовнішнього оцінювання діяльності підприємств, зокрема через міжнародні ESG-рейтинги, які використовуються інвесторами та фінансовими інституціями для аналізу рівня сталості та ESG-ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняних наукових працях дослідники неодноразово піднімали питання сутності та структури звітності зі сталого розвитку, зокрема Головачук Д. О. [2], Олійник О. В. [3], Поліщук І. М. [4], Чмут А.В. [5] в своїх працях акцентують увагу на ролі ESG-звітності як інструменту підвищення прозорості бізнесу, а також визначають основні виклики та перспективи впровадження такої звітності в Україні.

Попри значну увагу науковців до проблематики звітності зі сталого розвитку, у науковій літературі недостатньо досліджено питання ролі розкриття ESG-інформації у структурі організаційно-економічного механізму сталого розвитку підприємства, а також її значення у контексті взаємодії підприємств з міжнародними інвесторами та рейтинговими системами. Зокрема, потребує подальшого дослідження місце ESG-розкриття у системі управління сталим розвитком підприємства та особливості використання міжнародних ESG-рейтингів як інструменту зовнішньої оцінки прозорості діяльності компаній.

Метою статті є обґрунтування ролі розкриття ESG-інформації у структурі організаційно-економічного механізму сталого розвитку підприємств у контексті управління міжнародною економічною діяльністю та аналіз використання міжнародних ESG-рейтингів як інструменту зовнішнього оцінювання прозорості та сталості діяльності підприємств.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Відповідно до опублікованого раніше дослідження [6], організаційно-економічний механізм сталого розвитку підприємства розглядається як система взаємопов'язаних управлінських процесів, спрямованих на ефективне використання ресурсів підприємства для досягнення цілей сталого розвитку в економічному, екологічному та соціальному вимірах. Такий підхід передбачає інтеграцію ресурсного потенціалу, стратегічного управління, інструментів оцінювання та процедур контролю в єдину функціональну систему.

Побудована на основі методології IDEFO [7] концептуальна модель дозволяє представити організаційно-економічний механізм сталого розвитку підприємства у вигляді п'яти взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує окрему функцію у забезпеченні сталого розвитку підприємства: сукупний потенціал підприємства; цілі та стратегії підприємства; внутрішні стандарти, методи та інструменти оцінювання; моніторинг та оцінка стабільності; адаптація управлінських рішень [6].

Взаємодія зазначених елементів формує цілісну систему управління, що забезпечує узгодження стратегічних орієнтирів підприємства з ресурсними можливостями та результатами оцінювання його діяльності.

Важливою складовою організаційно-економічного механізму сталого розвитку підприємства є внутрішні стандарти, методи та інструменти оцінювання, які в моделі IDEFO представлені функціональним блоком А3. Цей елемент забезпечує формування системи показників, методик та процедур, необхідних для оцінювання результатів діяльності підприємства у сфері сталого розвитку, а також для подальшого представлення відповідної інформації зацікавленим сторонам.

Вхідними даними для функціонування даного блоку виступають ESG-дані діяльності підприємства, операційні та нефінансові показники, а також результати внутрішнього моніторингу. Керування процесом здійснюється на основі стратегії

сталого розвитку підприємства, міжнародних стандартів звітності (GRI, ESRS, IFRS Sustainability) інших стандартів, вимог інвесторів та фінансових ринків, а також методологій ESG-рейтингів.

Механізмами реалізації виступають ESG-, фінансові та аналітичні підрозділи підприємства, інформаційні системи та бази даних, аналітичні інструменти, а також зовнішні аудитори та експерти. Результатом функціонування цього елемента є сформовані ESG-показники та KPI, нефінансова звітність та інша інформація для прийняття управлінських рішень та оприлюднення.

Таким чином, блок А3 забезпечує формування інформаційної основи для оцінювання рівня сталого розвитку підприємства та створює передумови для подальшого розкриття ESG-інформації відповідно до вимог законодавства чи стейкхолдерів.

Відповідно до методології IDEFO представимо контекстну діаграму третього

блоку «Внутрішні стандарти, методи оцінювання та розкриття інформації у сфері сталого розвитку».

Важливою складовою цього блоку є розкриття ESG-інформації, яке відіграє вагомую роль у взаємодії підприємств із міжнародними інвесторами та фінансовими установами. Формування та поширення ESG-даних здійснюється через різні інформаційні джерела, серед яких основними є:

- нефінансова звітність підприємств;
- корпоративні звіти зі сталого розвитку;
- міжнародні стандарти звітності (GRI, ESRS, IFRS Sustainability);
- інформаційні платформи та бази ESG-даних;
- аналітичні системи та ESG-рейтингові агентства.

У контексті міжнародної економічної діяльності підприємств відкритість і стандартизація ESG-даних сприяють підвищенню прозорості діяльності компаній та



Рис. 1. Контекстна діаграма складової організаційно-економічного механізму сталого розвитку підприємства «Внутрішні стандарти, методи оцінювання та розкриття інформації у сфері сталого розвитку»

Джерело: власна розробка авторів

створюють інформаційну основу для їх оцінювання міжнародними інвесторами і рейтинговими системами.

Міжнародні ESG-рейтинги грають важливу роль в оцінюванні рівня прозорості та сталості діяльності підприємств та виступають інструментом зовнішньої оцінки розкриття нефінансової інформації. Рейтингові агентства аналіз та інтерпретацію ESG-даних, наданих компаніями у вигляді стандартизованих показників, що використовуються інвесторами для оцінювання ESG-ризиків та рівня сталого розвитку підприємств.

Поширеними міжнародними системами ESG-рейтингування є: MSCI ESG Ratings [8], Sustainalytics (Morningstar) [9], Refinitiv [10], CSRHub [11].

Кожне рейтингове агентство використовує власну методологію оцінювання, систему показників та алгоритми аналізу даних, що може зумовлювати відмінності у результатах рейтингування одних і тих самих компаній. З метою узагальнення особливостей зазначених систем представимо порівняльну характеристику ESG-рейтингів в табл. 1.

Розбіжності в ESG-оцінках між різними рейтинговими агентствами є поширеним явищем. По-перше, агентства застосовують різні набори ключових тем і вагових коефіцієнтів. Наприклад, Sustainalytics (Morningstar) зосереджується на рівні ESG-ризиків для економічної вартості компанії, тоді як MSCI ESG Ratings оцінює відносну позицію компанії порівняно з галузевими аналогами. По-друге, відмінності зумовлені різними джерелами даних: одні системи більше покладаються на саморозкриття

компаній, інші - на незалежні дослідження та зовнішні бази даних. По-третє, застосовуються галузеві коригування, а також різні комбінації якісних і кількісних показників та алгоритмів їх інтерпретації. Це пояснює низьку кореляцію між рейтингами різних агентств, що підтверджується емпіричними дослідженнями.

З урахуванням зазначених особливостей проведемо аналіз ряду обраних компаній з різних галузей, які здійснюють діяльність на території України або представлені через дочірні структури. Оцінювання базується на відкритих даних міжнародних ESG-рейтингів, зокрема Morningstar Sustainalytics та CSRHub. Метою є не порівняння абсолютних значень рейтингів, а оцінка рівня прозорості, доступності ESG-інформації та галузевих відмінностей.

Для аналізу було обрано компанії, які відповідають трьом критеріям:

- здійснюють операційну діяльність в Україні або представлені через дочірні структури;
- покриваються міжнародними ESG-рейтингами;
- представляють галузі з різним рівнем ESG-ризиків.

До вибірки увійшли установи банківського сектору, зокрема фінансові групи, представлені в Україні через дочірні банківські або фінансові установи. Зокрема, BNP Paribas представлена через Укрсиббанк, а Raiffeisen Bank International – через Raiffeisen Bank Ukraine. До аналізу також включено UniCredit та ING Group, які є великими європейськими банківськими групами та здійснюють фінансові операції з українськими корпоративними клієнтами.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика міжнародних ESG-рейтингів

Рейтингове агентство	Тип оцінки	Підхід до оцінювання	Основне призначення	Доступність даних
MSCI ESG Ratings	Літерний рейтинг (AAA–CCC)	Порівняльна оцінка управління ESG-ризиками відносно компаній галузі	Використовується інвесторами для оцінки стійкості компаній у межах галузі	Обмежений безкоштовний доступ
Sustainalytics (Morningstar)	ESG Risk Score (числовий показник)	Оцінювання рівня ESG-ризиків, який може впливати на економічну вартість компанії	Аналіз ризиків сталого розвитку для інвестиційних рішень	Частково відкриті дані
Refinitiv	ESG Score (0–100)	Агрегування великої кількості ESG-індикаторів з корпоративної звітності	Інформаційна база для фінансових ринків та аналітичних систем	Переважно платний доступ
CSRHub	ESG Rank (відносний рейтинг)	Агрегація даних із багатьох джерел та рейтингових систем	Порівняльна оцінка прозорості та ESG-показників компаній	Відносно високий рівень відкритості

Джерело: узагальнено авторами на основі [8–11]

В агропродовольчому секторі до вибірки включено Kernel Holding SA, який є одним із найбільших агрохолдингів України та здійснює повний цикл виробництва і експорту аграрної продукції, а також Archer-Daniels-Midland (ADM) – глобальну агропромислову корпорацію, що працює в Україні через торговельні та логістичні операції.

Телекомунікаційну галузь представляють Vodafone Group та VEON Ltd, які здійснюють діяльність в Україні через операторів Vodafone Ukraine та Kyivstar.

Порівняння показників, отриманих із різних ESG-рейтингових систем, свідчить про наявність відмінностей у підходах до оцінювання сталості підприємств. Так, рейтинг Sustainalytics оцінює насамперед рівень ESG-ризиків, тобто ступінь впливу екологічних, соціальних та управлінських факторів на економічну діяльність компанії. Натомість рейтинг CSRHub відображає загальний рівень ESG-практик та прозорості компанії, що формується на основі агрегування даних з різних інформаційних джерел.

Таким чином, використання декількох рейтингових систем дозволяє отримати більш комплексне уявлення про рівень сталого розвитку підприємств, оскільки різні методології оцінювання відображають як ризикову складову ESG, так і рівень розвитку відповідних корпоративних практик та прозорості розкриття інформації.

Загалом проведений аналіз показує, що галузева специфіка, рівень прозорості та підходи до розкриття ESG-даних суттєво впливають на позиції компаній у міжнародних рейтингах. Для підприємств, що працюють

у міжнародному економічному середовищі, ефективна система розкриття ESG-інформації стає важливим елементом організаційно-економічного механізму сталого розвитку та фактором підвищення довіри з боку інвесторів і партнерів.

Висновки. Таким чином, з урахуванням важливості розкриття ESG-інформації як складової організаційно-економічного механізму сталого розвитку підприємства, у дослідженні на основі методології IDEFO представлено контекстну діаграму блоку «Формування внутрішніх стандартів, методів оцінювання та розкриття інформації у сфері сталого розвитку», який є складовою моделі, розробленої та представленої у попередньому дослідженні.

У ході дослідження визначено основні джерела формування та розкриття ESG-інформації, а також проаналізовано особливості міжнародних ESG-рейтингів, зокрема MSCI ESG Ratings, Sustainalytics, Refinitiv та CSRHub. Показано, що відмінності у методологіях цих систем можуть зумовлювати різні результати оцінювання сталості одних і тих самих компаній.

Проведений аналіз ESG-показників компаній банківського, агропродовольчого та телекомунікаційного секторів, представлених в Україні, засвідчив наявність галузевих відмінностей у рівні ESG-ризиків та рейтингових оцінках. Отримані результати підтверджують, що ефективно розкриття ESG-інформації сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємств, зміцненню довіри інвесторів та інтеграції компаній у міжнародне економічне середовище.

Таблиця 2

Розкриття ESG-інформації та рейтингові оцінки відібраних компаній, що здійснюють діяльність на території України.

Компанія	Галузь	ESG-ризик (Sustainalytics)	ESG Rank (CSRHub)
Kernel Holding SA	Сільське господарство	39,41 (високий ризик)	74 (добрий рівень ESG)
Archer-Daniels-Midland	Харчова промисловість та агробізнес	30,29 (високий ризик)	85 (високий рівень ESG)
BNP Paribas	Банківський сектор	12,27 (низький ризик)	96 (дуже високий рівень ESG)
Raiffeisen Bank International	Банківський сектор	17,11 (низький ризик)	87 (високий рівень ESG)
UniCredit	Банківський сектор	10,55 (низький ризик)	98 (дуже високий рівень ESG)
ING Group	Банківський сектор	15,40 (низький ризик)	94 (дуже високий рівень ESG)
Vodafone Group	Телекомунікації	11,10 (низький ризик)	98 (дуже високий рівень ESG)
VEON Ltd	Телекомунікації	30,31 (високий ризик)	87 (високий рівень ESG)

Джерело: складено авторами за даними [11; 12]

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022. URL.: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464>
2. 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>
3. 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>
4. 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>
5. Чмут А.В. CSRD як інструмент стійкого відновлення України: перспективи впровадження стандартів ESG-звітності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки* 2025. № 57 С.71–76. URL.: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/896>
6. Chmut O.O. Conceptual model of the organizational and economic mechanism for sustainable enterprise development based on the IDEF0 methodology. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*. 2025. №57. P. 77–82. URL.: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/897/854>
7. 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 P. 268–273 URL.: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/18.04.2025/39>
8. MSCI ESG Ratings Methodology URL.: <https://msci.com/esg-ratings>
9. Sustainalytics (Morningstar). ESG Risk Ratings Methodology. URL.: <https://sustainalytics.com/esg-ratings>
10. Refinitiv ESG Scores. URL.: <https://www.refinitiv.com/en/sustainable-finance/esg-scores>
11. CSRHub ESG Ratings and Rankings of Companies. URL.: <https://www.csrhub.com>
12. Morningstar ESG Risk Rating URL.: <https://morningstar.com/stocks/xnas/veon/sustainability>
- amending Regulation (EU) No 537/2014/ Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464>
2. 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)
3. Oliinyk O. V., Zakharov D. M. (2024). Vyklyky 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)
4. Oliinyk O., Polishchuk I. (2024). Oblikove zabezpechennia formuvannia pokaznykiv ESG-zvitnosti vidpovidno do informatsiinykh zapytiv korystuvachiv: zakonodavche rehulivannia [Accounting support for forming ESG reporting indicators according to users' information needs: legislative regulation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-13> (in Ukrainian)
5. Chmut A. V. (2025). CSRD yak instrument stiikoho vidnovlennia Ukrainy: perspektyvy vprovadzhennia standartiv ESG-zvitnosti [CSRD as a tool for the sustainable recovery of Ukraine: prospects for the implementation of ESG reporting standards]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*, No. 57, pp. 71–76. URL.: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/896> (in Ukrainian)
6. Chmut O.O. (2025). Conceptual model of the organizational and economic mechanism for sustainable enterprise development based on the IDEF0 methodology. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*. No. 57, pp. 77–82. Available at: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/897/854>
7. 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>
8. MSCI ESG Ratings Methodology Available at: <https://www.msci.com/esg-ratings>
9. Sustainalytics (Morningstar). ESG Risk Ratings Methodology. Available at: <https://sustainalytics.com/esg-ratings>
10. Refinitiv ESG Scores. Available at: <https://refinitiv.com/en/sustainable-finance/esg-scores>
11. CSRHub ESG Ratings and Rankings of Companies. Available at: <https://www.csrhub.com>
12. Morningstar ESG Risk Rating Available at: <https://morningstar.com/stocks/xnas/veon/sustainability>

REFERENCES:

1. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022

Дата надходження статті: 12.02.2026

Дата прийняття статті: 09.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-58-12>

УДК 658.8:004

Янчук Т.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу та бізнес-аналітики
Донецького національного університету імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3901-7670>
E-mail: t.yanchuk@donnu.edu.ua

Казьміришена О.О.

здобувач вищої освіти
Донецького національного університету імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8023-863X>
E-mail: kazmiryshena.o@donnu.edu.ua

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

У статті досліджено вплив цифрової економіки на ефективність маркетингового планування підприємств України в умовах трансформації бізнес-середовища. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі цифрових технологій, аналітики даних і платформних рішень у процесі формування маркетингових стратегій та управлінських рішень. Проаналізовано динаміку впровадження digital-інструментів у маркетингову діяльність українських підприємств упродовж 2020–2024 років і виявлено нерівномірність процесів цифровізації. Обґрунтовано, що ефективність маркетингового планування в цифровій економіці визначається не лише рівнем використання цифрових інструментів, а й ступенем інтеграції аналітичних даних у систему управління. Запропоновано авторську методику оцінювання ефективності цифрового маркетингового планування, що базується на поєднанні аналітичної спроможності, управлінської інтеграції та результативності маркетингових рішень. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення маркетингового планування та підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: цифрова економіка, маркетингове планування, цифрова трансформація, digital-інструменти, ефективність маркетингу, бізнес-аналітика.

Yanchuk Tetiana, Kazmirishena Olga. THE INFLUENCE OF THE DIGITAL ECONOMY ON THE EFFECTIVENESS OF MARKETING PLANNING OF UKRAINIAN ENTERPRISES

The article examines the impact of the digital economy on the effectiveness of marketing planning of Ukrainian enterprises in the conditions of structural transformation of the business environment. The relevance of the topic is due to the strengthening of the role of digital technologies, data and platform solutions in the formation of marketing strategies, as well as the need to increase the validity of management decisions in conditions of high market dynamics. The work analyzes the change in approaches to marketing planning under the influence of digitalization, automation and the development of data analytics, which leads to the transition from intuitive and fragmentary solutions to system, data-oriented management models. The empirical basis of the study is statistical and analytical data on the use of digital tools by Ukrainian enterprises during 2020–2024, which made it possible to identify the unevenness of the processes of digital transformation of marketing planning and the differentiation of its performance levels. It is substantiated that the presence of digital tools does not guarantee the automatic growth of the effectiveness of marketing activities without their systematic integration into the processes of analysis, planning and management decision-making. The methodological basis of the research is the methods of analysis and synthesis, comparative analysis of traditional and digital marketing planning, statistical analysis of dynamic series, generalization of analytical data, as well as systematic and structural-functional approaches to the evaluation of marketing processes. The article proposes an author's methodology for evaluating the effectiveness of digital marketing planning, which is based on a combination of the analytical capacity of the enterprise, the level of management integration of the analysis results and the actual effectiveness of marketing decisions. The obtained results show that the effectiveness of marketing planning in the conditions of the digital economy is determined not only by the level of technological support, but also by the quality of data, the speed of transformation of analytical results into management decisions and their consistency with the strategic goals of the enterprise. The practical significance of the research lies in the possibility of using the proposed approaches to improve the marketing planning system and increase the competitiveness of enterprises in the conditions of the digital economy.

Key words: digital economy, marketing planning, digital transformation, marketing efficiency, data-driven management, digital marketing tools.



Постановка проблеми. Цифрова економіка стала визначальним чинником трансформації бізнес-середовища, змінюючи умови функціонування підприємств і підходи до управління маркетинговою діяльністю. В Україні значна частина підприємств продовжує використовувати традиційні методи маркетингового планування, що базуються на історичних даних, експертних оцінках та інтуїтивних управлінських рішеннях. У цифровому середовищі такі підходи втрачають ефективність, оскільки не забезпечують достатньої гнучкості, оперативності та точності прогнозування. Це зумовлює проблему невідповідності між можливостями цифрової економіки та фактичним рівнем цифровізації маркетингового планування українських підприємств, що потребує наукового осмислення та практичного вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової економіки та її впливу на бізнес-процеси активно досліджується у працях міжнародних організацій та аналітичних центрів. У контексті дослідження впливу цифрової економіки на ефективність маркетингового планування підприємств важливе значення мають сучасні наукові праці, присвячені використанню цифрових технологій і штучного інтелекту в управлінських процесах. Так, у роботі І. Г. Фадеєвої, В. О. Романишина та В. В. Круш [6] обґрунтовано позитивний вплив інтеграції штучного інтелекту на підвищення фінансової стійкості підприємств, що підтверджує доцільність використання аналітичних і прогнозних інструментів для підтримки управлінських рішень. У статті В. Фаріона, А. Гомотюка, Р. Назара та С. Турчина [7] продемонстровано можливість застосування інструментів штучного інтелекту для прогнозування фінансових показників, що є методологічно близьким до використаних у цій роботі підходів до аналізу результативності маркетингового планування в цифровому середовищі.

Недостатньо висвітленими залишаються питання комплексного впливу цифрової економіки саме на систему маркетингового планування підприємств, зокрема з урахуванням українських реалій та практичних результатів впровадження цифрових рішень.

Метою статті є теоретико-аналітичне обґрунтування впливу цифрової економіки на ефективність маркетингового планування підприємств України, а також визначення ключових трансформаційних змін у

підходах, інструментах і механізмах маркетингового планування в умовах цифрової трансформації. Досягнення поставленої мети передбачає систематизацію сучасних наукових підходів до розуміння цифрової економіки, аналіз тенденцій упровадження цифрових технологій у маркетингову діяльність підприємств, оцінку їхнього впливу на якість управлінських рішень і результативність маркетингових стратегій, а також формування науково обґрунтованих висновків щодо підвищення ефективності маркетингового планування в цифровому середовищі.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Для всебічного аналізу темпів цифрової трансформації маркетингової діяльності українських підприємств доцільним є дослідження динаміки використання digital-інструментів упродовж останніх років. Саме кількісні та якісні зміни у структурі маркетингових інструментів дозволяють об'єктивно оцінити глибину проникнення цифрових технологій у процеси маркетингового планування. Період 2020–2024 рр. є показовим з огляду на поєднання кількох системоутворювальних чинників, серед яких прискорений технологічний розвиток, трансформація моделей споживчої поведінки, наслідки пандемії COVID-19, а також адаптація бізнесу до умов воєнної економіки в Україні [1]

У зазначений період цифрові формати маркетингових комунікацій поступово перейшли з допоміжного інструменту у статус ключового елементу маркетингового планування. Для значної частини підприємств digital-інструменти стали основним засобом підтримання взаємодії зі споживачами, моніторингу ринкових змін і оперативного коригування маркетингових стратегій. Особливої актуальності цифрові рішення набули для підприємств, які функціонують у висококонкурентних сегментах ринку та змушені забезпечувати швидке прийняття управлінських рішень, підвищення точності прогнозування попиту та оптимізацію структури маркетингових витрат в умовах обмежених ресурсів.

У цьому контексті принципово важливим є аналіз не лише загального рівня цифровізації маркетингової діяльності, а й динаміки впровадження цифрових технологій різними групами підприємств залежно від масштабу діяльності, рівня управлінської зрілості та галузевої специфіки. На рис. 1 представлено узагальнені дані щодо частки підприємств, які активно інтегру-

ють digital-інструменти у систему маркетингового планування, компаній, що застосовують цифрові рішення фрагментарно, а також суб'єктів господарювання, які на момент дослідження практично не використовують цифрові технології у маркетинговій діяльності [2]. Наведена динаміка дозволяє простежити поступовий перехід українського бізнесу від традиційних, переважно інтуїтивних методів маркетингового планування до більш гнучких, аналітично орієнтованих і даних-центрованих підходів. Водночас отримані результати свідчать про нерівномірність цього процесу, що зумовлює різну результативність маркетингових стратегій підприємств та формує диференціацію їх конкурентних позицій у цифровому середовищі [3].

Статистичні дані, наведені на рис. 1, свідчать про поступове, але стійке зростання рівня впровадження цифрових технологій у маркетингову діяльність підприємств України. Упродовж 2020–2024 років частка компаній, які активно використовують digital-інструменти у процесі маркетингового планування, зросла з 11 % до 28 %, тоді як частка підприємств, що взагалі не застосовують цифрові рішення у маркетинговій діяльності, скоротилася з 48 % до 20 %. Така динаміка відображає структурні зрушення у підходах до управління маркетингом і свідчить про поступовий перехід українського бізнесу до більш вимірюваних, аналітично обґрунтованих і даних-орієнтованих моделей планування [4].

Водночас зазначені тенденції слід розглядати у ширшому глобальному контек-

сті, оскільки розвиток цифрової економіки має транснаціональний характер і формує нові стандарти маркетингового управління. У світовому масштабі цифрова реклама вже посідає домінуючі позиції у структурі маркетингових бюджетів підприємств. За оцінками міжнародних аналітичних агентств, у 2024 році сукупні доходи від реклами у світі перевищили 1 трильйон доларів США, при цьому понад 70 % цього обсягу припадає саме на цифрові канали комунікації, зокрема онлайн-відео, соціальні медіа та пошукову рекламу. Зростання ролі цифрових каналів відображає довгостроковий перерозподіл маркетингових ресурсів від традиційних медіа до цифрових платформ, що зумовлено їх вищою гнучкістю, точністю таргетування та можливістю детального вимірювання результатів.

Особливу увагу в наукових дослідженнях приділено оцінці економічної ефективності digital-маркетингу. Міжнародні аналітичні звіти свідчать, що окупність інвестицій у цифрові маркетингові інструменти суттєво перевищує відповідні показники традиційних каналів просування. Зокрема, зазначається, що рівень ROI для підприємств, які системно інвестують у цифрові маркетингові стратегії, може перевищувати 120 %. Крім того, встановлено, що компанії з рівнем конверсії понад 10 % отримують у кілька разів вищу віддачу від маркетингових інвестицій порівняно з підприємствами, де показники конверсії не перевищують 1 %. Такі результати підтверджують, що ефективність цифрового маркетингового планування значною мірою

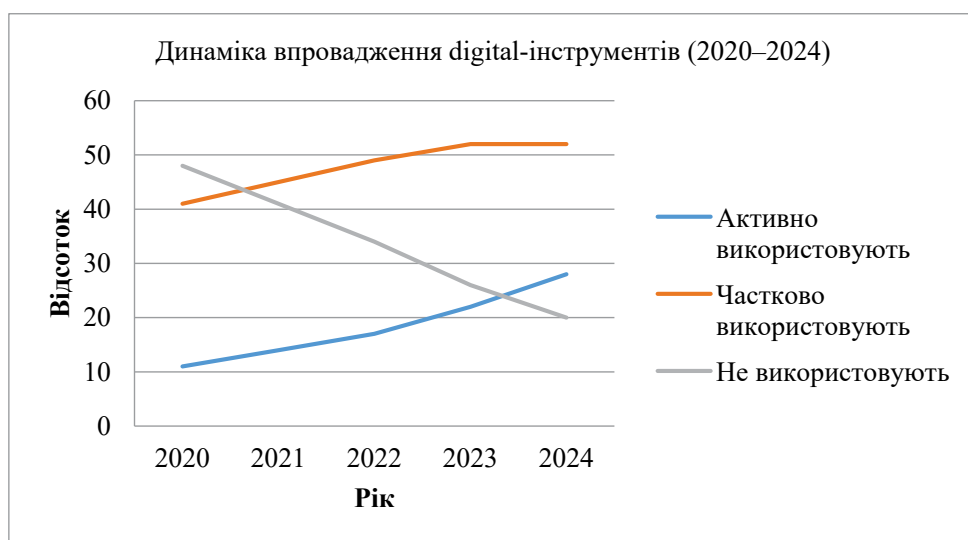


Рис. 1. Динаміка впровадження digital-інструментів у діяльність підприємств України (2020–2024), %

Джерело: побудовано авторами на основі [1; 2; 4]

залежить від чіткого визначення цільових показників та системного використання аналітичних інструментів [5].

Сучасні наукові публікації також наголошують на тому, що цифрові технології трансформують комунікаційні стратегії підприємств на всіх етапах маркетингової воронки, змінюючи логіку взаємодії зі споживачами та процес створення споживчої цінності. У таких умовах маркетинг поступово перестає виконувати виключно підтримувальну функцію і перетворюється на ключовий елемент управління клієнтським досвідом та загальною бізнес-ефективністю, що безпосередньо впливає на формування конкурентних переваг підприємства.

Характерною особливістю сучасного етапу розвитку цифрової економіки є також розширення системи показників оцінки результативності маркетингової діяльності. Поряд із традиційними фінансовими індикаторами, такими як ROI, SAC і CLV, у практиці маркетингового планування дедалі активніше використовуються показники взаємодії зі споживачами, оцінка внеску окремих каналів у загальний результат та мультиатрибуційні підходи до аналізу ефективності. Застосування таких індикаторів дозволяє підприємствам отримувати більш комплексне уявлення про результати маркетингових рішень і точніше пов'язувати маркетингові заходи з динамікою продажів та поведінковими характеристиками споживачів [6].

У науковій літературі підкреслюється, що цифрові зміни у сфері маркетингу не обмежуються впровадженням окремих технологій, а формують нову парадигму маркетингового планування. Digital-інструменти впливають не лише на комунікаційні канали, а й на структуру маркетингових процесів, включно з методами сегментації ринку, персоналізації пропозицій, автоматизації операцій та підходами до оцінювання ефективності. У результаті значна частина маркетингових рішень ухвалюється на основі аналізу даних і моделей

споживчої поведінки, що принципово змінює логіку планування та управління маркетинговою діяльністю.

Для комплексної оцінки впливу цифрової економіки на результативність маркетингового планування доцільно здійснити порівняння ключових показників ефективності традиційних і цифрових підходів [7]. Традиційні методи маркетингового планування переважно спираються на історичні дані, експертні оцінки та тривалі цикли коригування стратегій, тоді як цифрові інструменти ґрунтуються на використанні аналітики в режимі реального часу, автоматизації процесів і точному таргетуванні цільових аудиторій. Це зумовлює істотні відмінності в окупності маркетингових інвестицій, швидкості прийняття управлінських рішень та здатності підприємств адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища [8]. Узагальнені результати такого порівняння подано у табл. 1, що дозволяє наочно продемонструвати переваги цифрового маркетингового планування перед традиційними підходами.

Порівняльний аналіз у табл. 1 свідчить, що цифрове маркетингове планування забезпечує суттєво вищу ефективність за більшістю ключових показників. Завдяки можливості обробляти великі масиви даних і застосовувати алгоритми штучного інтелекту підприємства отримують точніші прогнози поведінки споживачів та можуть оперативно коригувати маркетингові рішення. Вищий рівень ROI та нижчі витрати на залучення клієнтів відображають економічні переваги digital-підходів, тоді як зростання показників конверсії та швидкості прийняття рішень підкреслює їх стратегічну цінність.

Позитивний вплив цифрового планування підтверджують і приклади українських компаній. Так, Rozetka застосовує алгоритмічні рекомендаційні системи та поведінкову аналітику; Monobank використовує автоматизовані сценарії комунікації з клієнтами; Нова Пошта впроваджує

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційного та цифрового маркетингового планування

Показник	Традиційне планування	Цифрове планування
Рентабельність (ROI)	низька, складна для вимірювання	висока, прозора
Вартість залучення (CPA)	Висока	нижча завдяки таргетингу
Конверсія	1–3 %	4–12 %
Швидкість прийняття рішень	від тижнів до місяців	у режимі реального часу
Точність прогнозів	Середня	висока (Big Data, AI)

Джерело: побудовано авторами на основі [1, 3, 5]

CRM, прогнозні моделі попиту та big data для оптимізації логістичних рішень; Prom.ua активно використовує A/B-тестування та технології персоналізованих показів товарів.

Важливе значення мають і державні цифрові ініціативи. Національна стратегія розвитку цифрової економіки України до 2030 року визначає розвиток цифрової інфраструктури та відкритих даних як ключові напрями модернізації бізнес-середовища. Програми «Дія.Бізнес» та «Дія.Освіта» сприяють підвищенню цифрової грамотності підприємців, підтримують автоматизацію бізнес-процесів та створюють умови для інтеграції цифрових інструментів у маркетингове планування [9].

Необхідність розроблення авторського підходу до оцінювання ефективності цифрового маркетингового планування зумовлена тим, що на практиці наявність цифрових інструментів сама по собі не гарантує зростання результативності маркетингової діяльності. Дані, наведені в табл. 1, свідчать про суттєві відмінності між традиційним і цифровим плануванням за ключовими показниками ефективності, проте результати рис. 1 демонструють, що значна частина підприємств, навіть використовуючи digital-інструменти, не досягає максимального ефекту від їх запровадження. Це вказує на існування глибших управлінських і організаційних чинників, які впливають на результативність маркетингового планування в умовах цифрової економіки.

Практика функціонування українських підприємств підтверджує, що цифрові технології часто впроваджуються фрагментарно, без чіткого зв'язку зі стратегічними цілями розвитку та без системної інтеграції у процес прийняття управлінських рішень. У таких умовах цифрові інструменти виконують переважно операційну або тактичну функцію, тоді як потенціал цифрової аналітики для стратегічного маркетингового планування залишається нереалізованим. Саме це пояснює ситуацію, коли підприємства з подібним рівнем доступу до цифрових технологій демонструють істотно різні показники ефективності маркетингової діяльності [10].

З огляду на результати порівняльного аналізу традиційного та цифрового маркетингового планування, а також виявлену нерівномірність процесів цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств України, постає необхідність розроблення інструментарію, який дозволив би

системно оцінювати ефективність цифрового маркетингового планування. Існуючі підходи до оцінювання результативності маркетингу здебільшого зосереджуються на окремих фінансових або поведінкових показниках, не враховуючи якість аналітичних і управлінських процесів, що передують ухваленню маркетингових рішень.

У цьому контексті доцільним є застосування комплексного методичного підходу, який поєднує аналіз аналітичної спроможності підприємства, рівня інтеграції результатів аналізу у систему управління та фактичної результативності маркетингових рішень. Такий підхід дозволяє оцінити не лише кінцевий ефект цифрового маркетингового планування, а й виявити внутрішні управлінські чинники, що формують цей ефект. З метою реалізації зазначеного підходу авторами розроблено методичку оцінювання ефективності цифрового маркетингового планування підприємства, подану у таблиці 2.

Запропонована методика дозволяє здійснювати багатовимірну оцінку ефективності цифрового маркетингового планування, виходячи з логіки взаємозв'язку між даними, управлінськими рішеннями та досягнутими результатами. Її особливістю є поєднання кількісних показників результативності з якісною оцінкою аналітичних і управлінських процесів, що формує більш об'єктивне уявлення про реальний рівень цифрової зрілості маркетингового планування підприємства.

Практичне застосування методики дає змогу ідентифікувати «вузькі місця» у системі маркетингового управління, зокрема недостатню інтеграцію аналітичних результатів у процес прийняття рішень або дисбаланс між використанням цифрових інструментів і досягнутими економічними результатами. Це створює передумови для формування адресних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності маркетингового планування та раціоналізацію використання маркетингових ресурсів.

Крім того, запропонована методика може бути використана як аналітична основа для визначення рівня зрілості цифрового маркетингового планування підприємства та моніторингу його динаміки у процесі цифрової трансформації. Таким чином, вона має не лише наукове, а й прикладне значення, забезпечуючи можливість адаптації маркетингової стратегії підприємства до вимог цифрової економіки та підвищення його конкурентоспроможності.

**Методика оцінювання ефективності
цифрового маркетингового планування підприємства**

Блок оцінювання	Змістова характеристика	Основні показники та критерії
Аналітична спроможність маркетингового планування	Характеризує рівень використання даних у процесі маркетингового планування та здатність підприємства формувати обґрунтовані аналітичні висновки	Повнота та актуальність маркетингових даних; регулярність аналізу показників; використання прогностичних розрахунків; рівень деталізації інформації за цільовими сегментами
Управлінська інтеграція результатів аналізу	Відображає ступінь використання результатів маркетингової аналітики у процесі прийняття управлінських рішень	Частота коригування маркетингових планів; узгодженість маркетингових цілей зі стратегією підприємства; участь аналітичних даних у бюджетуванні; координація маркетингу з іншими функціональними підрозділами
Результативність маркетингового планування	Відображає економічні та поведінкові результати реалізації маркетингових рішень у цифровому середовищі	Рентабельність маркетингових інвестицій; вартість залучення клієнтів; рівень конверсії; показники утримання клієнтів; стабільність досягнутих результатів у динаміці

Джерело: власна розробка

Запропонований авторами підхід до оцінювання зрілості цифрового маркетингового планування дозволяє подолати зазначене обмеження, оскільки акцентує увагу не на переліку застосованих інструментів, а на якості управлінських процесів, у межах яких ці інструменти використовуються. З позицій даного підходу цифрове маркетингове планування розглядається як багаторівнева система, в якій ефективність визначається ступенем узгодженості між аналітичними даними, управлінськими рішеннями та стратегічними пріоритетами підприємства.

Важливим аргументом на користь запропонованої концепції є також результати міжнародних аналітичних досліджень, які демонструють, що зростання ROI цифрових маркетингових кампаній пов'язане не лише з використанням цифрових каналів як таких, а передусім із регулярним аналізом результатів, швидкістю коригування планів та інтеграцією маркетингових рішень у загальну систему управління бізнесом. У цьому контексті запропонована модель зрілості цифрового маркетингового планування дозволяє пояснити механізми трансформації кількісних показників цифровізації у якісні управлінські результати.

Розроблена авторська методика оцінювання ефективності цифрового маркетингового планування має також прикладне значення, оскільки створює основу для діагностики слабких місць у системі маркетингового управління підприємства. Визначення рівня зрілості цифрового маркетингового планування дозволяє не лише

оцінити поточний стан, а й сформувані обґрунтовані рекомендації щодо переходу до вищого рівня інтеграції цифрових рішень. Таким чином, запропонований підхід може бути використаний як інструмент стратегічного аналізу в процесі цифрової трансформації підприємств України.

Узагальнюючи, доцільно зазначити, що запропонована концепція зрілості цифрового маркетингового планування не суперечить існуючим теоретичним підходам, а розвиває їх у напрямі системного поєднання цифрових технологій, аналітики та управлінських рішень. Це дозволяє розглядати цифрове маркетингове планування не як набір ізольованих інструментів, а як інтегровану управлінську систему, орієнтовану на довгострокове підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова економіка чинить системний і багатовимірний вплив на маркетингове планування підприємств України, трансформуючи його зміст, інструментарій та управлінську логіку. Цифровізація маркетингових процесів зумовлює перехід від статичних і фрагментарних підходів до планування до динамічних, адаптивних моделей, орієнтованих на використання даних, аналітики та постійного зворотного зв'язку з ринковим середовищем. Дослідження підтвердило, що впровадження digital-інструментів у маркетингове планування сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, зростанню точності прогнозування та раціона-

лізації використання маркетингових ресурсів. Цифрове планування забезпечує кращу вимірюваність результатів маркетингової діяльності, скорочення часу ухвалення рішень і підвищення адаптивності підприємств до змін споживчої поведінки та конкурентного середовища.

Виявлено, що в Україні процеси цифрової трансформації маркетингового планування мають нерівномірний характер. Поряд із підприємствами, які активно інтегрують цифрові інструменти у систему маркетингового управління, значна частина компаній використовує їх фрагментарно, що обмежує потенційні ефекти цифровізації. Це свідчить про наявність істотного резерву підвищення ефективності маркетингового планування за умови комплексного впровадження цифрових рішень та розвитку відповідних управлінських і аналітичних компетенцій.

Обґрунтовано, що ефективність маркетингового планування в умовах цифрової економіки визначається не лише рівнем технологічного забезпечення, а й якістю даних, швидкістю їх трансформації в управлінські рішення та узгодженістю маркетингових дій зі стратегічними цілями підприємства. У цьому контексті маркетингове планування дедалі більше набуває ролі стратегічного інструменту забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання сформульованих висновків підприємствами для вдосконалення системи маркетингового планування, оптимізації маркетингових витрат і підвищення результативності управлінських рішень в умовах цифрової економіки. Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом галузевих особливостей цифрового маркетингового планування та оцінкою його впливу на довгострокову фінансову ефективність підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. German-Ukrainian Business Outlook 2024. KPMG. URL: <https://kpmg.com/de/en/home/insights/2024/06/german-ukrainian-business-outlook-2024.html>
2. Your Business in Ukraine. KPMG. URL: <https://kpmg.com/ua/en/home/insights/2025/03/your-business-in-ukraine.html>
3. Державна цифрова трансформація: аналіз за 2019–2024 роки. «Вокс Україна» – більше ніж найкраща аналітика про Україну. URL: <https://voxukraine.org/derzhavna-tyfrova-transformatsiya-analiz-za-2019-2024-roky>

4. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik>
5. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. «Вокс Україна» – більше ніж найкраща аналітика про Україну. URL: <https://voxukraine.org/tyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku>
6. Фадєєва І.Г., Романишин В.О., Круш В.В. Вплив інтеграції штучного інтелекту на підвищення фінансової стійкості підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 10(280). С. 6–13. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/10/10.24._topic_Iryna-G.-Fadyeyeva-Volodymyr-Romanyshyn-Victoria-Krush-6-13.pdf
7. Фаріон В., Гомотюк А., Назар Р., Турчин С. Використання штучного інтелекту для прогнозування фінансових показників. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34, № 2. С. 327–337. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.327>
8. Шарко В., Янчук Т., Кривещенко В. Партнерський маркетинг: секрет успіху у взаємовигідних відносинах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025, № 340(2), с. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-1>
9. Янчук Т., Паламарчук Т. Цифрова трансформація стратегічного маркетингу в банківському секторі України. *Академічні візії*, 2025. № (48). URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2270>
10. Янчук Т. В. Метавесвіт і віртуальна реальність як нові інструменти цифрового маркетингу *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2025. № 10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-10-11494>

REFERENCES:

1. KPMG (2024). German-Ukrainian Business Outlook 2024. Available at: <https://kpmg.com/de/en/home/insights/2024/06/german-ukrainian-business-outlook-2024.html>
2. KPMG (2025). Your Business in Ukraine. Available at: <https://kpmg.com/ua/en/home/insights/2025/03/your-business-in-ukraine.html>
3. VoxUkraine (2024). Derzhavna tsyfrova transformatsiia: analiz za 2019–2024 roky [State digital transformation: analysis for 2019–2024]. Available at: <https://voxukraine.org/derzhavna-tyfrova-transformatsiya-analiz-za-2019-2024-roky> (in Ukrainian)
4. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2024). Rezultaty tsyfrovoi transformatsii v rehionakh Ukrainy za 2024 rik [Results of digital transformation in the regions of Ukraine in 2024]. Available at: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik> (in Ukrainian)
5. VoxUkraine (2024). Tsyfrova ekonomika Ukrainy: osnovni factory rozvytku [Digital economy of Ukraine: key development factors]. Available at: <https://voxukraine.org/tyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku> (in Ukrainian)
6. Fadiyeva, I. H., Romanyshyn, V. O., & Krush, V. V. (2024). Vplyv intehratsii shtuchnoho intelektu na pidvyshchennia finansovoi stiikosti pidpriemstv [Impact of artificial intelligence integration on enhancing

- the financial stability of enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no 10 (280), pp. 6–13. Available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/10/10.24._topic_Iryna-G.-Fadyeyeva-Volodymyr-Romanyshyn-Victoria-Krush-6-13.pdf (in Ukrainian)
7. Farion V., Homotiuk A., Nazar R. & Turchyn S. (2024). Vykorystannia shtuchnoho intelektu dlia prohnozuvannia finansovykh pokaznykiv [Use of artificial intelligence for forecasting financial indicators]. *Ekonomichnyi analiz*, no 34(2), pp. 327–337. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.327> (in Ukrainian)
 8. Sharko V., Yanchuk T. & Kryveshchenko V. (2025). Partnerskyi marketynh: sekret uspikhu u vzaiemovyhidnykh vidnosynakh [Affiliate marketing: the secret of success in mutually beneficial relationships]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no 40(2), pp. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-1>
 9. Yanchuk T. & Palamarchuk T. (2025). Tsyfrova transformatsiia stratehichnoho marketynhu v bankivskomu sektori Ukrainy [Digital transformation of strategic marketing in the banking sector of Ukraine]. *Akademichni vizii*, (no 48). Available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2270> (in Ukrainian)
 10. Yanchuk T. V. (2025). Metavsesvit i virtualna realnist yak novi instrumenty tsyfrovoho marketynhu [Metaverse and virtual reality as new tools of digital marketing]. *International Scientific Journal "Internauka". Series: Economic Sciences*, no 10. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-10-11494> (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 12.02.2026

Дата прийняття статті: 06.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026

СЕКЦІЯ 5 МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-58-13>

УДК 658.15:005.934

Васильєв О.Б.

*кандидат фізико-математичних наук,
доцент кафедри оптимального керування та економічної кібернетики
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3826-4883>
E-mail: av5111955@gmail.com*

Васильєва Н.С.

*кандидат фізико-математичних наук,
доцент кафедри вищої математики
Одеської державної академії будівництва та архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0211-7141>
E-mail: vns02011962@gmail.com*

УЗАГАЛЬНЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗА ДОПОМОГОЮ ФАКТОРНОГО АНАЛІЗУ

Стаття присвячена розробці методологічного підходу до оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємств, який базується на узагальненні показників ефективності за допомогою методів факторного аналізу. Застосування цих методів дозволяє за рахунок узагальнення показників значно зменшити їх кількість, що суттєво спрощує аналіз ефективності виробничої діяльності підприємств, їх порівняння, вибір найкращого серед них. Запропонований авторами підхід спирається тільки на об'єктивну інформацію про виробничу діяльність підприємства, він не потребує використання суб'єктивних експертних оцінок. Необхідні для аналізу статистичні дані про результати виробничої діяльності є у кожного підприємства, їх об'єм – мінімальний. Запропонований авторами підхід проілюстровано на прикладі порівняння ефективності виробничої діяльності 10 підприємств за значеннями узагальнених факторів.

Ключові слова: ефективність виробничої діяльності, показники ефективності виробництва, факторний аналіз, метод головних факторів, узагальнені фактори.

Vasiliev Alexander, Vasilieva Nataliia. GENERALIZATION OF PRODUCTION ACTIVITY EFFICIENCY INDICATORS OF ENTERPRISES USING FACTOR ANALYSIS

The article is devoted to the development of a methodological approach to assessing the efficiency of production activities of enterprises, which is based on the generalization of efficiency indicators using factor analysis methods. The use of these methods allows, by generalizing efficiency indicators, to significantly reduce their number, which significantly simplifies the analysis of the efficiency of production activities of enterprises, their comparison, and the selection of the best among them. The approach proposed by the authors is based only on objective information about the production activities of the enterprise; it does not require the use of subjective expert assessments. The statistical data on the results of production activities necessary for the analysis are available to each enterprise, and their volume is minimal. The approach proposed by the authors is illustrated by a specific example: based on data on the production activities of ten enterprises, it was necessary to assess the efficiency of this activity and select the most efficient enterprise. The following indicators were used as the five primary efficiency indicators by which the assessment was carried out: labor productivity of one average annual employee, product profitability, return on capital of fixed assets of production, labor capitalization of one average annual employee, and profitability of fixed assets of production. Using the iterative algorithm of G. Hotelling's method of principal factors, it was possible to leave only two generalized factors in the analysis instead of five primary ones. The informativeness of the first generalized factor was 88%, and the second – 93%. The total commonality of the initial reduced correlation matrix was reproduced by 92%. According to the values of two generalized efficiency indicators, the two most efficient ones were selected from ten enterprises. The method of principal factors and other methods of factor analysis are implemented programmatically in all common statistical packages: STATISTICA, SPSS, etc. The number of primary indicators of the efficiency of the enterprise's production activities can be increased if necessary.

Key words: efficiency of production activities, production efficiency indicators, factor analysis, principal factors method, generalized factors.



Постановка проблеми. Проблема оцінки ефективності діяльності підприємств дуже складна і багатогранна. Для її вирішення у науковій літературі запропоновано чимало різних підходів: комплексний – на основі збалансованої системи показників (The Balanced Scorecard [12]), традиційний – на основі фінансових коефіцієнтів та інші. Але єдиного універсального підходу немає, і навряд чи він колись буде розроблений. Скоріш за все різні завдання і обставини потребують різних підходів [6]. Тому розробка нових підходів до оцінки ефективності виробничої діяльності підприємств залишається актуальною і корисною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальним проблемам оцінки ефективності діяльності підприємств присвятили праці багато дослідників. У більшості наукових публікацій з різних сторін розглядаються два основних підходи: комплексний – на основі так званих ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – КРІ; Каплан Р., Нортон Д. [12]) і традиційний, започаткований фінансовими менеджерами компанії Е. І. DuPont de Nemours & Company [1, с. 324], заснований на аналізі коефіцієнтів. Комплексному підходу присвячені роботи Говорушко Т. А., Кли- маш Н. І., Отенко І. П.,

Пилипенко С. М., Сухаревої К. В., Колодья- нової А. А., Мартиненко М. В., Лисиці Н. М., Полякової Я. О., Болотової О. О., Каплана Р., Нортон Д. [2; 7; 8; 10; 12; 13], а традиційний підхід застосовано у роботах Горобець Т. А., Гончарука А. Г., Гречко А. В., Гречухіна А. С., Левченко Ю. Г., Шекмар Н. А. [3; 4; 5]. Серед публікацій, присвячених роз- виненню комплексного підходу, відзначимо роботу Говорушко Т. А., Кли- маш Н. І. [2]. Перевагою цього дослідження є детально роз- роблена методологія, що базується на кіль- кісному регресійно-кореляційному аналізі об'єктивної інформації про виробничу діяль- ність підприємства. Однак цю методологію можна застосовувати тільки для великих підприємств, тому що її ключовий показ- ник – EVA (Economic Value Added – еконо- мічна додана вартість), для розрахунку якого треба знати вартість власного капіталу під- приємства, тобто прибутковість його акцій. Але на фондовому ринку обертаються акції тільки великих, відомих підприємств.

Заслужує уваги також підхід, викладе- ний у роботі Горобець Т. А., Гончарука А. Г. [3], який можна використовувати не тільки для великих підприємств, але і для підпри- ємств малого та середнього бізнесу. Однак,

для застосування цього підходу треба мати спеціалізоване програмне забезпечення, у якому реалізовані математичні методи ана- лізу оболонки даних (Data Envelopment Analysis – DEA) і оболонки вільного розмі- щення (Free Disposal Hull – FDH). Ці досить рідкісні методи не входять до поширених програмних пакетів. Крім цього, треба мати статистичні дані про виробничу діяльність усіх підприємств своєї галузі.

Метою статті є розробка підходу до оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства, який базується на застосу- ванні методів факторного аналізу. Ці методи дозволяють суттєво зменшити кількість оці- нюємих показників ефективності шляхом їх узагальнення, що значно спрощує процес порівняння їх значень. Порівнювати можна ефективність виробничої діяльності кількох підприємств з метою вибору найкращого серед них, а можна аналізувати динаміку значень показників ефективності одного під- приємства у різні моменти часу.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. У світовій практиці при аналізі ефективності діяльності підприємств найчастіше використовуються різні фінансові коефіцієнти. Особливо популярні фінансові коефіцієнти ринкової вартості (Market Value Ratios) [1, с. 324], оскільки головним крите- рієм успішності роботи компанії вважається зростання її ринкової вартості. Виходячи зі значень цих коефіцієнтів, можна отримати більш менш повне уявлення про ефектив- ність роботи підприємства. Іншим популяр- ним в останні роки показником ефективності, за допомогою якого теж можна розрахувати ринкову вартість підприємства, є показник EVA [2, с. 115].

Але, по-перше, для підрахунку коефіці- єнтів ринкової вартості і показника EVA в країні має бути розвинений фондовий ринок, який в Україні ще далекий від необхідного рівня. По-друге, на фондовому ринку коти- руються акції не будь-яких, а тільки най- більших, найвідоміших компаній.

В умовах України частіше використо- вується інший підхід: виводять агрегова- ний (інтегральний) показник ефективності роботи підприємства у вигляді середньозва- женої величини (або згортки) великої кіль- кості окремих показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства [9]. В цьому випадку підприємства можна порівнювати і ранжувати за спаданням зна- чень такого скалярного зведеного показника. Але, при цьому вагові коефіцієнти при окре- мих показниках у згортці доведеться знахо-

дити, як правило, методом експертного опитування, тобто на основі суб'єктивних оцінок експертів. У роботі

Сухаревої К.В., Колодьянної А.А. [10] загальна ефективність виробничої діяльності підприємства розраховується як площа восьмикутника, побудованого на векторах, довжина яких відповідає оцінкам ефективності роботи підприємства за 8 напрямками. Мета такого підходу – позбутися суб'єктивності при визначенні вагових коефіцієнтів у інтегральному показнику ефективності. Однак, на наш погляд, суб'єктивність оцінок все одно залишилась, оскільки довжина векторів (оцінок за кожним напрямком) скоріш за все визначається експертним шляхом.

У даній роботі пропонується принципово інший підхід при порівнянні ефективності роботи підприємств, заснований на застосуванні методів факторного аналізу без використання будь-яких суб'єктивних оцінок. А саме, пропонується суттєво скоротити кількість порівнюваних показників роботи підприємства не за рахунок їх згортання на основі експертного опитування, а шляхом їх узагальнення, тобто шляхом переходу від великої кількості початкових елементарних ознак до значно меншої кількості узагальнених латентних (тобто прихованих) факторів. Іноді вдається обмежитися тільки одним узагальненим фактором, але найчастіше – двома-трьома. У результаті процес порівняння і ранжування підприємств за малою кількістю узагальнених показників значно спрощується. При цьому, майже уся накопичена об'єктивна інформація про діяльність підприємства зберігається. Відбувається як би «ущільнення» інформації в результаті такого узагальнення показників. Іншими словами, за рахунок узагальнення інформація про підприємства стає як би «більш концентрованою». Методи факторного аналізу достатньо складні, але вони реалізовані програмно

у всіх поширених статистичних пакетах: STATISTICA, SPSS та інших, тобто цілком доступні. Проілюструємо запропонований підхід на конкретному прикладі. При цьому для узагальнення показників ефективності застосуємо алгоритм Г. Хотеллінга методу головних факторів [11, с. 160; 14, с. 151].

Нехай є дані, що характеризують діяльність 10 підприємств однієї галузі за п'ятьма виробничими показниками (таб. 1).

Оскільки ефективність виробничої діяльності підприємства являє собою комплексне вираження кінцевих результатів використання засобів виробництва, робочої сили та капіталу за певний період часу, то, згідно [4], будемо оцінювати її за наступними трьома напрямками:

1. ефективність використання матеріальних ресурсів;
2. ефективність використання трудових ресурсів;
3. ефективність використання основних виробничих фондів.

За першим напрямком візьмемо до аналізу ефективності такі показники – рентабельність продукції і рентабельність основних засобів виробництва. За другим – продуктивність праці одного середньорічного працівника. За третім – фондівдачу основних засобів виробництва та фондозброєність праці одного середньорічного працівника. Таким чином, набір вихідних елементарних факторів, за якими здійснюється аналіз ефективності виробничої діяльності підприємств, має вигляд:

- X_1 – продуктивність праці одного середньорічного працівника;
- X_2 – рентабельність продукції;
- X_3 – фондівдача основних засобів виробництва;
- X_4 – фондозброєність праці одного середньорічного працівника;
- X_5 – рентабельність основних засобів виробництва.

Таблиця 1

Показники виробничо-господарської діяльності підприємств

Показники	Номер підприємства									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Вироблено продукції, штук	10000	12000	15000	14000	13500	14500	13200	14100	14500	15000
2. Ціна одиниці продукції, грн.	40	45	35	50	40	37	42	45	37	42
3. Собівартість одиниці продукції, грн.	30	35	30	42	31	29	35	37	30	32
4. Середня вартість основних засобів, тис.грн.	310	315	320	330	335	340	327	333	340	337
5. Кількість працівників	20	21	30	35	28	37	40	42	45	38

Джерело: складено авторами

Треба розрахувати за наявними даними з таблиці 1 значення показників X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 для 10 підприємств і вибрати по цих значенням найкраще підприємство з точки зору ефективності виробництва. Оскільки початкових факторів багато, то порівняння 10 підприємств і вибір найкращого з них здійснити досить складно (якщо не користуватися суб'єктивними експертними оцінками для згортання 5-ти початкових показників в один інтегральний). Тому спробуємо за допомогою методу головних факторів (чи іншого методу факторного аналізу) замість 5-ти початкових елементарних ознак отримати значно меншу кількість узагальнених латентних факторів для порівняння підприємств на основі тільки об'єктивної інформації про них.

Побудуємо матрицю $X_{10 \times 5}$ значень показників X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 для 10 підприємств (кожному підприємству відповідає свій матричний рядок з 5-ти значень показників):

$$X = \begin{pmatrix} 200000.25001.2903155000.3226 & & & & \\ & \dots & & & \\ 16578.950.23811.86948868.420.4451 & & & & \end{pmatrix}. \quad (1)$$

Оскільки вихідні економічні показники мають різну природу та масштаби вимірювання, перед початком факторного аналізу виконується їх нормалізація (стандартизація), яка дозволяє привести кожну змінну до єдиної шкали зі середнім значенням 0 та стандартним відхиленням 1. Такий підхід дозволяє забезпечити рівний внесок кожної змінної у подальший аналіз незалежно від її початкового масштабу. Це особливо важливо в контексті факторного аналізу, оскільки всі змінні повинні бути зіставними для коректного обчислення кореляційної матриці та подальшого виділення латентних факторів. Стандартизуємо значення елементів матриці X за формулою:

$$z_{ij} = (x_{ij} - \bar{x}_j) / \sigma_j, \quad (2)$$

де $i = \overline{1,10}$; $j = \overline{1,5}$; \bar{x}_j і σ_j – відповідно середнє значення і стандартне відхилення для j -го стовпця матриці X ($j = \overline{1,5}$). У результаті отримуємо матрицю $Z_{10 \times 5}$, стандартизовану по відношенню до початкової матриці $X_{10 \times 5}$:

$$Z = \begin{pmatrix} 0.8620.860 - 2.2731.696 - 0.332 & & & & \\ & \dots & & & \\ -0.1790.5811.034 - 0.6372.162 & & & & \end{pmatrix} \quad (3)$$

Далі знайдемо кореляційну матрицю R розмірності 5×5 за формулою:

$$R = \frac{1}{9} \cdot Z^T \cdot Z, \quad (4)$$

де Z^T – матриця, транспонована по відношенню до матриці z . Отримаємо:

$$R = \begin{pmatrix} 1.0000.396 - 0.1780.9000.422 & & & & \\ 0.3961.000 - 0.3290.5980.778 & & & & \\ -0.178 - 0.3291.000 - 0.339 - 0.058 & & & & \\ 0.9000.598 - 0.3391.0000.373 & & & & \\ 0.4220.778 - 0.0580.3731.000 & & & & \end{pmatrix}. \quad (5)$$

Перейдемо від початкової кореляційної матриці R до зредукованої кореляційної матриці R_h , замінивши одиниці на головній діагоналі спільностями $0 < h_i^2 < 1, i = \overline{1,5}$. За спільності візьмемо квадрати множинних кореляцій кожної змінної з усіма іншими змінними, які, за певних умов, є нижніми границями невідомих справжніх спільностей. Математично це виражається так [14, с. 183]:

$$h_i^2 = 1 - \frac{1}{q_{ii}}, \quad (6)$$

де q_{ii} – i -й діагональний елемент оберненої кореляційної матриці $Q = R^{-1}$.

Отримаємо наступну зредуковану кореляційну матрицю R_h :

$$R_h = \begin{pmatrix} 0.9550.396 - 0.1780.9000.422 & & & & \\ 0.3960.932 - 0.3290.5980.778 & & & & \\ -0.178 - 0.3290.223 - 0.339 - 0.058 & & & & \\ 0.9000.598 - 0.3390.9660.373 & & & & \\ 0.4220.778 - 0.0580.3730.895 & & & & \end{pmatrix}. \quad (7)$$

Метод головних факторів припускає ітеративне рішення задачі: головні фактори виділяються до тих пір, поки не виконається деяка умова закінчення алгоритму. В якості такої умови візьмемо мале значення модулів усіх елементів залишкової зредукованої матриці з точністю $\varepsilon = 0.05$. Ця точність виконалася після отримання перших двох найбільших власних значень матриці R_h :

$$\lambda_1 = 2.765; \lambda_2 = 0.889, \quad (8)$$

а також відповідних їм власних векторів U_1, U_2 матриці R_h і стовпців A_1, A_2 матриці A факторного відображення для перших двох головних факторів F_1, F_2 (таб. 2).

Оскільки $(\lambda_1 + \lambda_2) / 5 = (2.765 + 0.889) / 5 = 3.654 / 5 \approx 0.7308$, тобто головні фактори F_1 і

Матриця А факторних навантажень

Ознака	F_1	F_2	Спільності h_i^2	Характерності $d_i^2 = 1 - h_i^2$
Z_1	0.822	-0.465	0.892	0.108
Z_2	0.828	0.446	0.884	0.116
Z_3	-0.300	0.064	0.094	0.906
Z_4	0.892	-0.407	0.962	0.038
Z_5	0.718	0.551	0.819	0.181

Джерело: розраховано авторами

F_2 пояснюють сумарну дисперсію початкових елементарних факторів Z_j ($j=1,5$) на 73%, то можна зробити висновок, що ці фактори здебільшого пояснюють модель. Тому можна обмежитися аналізом тільки цих двох факторів F_1 , F_2 і інших головних факторів не шукати. На користь цього рішення свідчить і той факт, що сума спільностей у таблиці 2 на 92% відтворює сумарну спільність початкової зредукованої матриці R_h :

$$\frac{(0.892+0.884+0.094+0.962+0.819)}{(0.955+0.932+0.223+0.966+0.895)} = \frac{3.654}{3.971} \approx 0.920(92\%).$$

Але результати, приведені у таблиці 2, важко інтерпретувати, оскільки факторні навантаження мають складну структуру та не дозволяють чітко виділити змінні, що належать до окремих головних факторів. Тому для покращення інтерпретованості було використано метод ортогонального обертання векторів – «варімакс» [11, с. 326], [14, с. 311]. Цей метод забезпечує чіткішу структуру факторів, коли кожен з них асоціюється з конкретною підгрупою змінних, що значно полегшує їх інтерпретацію. «Варімакс» є одним із найпоширеніших методів ортогонального обертання і зберігає незалежність (ортогональність) між факторами. Після обертання матриця А факторного відображення прийняла вигляд:

$$A = \begin{pmatrix} 0.931 & 0.162 \\ 0.357 & 0.870 \\ -0.273 & -0.141 \\ 0.948 & 0.252 \\ 0.205 & 0.881 \end{pmatrix} \quad (9)$$

Підберемо відповідні назви для головних факторів F_1 і F_2 . Оскільки у першому стовбці матриці А (тобто для головного фактору F_1) найбільші навантаження мають елементарні

ознаки Z_1 – «Продуктивність праці одного працівника» і Z_4 – «Фондоозброєність праці одного працівника» (відповідно $a_{11} = 0.931$; $a_{41} = 0.948$), то дамо узагальненому фактору F_1 назву «Продуктивність». У другому стовбці матриці А (для головного фактору F_2) найбільші навантаження мають елементарні ознаки Z_2 – «Рентабельність продукції» і Z_5 – «Рентабельність основних засобів виробництва» (відповідно $a_{22} = 0.870$; $a_{52} = 0.881$). Тому дамо узагальненому фактору F_2 назву «Рентабельність». Перевіримо інформативність головних факторів F_1 і F_2 за допомогою коефіцієнтів інформативності. Обчислимо значення коефіцієнта інформативності для головного фактора F_1 :

$$K_{F_1} = \frac{(0.931)^2 + (0.948)^2}{(0.931)^2 + (0.948)^2 + (0.357)^2 + (-0.273)^2 + (0.205)^2} = \frac{1.7655}{2.0094} \approx 0.8786 > 0.75, \quad (10)$$

для головного фактора F_2 :

$$K_{F_2} = \frac{(0.87)^2 + (0.881)^2}{(0.87)^2 + (0.881)^2 + (0.162)^2 + (-0.141)^2 + (0.252)^2} = \frac{1.5331}{1.6427} \approx 0.9332 > 0.75. \quad (11)$$

Для обох головних факторів інформативність виявилась дуже високою.

Обчислимо значення головних факторів F_1 і F_2 для 10 підприємств за формулою:

$$F_{ki} = \frac{1}{\lambda_k} \sum_{j=1}^5 a_{jk} \cdot z_{ij} \quad (12)$$

де $k = \overline{1,2}$; $i = \overline{1,10}$; F_{ki} – елементи матриці $F_{2 \times 10}$ значень головних факторів F_1 і F_2 ; a_{jk} – елементи матриці $A_{5 \times 2}$ факторних навантажень; z_{ij} – елементи вихідної стандартизованої матриці $Z_{10 \times 5}$.

Отримаємо наступні результати (таб. 3).

Згідно результатів, приведених у таблиці, за значеннями узагальненого фактора «Продуктивність» (F_1) найвищу оцінку 1.376 має друге підприємство, а за значеннями уза-

Таблиця 3

**Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємств
за значеннями узагальнених факторів**

Головні фактори	Номер підприємства									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F_1	1.182	1.376	-0.313	0.297	0.486	-0.379	-0.872	-0.343	-0.986	-0.145
F_2	1.511	1.467	-3.669	-0.670	1.062	-0.085	-2.650	-0.467	-1.874	2.334

Джерело: розраховано авторами

гальненого фактора «Рентабельність» (F_2) найвищу оцінку 2.334 має десяте підприємство. Якщо обидва головних фактори F_1 і F_2 однаково важливі, то перевагу при виборі буде мати друге підприємство, оскільки для нього середнє значення факторів буде найбільшим: $(F_1 + F_2)/2 = (1.376+1.467)/2 = 2.843/2 \approx 1.422$. Середнє значення головних факторів для першого підприємства трохи менше:

$(F_1 + F_2)/2 = (1.182+1.511)/2 = 2.693/2 \approx 1.347$. Таким чином, найвищі оцінки ефективності виробничої діяльності підприємств за значеннями узагальнених факторів «Продуктивність» (F_1) і «Рентабельність» (F_2) отримали друге і перше підприємства. При цьому порівнювати підприємства за значеннями двох узагальнених факторів було набагато простіше, ніж за значеннями п'яти вихідних показників X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 .

Зауваження. Для переходу від початкових елементарних ознак до узагальнених латентних факторів крім методу головних факторів можна використовувати і інші методи факторного аналізу (наприклад, метод максимальної правдоподібності [11, с. 229, 14, с. 199]).

Висновки. На підставі проведеного дослідження удосконалено методологічний підхід до оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємств, що, на відміну від існуючих, базується на узагальненні показників ефективності за допомогою методів факторного аналізу. З практичної точки зору дуже важливо те, що основні методи факторного аналізу – головних факторів, максимальної правдоподібності, Якобі, мінімальних залишків – реалізовані програмно у всіх поширених статистичних пакетах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Воркут Т. А. Проектний аналіз : навчальний посібник. Київ : Український Центр духовної культури, 2000. 440 с.
2. Говорущко Т. А., Климаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. Київ : Логос, 2013. 204 с.
3. Горобець Т.А., Гончарук А.Г. Методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 5. С. 77–86.

4. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf (дата звернення 18.02.2026)
5. Левченко Ю. Г., Шекмар Н. А. Методичні підходи до визначення ефективності господарської діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2011. Вип. 32. С. 130–136. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2022/1/APPROACHES%20TO%20THE%20DEFINITION.pdf> (дата звернення 19.02.2026)
6. Морщенок Т. С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1. С. 7–13.
7. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 190–195.
8. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 452–456.
9. Рушишин Н.М. Інтегральна оцінка ефективності функціонування торговельних підприємств та методи розрахунку інтегральних показників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2007. т.17, №5. С.176–180.
10. Сухарева К.В., Колодьянова А.А. Оцінка ефективності діяльності підприємства: теоретико-методологічний підхід. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 241–245.
11. Harman H. H. *Modern factor analysis*. Chicago: The University of Chicago, 1976. 487 с.
12. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. (Ma., USA) : Harvard Business School Press, 1996. 468 p.
13. Martynenko M., Lysytsia N., Polyakova Ya., Bolotova O. Assessment of economic activity of enterprise based on the balanced scorecard. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2020. Vol. 4. № 35. P. 248–257. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcapter.v4i35.222076> (дата звернення 18.02.2026).
14. Mulaik S.A. *Foundations of Factor Analysis*. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group, 2010. 524 p.

REFERENCES:

1. Vorkut T.A. (2000). *Proektnyi analiz : navchalnyi posibnyk* [Project analysis: a study guide]. Kyiv : Ukrainyskyi Tsentru dukhovnoi kultury, 440 p. (in Ukrainian)
2. Hovorushko T. A., & Klymash N. I. (2013). *Upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv na osnovi vartisno-orientovanoho pidkhodu : monohrafiia* [Management of the efficiency of enterprises based on a value-oriented approach: monograph]. Kyiv: Lohos, 204 p. (in Ukrainian)
3. Horobets T.A., & Honcharuk A.H. (2019). *Metodychnyi pidkhid do otsinky efektyvnosti diialnosti pidpriemstv*

- maloho ta serednoho biznesu [Methodological approach to assessing the efficiency of small and medium-sized businesses]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of a systemic approach in economics*, no.5, pp. 77–86.
4. Hrechko A. V., & Hrechukhin A. S. (2016). Otsinka efektyvnosti vyrobnychoi diialnosti pidpriemstva [Assessment of the efficiency of the enterprise's production activities]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no.1. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf (accessed 18.02.2026)
 5. Levchenko Yu. H., & Shekmar N. A. (2011). Metodichni pidkhody do vyznachennia efektyvnosti hospodarskoi diialnosti pidpriemstva [Methodological approaches to determining the efficiency of an enterprise's economic activity]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya "Ekonomika" – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series "Economics"*, no. 32, pp. 130–136. Available at: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2022/1/APPROACHES%20TO%20THE%20DEFINITION.pdf> (accessed 19.02.2026)
 6. Morshchenok T. S. (2016). Ohliad pidkhodiv do vyznachennia ekonomichnoi sutnosti poniattia "efektyvnist" [Overview of approaches to defining the economic essence of the concept of "efficiency"]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Economic Bulletin of the Zaporizhzhia State Engineering Academy*, no. 1, pp. 7–13.
 7. Otenko I. P. (2020). Efektyvnist yak osnovne poniattia ta kryterii diialnosti pidpriemstva [Efficiency as a basic concept and criterion of the activity of the enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 6, pp. 190–195.
 8. Pylypenko S. M. (2016). Teoretychni zasady otsinky efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Theoretical principles of evaluating the efficiency of the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, no.10, pp. 452–456.
 9. Rushchyshyn N. M. (2007). Intehralna otsinka efektyvnosti funktsionuvannia torhovelynykh pidpriemstv ta metody rozrakhunku intehralnykh pokaznykiv [Integral assessment of the efficiency of the functioning of commercial enterprises and methods for calculating integral indicators]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of UNFU*, vol.17, no. 5, pp. 176–180.
 10. Sukhareva K.V., & Kolodianova A.A. (2016). Otsinka efektyvnosti diialnosti pidpriemstva: teoretyko-metodolohichni pidkhid [Assessment of the efficiency of enterprise activities: a theoretical and methodological approach]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, no. 1, pp. 241–245.
 11. Harman H. H. (1976). *Modern factor analysis*. Chicago: The University of Chicago, 487 p.
 12. Kaplan R.S., & Norton D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. (Ma., USA) : Harvard Business School Press, 468 p.
 13. Martynenko M., Lysytsia N., Polyakova Ya., Bolotova O. (2020). Assessment of economic activity of enterprise based on the balanced scorecard. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, Vol. 4, no. 35, pp. 248–257. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222076> (accessed 18.02.2026)
 14. Mulaik S.A. (2010). *Foundations of Factor Analysis*. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group, 524 p.

Дата надходження статті: 19.02.2026

Дата прийняття статті: 13.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-58-14>

УДК 330.4:330.59

Новоселецький О.М.

*кандидат економічних наук, доцент,
директор Навчально-наукового інституту інформаційних технологій та бізнесу
Національного університету «Острозька академія»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3757-0552>
E-mail: oleksandr.novoseletsky@oa.edu.ua*

Клебан Ю.В.

*старший викладач кафедри інформаційних технологій та аналітики даних
Національного університету «Острозька академія»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7070-5175>
E-mail: yuriy.kleban@oa.edu.ua*

Юркайтене С.

*завідувач кафедри фінансів та бухгалтерського обліку
Клайпедського державного коледжу
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7039-6774>
E-mail: s.jurkaitiene@kvk.lt*

Ясковець М.А.

*студентка
Національного університету «Острозька академія»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3905-8144>
E-mail: mariia.yaskovets@oa.edu.ua*

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ДЕТЕРМІНАНТ БЛАГОПОЛУЧЧЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ В ГЛОБАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ

У статті здійснено економіко-математичне моделювання детермінант благополуччя населення України в глобальному контексті із застосуванням комплексного аналітичного підходу. Дослідження поєднує методи множинної регресії, алгоритми машинного навчання та інструменти нечіткої кластеризації, що дає змогу врахувати нелінійний характер взаємозв'язків і структурні відмінності між країнами. Розглянуто вплив соціально-економічних та інституційних чинників на формування рівня добробуту та його міжнародну диференціацію. Узагальнено підходи до оцінювання позиції України у світовому просторі благополуччя з урахуванням сучасних трансформаційних і безпекових викликів. Особливу увагу приділено аналізу міжкраїнних диспропорцій та ролі інституційних характеристик у формуванні стійкості добробуту.

Ключові слова: благополуччя населення, економіко-математичне моделювання, детермінанти добробуту, машинне навчання, нечітка кластеризація, соціальний капітал, інституційні чинники, структурна диференціація країн.

Kleban Yuri, Yaskovets Maria, Jurkaitienė Sabina, Yaskovets Mariia. ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELING OF THE DETERMINANTS OF POPULATION WELL-BEING IN UKRAINE IN A GLOBAL CONTEXT

The problem of population well-being has acquired particular relevance under conditions of global economic turbulence, institutional instability, and deepening disparities in development across countries. In such circumstances, the assessment of well-being cannot be limited to traditional economic indicators, as it reflects a complex interaction of social, institutional, and structural factors. For countries undergoing systemic transformation, including Ukraine, the issue becomes even more acute due to the influence of external shocks, internal institutional changes, and long-term development challenges. This paper addresses the need for a comprehensive analytical framework capable of capturing the multidimensional nature of well-being within a global comparative environment. The study explores methodological approaches to identifying the key determinants that shape national well-being, emphasizing the importance of integrating quantitative modeling tools with flexible analytical techniques. Particular attention is given to the role of institutional quality, social cohesion, and macroeconomic conditions as structural components of sustainable development. The research considers the problem of structural heterogeneity among countries and the limitations of conventional linear interpretations of socio-economic dynamics. It discusses the necessity of applying modeling strategies that account for nonlinearity, interaction effects, and varying development trajectories. Within this context, Ukraine's position is examined as part of a broader global system characterized by uneven institutional capacity and differentiated development patterns. By focusing on methodological refinement and conceptual clarification, the paper contributes to the discussion on how well-being should be evaluated in a rapidly transforming global environment. The proposed analytical perspective aims to support a more balanced understanding of national development processes and to provide a foundation for evidence-based socio-economic policy under conditions of uncertainty and structural change.

Key words: population well-being, economic and mathematical modeling, determinants of well-being, machine learning, fuzzy clustering, social capital, institutional factors, structural differentiation of countries.

Постановка проблеми. Визначення чинників, що формують благополуччя населення, залишається важливим завданням соціально-економічних досліджень в умовах зростаючої диференціації розвитку країн. Багатовимірність добробуту ускладнює його кількісне оцінювання, оскільки економічні, соціальні та інституційні фактори впливають по-різному залежно від структурних особливостей держав.

Для України ця проблема набуває особливої актуальності з огляду на трансформаційні процеси та інтеграцію у світовий економічний простір. Ігнорування глобальних відмінностей розвитку обмежує можливості коректної оцінки національної позиції та формування ефективної політики, що потребує застосування економіко-математичних підходів до аналізу детермінант благополуччя.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади дослідження суб'єктивного благополуччя пов'язані з працями Річарда Істерліна, який показав відсутність довгострокової прямої залежності між зростанням ВВП і рівнем щастя населення (парадокс Істерліна) [1, с. 2]. Це стало підґрунтям для переходу від одномірного трактування добробуту до багатофакторного аналізу якості життя. Водночас ранні емпіричні дослідження здебільшого спиралися на лінійні моделі, що передбачали однорідність вибірки та сталість параметрів впливу.

Подальший розвиток тематики відображено у звітах World Happiness Report [2], які базуються на даних Gallup World Poll [3]. Запропонована в їх межах регресійна модель забезпечує міжкраїнну порівняльність результатів, однак зберігає припущення лінійності та фактично розглядає глобальну вибірку як умовно однорідну, що ускладнює виявлення відмінностей між країнами з різними траєкторіями розвитку.

У відповідь на це з'явилися кластерні підходи, спрямовані на групування країн за соціально-економічними характеристиками [4, с. 12]. Вони підтверджують наявність диференціації, проте класичні алгоритми, зокрема K-means, передбачають жорсткий поділ, не враховуючи перехідних станів.

З огляду на варіативність соціальних індикаторів перспективним є використання теорії нечітких множин. Дослідження М. М. Шаркаді [5] демонструють можливості нечіткого логічного виведення для оцінювання соціальних процесів. Однак застосування нечітких моделей без поєд-

нання з кластеризацією та інструментами машинного навчання обмежує здатність врахувати складні нелінійні взаємозв'язки.

Отже, сучасні дослідження благополуччя розвиваються у кількох напрямках – лінійна економетрика, кластеризація та нечітке моделювання, – які переважно застосовуються окремо. Відсутність інтегрованого підходу, що поєднує ці інструменти для аналізу детермінант благополуччя, формує наукову прогалину, особливо актуальну для країн із трансформаційною динамікою, зокрема України.

Метою роботи є економіко-математичне моделювання детермінант благополуччя населення України в глобальному контексті на основі поєднання методів машинного навчання, кластерного аналізу та теорії нечітких множин.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. В умовах зростаючої соціально-економічної диференціації особливої ваги набуває кількісна оцінка факторів, що формують рівень благополуччя населення. Багатовимірний характер цього явища ускладнює його формалізацію, оскільки економічні, соціальні та інституційні чинники по-різному впливають залежно від структурних особливостей країни. Для України, з огляду на трансформаційні процеси та інтеграцію у світову економіку, проблема адекватного вимірювання добробуту потребує врахування структурних відмінностей розвитку країн.

Теоретичною основою дослідження є концепція економіки щастя та багатофакторні моделі благополуччя, що застосовуються у World Happiness Report 2024 [2], де суб'єктивне благополуччя пояснюється через поєднання соціально-економічних і інституційних чинників. У цьому дослідженні для кількісної оцінки впливу чинників використано розширену множинну лінійну регресійну модель:

$$H_i = \beta_0 + \beta_1 \ln(GPD_i) + \beta_2 SS_i + \beta_3 HLE_i + \beta_4 FLC_i + \beta_5 G_i + \beta_6 PC_i + \beta_7 DEM_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

де H_i – індекс щастя (Ladder score), що вимірюється на основі шкали Кантріла (від 0 до 10) як інтегральна оцінка суб'єктивного благополуччя; β_0 – константа; β_1 – β_6 – коефіцієнти регресії; $\ln(GPD_i)$ – логарифм ВВП на душу населення; SS_i – соціальна підтримка як показник соціального капіталу; HLE_i – очікувана тривалість життя в доброму стані здоров'я; FLC_i – свобода вибору,

що відображає рівень індивідуальної автономії; G_i – щедрість населення; PC_i – сприйняття корупції; DEM_i – індекс демократії як додатковий інституційний показник, що характеризує рівень політичної конкуренції, громадянських свобод та функціонування державних інститутів; ε_i – випадкова похибка моделі.

Запропонована модель дає змогу оцінити граничний вплив кожного чинника на рівень благополуччя за інших рівних умов.

Для досягнення мети дослідження реалізовано такі етапи:

1. Формування та попередня обробка даних – систематизація показників за 2013–2024 рр. та підготовка вибірки до аналізу.

2. Оцінювання та діагностика базової регресійної моделі – визначення параметрів множинної регресії, перевірка на мультиколінеарність (VIF) і гетероскедастичність.

3. Застосування методів машинного навчання – використання алгоритмів Random Forest та XGBoost для виявлення нелінійних залежностей і порівняння результатів із класичною регресією.

4. Кластерний аналіз – типологізація країн за рівнем добробуту та інституційного розвитку з метою уточнення структури вибірки.

5. Нечітке моделювання – оцінка перехідних станів країн із використанням елементів нечіткої логіки.

6. Інтерпретація та узагальнення результатів – визначення ключових детермінант благополуччя.

Емпіричну основу становить панельний набір даних за 2013–2024 рр., що включає 1784 спостереження за 13 показниками. Після очищення від пропусків сформовано фінальний масив із 1747 спостережень.

Первинний статистичний аналіз вибірки виявив наявність екстремальних значень у низці соціально-економічних показників, що відображає суттєву диференціацію країн за рівнем доходу, інституційного розвитку та соціальної стабільності. Така неоднорідність обумовлює асиметрію розподілів окремих змінних.

Викиди можуть впливати на стабільність параметрів регресійної моделі та результати кластеризації. Для їх діагностики використано метод міжквартильного розмаху (IQR) і графічний аналіз за допомогою boxplot-діаграм [6]. З метою зменшення впливу екстремальних значень застосовано вінзоризацію на рівнях 1% і 99% квантилів, що дозволило зберегти обсяг вибірки та підвищити робастність оцінювання.

З огляду на чутливість кластерного аналізу до масштабу змінних усі числові показники стандартизовано за Z-перетворенням:

$$Z_i = \frac{x_i - \bar{x}}{\sigma}, \quad (2)$$

де x_i – значення показника, \bar{x} – його середнє значення, σ – стандартне відхилення [7, с. 102].

Такий підхід забезпечує порівняльність показників із різними одиницями вимірювання та коректність розрахунку міжоб'єктних відстаней у методі K-means.

На підготовленому масиві даних побудовано базову модель множинної лінійної регресії. Її використано для перевірки класичних припущень регресійного аналізу та попереднього визначення статистично значущих детермінант благополуччя до проведення кластеризації.

Порівняння з моделями фіксованих ефектів не виявило покращення якості апроксимації, тому обрано pooled-специфікацію регресії, що дозволяє оцінити вплив структурних та інституційних чинників у міжкраїновому вимірі. На етапі специфікації також враховано ризики мультиколінеарності та оптимізовано набір предикторів для забезпечення стабільності оцінок.

З урахуванням результатів специфікації та оптимізації набору предикторів, базову модель (1) було уточнено. Остаточна емпірична специфікація має вигляд:

$$\begin{aligned} Ladder_score_i = & \beta_0 + \beta_1 LogGDP_i + \beta_2 SocSup_i + \\ & + \beta_3 Free_i + \beta_4 Gen_i + \beta_5 Corr_i + \beta_6 Dem_i + \varepsilon_i \end{aligned} \quad (3)$$

де $Ladder_score_i$ – інтегральний показник суб'єктивного благополуччя i -ї країни; β_0 – константа; β_1 – β_6 – коефіцієнти регресії; $LogGDP_i$ – логарифм ВВП на душу населення; $SocSup_i$ – рівень соціальної підтримки; $Free_i$ – свобода вибору; Gen_i – щедрість; $Corr_i$ – сприйняття корупції; Dem_i – індекс демократії як додатковий інституційний чинник; ε_i – випадкова похибка моделі.

У даних WHR додатково наявна залишкова компонента *Dystopia residual*, яка відображає частину рівня благополуччя, не пояснену базовими факторами. У межах регресійної специфікації ε_i трактовано як випадкову похибку моделі, тоді як *Dystopia residual* розглядається як окремий показник декомпозиції, а не як статистичний залишок регресії.

У порівнянні з теоретичною моделлю (1) зі специфікації виключено показник очі-

куваної тривалості здорового життя, що не продемонстрував статистичної значущості та стабільності оцінок у межах обраної вибірки.

Важливо зазначити, що тест Бреуша-Пагана ($BP = 33,08$; $p < 0,05$) виявив наявність гетероскедастичності, у зв'язку з чим для оцінювання використано робастні стандартні помилки типу HC1 [8, с. 11; 9]. Це забезпечило коректність статистичних висновків за умов неоднорідності дисперсії.

Результати моделювання (табл. 1) підтвердили статистичну значущість усіх включених факторів ($p < 0,001$). Коефіцієнт детермінації становить $R^2 = 0,60$, що свідчить про достатню пояснювальну здатність моделі та її здатність відображати 60% варіації рівня суб'єктивного благополуччя у міжкраїновому вимірі.

Аналіз скоригованих оцінок засвідчив, що найбільший вплив на рівень благополуччя мають соціальна підтримка ($\beta = 1,83$) та свобода вибору ($\beta = 1,16$), тоді як сприйняття корупції демонструє статистично значущий негативний зв'язок із залежною змінною. Водночас частка не поясненої варіації (40%) та неоднорідність вибірки зумовили доцільність застосування методів машинного навчання.

З метою врахування можливих нелінійних взаємозв'язків використано алгоритми Random Forest та XGBoost [10; 11]. Дані розподілено у пропорції 70/30 на навчальну та тестову вибірки, а також застосовано 5-fold крос-валідацію для забезпечення стабільності оцінок і зниження ризику перенавчання [12].

Найкращі результати продемонстрував алгоритм XGBoost: коефіцієнт детермінації на тестовій вибірці становив $R^2 = 0,92$, що суттєво перевищує показник лінійної регресії. Отримані результати свідчать про наявність складних, потенційно нелінійних

взаємодій між факторами благополуччя, які частково не відображаються в межах класичної лінійної моделі.

Для інтерпретації результатів моделі градієнтного бустингу оцінено важливість ознак за методом Gain, що відображає відносний внесок змінних у зниження функції втрат під час побудови ансамблю дерев рішень [11, 13]. Вищі значення Gain свідчать про більший вплив відповідного чинника на прогноз рівня благополуччя.

Результати (рис. 1) показали, що найбільшу вагу має індекс демократії (понад 30% загальної важливості), за ним – соціальна підтримка та очікувана тривалість життя. Відносно нижча важливість ВВП вказує на суттєву роль інституційних та соціальних чинників у формуванні суб'єктивного благополуччя.

Отримана структура факторів та висока прогностична якість моделі зумовили перехід до кластерного аналізу з метою перевірки стійкості цієї ієрархії в різних групах країн.

Для виявлення структурної диференціації застосовано метод K-means [14]. Кластеризацію проведено на основі середніх значень показників за досліджуваний період для кожної країни. Оптимальну кількість кластерів ($k = 3$) визначено методом «ліктя» [15], що підтверджено порівняльним аналізом метрик валідації. Перехід до альтернативних конфігурацій призводив до зниження коефіцієнта силуету (з 0,28 до 0,205) та зростання індексу Девіса-Болдіна, що свідчить про погіршення чіткості меж між кластерами [16].

Географічний розподіл результатів (рис. 2) дозволив виокремити три типи країн:

- Кластер «Високий розвиток» – країни Північної Америки, Західної Європи та Австралія, що характеризуються високими доходами та розвиненими демократичними інститутами.

Таблиця 1

Результати оцінювання параметрів базової моделі (з HC1)

Змінна	Коефіцієнт (β)	Робастна помилка	t – статистика	p – значення
Константа	1,8166	0,0829	21,89	$< 2,2e-16^{***}$
Логарифм ВВП на душу населення	0,0423	0,0082	5,12	$3,30e-07^{***}$
Рівень соціальної підтримки	1,8291	0,0725	25,19	$< 2,2e-16^{***}$
Свобода громадян у виборі життєвого шляху	1,1589	0,1254	9,24	$< 2,2e-16^{***}$
Показник щедрості населення	0,8411	0,1396	6,02	$< 2,09e-09^{***}$
Рівень сприйняття корупції в державних та бізнес-структурах	-0,0372	0,0074	-5,04	$5,18e-07^{***}$
Індекс демократії	0,1746	0,0092	18,97	$< 2,2e-16^{***}$

Джерело: створено авторами

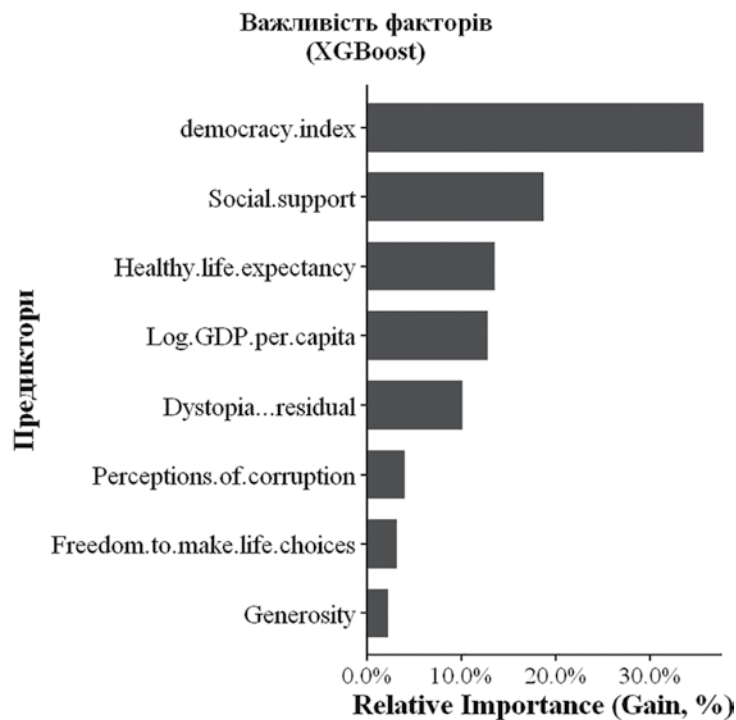


Рис. 1. Рейтинг важливості факторів впливу на рівень благополуччя за алгоритмом XGBoost.

Джерело: побудовано авторами

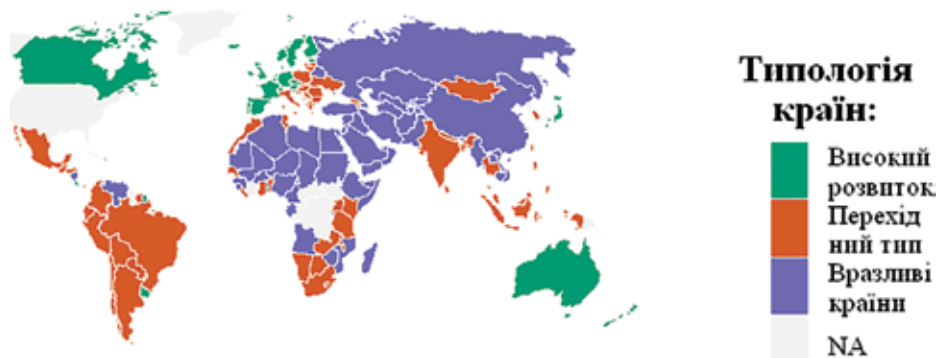


Рис. 2. Результати кластеризації країн світу за рівнем благополуччя

Джерело: побудовано авторами

- Кластер «Перехідний тип» – держави Латинської Америки, Східної Європи, Центральної та Північної Азії. До цієї групи належить і Україна.

- Кластер «Вразливі країни» – переважно країни Африки та Південної Азії з низькими показниками соціальної підтримки та інституційного розвитку.

Кількісна характеристика кластерів (табл. 2) підтверджує наявність істотних відмінностей між виділеними групами.

Отримані результати дозволяють охарактеризувати кластери таким чином:

- Кластер «Високий розвиток» відзначається високими значеннями ВВП, соціальної підтримки, свободи та демократії, а

також вищою очікуваною тривалістю здорового життя. Для цієї групи також характерний нижчий рівень сприйняття корупції, що відображає вищу інституційну спроможність.

- Кластер «Перехідний тип» характеризується показниками, близькими до середньосвітових. Економічні та інституційні параметри демонструють помірні значення без виражених крайніх відхилень, що свідчить про проміжне положення в глобальній структурі розвитку.

- Кластер «Вразливі країни» має від’ємні стандартизовані відхилення за більшістю індикаторів – ВВП, соціальною підтримкою, свободою, демократією та три-

Таблиця 2

Порівняльна характеристика кластерів за ключовими детермінантами благополуччя

Показник	Кластер 1 «Високий розвиток»	Кластер 2 «Перехідний тип»	Кластер 3 «Вразливі країни»
ВВП на душу населення	1,007	0,006	-0,494
Індекс демократії	0,95	0,027	-0,488
Соціальна підтримка	1,04	0,017	-0,522
Очікувана тривалість життя	0,276	-0,221	0,087
Свобода вибору	-0,771	0,53	-0,156
Сприйняття корупції	1,29	0,406	-1,032
Щедрість	0,812	-0,015	-0,379

Джерело: побудовано авторами

валістю життя, що вказує на обмеженість ресурсної бази та інституційні ризики.

Україна за результатами кластеризації належить до групи «Перехідний тип», що свідчить про її позицію в середній частині глобального розподілу за сукупністю детермінант благополуччя. Водночас внутрішньо-кластерний аналіз (рис. 3) показує менш стійкі позиції України порівняно з окремими країнами цієї групи, зокрема Польщею та Словаччиною.

Динаміка індексу щастя (рис. 3) відображає нестабільність траєкторії України та її чутливість до зовнішніх безпекових і макроекономічних чинників. Для уточнення структурних факторів, що зумовлюють таку динаміку в межах «перехідного» кластеру, застосовано алгоритми

машинного навчання – Random Forest та XGBoost.

Найкращі результати продемонструвала модель Random Forest ($R^2 = 0,787$; $RMSE = 0,468$ на тестовій вибірці), що свідчить про достатню прогностичну якість моделі. У межах окремого кластеру оптимальна модель може відрізнитися від глобальної через іншу структуру варіації показників та менший обсяг підвибірки, що впливає на стабільність нелінійних алгоритмів. Оцінки важливості змінних наведено в табл. 3.

Результати моделювання свідчать, що в межах перехідного кластеру визначальними є не лише економічні, а насамперед соціальні та інституційні чинники. Провідне значення показника соціальної під-

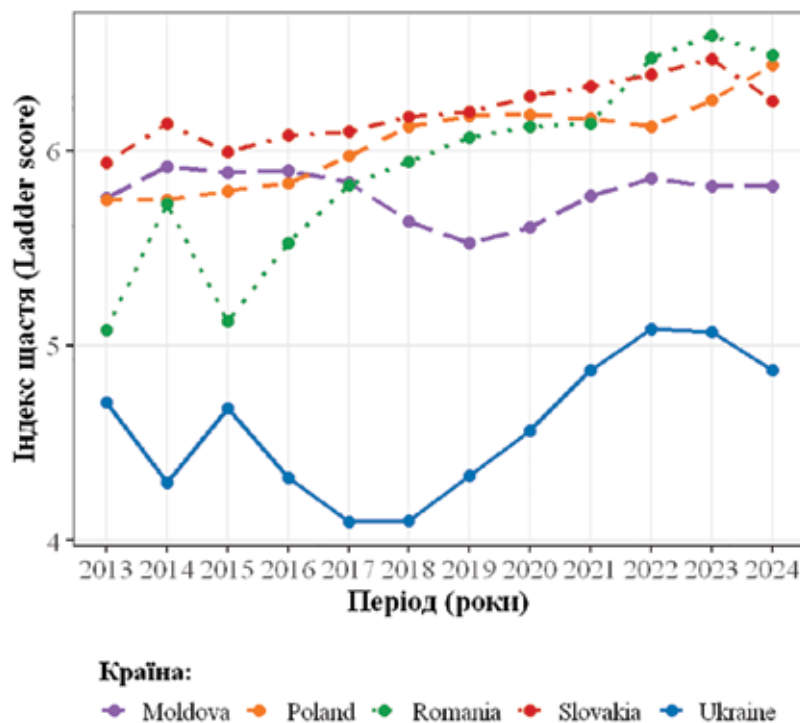


Рис. 3. Динаміка індексу щастя України та країн-сусідів (2013–2024 рр.)

Джерело: створено авторами

Таблиця 3
Оцінка важливості змінних
у моделі Random Forest для кластеру
«Перехідний тип»

Ранг	Чинник	% Increase in MSE
1	Залишкова складова	~48–49
2	Соціальна підтримка	~43–45
3	Індекс демократії	~27–28
4	ВВП на душу населення	~25–26
5	Очікувана тривалість життя	~24–25
6	Щедрість	~19–20
7	Свобода вибору	~19–20
8	Сприйняття корупції	~19–20

Джерело: побудовано авторами

тримки підкреслює роль соціального капіталу у забезпеченні стійкості системи. Висока важливість залишкової складової інтерпретується як відображення латентних контекстних та шоківих впливів, не охоплених базовими змінними, а не як самостійний фактор політики. Такий результат узгоджується з нестабільною динамікою України та її чутливістю до безпекових і макроекономічних ризиків.

Отже, для країн перехідного типу, зокрема України, підвищення рівня благополуччя пов'язане не лише з економічним зростанням, а й зі зміцненням інституційної якості та соціальної згуртованості.

Домінування соціальних чинників та значна роль залишкової складової також свідчать про внутрішню неоднорідність перехідного кластеру. Менш стійкі позиції України порівняно з країнами-лідерами цієї групи вказують на розмитість меж між

кластерами, що обмежує можливості «жорсткої» класифікації.

Для формалізації цієї невизначеності застосовано алгоритм Fuzzy C-Means, який дозволяє оцінити ступінь належності країни до різних типів благополуччя через функції належності μ [17]. Обчислення виконано зі стандартним параметром нечіткості $m = 2$. Отриманий коефіцієнт розбиття ($PC = 0,46$) свідчить про суттєву дифузю у глобальній структурі благополуччя, що підтверджується зближенням профілів центроїдів (рис. 4).

Аналіз профілів центроїдів (рис. 4) відображає структуру кластерного розмежування та конфігурацію глобального простору благополуччя. Визначальними осями диференціації виступають інституційні показники – індекс демократії та сприйняття корупції. Кластер високого розвитку характеризується максимальними значеннями за цими параметрами, тоді як кластер вразливих країн демонструє їх системно нижчі рівні, що формує інституційний розрив між групами.

Профіль перехідного типу займає проміжне положення, проте його структура є асиметричною: за економічними показниками (ВВП) він наближається до більш розвиненої групи, тоді як за інституційними характеристиками залишається ближчим до вразливого кластеру. Така невідповідність між економічною та інституційною складовими зумовлює ефект нечіткої належності та пояснює нестійкість позицій окремих країн, зокрема України.

За результатами Fuzzy C-Means Україна демонструє один із найвищих рівнів розмиття позиціонування. Розподіл ступенів належності має такий вигляд:

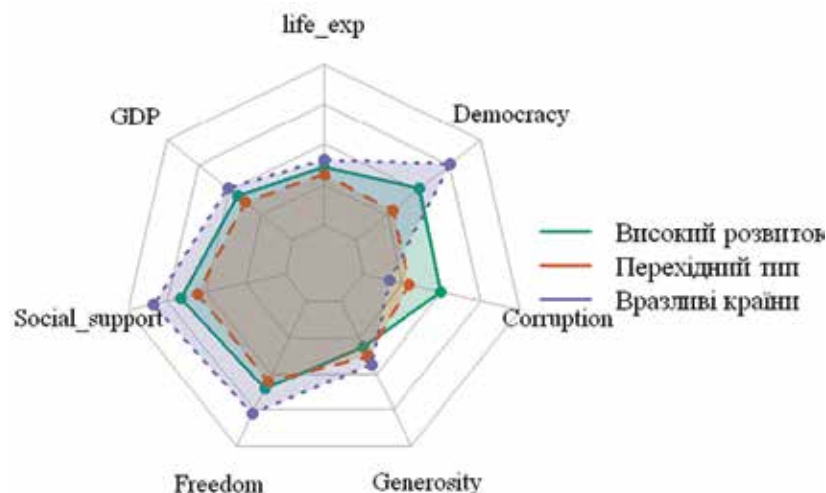


Рис. 4. Профілі центроїдів кластерів за детермінантами благополуччя

Джерело: створено авторами

- перехідний тип: $\mu = 0,394$;
- вразливі країни: $\mu = 0,343$;
- високий розвиток: $\mu = 0,263$.

Незначний розрив між належністю до перехідного та вразливого типів (5,1%) свідчить про структурну нестійкість позиції України та її чутливість до зовнішніх шоків (рис. 5). Водночас багатовекторність належності вказує на наявність потенціалу зміщення траєкторії розвитку залежно від зміни ключових інституційних і соціальних параметрів.

Для уточнення впливу чинників у межах нечіткої класифікації побудовано зважену лінійну регресію (WLS), у якій ступені належності (μ) використано як вагові коефіцієнти [18]. Такий підхід дозволив підвищити якість апроксимації (Adjusted $R^2 = 0,6735$) та врахувати неоднорідність вибірки.

Результати зваженої моделі засвідчили, що найбільший вплив мають соціальна підтримка (коефіцієнт 1,47) та свобода вибору (1,17). Висока статистична значущість індексу демократії ($p < 0,001$) вказує на важливість інституційних чинників у стабілізації рівня благополуччя. Водночас внесок ВВП ($\beta = 0,34$) є порівняно нижчим, що підкреслює обмеженість суто економічного пояснення динаміки добробуту.

Узагальнення результатів моделювання дозволяє сформулювати комплексне уявлення про структуру детермінант благополуччя. Порівняння базової лінійної регресії ($R^2 = 0,60$) з алгоритмами машинного навчання (XGBoost, $R^2 = 0,92$) підтверджує наявність нелінійних взаємозв'язків між змінними. На глобальному рівні визначаль-

ною закономірністю є вагомість соціальних та інституційних факторів порівняно з традиційними економічними показниками.

Деталізація аналізу для перехідного кластеру засвідчила нестійкість позиції України, що відображається у близьких значеннях ступенів належності до перехідного ($\mu = 0,394$) та вразливого ($\mu = 0,343$) типів. Така конфігурація пояснює підвищену чутливість індексу благополуччя до зовнішніх шоків. Висока важливість залишкової складової додатково вказує на наявність контекстних факторів, які не повністю охоплюються базовими змінними моделі.

На основі отриманих результатів можна окреслити такі напрями вдосконалення державної політики:

- Інституційний розвиток. Зважена регресія засвідчила вагомість інституційних чинників, зокрема свобод ($p < 0,001$), що вказує на важливість послідовного зміцнення правового середовища поряд із економічним зростанням.

- Розвиток соціального капіталу. Висока значущість показника соціальної підтримки (коефіцієнт 1,47) підкреслює роль соціальної згуртованості та довіри як факторів стійкості в умовах кризових впливів.

- Аналітичний моніторинг. Нечіткість позиціонування України у глобальній структурі благополуччя зумовлює потребу у систематичному відстеженні динаміки соціально-економічних індикаторів із використанням сучасних інструментів обробки даних.

Водночас результати мають певні обмеження. Використання агрегованих міжнародних індикаторів не враховує внутрішньо-регіональні відмінності, а зосередженість

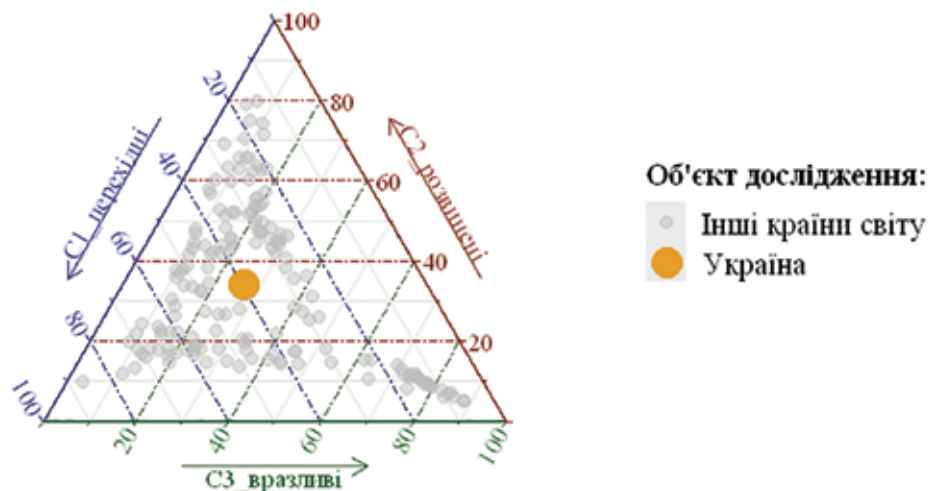


Рис. 5. Розподіл України та інших країн за ступенем приналежності до нечітких кластерів

Джерело: створено авторами

на макрорівні не охоплює поведінкові та мікросоціальні чинники. Усвідомлення цих обмежень визначає напрями подальших досліджень і дозволяє обґрунтовано інтерпретувати місце України у глобальній структурі благополуччя.

Висновки. У межах дослідження здійснено економіко-математичне моделювання детермінант благополуччя населення України в глобальному контексті на основі поєднання регресійного аналізу, алгоритмів машинного навчання, кластеризації та нечіткого моделювання. Поставлену мету досягнуто шляхом комплексної оцінки структурних, соціальних та інституційних чинників формування суб'єктивного добробуту.

Порівняльний аналіз засвідчив, що нелінійні алгоритми (зокрема XGBoost) забезпечують вищу прогностичну точність порівняно з класичною лінійною регресією, що підтверджує складний характер взаємодії детермінант благополуччя. Кластерний аналіз дозволив виявити три типи країн за структурою розвитку, а застосування Fuzzy C-Means – оцінити ступінь нечіткої належності держав до відповідних груп.

Отримані результати показали, що Україна належить до перехідного типу країн із розмитими межами позиціонування, що зумовлює нестійкість її траєкторії розвитку. Зважена регресійна модель підтвердила, що визначальну роль у формуванні благополуччя відіграють соціальна підтримка та інституційні характеристики, тоді як внесок економічного чинника є менш вираженим.

Таким чином, інтеграція економіко-математичних методів дозволила сформувати цілісну модель аналізу добробуту з урахуванням структурної неоднорідності глобального середовища та особливостей позиціонування України. Запропонований підхід розширює можливості аналітичного обґрунтування соціально-економічної політики у країнах перехідного типу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Easterlin R. A. Paradox Lost? In pursuit of happiness: Why income isn't the end of the story. *Economics and Human Biology*. 2026. URL: <https://sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291126000203> (дата звернення: 25.02.2026).
2. World Happiness Report 2024 / eds. J. F. Helliwell, R. Layard, J. Sachs et al. New York: Sustainable Development Solutions Network, 2024. URL: <https://worldhappiness.report/ed/2024/> (дата звернення: 20.02.2026).
3. Gallup World Poll / Gallup Analytics. URL: <https://www.gallup.com/analytics/318875/global-research.aspx> (дата звернення: 01.02.2026).

4. Marino D., Tebala D. Clustering Countries by Subjective Well-Being: A Multivariate Analysis. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, iss. 22. Art. № 15213. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142215213>
5. Шаркаді М. М. Використання деревоподібних систем нечіткого логічного виведення для оцінювання соціальної безпеки. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Математика і інформатика*. 2024. № 2. URL: <https://visnyk-math.uzhnu.edu.ua/article/view/303793> (дата звернення: 01.02.2026).
6. Wickham H., Golemund G. R for Data Science : Import, Tidy, Transform, Visualize, and Model Data. Sebastopol : O'Reilly Media, 2016. 522 p.
7. Hair J. F., Black W. C., Babin B. J., Anderson R. E. Multivariate Data Analysis. 8th ed. Andover : Cengage Learning, 2019. 813 p.
8. Berge L. From Replications to Revelations : Heteroskedasticity-Robust Inference. 2025. URL: <https://econstor.eu/bitstream/10419/325363/1/vfs-2025-pid-126935.pdf> (дата звернення: 05.02.2026).
9. Wooldridge J. M. Introductory Econometrics : A Modern Approach. 7th ed. Boston : Cengage Learning, 2020. 816 p.
10. Breiman L. Random Forests. *Machine Learning*. 2001. Vol. 45, No. 1. P. 5–32. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1010933404324>
11. Chen T., Guestrin C. XGBoost: A Scalable Tree Boosting System. Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining. 2016. P. 785–794. DOI: <https://doi.org/10.1145/2939672.2939785>
12. Hastie T., Tibshirani R., Friedman J. The Elements of Statistical Learning : Data Mining, Inference, and Prediction. 3rd ed. New York : Springer, 2024. 764 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-38747-0>
13. Molnar C. Interpretable Machine Learning. Cham : Springer, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-65933-3>
14. Ahmad A., Khan S. S. Survey of Feature Selection and Parameter Optimization in K-Means Clustering : Trends and Challenges. *Data Mining and Knowledge Discovery*. 2024. Vol. 38, iss. 3. P. 1039–1090. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10618-024-00995-3>
15. Desgraupes B., Antoniadis A., Bigot J. et al. A review of elbow-based methods for K-means cluster validation. *Journal of Classification*. 2024. Vol. 41, № 3. P. 456–478. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00357-024-09485-2>
16. Aranganayagi S., Thangavel K. Validation of Clustering Results using Silhouette and Davies-Bouldin Indices : A Comparative Study. *International Journal of Advanced Research in Computer Science*. 2023. Vol. 14, № 5. P. 123–130.
17. Bezdek J. C. Pattern Recognition with Fuzzy Objective Function Algorithms. New York : Plenum Press, 1981. 272 p.
18. Bárdossy A., Duckstein L. Fuzzy Rule Based Modeling with Applications to Geophysical, Biological, and Engineering Systems. Boca Raton : CRC Press, 1995. 256 p.

REFERENCES:

1. Easterlin R. A. (2026). Paradox lost? In pursuit of happiness: Why income isn't the end of the story. *Economics and Human Biology*. Advance online publication. Available at: <https://sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291126000203> (accessed 25.02.2026).

2. World Happiness Report 2024. (2024). Sustainable Development Solutions Network. Available at: <https://worldhappiness.report/ed/2024/> (accessed 20.02.2026).
3. Gallup. (n.d.). *Gallup World Poll: Global research database*. Gallup Analytics. <https://gallup.com/analytics/318875/global-research.aspx> (accessed 01.02.2026).
4. Marino D. & Tebala D. (2022). Clustering countries by subjective well-being: A multivariate analysis. *Sustainability*, no. 14(22), Article 15213. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142215213>
5. Sharkadi, M. M. (2024). Vykorystannia derevopodibnykh system nechtkoho lohichnoho vyvedennia dlia otsiniuvannia sotsialnoi bezpeky [Use of tree-like fuzzy logic inference systems for assessing social security]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya: Matematyka i informatyka*, no. (2). Available at: <https://visnyk-math.uzhnu.edu.ua/article/view/303793> (accessed 01.02.2026).
6. Wickham H. & Grolemund G. (2016). R for data science: Import, tidy, transform, visualize, and model data. O'Reilly Media.
7. Hair J. F., Black W. C., Babin B. J. & Anderson R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
8. Berge, L. (2025). From replications to revelations: Heteroskedasticity-robust inference. Available at: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/325363/1/vfs-2025-pid-126935.pdf> (accessed 05.02.2026).
9. Wooldridge, J. M. (2020). *Introductory econometrics: A modern approach* (7th ed.). Cengage Learning.
10. Breiman L. Random Forests. *Machine Learning*. 2001. Vol. 45, No. 1. P. 5–32. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1010933404324>
11. Chen T., Guestrin C. XGBoost: A Scalable Tree Boosting System. Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining. 2016. P. 785–794. DOI: <https://doi.org/10.1145/2939672.2939785>
12. Hastie T., Tibshirani R. & Friedman J. (2024). *The elements of statistical learning: Data mining, inference, and prediction* (3rd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-38747-0>
13. Molnar C. (2022). *Interpretable machine learning*. Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-65933-3>
14. Ahmad A. & Khan S. S. (2024). Survey of feature selection and parameter optimization in K-means clustering: Trends and challenges. *Data Mining and Knowledge Discovery*, no. 38(3), pp. 1039–1090. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10618-024-00995-3>
15. Desgraupes B., Antoniadis A., Bigot J. & others. (2024). A review of elbow-based methods for K-means cluster validation. *Journal of Classification*, no. 41(3), pp. 456–478. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00357-024-09485-2>
16. Aranganayagi S. & Thangavel K. (2023). Validation of clustering results using silhouette and Davies-Bouldin indices: A comparative study. *International Journal of Advanced Research in Computer Science*, no. 14(5), pp. 123–130
17. Bezdek J. C. (1981). *Pattern recognition with fuzzy objective function algorithms*. Plenum Press.
18. Bárdossy A. & Duckstein L. (1995). *Fuzzy rule based modeling with applications to geophysical, biological, and engineering systems*. CRC Press.

Дата надходження статті: 25.02.2026

Дата прийняття статті: 19.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-58-15>

УДК 330.341.1:004.78:658.1

Пастернак А.В.*аспірант**Херсонського державного університету*ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1834-478X>E-mail: andriyypasternak@gmail.com**Адвокатова Н.О.***кандидат економічних наук, доцент,**доцентка кафедри економіка, менеджменту та адміністрування**Херсонського державного університету*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2027-7464>E-mail: nadinadvokat@gmail.com

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ШВИДКИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У статті досліджено фундаментальні засади трансформації бізнес-моделей під впливом інтенсивної цифровізації та глобалізаційних процесів. Методологічну основу роботи становить системний підхід та компаративний аналіз успішних кейсів впровадження інновацій у ритейл та фінтех-секторі. Проаналізовано роль конвергенції штучного інтелекту, технологій великих даних та блокчейну у зміні архітектури сучасних підприємств. Розглянуто теоретичні аспекти впровадження омніканальних стратегій у ритейл та переходу до необанківських моделей у фінансовому секторі. Особливу увагу приділено ідентифікації бар'єрів, що постають перед вітчизняними суб'єктами господарювання в умовах технологічної динаміки. Висвітлено концептуальні підходи до балансування між стратегічними можливостями цифрової еволюції та ризиками глобального конкурентного середовища. Робота акцентує увагу на необхідності впровадження гнучких моделей адаптивного управління бізнес-процесами для забезпечення стійкості та стратегічної конкурентоспроможності організацій у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: цифрова трансформація, бізнес-моделі, глобалізація, ШІ, цифрові платформи, омніканальність, адаптація до технологічних змін, інновації, підприємства, конкурентоспроможність, онлайн-продажі.

Pasternak Andrii, Advokatova Nadiia. DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN THE CONTEXT OF RAPID TECHNOLOGICAL CHANGES AND GLOBALIZATION

The modern global economic landscape is undergoing a profound paradigm shift, driven by the relentless pace of technological innovation and the deepening integration of international markets. As traditional boundaries between physical and digital commerce continue to dissolve, the necessity of re-evaluating established business models becomes a critical priority for organizations striving to maintain competitiveness. This article addresses the urgent issue of how emerging technologies fundamentally reshape the structural foundations of value creation and delivery. The relevance of this study is underscored by the unprecedented speed at which digital tools, such as artificial intelligence, big data analytics, and distributed ledger technologies, are being adopted across various industries, including retail and finance. The research explores the theoretical tension between established organizational structures and the requirements of the high-tech era, posing questions about the long-term viability of traditional management frameworks. The discussion focuses on the conceptual transition from linear business processes to complex, platform-based ecosystems that leverage real-time data to drive decision-making. Particular attention is paid to the strategic significance of omnichannel integration, which has become a vital component for retail enterprises aiming to harmonize customer experiences across multiple digital and physical touchpoints. Furthermore, the paper explores the theoretical implications of the decentralization of financial services, where digital-only banking models challenge the dominance of traditional institutional frameworks. In the context of globalization, the study examines how these technological advancements allow firms to scale operations rapidly across borders while simultaneously introducing new layers of operational and strategic complexity. The article critically examines the discourse surrounding the "digital divide" and its impact on international market positioning. Special emphasis is placed on the specific challenges faced by businesses operating within emerging economies, such as Ukraine, where the adoption of high-tech solutions is often hindered by infrastructural limitations, economic volatility, and varying levels of digital literacy. The article highlights the necessity of developing a robust framework for balancing the inherent risks of global market volatility with the transformative potential of digital tools. By exploring the interplay between technological dynamics and organizational adaptability, the paper provides a theoretical basis for understanding the future trajectory of business model evolution. The analysis suggests that the ability to navigate this complex environment depends not only on technical implementation but also on a fundamental shift in corporate strategy and culture, which must prioritize agility and continuous innovation in an increasingly interconnected world.

Key words: digital transformation, business models, globalization, artificial intelligence, big data, blockchain, digital platforms, omnichannel, online sales, customer experience.

Постановка проблеми. У XXI столітті глобальна економіка переживає період безпрецедентних змін, викликаних швидким розвитком цифрових технологій і трансформацією традиційних бізнес-підходів. Цифровізація стала не просто технологічним трендом, а ключовим фактором, що визначає здатність компаній адаптуватися до змін і утримувати лідерські позиції в умовах глобалізації. Ці процеси радикально змінюють підходи до ведення бізнесу, структуру та стратегії компаній, а також створюють нові можливості для створення інноваційних продуктів і послуг. Науковці наголошують на тому, що цифрова трансформація світових економічних процесів виступає фундаментальним чинником, який зумовлює системні зміни в усіх суспільних інституціях. Це явище формує якісно нове середовище для функціонування бізнесу, пропонуючи підприємствам інструменти для розвитку поруч із новими стратегічними викликами [1, с. 41].

Одним із найбільш важливих аспектів цих змін є цифрова трансформація бізнес-моделей – процес, що включає інтеграцію новітніх технологій у всі рівні бізнес-процесів.

Технології, які ще кілька десятиліть тому здавалося, що обмежуватимуться лише певними галузями, сьогодні активно проникають у всі сфери економічної діяльності. Штучний інтелект, великі дані, блокчейн, Інтернет речей (IoT) і хмарні технології змінюють виробничі процеси, способи взаємодії з клієнтами, а також структуру бізнесу. Це призводить до виникнення нових цифрових бізнес-моделей, здатних забезпечити компаніям стійкість і конкурентоспроможність у умовах швидко змінного середовища. Для організацій, що не встигають за технологічними інноваціями, є потенційна загроза втратити свою позицію на ринку або залишитися позаду.

У свою чергу, глобалізація та інтеграція економік створюють нові виклики для підприємств, зокрема у сфері конкуренції, регуляцій, а також у контексті зміни споживчих уподобань. У таких умовах для успіху на ринку бізнеси повинні мати здатність швидко реагувати на зміни, оптимізувати свої внутрішні процеси та запроваджувати нові технології, що сприятимуть підвищенню їх ефективності та інноваційності.

Незважаючи на беззаперечні переваги цифровізації, впровадження нових бізнес-моделей у традиційні компанії часто сти-

кається з різними труднощами. Це може бути пов'язано з високими інвестиціями, необхідністю перепідготовки персоналу, переосмисленням корпоративної культури, а також зміною організаційних структур. Тому для багатьох компаній важливо не лише впроваджувати нові технології, а й адаптувати свої стратегії до нових реалій, усвідомлюючи, що цифрова трансформація – це не одноразовий процес, а безперервна зміна та еволюція.

Таким чином, дослідження процесу цифрової трансформації бізнес-моделей в умовах швидких технологічних змін і глобалізації є надзвичайно важливим, оскільки дозволяє не тільки розглянути основні механізми цих змін, а й розробити рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів і створення конкурентних стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати досліджень цифрових трансформацій бізнес-моделей в умовах швидких технологічних змін та глобалізації детально висвітлені в наукових працях як зарубіжних, так і вітчизняних авторів. Питання цифрової трансформації бізнесу розглядаються у працях таких науковців, як Остервальдер А., Бриньольфссон Е., Макафі А., Чесброу Г., Майєр-Шенбергер В. та Чукієр К. Вплив новітніх технологій, таких як штучний інтелект та великі дані, на зміни в бізнес-моделях досліджують Луш Р., Варго С., Бхарадвідж А. та Тіс Д. Роль цифрових платформ у бізнесі та економіці аналізують Зенглер Я., Кохлі Р. та Мелвілл С.

В Україні питання цифрових трансформацій бізнес-моделей також активно вивчаються. Основні аспекти цифровізації підприємств аналізують такі вітчизняні науковці, як Федоренко О., Коваленко О., Шевченко Ю., Литвинова І. та Кривенко В. [11, с. 47; 12, с. 114]. Проблеми адаптації українських підприємств до нових технологічних умов розглядаються в працях Власюк В., Тимченко О. та Омельченко І. [13, с. 92; 14, с. 25]. Вони зосереджують увагу на перешкодах, з якими стикаються українські компанії, таких як недостатній рівень цифрової грамотності та обмеженість інфраструктури, і пропонують можливі шляхи покращення процесу цифровізації вітчизняного бізнесу. Таким чином, широкий спектр досліджень щодо цифрових трансформацій бізнес-моделей свідчить про високий науковий інтерес до цієї теми та її важливість для розвитку бізнесу в умовах глобалізації та технологічних змін.

Проте ще залишаються важливі питання щодо інтеграції нових технологій в українські компанії та забезпечення ефективного переходу до цифрових бізнес-моделей.

Метою дослідження є вивчення впливу технологічних змін та глобалізації на еволюцію бізнес-моделей в умовах сучасного економічного середовища. Зокрема, дослідження спрямоване на аналіз трансформацій традиційних бізнес-моделей під впливом новітніх технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей, а також цифрових платформ, і визначення їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємств. Метою є виявлення основних тенденцій і факторів, що сприяють успішній цифровій трансформації, а також визначення викликів, з якими стикаються організації під час інтеграції нових технологій у бізнес-процеси. Дослідження також враховує оцінку впливу глобалізації на адаптацію бізнес-моделей, що дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та ефективними на міжнародних ринках.

Метою цієї статті є аналіз впливу технологічних змін та глобалізації на трансформацію бізнес-моделей в умовах швидких змін. У рамках дослідження розглядаються ключові технології, такі як штучний інтелект, великі дані, блокчейн, а також інтеграція цифрових платформ, які змінюють традиційні бізнес-підходи та дозволяють компаніям адаптуватися до нових умов міжнародної конкуренції. Особливу увагу приділено оцінці впливу глобалізації на адаптацію бізнес-моделей, що дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та ефективними на глобальних ринках.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Цифрова трансформація в ритейлі є яскравими прикладами того, як новітні технології змінюють основи ведення бізнесу. Використання таких інструментів, як великі дані, штучний інтелект і Інтернет речей, сприяє суттєвим змінам у взаємодії з клієнтами та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Ці технології дозволяють створювати персоналізовані пропозиції для споживачів, удосконалювати процеси управління запасами та покращувати логістичні стратегії. Наприклад, компанії, як-от Amazon, активно використовують дані про покупки клієнтів для прогнозування їхніх потреб і автоматизації складів за допомогою штучного інтелекту, що значно підвищує ефективність операцій і дозволяє компаніям оперативніше реагувати на зміни в попиті [2].

Водночас інтеграція цих інноваційних технологій у традиційні бізнес-моделі ритейлерів потребує значних інвестицій в оновлення інфраструктури, а також у навчання і підготовку персоналу. Ритейл є одним із найбільш динамічних секторів, що зазнає змін унаслідок технологічних інновацій. Останні десятиліття, з розвитком Інтернету та цифрових технологій, бізнес-моделі компаній у цій галузі зазнали суттєвих трансформацій, що підтверджує важливість адаптації до нових умов для збереження конкурентоспроможності.

Однією з основних тенденцій, яка відображає зміни у сучасному бізнес-середовищі, є перехід від традиційних офлайн-магазинів до мультимодальних бізнес-моделей. Такі моделі поєднують фізичні та цифрові платформи, що дозволяє компаніям задовольняти потреби споживачів у різних каналах продажу. Система омніканальності, яка інтегрує офлайн і онлайн точки продажу, стає важливою складовою стратегічного розвитку ритейлерів у всьому світі. Приклад успішного впровадження омніканальної стратегії у бізнес моделі ключовими організаціями в секторі продуктів масового споживання (FMCG) зображено на рис. 1. Великі корпорації, такі як Walmart, Target та BestBuy, активно впроваджують омніка-

Огляд успіху ритейлерів в омніканальних стратегіях



Рис. 1. Огляд успіху ритейлерів в омніканальних стратегіях

Джерело: сформовано авторами на основі [4]

нальні стратегії, надаючи клієнтам можливість не лише здійснювати покупки через Інтернет, а й забирати товар у найближчому фізичному магазині або замовляти доставку додому [3, с. 154].

Використання технологій в ритейлі дозволяє компаніям надавати персоналізовані пропозиції завдяки аналітиці великих даних (Big Data), яка дає змогу аналізувати поведінку клієнтів і прогнозувати їхні покупки. Прикладом є компанія Amazon, яка успішно використовує великі дані для створення персоналізованих рекомендацій, які підвищують ефективність продажів. Дослідження показують, що близько 35% доходу Amazon генерується саме завдяки персоналізованим рекомендаціям, які ґрунтуються на аналізі великого обсягу даних про клієнтів та їх поведінку на сайті [5].

З іншого боку, враховуючи дослідження компанії Accenture дозволяють стверджувати, що більшість споживачів позитивно ставляться до персоналізованих пропозицій, багато хто висловлює незадоволення через отримання нерелевантних рекомендацій і відчуття перевантаження від великої кількості варіантів при відвідуванні веб-сайтів брендів і ритейлерів [6].

Синтезуючи викладену вище інформацію, можна дійти висновку, що технологічна трансформація ритейлу не лише змінює операційні процеси, але й суттєво перетворює саму бізнес-модель компаній. Переходячи до цифрових платформ, компанії можуть адаптуватися до нових вимог споживачів, покращувати обслуговування клієнтів, оптимізувати управлінські та логістичні процеси, що робить їх більш конкурентоспроможними на глобальному ринку. Цей перехід визначає важливість глибокого розуміння цифрових технологій і їхньої ролі в процесах бізнес-трансформації для ефективного розвитку ритейлу в умовах сучасних економічних реалій.

Цифровізація в фінансовому секторі є важливою складовою глобальної трансформації бізнес-моделей. Впровадження новітніх технологій, зокрема, блокчейн, штучний інтелект (ШІ) та цифрові платформи, кардинально змінює спосіб надання фінансових послуг і взаємодії з клієнтами. Цифрові платформи, такі як PayPal, Revolut та інші, демонструють приклади успішних цифрових бізнес-моделей, що активно змінюють традиційні практики банківського обслуговування. Зокрема, ці платформи дозволяють користувачам здійснювати миттєві міжнародні перекази, здійснювати

операції без фізичних відділень, що значно знижує операційні витрати та покращує доступність послуг для більш широкої аудиторії.

Використання ШІ у фінансовому секторі дозволяє автоматизувати багато процесів, що раніше вимагали значних витрат часу та людських ресурсів. Зокрема, ШІ активно застосовується для автоматизованого кредитування, що включає аналіз фінансової ситуації позичальника на основі великих даних. Завдяки цьому зменшується ризик неплатежів і шахрайства, одночасно підвищуючи точність оцінки кредитоспроможності. Різні дослідження показують, що генеративний штучний інтелект (ШІ) відкриває безпрецедентні можливості для трансформації банківської галузі. За оцінками експертів, його потенційний економічний вплив може сягати від 200 до 340 мільярдів доларів США [7]. Ці значні цифри підкреслюють масштаби інновацій та зростання, які може забезпечити ця технологія. Незважаючи на різні виклики, потенційні переваги генеративного ШІ для банківської галузі є надзвичайно привабливими. Інвестуючи в розвиток цієї технології, банки можуть підвищити свою конкурентоспроможність, покращити обслуговування клієнтів та створити нові джерела доходу.

Аналіз світової практики свідчить, що інтеграція штучного інтелекту в банківську діяльність перейшла від стадії експериментів до стратегічного впровадження. Згідно з дослідженнями McKinsey & Company, потенційний економічний ефект від використання генеративного ШІ в банківському секторі може становити від 200 до 340 млрд доларів США щорічно за рахунок підвищення продуктивності.

JPMorgan Chase (платформа COiN): Банк розробив систему на основі машинного навчання для аналізу складних кредитних угод. Це дозволило автоматизувати перевірку документів, на яку раніше юристи витрачали близько 360 000 робочих годин на рік, забезпечуючи виконання операцій за лічені секунди. Capital One (помічник Eno): Установа впровадила інтелектуального помічника, що використовує обробку природної мови (NLP) для проактивного моніторингу транзакцій. Система здатна розпізнавати підозрілу активність і миттєво попереджати користувача, що відповідає сучасним вимогам до персоналізації фінансових послуг. Goldman Sachs (цифровий банк Marcus): Використання ШІ-алгоритмів дозволило банку автоматизувати кредит-

ний скоринг та ефективно конкурувати з фінтех-стартапами. Це забезпечило низьку собівартість обслуговування рахунків при збереженні високої точності оцінки ризиків неплатежів.

Отже, аналіз діяльності зазначених установ підтверджує, що впровадження ІІІ забезпечує банкам радикальне прискорення обробки великих масивів даних, покращення клієнтського досвіду через персоналізацію та оптимізацію витрат за рахунок автоматизації складних бек-офісних процесів.

Технологія блокчейн є ще однією рушійною тенденцією, що сприяє трансформації бізнес-моделей у фінансах. Блокчейн забезпечує безпечні та прозорі транзакції, що зменшують ризики шахрайства і підвищують довіру до фінансових систем. Впровадження технології розподілених реєстрів може забезпечити значну економічну ефективність у фінансовому секторі. Згідно з дослідженням Santander FinTech, щорічна економія може скласти до 20 мільярдів доларів США завдяки оптимізації інфраструктури та зниженню операційних витрат [8].

Ринок блокчейн-послуг значно розширюється на сьогоднішній день, тому це створює нові можливості для трансформації бізнес-моделей у різних галузях. Згідно з прогнозами, обсяг цього ринку збільшиться з 4,7 мільярда доларів у 2023 році до 6,75 мільярда доларів у 2024 році, що означає зростання на 41,9% щорічно, детальніше зображено на рис. 2 [9]. Така динаміка розвитку блокчейн-технологій дозволяє компаніям перепроєктовувати свої бізнес-моделі, зокрема, через інтеграцію криптовалют, посилення безпеки даних,

прозорість у ланцюгах постачання та використання смарт-контрактів. Ці технології сприяють зниженню витрат, підвищенню ефективності та створенню нових форм цифрових послуг, що дозволяє бізнесам не тільки покращувати існуючі моделі, але й відкривати нові канали доходу та ринки. Такі цифрові фінансові платформи також розширюють доступ до фінансових послуг, дозволяючи підключати до банківських послуг людей, які раніше були позбавлені доступу через відсутність фізичних відділень або високу вартість обслуговування.

Порівняно з традиційними банківськими моделями, де клієнти змушені відвідувати фізичні відділення для виконання більшості операцій, цифрові фінансові платформи дозволяють знизити операційні витрати на утримання мережі відділень і збільшити гнучкість для клієнтів. Так, в результаті використання цифрових платформ фінансові послуги стали більш доступними, зокрема для малозабезпечених верств населення, і значно прискорилося надання кредитів і грошових переказів.

Яскравим прикладом такої трансформації в Україні є досвід monobank (АТ «Універсал Банк»), який повністю відмовився від фізичних офісів. Використання ІІІ-алгоритмів для кредитного скорингу дозволило автоматизувати процеси, які раніше потребували участі персоналу та візиту клієнта до банку, що забезпечило миттєве прийняття рішень за кредитними продуктами.

Водночас екосистема Приват24 демонструє успішну інтеграцію банківських послуг з державними сервісами та щоден-

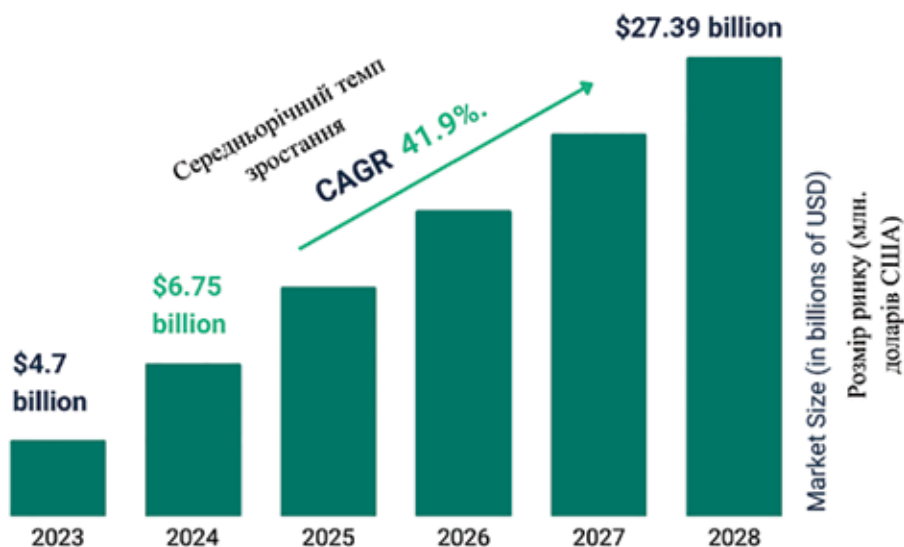


Рис. 2. Середньорічні темпи зростання блокчейн сервісів, звіт 2024

Джерело: опрацьовано авторами на основі [9]

ними потребами споживачів (оплата комунальних послуг, логістичні операції тощо). Важливим етапом підвищення фінансової інклюзії в Україні стала також інтеграція банківських платформ із державним застосунком «Дія». Це дало змогу запровадити віддалену ідентифікацію через цифрові документи, що зробило відкриття рахунків доступним для громадян у віддалених населених пунктах або тих, хто перебуває за кордоном, мінімізуючи бар'єри, характерні для класичної банківської моделі.

Технологічні зміни у фінансовому секторі демонструють важливу тенденцію до зниження бар'єрів для входу нових учасників ринку, розвитку конкуренції і зміни традиційних моделей, зокрема в управлінні активами, кредитуванні та наданні платіжних послуг.

Основні тенденції значною мірою впливатимуть на бізнес-середовище в наступні роки. Глобалізація, у свою чергу, є однією з ключових сил, що формуватиме як сучасний, так і майбутній бізнес-контекст. Глобалізація відіграє ключову роль у процесі адаптації бізнес-моделей, особливо в умовах швидких технологічних змін. Вона створює нові можливості для компаній виходити на міжнародні ринки, збільшувати масштаб своїх операцій і скорочувати витрати через доступ до дешевших ресурсів та нових технологій. Наприклад, компанія Uber, за шість років, змогла вийти на ринки 77 країн, мінімізувавши інвестиції в матеріальні активи, завдяки цифровій платформі, яка дозволяла взаємодіяти з підключеними до Інтернету споживачами [10]. Проте глобалізація також вимагає від підприємств підвищеної гнучкості та здатності адаптувати свої стратегії до різних

культурних, економічних та правових умов у різних країнах. Це зокрема стосується змін у бізнес-моделях, де цифрові технології виступають основними інструментами для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

На основі порівняння ключових глобальних ринкових тенденцій можна створити концепцію балансування між можливостями та викликами, які глобалізація створює для бізнесу, зображено на рис. 3.

Серед можливостей глобалізації виділяючи такі аспекти: гнучкість у виробництві, що дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змінних умов ринку та потреб споживачів; інновації та технології, які стимулюють розвиток нових продуктів і послуг, а також вдосконалення виробничих процесів; диверсифікація ринків, що розширює географію діяльності та зменшує залежність від одного ринку. З іншого боку, серед викликів глобалізації зазначимо: зміни в споживчих вподобаннях, що вимагають від компаній постійного моніторингу та адаптації до нових трендів; культурні відмінності, які необхідно враховувати при розробці маркетингових стратегій та адаптації продукції до різних культурних контекстів; конкуренція з міжнародними гравцями, що посилює тиск на ціни та вимагає від компаній підвищення конкурентоспроможності. Таким чином, для успішної діяльності в умовах глобалізації бізнесу необхідно збалансовувати використання можливостей з ефективним реагуванням на виклики, враховуючи динамічний та багатогранний характер глобального ринку. З метою досягнення успішної діяльності в умовах глобалізації компаніям необхідно збалансовано підходити до використання



Рис. 3. Балансування можливостей та викликів глобалізації бізнесу

Джерело: розроблено авторами

можливостей та подолання викликів. Важливо не лише використовувати переваги глобального ринку, але й ефективно реагувати на його виклики, враховуючи культурні, економічні та технологічні фактори. Стратегії, що базуються на гнучкості, інноваціях, адаптивності та врахуванні специфіки різних ринків, є ключовими для досягнення успіху в глобалізованому світі. Збалансований підхід до глобалізації дозволяє компаніям максимізувати свої можливості та мінімізувати ризики, забезпечуючи стабільний розвиток та конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Висновки. Висновки, що випливають із проведеного дослідження, підтверджують важливість збалансованого підходу до використання можливостей та реагування на виклики, які глобалізація створює для сучасного бізнесу. Глобалізація відкриває нові перспективи для компаній, такі як гнучкість у виробництві, інновації та технології, а також розширення ринків, що дозволяє знижувати залежність від окремих територіальних сегментів. Однак, з іншого боку, вона створює певні виклики, зокрема зміни в споживчих вподобаннях, культурні відмінності та посилення конкуренції з боку міжнародних гравців.

З метою успішної діяльності на глобальному ринку компанії повинні шукати оптимальне поєднання можливостей і викликів. Це передбачає активне використання переваг глобалізації, таких як інновації та технології, а також ефективне реагування на зміни, що стосуються споживчих уподобань, культурних аспектів і конкуренції. Стратегії, орієнтовані на гнучкість, адаптивність і врахування культурних та економічних факторів різних ринків, є запорукою успіху в умовах глобалізації.

У результаті проведеного дослідження можна зробити низку важливих висновків щодо впливу технологічних змін та глобалізації на трансформацію бізнес-моделей. Перш за все, технології, зокрема штучний інтелект, блокчейн, великі дані та Інтернет речей, стають основними рушійними силами, що змінюють не лише традиційні бізнес-процеси, а й саму концепцію бізнес-моделей. У ритейлі, фінансовому секторі та інших галузях підприємства, що впроваджують цифрові рішення, здатні забезпечити конкурентні переваги, знижуючи операційні витрати та підвищуючи ефективність взаємодії з клієнтами.

Зокрема, цифрові платформи дозволяють організаціям вийти на нові ринки та

забезпечувати гнучкість і масштабованість своїх операцій. Відзначено, що підприємства, які активно використовують новітні технології, здатні знижувати витрати, оптимізувати бізнес-процеси та значно розширювати свою присутність на глобальному рівні.

Водночас, було виявлено, що впровадження нових технологій вимагає значних інвестицій у модернізацію інфраструктури, підготовку персоналу та адаптацію організаційних структур до нових умов. Таким чином, для багатьох підприємств це є серйозним викликом, який потребує стратегічного підходу та продуманого впровадження цифрових рішень.

Перспективи подальших досліджень в цій сфері можуть бути пов'язані з вивченням довгострокових ефектів глобалізації та технологічних змін на поведінку споживачів, а також на бізнес-стратегії. Крім того, важливим напрямком є дослідження адаптації традиційних компаній до нових цифрових моделей та оцінка їх здатності до конкуренції на глобальних ринках. Іншим важливим аспектом є вплив нових технологій на корпоративну культуру та структуру управління компаніями, оскільки цифровізація часто вимагає змін у підходах до керівництва та взаємодії з працівниками.

З огляду на швидкий розвиток технологій, подальші дослідження повинні також зосереджуватися на етичних та правових аспектах цифрових трансформацій, що є важливими для забезпечення безпеки даних і захисту прав споживачів у нових бізнес-моделях.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>
2. Amazon Science. The history of Amazon's forecasting algorithm. 2021. URL: <https://www.amazon.science/latest-news/the-history-of-amazons-forecasting-algorithms> (дата звернення: 05.02.2026).
3. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practise*. Pearson, 2012. 696 p.
4. Xuan Truong M. The ultimate guide to omnichannel retail statistics: current state, trends, and future insights. Magenest. 2024. URL: <https://magenest.com/en/omnichannel-retail-statistics/>
5. Parker S. Personalization Strategies Used by Amazon to Upsell and Cross-Sell Products. Oppizi. 2022. URL: <https://oppizi.com/blog/sales/personalization-strategies-used-by-amazon-to-upsell-and-cross-sell-products/>
6. Accenture Interactive Personalization Research. Consumers Welcome Personalized Offerings but

- Businesses Are Struggling to Deliver. Accenture. 2016. URL: <https://newsroom.accenture.com/news/2016/consumers-welcome-personalized-offerings-but-businesses-are-struggling-to-deliver-finds-accenture-interactive-personalization-research>
7. Kamalnath V., Lerner L., Moon J., Sari G., Sohoni V., Zhang S. Capturing the full value of generative AI in banking. McKinsey & Company. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/capturing-the-full-value-of-generative-ai-in-banking>
 8. Di Gregori M. Blockchain: A new tool to cut costs. PwC. 2017. URL: <https://www.pwc.com/m1/en/media-centre/articles/blockchain-new-tool-to-cut-costs.html>
 9. The Business Research Company. Blockchain Services Global Market Report 2024. 2023. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/blockchain-services-global-market-report>
 10. Bhattacharya A., Reeves M., Lang N., Augustinraj R. New business models for a new global landscape. BCG. 2017. URL: <https://www.bcg.com/publications/2017/globalization-new-business-models-global-landscape>
 11. Федоренко О. В., Коваленко О. М. Цифровізація як чинник трансформації бізнес-моделей в умовах економіки знань. *Економіка та управління*. 2022. № 3. С. 45–52.
 12. Шевченко Ю. С., Литвинова І. В. Стратегічні орієнтири цифрового розвитку підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 36. С. 112–118.
 13. Власюк В. С. Адаптація промислових підприємств до викликів четвертої промислової революції. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 1. С. 89–97.
 14. Тимченко О. М., Омельченко І. О. Бар'єри та стимули цифрової трансформації бізнес-процесів у вітчизняних реаліях. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2022. № 4. С. 23–31.
- insights. Magenest. Available at: <https://magenest.com/en/omnichannel-retail-statistics/>
5. Parker S. (2022). Personalization Strategies Used by Amazon to Upsell and Cross-Sell Products. Oppizi. Available at: <https://oppizi.com/blog/sales/personalization-strategies-used-by-amazon-to-upsell-and-cross-sell-products/>
 6. Accenture. (2016). Consumers Welcome Personalized Offerings but Businesses Are Struggling to Deliver. Available at: <https://newsroom.accenture.com/news/2016/consumers-welcome-personalized-offerings-but-businesses-are-struggling-to-deliver-finds-accenture-interactive-personalization-research>
 7. Kamalnath V., Lerner L., Moon J., Sari G., Sohoni V. & Zhang S. (2023). Capturing the full value of generative AI in banking. McKinsey & Company. Available at: <https://mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/capturing-the-full-value-of-generative-ai-in-banking>
 8. Di Gregori M. (2017). Blockchain: A new tool to cut costs. PwC. Available at: <https://pwc.com/m1/en/media-centre/articles/blockchain-new-tool-to-cut-costs.html>
 9. The Business Research Company. (2023). Blockchain Services Global Market Report 2024. Available at: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/blockchain-services-global-market-report>
 10. Bhattacharya A., Reeves M., Lang N. & Augustinraj R. (2017). New business models for a new global landscape. BCG. Available at: <https://bcg.com/publications/2017/globalization-new-business-models-global-landscape>
 11. Fedorenko O. V. & Kovalenko O. M. (2022). Tsyfrovizatsiia yak chynnyk transformatsii biznes-modelei v umovakh ekonomiky znan [Digitalization as a factor in the transformation of business models in the knowledge economy]. *Ekonomika ta upravlinnia* [Economy and Management], no. (3), pp. 45–52.
 12. Shevchenko Yu. S. & Lytvynova I. V. (2021). Stratehichni oriientyry tsyfrovoho rozvytku pidpriemstv Ukrainy [Strategic guidelines for digital development of Ukrainian enterprises]. *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu* [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University], no. (36), pp. 112–118.
 13. Vlasiuk V. S. (2023). Adaptatsiia promyslovykh pidpriemstv do vyklykiv chetvertoi promyslovoi revoliutsii [Adaptation of industrial enterprises to the challenges of the fourth industrial revolution]. *Ekonomichnyi analiz* [Economic Analysis], no. 33(1), pp. 89–97.
 14. Tymchenko O. M. & Omelchenko I. O. (2022). Bariery ta stymuly tsyfrovoy transformatsii biznes-protsesiv u vitchyznyanykh realiakh [Barriers and incentives for digital transformation of business processes in domestic realities]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini* [Management and Entrepreneurship in Ukraine], no. (4), pp. 23–31.

REFERENCES:

1. Velychko K. & Tsybulska E. (2023). Transformatsiia biznes-modelei kompanii: suchasni vyklyky ta perspektyvy u tsyfrovii ekonomitsi [Transformation of business models of companies: modern challenges and prospects in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], no. (52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>
2. Amazon Science. (2021). The history of Amazon's forecasting algorithm. Available at: <https://amazon.science/latest-news/the-history-of-amazons-forecasting-algorithms> (accessed 05.02.2026).
3. Chaffey D. & Ellis-Chadwick F. (2012). Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practise. Pearson.
4. Xuan Truong M. (2024). The ultimate guide to omnichannel retail statistics: current state, trends, and future

Дата надходження статті: 16.02.2026

Дата прийняття статті: 09.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-58-16>

УДК 339.138:004

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*

ЛОЯЛЬНІСТЬ СПОЖИВАЧІВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: СПЕЦИФІКА ТА ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ

У статті досліджено особливості формування лояльності споживачів у цифровому середовищі. Проаналізовано трансформацію споживчої поведінки під впливом цифровізації економіки та розвитку електронної комерції. Визначено основні характеристики цифрового споживача та тенденції зміни моделей прийняття споживчих рішень. Обґрунтовано ключові фактори формування цифрової лояльності, серед яких задоволеність споживачів, довіра до інтернет-магазину та привабливість веб-сайту. Проведено систематизацію факторів цифрової лояльності та визначено їх взаємозв'язок у процесі формування довгострокових відносин між підприємством та клієнтами. Розроблено концептуальну модель формування цифрової лояльності споживачів у середовищі електронної комерції. Встановлено, що ефективне управління факторами цифрової лояльності сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та забезпечує формування стійких відносин із клієнтами у цифровому середовищі.

Ключові слова: цифрова економіка, цифровий споживач, електронна комерція, цифрова лояльність, задоволеність споживачів, довіра, маркетинг.

Soloviov Andrii. CONSUMER LOYALTY IN THE DIGITAL ENVIRONMENT: SPECIFICS AND FACTORS OF FORMATION

The article examines the peculiarities of consumer loyalty formation in the digital environment and analyzes the transformation of consumer behavior driven by digitalization and the rapid development of electronic commerce. The purpose of the research is to identify the key factors influencing the formation of digital consumer loyalty and to develop a conceptual model that captures the mechanisms underlying its formation in the modern digital economy. The methodological basis of the study includes a set of general scientific and special research methods such as analysis and synthesis, systematization, structural and logical modeling, comparative analysis and generalization of scientific approaches. The application of these methods enabled the investigation of the evolution of consumer loyalty concepts and the identification of the main determinants influencing its formation in the digital market environment. The research shows that the behavior of modern consumers is characterized by a high level of information awareness, active use of digital communication channels and a strong dependence on reviews and recommendations of other users when making purchasing decisions. The study determines that the most significant factors affecting digital consumer loyalty are customer satisfaction, trust in an online store, and website attractiveness. Customer satisfaction is formed under the influence of product assortment, pricing policy, quality of service, and effectiveness of marketing communications. Trust is determined by the reputation of the enterprise, consumer experience and perceived risks related to online transactions. Website attractiveness depends on design, navigation, functionality, and the quality of information content provided to users. The practical significance of the research lies in the potential to apply the proposed conceptual model and identified factors to develop marketing strategies for e-commerce enterprises, improve customer experience management, and strengthen long-term relationships with consumers in the digital business environment.

Key words: digital economy, digital consumer, e-commerce, digital loyalty, customer satisfaction, trust, marketing.

Постановка проблеми. Інтенсивний розвиток цифрових технологій у сучасному економічному середовищі суттєво змінив умови функціонування ринків та характер взаємодії між підприємствами і споживачами. Поширення інтернет-технологій, мобільних платформ і соціальних мереж сприяло розширенню можливостей ведення бізнесу, а також суттєво трансформувало моделі поведінки споживачів. Зміни торкнулися насамперед способів пошуку інформації, оцінювання аль-

тернативних пропозицій, прийняття рішень про купівлю та взаємодії з брендами.

У результаті розвитку цифрового середовища сформувався новий сегмент споживачів, який активно використовує мережу Інтернет для отримання додаткової інформації про товари і послуги, порівняння цінкових пропозицій, аналізу відгуків інших користувачів та оцінювання альтернативних пропозицій на ринку. Сучасні споживачі очікують швидкого доступу до товарів, послуг та

інформації через цифрові канали комунікації. Водночас вони надають перевагу зручним та інтуїтивно зрозумілим інтерфейсам, що дозволяють мінімізувати витрати часу під час прийняття рішення про покупку. Важливою характеристикою сучасної споживчої поведінки є також зростання попиту на персоналізовані пропозиції, що формуються на основі аналізу даних про споживачів.

У таких умовах традиційні підходи до взаємодії з клієнтами поступово втрачають ефективність. Це зумовлює необхідність використання нових методів управління взаємовідносинами зі споживачами, що враховують специфіку їхньої поведінки у цифровому середовищі та базуються на активному застосуванні інструментів інтернет-маркетингу. Застосування таких інструментів дозволяє отримати важливу інформацію про рівень споживчої лояльності, фактори її формування та можливі напрями підвищення, що сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень у процесі розроблення маркетингової стратегії підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання дослідження поведінки споживачів у цифровому середовищі є предметом активних наукових дискусій. Особливості трансформації маркетингових комунікацій у цифровій економіці та їх вплив на поведінку споживачів розглядаються у працях Коломицевої О., Васильченко Л., Пепчука С. [2]. Теоретичні та практичні аспекти формування програм лояльності клієнтів досліджують Панаско О., Микитенко Н. [3]. Водночас питання клієнтоорієнтованості та її впливу на формування лояльності клієнтів розглядаються у роботах Петрової І., Марчука І. [4]. Разом із тим у науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення факторів формування електронної лояльності.

Метою статті є дослідження факторів формування цифрової лояльності споживачів та розроблення концептуальної моделі її формування у цифровому середовищі.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Одним із важливих факторів розвитку електронної комерції стала пандемія Covid-19, яка суттєво вплинула на поведінку споживачів та прискорила процеси цифрової трансформації бізнесу. З одного боку, пандемія створила значні економічні труднощі для підприємств, однак з іншого – стала каталізатором впровадження нових технологічних рішень та формування інноваційних бізнес-моделей.

Обмеження, пов'язані з пандемією, змусили підприємства адаптувати свою діяль-

ність до нових умов, активно використовуючи можливості інтернету для продажу товарів і надання послуг. У результаті значна частина бізнес-процесів була перенесена у цифрове середовище, що сприяло швидкому розвитку електронної комерції. Водночас змінилися й моделі поведінки споживачів. Онлайн-покупки стали одним із найбільш популярних способів придбання товарів, що дозволяє споживачам економити час і зусилля. Багато галузей виробництва та роздрібною торгівлі були змушені переглянути свої бізнес-моделі та адаптувати їх до роботи у цифровому середовищі.

З огляду на це особливої актуальності набуває дослідження факторів, що впливають на поведінку споживачів під час здійснення онлайн-покупок. Аналіз таких факторів дозволяє визначити умови, за яких формується задоволеність споживачів та їхня лояльність до певних брендів.

У сучасній науковій літературі активно розвивається концепція цифрового споживача, яка відображає зміни у споживчій поведінці під впливом цифрових технологій. Дослідники аналізують особливості споживчого досвіду у цифровому середовищі, а також досліджують процеси взаємодії споживачів з брендами через цифрові платформи. Цифрові споживачі активно використовують інтернет, мобільні додатки та соціальні мережі для отримання інформації про товари і послуги, спілкування з брендами та здійснення покупок. Вони характеризуються високим рівнем інформаційної обізнаності, що дозволяє їм приймати більш обґрунтовані рішення.

Серед основних тенденцій розвитку споживчої поведінки у цифровому середовищі можна виділити:

- зростання рівня впевненості споживачів під час прийняття рішень;
- формування персоналізованого споживчого досвіду;
- зростання ролі соціальних мереж у формуванні споживчих переваг;
- поширення мобільних покупок.

Активний розвиток електронної комерції зумовив появу нових підходів до дослідження лояльності споживачів у цифровому середовищі. У науковій літературі широко використовується поняття електронної лояльності (e-loyalty), яке характеризує прихильність споживачів до певного бренду або інтернет-ресурсу.

Електронна лояльність визначається як «... бажання споживача підтримувати ста-

більші відносини з брендом і здійснювати повторні відвідування чи покупки через веб-сайт як пріоритетний вибір серед інших альтернатив» [8, с. 1439]. В умовах цифрової трансформації поняття електронної лояльності набуває ширшого змісту, що пов'язано з появою «... нового соціального класу, цифрового споживача, його споживчої ідентичності, нової культури цифрової споживчої поведінки» [1, с. 93]. Цифрова лояльність може бути визначена як стійка прихильність споживача до бренду, що формується в результаті взаємодії з ним через цифрові канали комунікації.

Незважаючи на значні переваги цифровізації споживчого досвіду, процес формування лояльності у цифровому середовищі має складний та багатофакторний характер. На відміну від традиційних форм торгівлі, у мережі Інтернет споживачі мають можливість швидко змінювати своє рішення щодо придбання товару. Зокрема, покупець може відмовитися від запланованої покупки після ознайомлення з негативними відгуками або перейти на сайт іншого продавця у разі виявлення більш вигідної пропозиції. Такі особливості поведінки споживачів у цифровому середовищі свідчать про необхідність більш детального аналізу факторів, що визначають формування цифрової лояльності. Ефективне управління цими факторами дозволяє підприємствам отримати конкурентні переваги та забезпечити стабільний розвиток у сфері електронної комерції.

У науковій літературі питання дослідження лояльності споживачів у цифровому середовищі отримали значну увагу. Зокрема,

А. Valvi та К. Fragkos [10, с. 376] визначають серед основних факторів електронної лояльності такі складові, як довіра, задоволеність, сприйнята цінність та мотивація зручності використання електронних сервісів.

Водночас сучасні дослідження свідчать про те, що цифрова лояльність формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, які можна умовно об'єднати у кілька ключових груп. До них належать задоволеність споживачів, довіра до інтернет-магазину, а також привабливість веб-сайту як основного каналу взаємодії між підприємством і клієнтами. У результаті проведеного дослідження було розроблено модель, що відображає взаємозв'язок ключових факторів формування лояльності споживачів до інтернет-магазину (рис. 1).

Запропонована модель демонструє, що основними детермінантами цифрової лояльності виступають задоволеність клієнтів та їхня довіра до онлайн-платформи. Саме ці чинники визначають готовність споживачів здійснювати повторні покупки та підтримувати довгострокові відносини з підприємством. Важливим елементом моделі є привабливість веб-сайту інтернет-магазину. Якість його функціонування, зручність навігації та інформативність контенту безпосередньо впливають як на рівень задоволеності споживачів, так і на формування їх довіри до онлайн-продавця. Таким чином, веб-сайт виступає ключовим інструментом взаємодії між підприємством і клієнтами у цифровому середовищі.

Особливістю запропонованої моделі є також врахування негативних факторів, які

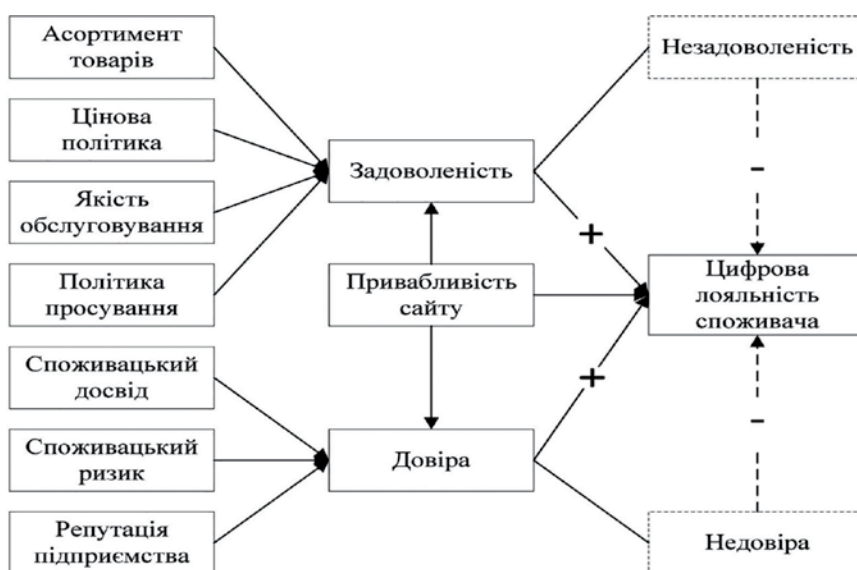


Рис. 1 Модель формування цифрової лояльності споживачів

Джерело: власні дослідження

можуть знижувати рівень споживчої лояльності. До них належать незадоволеність та недовіра, що виникають унаслідок негативного досвіду взаємодії з інтернет-магазином, недоліків маркетингової політики або поширення негативних відгуків у мережі. Урахування таких чинників дозволяє більш комплексно оцінювати процес формування лояльності та своєчасно реагувати на фактори, що можуть негативно впливати на споживче сприйняття бренду.

Одним із ключових факторів формування лояльності споживачів є рівень їхньої задоволеності отриманим товаром або послугою. У сучасній науковій літературі задоволеність розглядається як результат порівняння очікувань споживача та фактичного досвіду використання товару чи послуги. Задоволеність споживачів є важливим показником ефективності діяльності підприємства та значною мірою визначає рівень лояльності клієнтів. У контексті електронної комерції задоволеність споживачів формується під впливом кількох ключових факторів, серед яких можна виділити: асортимент товарів; цінову політику; якість обслуговування; політику просування товарів.

Зазначені фактори визначають основні елементи маркетингової політики підприємства та суттєво впливають на формування позитивного споживчого досвіду. Зокрема, широкий асортимент товарів дозволяє задовольнити різноманітні потреби споживачів, тоді як ефективна цінова політика сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Важливе значення має також якість обслуговування, яка включає швидкість обробки замовлень, компетентність персоналу та ефективність зворотного зв'язку.

Політика просування товарів у цифровому середовищі включає використання реклами у мережі Інтернет, активну присутність підприємства у соціальних мережах, а також застосування програм стимулювання продажів, таких як бонусні програми та спеціальні пропозиції.

Особливістю електронної комерції є відсутність безпосереднього фізичного контакту між продавцем і покупцем. Усі взаємодії між ними здійснюються через веб-сайт інтернет-магазину, який виступає основним каналом комунікації та продажу товарів. У зв'язку з цим важливу роль у формуванні лояльності споживачів відіграє якість веб-сайту. Сучасний, функціональний та інформативний веб-ресурс здатний привернути увагу потенційних клієнтів та створити позитивне враження про підприємство.

Однією з ключових характеристик веб-сайту є якість інформаційного контенту. Вона визначається точністю, актуальністю, повнотою та зрозумілістю інформації, що надається користувачам. Контент веб-сайту може включати опис товарів, технічні характеристики, відгуки інших користувачів, інформацію про умови доставки та гарантійного обслуговування. Крім якості інформації, важливими характеристиками веб-сайту є: дизайн; зручність навігації; функціональність; швидкість роботи.

Естетично привабливий дизайн створює позитивне перше враження про сайт та підвищує довіру споживачів. Зручна навігація дозволяє користувачам швидко знаходити необхідну інформацію, тоді як функціональність сайту забезпечує можливість виконання різних інтерактивних дій, таких як пошук товарів або оформлення замовлення (рис. 2).

К. Стоутхайсен з співавторами виділяють дві основні групи чинників, що сприяють формуванню довіри споживачів: гарантії, які надають постачальники, та відгуки клієнтів. Перші розглядаються як прояв інституційної довіри і включають політику конфіденційності, умови гарантійного обслуговування, правила повернення товарів та інші регламентовані процедури взаємодії онлайн-продавців із покупцями, що мають юридичне підґрунтя. Водночас відгуки користувачів виступають показником довіри до компетентності постачальника, оскільки відображають оцінки його діяльності, які формуються споживачами та поширюються на вебсайтах компаній під впливом ринкового середовища [7, с. 28].

Одним із найважливіших елементів формування цифрової лояльності є довіра споживачів до інтернет-магазину. У цифровому середовищі, де відсутній безпосередній фізичний контакт між продавцем і покупцем, довіра виступає визначальним фактором, що впливає на рішення про здійснення покупки. Особливість онлайн-торгівлі полягає в тому, що споживачі не мають можливості безпосередньо оцінити товар перед придбанням. У зв'язку з цим процес прийняття рішення супроводжується певним рівнем невизначеності та ризику. Саме тому формування довіри до інтернет-магазину є одним із ключових завдань підприємств електронної комерції.

У наукових дослідженнях довіра розглядається як важливий елемент ефективної бізнес-стратегії. Так, А. Вауман та Р. Вахманн зазначають, що онлайн-довіра дозволяє



Рис. 2. Фактори привабливості веб-сайту

Джерело: власні дослідження

зменшити сприйнятий ризик здійснення покупки та формує позитивне ставлення споживачів до бренду [5, с. 71]. У свою чергу Х. Zhang підкреслює, що підвищення рівня довіри споживачів до онлайн-транзакцій значною мірою залежить від якості веб-сайту, оскільки у цифровому середовищі покупці змушені покладатися виключно на інформацію, розміщену на веб-ресурсах продавців [9, с. 53]. Таким чином, довіра є важливим фактором, що визначає успішність функціонування підприємств електронної комерції та сприяє формуванню довгострокових відносин між підприємством і клієнтами.

Результати аналізу наукових досліджень дозволяють виділити кілька ключових факторів, що визначають рівень довіри споживачів до інтернет-магазинів. До них належать: репутація підприємства; споживчий досвід; користувацькі ризики. Кожен із зазначених факторів має суттєвий вплив на формування позитивного ставлення споживачів до бренду та їхню готовність здійснювати повторні покупки.

Репутація підприємства є одним із ключових факторів формування довіри споживачів у цифровому середовищі. Вона формується у результаті тривалого процесу взаємодії підприємства з клієнтами та відображає загальне сприйняття бренду на ринку. Позитивна репутація підприємства сприяє зменшенню рівня невизначеності та ризику для споживачів під час здійснення покупки. Саме тому покупці часто віддають перевагу компаніям, які мають стабільну репутацію та високий рівень довіри на ринку. Серед основних складових репутації підприємства можна виділити: імідж бренду; впізнаваність

торгової марки; професіоналізм персоналу; своєчасність виконання замовлень; якість обслуговування клієнтів.

Важливим фактором формування довіри споживачів є попередній досвід взаємодії з інтернет-магазином. Якщо покупець мав позитивний досвід здійснення покупок на певному сайті, ймовірність повторного звернення до цього ресурсу значно зростає. Крім особистого досвіду, значний вплив на формування довіри мають рекомендації інших користувачів. У цифровому середовищі споживачі активно використовують відгуки інших покупців для оцінювання якості товарів і послуг. Дослідження показують, що позитивні відгуки клієнтів можуть суттєво підвищити рівень довіри до підприємства та сприяти формуванню його позитивного іміджу.

Одним із факторів, що можуть негативно впливати на формування довіри споживачів, є користувацькі ризики, пов'язані із здійсненням онлайн-покупок. У цифровому середовищі споживачі можуть стикатися з різними видами ризиків, серед яких: ризик несвоєчасної доставки товару; ризик отримання товару неналежної якості; ризик втрати персональних даних; ризик небезпеки онлайн-платежів.

Як зазначають D. Kim, D. Ferrin та H. Rao, користувацький ризик відображає «...думка споживача про потенційні невизначені негативні наслідки онлайн-транзакції» [6, с. 242]. Зниження рівня таких ризиків є важливим завданням підприємств електронної комерції. Для цього компанії використовують різні інструменти забезпечення безпеки онлайн-транзакцій, захисту персональних даних клієнтів та гарантування якості товарів (рис. 3).

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє зробити висновок, що цифрова лояльність споживачів формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів. До основних факторів цифрової лояльності належать: фактори задоволеності споживачів; фактори привабливості веб-сайту; фактори довіри споживачів. Кожна з цих груп факторів включає низку показників, що визначають рівень прихильності клієнтів до бренду та їхню готовність здійснювати повторні покупки.

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що цифрова лояльність споживачів формується під впливом складної системи взаємопов'язаних факторів. Ці фактори охоплюють як внутрішні характеристики діяльності підприємства, так і зовнішні чинники, пов'язані з поведінкою споживачів у цифровому середовищі.

До внутрішніх факторів належать характеристики діяльності інтернет-магазину, які безпосередньо впливають на споживчий досвід. Серед них важливе значення мають елементи маркетингової політики підприємства, зокрема асортимент товарів, рівень цін, якість обслуговування та політика просування товарів.

Важливу роль відіграють також характеристики веб-сайту, який виступає основним каналом взаємодії між підприємством та клієнтами. До таких характеристик належать дизайн веб-ресурсу, зручність навігації, функціональність сайту та якість інформаційного контенту. Окрім цього, значний вплив на формування цифрової лояльності мають фактори довіри, що включають репу-

тацію підприємства, попередній досвід взаємодії споживачів з брендом, а також рівень сприйнятого ризику під час здійснення онлайн-транзакцій.

Таким чином, цифрова лояльність формується в результаті взаємодії трьох ключових груп факторів: факторів задоволеності споживачів; факторів привабливості веб-сайту; факторів довіри споживачів. Кожна з цих груп факторів включає низку конкретних показників, що визначають рівень задоволеності клієнтів та їхню готовність здійснювати повторні покупки.

Одним із важливих елементів формування цифрової лояльності є клієнтський досвід, який формується у процесі взаємодії споживачів з підприємством. У цифровому середовищі клієнтський досвід охоплює всі етапи взаємодії споживача з брендом – від пошуку інформації про товар до післяпродажного обслуговування. Дослідження показують, що позитивний клієнтський досвід сприяє формуванню довгострокових відносин між підприємством та клієнтами. Зокрема, споживачі, які отримали позитивний досвід взаємодії з інтернет-магазином, значно частіше здійснюють повторні покупки та рекомендують цей ресурс іншим користувачам. У зв'язку з цим підприємствам необхідно приділяти значну увагу управлінню клієнтським досвідом, зокрема шляхом: підвищення якості обслуговування клієнтів; забезпечення зручності використання веб-сайту; надання повної та достовірної інформації про товари; забезпечення безпеки онлайн-транзакцій.

Висновки. У сучасних умовах цифровізації економіки споживча поведінка зазнає сут-



Рис. 3. Фактори задоволеності споживачів у цифровому середовищі

Джерело: власні дослідження

тевих змін, що обумовлено активним використанням інтернет-технологій та розвитком електронної комерції. Сучасні споживачі характеризуються високим рівнем інформаційної обізнаності, активно використовують цифрові ресурси для пошуку інформації про товари та орієнтуються на відгуки інших користувачів під час прийняття рішень.

Проведене дослідження показало, що цифрова лояльність споживачів формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів. Найбільш значущими серед них є задоволеність споживачів, довіра до інтернет-магазину та привабливість веб-сайту. Ефективне управління зазначеними факторами дозволяє підприємствам підвищити рівень лояльності клієнтів, зміцнити свої конкурентні позиції та забезпечити стабільний розвиток у цифровому бізнес-середовищі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гудима-Підвербецька М. М. Захист прав споживачів у цифровому середовищі: виклики та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Том 2, № 86. С. 91–98. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.2.14> (дата звернення: 01.02.2026).
2. Коломицева О. В., Васильченко Л. С., Пепчук С. М. Маркетингові комунікації підприємства: стратегічні вектори розвитку в епоху цифрової економіки: монографія. М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : видавець Гордієнко Є. І., 2022. 455 с.
3. Панаско О. & Микитенко, Н. Програми лояльності покупців на підприємстві торгівлі: теоретичний та практичний ракурси. *Молодий вчений*, 2022. № 1 (101), с. 233–241. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-48> (дата звернення: 05.01.2026).
4. Петрова І. & Марчук І. Вплив стратегії клієнтоорієнтованості на лояльність клієнтів. *Grail of Science*, 2025. № (60), с. 440–447. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.26.12.2025.045>
5. Bauman A. Online consumer trust: Trends in research / A. Bauman, R. Bachmann. *Journal of Technology Management & Innovation*. 2017. Vol. 12(2). Pp. 68–79.
6. Kim D.J., Ferrin D. L., Rao H.R. Trust and satisfaction, two stepping-stones for successful e-commerce relationships: A longitudinal exploration. *Information Systems Research*. 2009. Vol. 20(2). Pp. 237–257.
7. Stouthuysen K., Teunis I., Reusen E., Slabbinck H. Initial trust and intentions to buy: The effect of vendor-specific guarantees, customer reviews, and the role of online shopping experience. *Electronic Commerce Research and Applications*. 2018. №27. Pp. 23–38.
8. Toufaily E., Ricard L., Perrien J. Customer loyalty to a commercial website: Descriptive meta-analysis of the empirical literature and proposal of an integrative model. *Journal of Business Research*. 2013. Vol. 66, № 9. Pp. 1436–1447.
9. Zhang X. (2009) A Model of the Relationship among Consumer Trust, Web Design, and User Attributes. *Journal of Organizational and End User Computing*. № 21(2). Pp. 44–66.
10. Valvi A., Fragkos K. (2012) Critical review of the e-loyalty literature: a purchase-centred framework. *Electronic Commerce Research*. № 12(3). Pp. 331–378.

REFERENCES:

1. Hudyma-Pidverbetska, M. M. (2024). Zakhyst prav spozhyvachiv u tsyfrovomu seredovyshchi: vyklyky ta perspektyvy [Consumer protection in the digital environment: challenges and prospects]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo*, no. 2(86), pp. 91–98. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.2.14> (in Ukrainian)
2. Kolomytseva O. V., Vasylychenko L. S. & Pepchuk S. M. (2022). *Marketynhovi komunikatsii pidpriemstva: stratehichni vektory rozvytku v epokhu tsyfrovoy ekonomiky: monohrafiia* [Marketing communications of the enterprise: strategic vectors of development in the era of digital economy: a monograph]. Vydavets Hordiienko Ye. I. (in Ukrainian)
3. Panasko O. & Mykytenko N. (2022). Prohramy loialnosti pokuptsiv na pidpriemstvi torhivli: teoretychnyi ta praktychnyi rakursy [Customer loyalty programs at a retail enterprise: theoretical and practical perspectives]. *Molodyi vchenyi*, no. 1(101), pp. 233–241. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-48> (in Ukrainian)
4. Petrova I. & Marchuk I. (2025). Vplyv stratehii kliientoorientovanosti na loialnist kliientiv [The impact of customer-oriented strategy on customer loyalty]. *Grail of Science*, no. (60), pp. 440–447. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.26.12.2025.045> (in Ukrainian)
5. Bauman A. (2017) Online consumer trust: Trends in research / A. Bauman, R. Bachmann. *Journal of Technology Management & Innovation*. Vol. 12(2). Pp. 68–79.
6. Kim D.J., Ferrin D. L., Rao H.R. (2009) Trust and satisfaction, two stepping-stones for successful e-commerce relationships: A longitudinal exploration. *Information Systems Research*. Vol. 20(2). Pp. 237–257.
7. Stouthuysen K., Teunis I., Reusen E., Slabbinck H. (2018) Initial trust and intentions to buy: The effect of vendor-specific guarantees, customer reviews, and the role of online shopping experience. *Electronic Commerce Research and Applications*. № 27. Pp. 23–38.
8. Toufaily E., Ricard L., Perrien J. (2013) Customer loyalty to a commercial website: Descriptive meta-analysis of the empirical literature and proposal of an integrative model. *Journal of Business Research*. Vol. 66, № 9. Pp. 1436–1447.
9. Zhang X. (2009) A Model of the Relationship among Consumer Trust, Web Design, and User Attributes. *Journal of Organizational and End User Computing*. № 21(2). Pp. 44–66.
10. Valvi A., Fragkos K. (2012) Critical review of the e-loyalty literature: a purchase-centred framework. *Electronic Commerce Research*. № 12(3). Pp. 331–378.

Дата надходження статті: 23.02.2026

Дата прийняття статті: 17.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026

Наукове видання

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

Випуск 58

Засновано у 2013 році

Засновник: Херсонський державний університет

Періодичність видання: 4 рази на рік

Українською та англійською мовами

Коректура • *В.О. Бабич*

Комп'ютерна верстка • *О.М. Лошко*

Дата розміщення онлайн – 27.03.2026 р.

Дата друку – 10.04.2026 р.

Формат 60x84/8. Гарнітура SchoolBook.

Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 14,18.

Замов. № 0526/404. 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.