

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

# **СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

*Збірник  
наукових праць*

*ISSN 2312-9298 (print)  
ISSN 2415-7112 (online)*

*Заснований 2000 р.*

*Видається 2 рази на рік*

**Випуск 55**

**Київ 2024**

У збірнику знайшли відображення результати наукових досліджень стратегічних процесів на макро-, мезо- та мікрорівнях національної економіки. Висвітлено підходи до вивчення соціально-економічних процесів у трансформаційній економіці. Запропоновано напрями розвитку секторів економіки та окремих галузей. Розкрито інноваційні імперативи та напрями подальшого розвитку інвестиційної сфери. Розвинуто теоретичні основи та окреслено способи підвищення ефективності функціонування та економічного розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання. Представлено дискусійні погляди на актуальні проблеми розвитку економіки України.

*Засновник та видавець*

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

*Зареєстровано у Міністерстві юстиції України*

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 23386-13226ПР від 24.05.2018

*Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ імені Вадима Гетьмана*

Протокол № 3 від 28.11.2024

*Наукове фахове видання України (категорія Б)*

Наказ Міністерства освіти і науки України від 17.03.2020 № 409

*Бібліографічні та наукометричні бази, до яких включено збірник наукових праць*

*«Стратегія економічного розвитку України»:*

Index Copernicus International Journals Master List, UlrichsWeb TM Global Serials Directory,

Google Scholar, Scientific Indexing Services, Directory of Research Journals Indexing,

Reference index research journals (DRJI), Research Services Index (SIS),

Institute Academic Resources Research Bib,

Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського

*РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ*

**О. М. Гребешкова**, канд. екон. наук, доц. (головний редактор); **В. А. Верба**, д-р екон. наук, проф. (заступник головного редактора); **А. Балеженіс**, д-р соц. наук, проф.; **О. В. Востряков**, канд. екон. наук, доц.; **Ю. М. Дзюрах**, д-р філософії, доц.; **Д. Єлонек**, д-р екон. наук, проф.; **А. М. Ємельяненко**, д-р екон. наук, проф.; **О. В. Карпенко**, д-р наук з державного управління, проф.; **О. О. Кизенко**, канд. екон. наук, доц.; **О. О. Другов**, д-р екон. наук, проф.; **В. І. Кириленко**, д-р екон. наук, проф.; **А. В. Кудінова**, д-р екон. наук, доц.; **В. П. Кукоба**, д-р екон. наук, проф.; **Д. С. Ліфінцев**, канд. екон. наук, доц.; **І. Й. Малий**, д-р екон. наук, проф.; **О. Ф. Михайленко-Блейон**, канд. екон. наук, доц.; **О. І. Олексюк**, д-р екон. наук, проф.; **І. П. Отенко**, д-р екон. наук, проф., засл. економіст України; **В. Стрелковський**, д-р філософії, проф.; **З. Є. Шершньова**, канд. екон. наук, проф.; **Ю. С. Шипуліна**, д-р екон. наук, проф.

Відповідальний секретар — **О. Г. Малярчук**, канд. екон. наук, доц.

*Адреса редакційної колегії*

03680, м. Київ, просп. Берестейський, 54/1

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,

факультет економіки та управління; тел. 371-61-92

sedu@kneu.ua <http://sedu.kneu.edu.ua>

Матеріали збірника наукових праць друкуються мовою оригіналу (українською, англійською). Посилання на збірник є обов'язковим. Відповідальність за точність наведених фактів несе автор. Редакція не завжди поділяє позицію авторів.

*Видано в авторській редакції*

Художник обкладинки *Т. Зябліцева*. Коректор *В. Македон*

Верстка *С. Лозова*

Підп. до друку 24.12.24. Формат 70×100/16. Папір офсет. № 1.

Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 19,67.

Обл.-вид. арк. 21,86. Наклад 50 прим. Зам. № 23-5890.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

03680, м. Київ, проспект Берестейський, 54/1

e-mail: [litera\\_kneu@ukr.net](mailto:litera_kneu@ukr.net)

## ЗМІСТ

### СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОЦЕСИ В ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ

<i>Шатілова О. В., Смогоржевський Н. С. Швидка О. П.</i>	Концептуальні засади розвитку венчурного бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки (українською) . . . . . 5
	Сталий розвиток і бізнес-моделі: інтеграція екологічних та соціальних аспектів (українською) . . . . . 16

### ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

<i>Верба В. А., Борисенко С. П., Сахно О. Р. Смолін А. І.</i>	Еволюція та концептуальні засади формування організаційного дизайну підприємств (українською) . . . . . 25
	Координація компонент комплексу стратегій підприємства (українською) . . . . . 38

### ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ ТА РОЗВИТОК РЕГІОНІВ

<i>Пузько М. М.</i>	Державно-приватне партнерство у сфері культури та креативних індустрій України в контексті євроінтеграційних процесів (українською) . . . . . 52
---------------------	--

### РОЗВИТОК СЕКТОРІВ ТА ГАЛУЗЕЙ ЕКОНОМІКИ

<i>Ліщинська В. В., Соснін В. В. Мазур В. С., Галько О. В. Серобян А. М., Кизенко О. О.</i>	Проекти сталого розвитку в текстильній промисловості України (українською) . . . . . 71
	Розвиток світової індустрії туризму: якісна оцінка та глобальні тенденції (українською) . . . . . 83
	Стратегії вертикальної інтеграції в енергетичному секторі економіки України: досвід лідерів у контексті сучасних викликів (українською) . . . . . 97
<i>Терещенко Ю. О.</i>	Генезис екосистемних бізнес-моделей на прикладі індустрії розваг (українською) . . . . . 113

### ІННОВАЦІЙНІ ІМПЕРАТИВИ ТА ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

<i>Яременко В. І.</i>	Зелена економіка: економетричний аналіз впровадження еко-інновацій в Україні та ЄС (українською) . . . . . 128
-----------------------	--

### ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

<i>Мазур В. С., Хао Ц.</i>	Стратегія трансформації металургійних підприємств: впровадження та оцінка ефективності (англійською) . . . . . 142
--------------------------------	--

### ДИСКУСІЙНИЙ КЛУБ

<i>Востряков О. В., Степура Д. Ф. Старіков О. Ю., Мокрицька Д. Ю., Мусієнко І. В.</i>	Виклики в управлінні промисловими підприємствами в контексті декарбонізації та євроінтеграції (українською) . . 160
	Технологічні аспекти оптимізації структури посівних площ аграрного підприємства (українською) . . . . . 174
<i>Карпенко О. В., Васюк Н. О., Осьмак А. С.</i>	Штучний інтелект як цифровий інструмент проектного підходу в місцевому самоврядуванні (українською) . . . . . 189
<i>Садовник О. В., Кирилюк О. В., Лаврененко В. В.</i>	Валідація даних в дослідженнях логістичних систем агротрейдингу України (українською) . . . . . 201

# CONTENTS

---

## SOCIO-ECONOMIC PROCESSES IN TRANSFORMATION ECONOMY

<i>Shatilova O., Smohorzhevskiy N. Shvydka O.</i>	Conceptual framework for the venture business development in the context of economic digital transformation (in Ukrainian) . . . 5
	Sustainable development and business models: integration of environmental and social aspects (in Ukrainian) . . . . . 16

---

## THEORY AND PRACTICE OF STRATEGIC MANAGEMENT

<i>Verba V., Borysenko S., Sakhno O. Smolin A.</i>	Evolution and conceptual foundations of the formation of organizational design of enterprises (in Ukrainian) . . . . . 25
	Coordination of the components of the enterprise strategy complex (in Ukrainian). . . . . 38

---

## STATE REGULATION OF THE ECONOMY AND REGIONAL DEVELOPMENT

<i>Puzko M.</i>	Public-private partnership in the cultural and creative industries sector of Ukraine in the context of European integration processes (in Ukrainian) . . . . . 52
-----------------	---

---

## DEVELOPMENT OF INDUSTRIES AND SECTORS OF THE ECONOMY

<i>Lishchynska V., Sosnin V. Mazur V., Halko O. Serobian A., Kyzenko O.</i>	Sustainable development projects in the textile industry of Ukraine (in Ukrainian) . . . . . 71
	Development of the global tourism industry: qualitative assessment and global trends (in Ukrainian) . . . . . 83
	Strategies of vertical integration in the energy sector of Ukraine's economy: leaders' experience in the context of contemporary challenges (in Ukrainian) . . . . . 97
<i>Tereshchenko Yu.</i>	Genesis of ecosystem business models on the example of the entertainment industry (in Ukrainian) . . . . . 113

---

## INNOVATIVE IMPERATIVES AND INVESTMENT ACTIVITIES

<i>Yaremenko V.</i>	Green economy: econometric analysis of the implementation of eco-innovations in Ukraine and the EU (in Ukrainian) . . . . 128
---------------------	---

---

## EFFICIENCY AND PRODUCTIVITY DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

<i>Mazur V., Hao Jiang</i>	Strategy of transformation of metallurgical enterprises: implementation and efficiency evaluation (in English) . . . 142
--------------------------------	--

---

## DISCUSSION CLUB

<i>Vostryakov, O., Stepura, D. Starykov, O. Yu., Mokrytska, D. Yu., Musiienko, I. V.</i>	Challenges in Managing Industrial Enterprises in the Context of Decarbonization and European Integration (in Ukrainian) . . 160
	Technological Aspects of Optimizing the Structure of Sown Areas of an Agricultural Enterprise (in Ukrainian). . . . . 174
<i>Karpenko O. Vasiuk N. Osmak A.</i>	Artificial intelligence as a digital tool for the project approach in public administration and local governance (in Ukrainian) . . . . . 189
<i>Sadovnyk O. Kyryliuk O. Lavrenenko V.</i>	Data validation in the research of logistic systems of agro-trading in Ukraine (in Ukrainian) . . . . . 201

УДК 338.242:004.9

JEL G24, O33

DOI <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.005.015>

*Шатілова Олена Володимирівна\**  
*Смогоржевський Нікіта Сергійович\*\**

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ВЕНЧУРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

**Анотація.** У статті висвітлено еволюцію венчурного бізнесу від його зародження до сучасних тенденцій цифрової трансформації. Розглянуто ключові етапи розвитку, починаючи з середини XX ст., і вплив інновацій Web3.0, таких як блокчейн, DeFi та децентралізовані організації, на інвестиційний процес. Детально описано структуру венчурних фондів, їх основних стейкхолдерів, механізми фінансування (SAFE, SAFT, конвертовані ноти) та етапи життєвого циклу. Показано, як нові підходи до токенизації активів і смарт-контрактів змінюють моделі управління капіталом, а також вплив цифрових технологій на глобалізацію венчурного бізнесу. Особливу увагу приділено юридичним аспектам інвестування і ролі Term sheet у формуванні умов угоди. Підсумовано, як Web3.0 відкриває нові можливості для інвестування та змінює сферу венчурного капіталу.

**Ключові слова:** венчурний бізнес; цифрова трансформація; Web3.0 технології; розвиток; венчурний фонд.

**Вступ.** Венчурний бізнес є ключовим елементом інноваційної економіки за рахунок забезпечення фінансування та стратегічної підтримки технологічних стартапів на ранніх етапах їх розвитку. Сутність венчурного бізнесу полягає у вкладенні капіталу в ризиковані, але перспективні проекти з високою потенційною віддачею. Основними характеристиками цього сектора є швидка адаптація, оцінка технологічного потенціалу і робота в умовах невизначеності. Венчурний бізнес сприяє розвитку технологій і комерціалізації інновацій, використовуючи сучасні аналітичні методи для оцінки свого розвитку. Г. Пінчот III у своїй книзі «Entrepreneurship» визначає венчурний бізнес як «форму підприємницької діяльності, спрямовану на створення нових підприємств і впровадження інновацій за допомогою ризикових інвестицій з метою отримання високих прибутків» [1]. П. Гомперс та Дж. Лернер у своїй книзі «The Venture Capital Cycle» визначають венчурний бізнес як «систему фінансування, що забезпечує капітал для стартапів та малих підприємств на початкових етапах розвитку в обмін на частку у влас-

\* Шатілова Олена Володимирівна — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3883-5567>, email: [olena.shatilova@kneu.edu.ua](mailto:olena.shatilova@kneu.edu.ua)

\*\* Смогоржевський Нікіта Сергійович — магістрант ОПП «Менеджмент проектів і консалтинг», Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4215-7870>, email: [smohorzhevskiy.n@gmail.com](mailto:smohorzhevskiy.n@gmail.com)

ності, при цьому акцентуючи увагу на високоризикових, але потенційно високоприбуткових інвестиціях» [2]. Разом з тим, цифрова трансформація Web3.0 сприяє переосмисленню підходів до інвестування, орієнтованих на децентралізовані технології, блокчейн, RWA, AI, метавесвіти та інші інноваційні рішення, що створюють нові ринки й динамічно змінюють фінансовий ландшафт.

**Постановка завдання.** Венчурний бізнес стикається з потребою адаптації до нових ризиків і можливостей, що виникають у межах Web3.0, де традиційні фінансові моделі часто є неефективними. Потреба у високій гнучкості, швидкій адаптації до нових технологій і глибокому розумінні специфіки їхньої інвестиційної привабливості стає критичною для досягнення успіху у венчурному бізнесі. Водночас, ринок Web3.0 є доволі «молодим» і питання розвитку венчурної діяльності в умовах цифрової трансформації економіки є недостатньо вивченими в науковій літературі, що зумовило мету даного дослідження — доповнити, обґрунтувати і систематизувати концептуальні засади розвитку венчурного бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки.

**Результати.** Концепція венчурного інвестування бере свої витoki починаючи з середини ХХ ст. Зокрема, її формалізація розпочалася після Другої світової війни, що стало поштовхом до створення сучасної індустрії венчурного капіталу [3]. На основі систематизації даних нами розглянуто і доповнено етапізацію розвитку венчурного бізнесу (рис. 1).

Згадки про прототипи венчурного бізнесу можна знайти ще за часів Х. Колумба у XV ст. З початком ХХ ст. науковців і практиків почали цікавити проблеми модернізації, що було зумовлено бурхливим розвитком науково-технічного прогресу і призвело до розвитку підходів до трактування змісту інновацій. Становлення венчурного бізнесу, у його сучасному розуміння, відбулося в США у 50 рр. ХХ ст. Зокрема, офіційне визнання цього виду бізнесу на державному рівні вперше відбулося у 1958 р. з ухваленням Конгресом програми Small Business Investment Company (SBIC) [4]. За реалізацію цієї програми відповідала Адміністрація по малому бізнесу (SBA). У рамках SBIC уряд США забезпечував доступ молодим компаніям до державного фінансування, за умови залучення приватних інвестицій у співвідношенні 2:1 або 3:1 (тобто, частка приватного капіталу повинна становити одну третю або одну другу від загальної суми). Компанії, які брали участь у програмі SBIC, отримували урядові субсидії в обмін на випуск облігацій, гарантованих SBA [5]. Все це сприяло активізації розвитку венчурного бізнесу протягом 60–70 рр. ХХ ст., коли Кремнієва долина стала епіцентром технологічного прориву. Цей період ознаменувався бумом стартапів у сфері інформаційних технологій, що потребували значного фінансування для розробки нових продуктів і виходу на ринок. До перших венчурних проєктів належать ті, що були пов'язані з приладобудуванням і машинобудуванням [1]. Серед таких проєктів можна виділити [6]: створення компанії «Spectra-Physics» Т. Перкінсом для розробки лазерного принтера; заснування «Fairchild Semiconductors» А. Роком з метою розробки кремнієвого транзистора, що стало основою для виникнення напівпровідникових компаній у Кремнієвій

долині; започаткування «Cisco Systems» Д. Валентайном для розробки мережових маршрутизаторів та телекомунікаційного обладнання. Починаючи з 80-х рр. XX ст. відбулося розповсюдження практики ведення венчурного бізнесу в Європейських країнах.

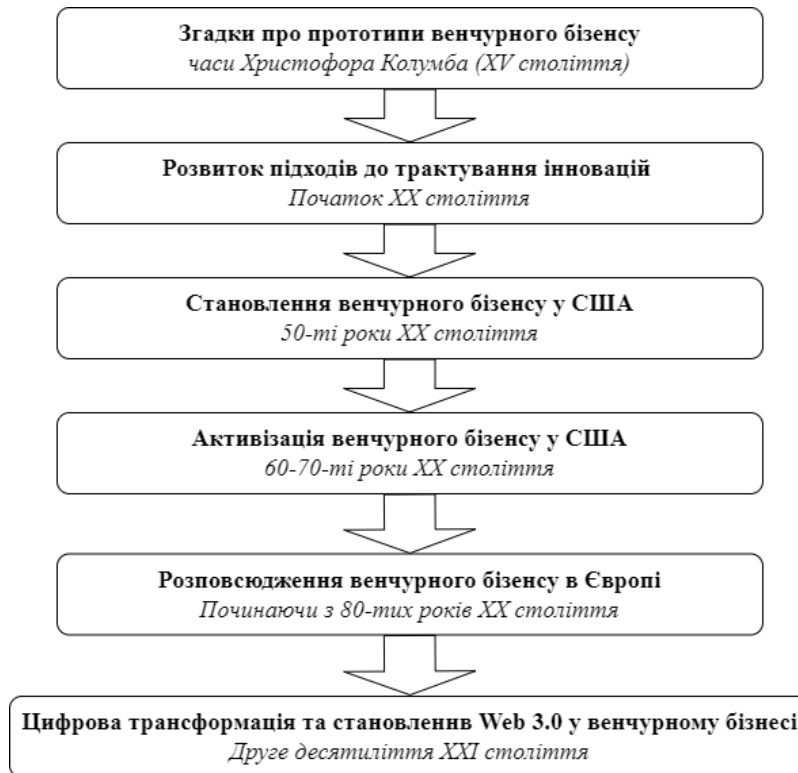


Рис. 1. Етапи становлення та розвитку венчурного бізнесу

Джерело: складено авторами за [4].

Останній етап розвитку практики венчурного бізнесу розпочався в 90-х рр. XX ст. і триває донині. На цьому етапі з'явилася така риса венчурного бізнесу, як глобалізація. Венчурний бізнес набув поширення в різних регіонах світу, у т.ч. включаючи Європу та Азію. Розвиток нових індустрій, таких як інтернет-технології, біотехнології та Web3.0, які відкрили нові можливості для венчурних інвестицій [7], дозволив нам виокремити новий етап в історії становлення та розвитку венчурного бізнесу — цифрова трансформація та становлення Web3.0 у венчурному бізнесі.

Цифрова трансформація та розвиток Web3.0 технологій кардинально змінюють сферу венчурного капіталу, змінюючи сам процес інвестування та діяльності

венчурних фондів, а також вводячи нові типи проєктів для інвестицій. Зокрема, інноваційні платформи та рішення, засновані на блокчейні, такі як децентралізовані додатки (dApps), безпосередньо самі блокчейн, децентралізовані автономні організації (DAOs), які включають в себе децентралізовані фінанси (DeFi), токенизовані активи реального світу (RWA tokenization), управління фізичною інфраструктурою за допомогою децентралізованих мереж блокчейну (DePIN) та інші подібні технології відкривають додаткові можливості [8]. Вплив Web3.0 розширює можливості для інвестування в проєкти, пов'язані з віртуальними активами, такими як криптовалюти, NFTs, і віртуальні активи у метавесвіті, які стають все популярнішими серед клієнтів і сучасних компаній типу Nike, які вже запустили власну колекцію NFT. Технології, такі як смарт-контракти та DeFi сервіси, змінюють традиційні підходи до фінансування, надаючи стартапам більш широкий доступ до капіталу з меншими витратами. В таких умовах стартапам легше залучати інвестиції без потреби звертатися до традиційних фінансових інституцій, забезпечуючи швидше зростання та розширення.

Відмінною особливістю Web 3.0 є те, що вона дозволяє користувачам взаємодіяти в Інтернеті без необхідності посередників, таких як традиційні веб-сервіси і соціальні мережі, які контролюють дані та заробляють на їх обробці. На відміну від Web2.0, де основний акцент робиться на користувачах як на джерелі даних для обробки та монетизації третіми сторонами, Web3.0 зосереджується на наданні користувачам більшої автономії та контролю над їх особистою інформацією та цифровими активами. Інвестиції у Web3.0 стартапи мають свою унікальну специфіку, оскільки потребують глибшого розуміння технологічних аспектів та потенціалу широкого прийняття їх ринком, що ставить перед інвесторами виклики з точки зору технічної експертизи та оцінки довгострокової вартості. Завдяки впровадженню токенів та криптовалют, як засобів інвестицій, фонди мають можливість гнучкішого і швидшого входу або виходу з інвестиційних позицій. Така ліквідність може підвищувати привабливість Web3.0 стартапів для інвесторів, які шукають можливості для швидкої капіталізації на ранніх стадіях росту технологічних інновацій.

Цифрова трансформація економіки і впровадження Web3.0 технологій зумовили й трансформацію підходів до створення і функціонування венчурних фондів. На рис. 2 представлено схему роботи венчурного фонду в умовах Web3.0.

Венчурний фонд (VC firm) — організація, яка вкладає гроші інвесторів у високоризикові компанії. З практичної точки зору, це означає, що вони вкладають кошти в компанії, які мають великий потенціал зростання, але також і високий рівень ризику. З юридичної точки зору, венчурна компанія зобов'язана інвестувати щонайменше 80 % свого капіталу у кваліфіковані активи, тобто приватні підприємства [9]. Важливо зазначити, що такі компанії не надають права викупу (redemption rights) для обмежених партнерів і мають обмеження щодо використання боргових інструментів. Саме тому деякі венчурні компанії, такі як Andreessen Horowitz, стали зареєстрованими інвестиційними радниками (Registered Investment Adviser), що дозволяє їм інвестувати в криптовалюти, тримати більше публічних акцій тощо [10].





Рис. 2. Схема роботи венчурного фонду в умовах Web3.0.

Джерело: складено авторами за [9–11].

Започаткування венчурного фонду в умовах Web3.0 і його структуризація починається зі створення юридичної основи, яка включає ключових учасників і організаційні елементи. Основними гравцями в цій структурі є General Partners (GPs), які керують фондом, ухвалюють інвестиційні рішення і відповідають за управління капіталом. GPs отримують відсоток від прибутку після виходу з інвестицій, що стимулює їх на досягнення високих результатів. Поруч із ними діють Limited Partners (LPs), які забезпечують фонд капіталом, але не беруть активної участі в управлінні. LPs надають кошти в обмін на майбутні прибутки, які вони очікують отримати від успішних інвестицій фонду.

Після створення юридичної структури фонд переходить до фандрейзингу, де GPs залучають кошти від LPs на підставі своєї інвестиційної стратегії та потенційного повернення інвестицій. Процес схожий на залучення інвестицій під проєкт: фонд демонструє LPs потенціал отримання прибутку, наприклад, трикратного зростання за п'ять років у випадку з Web3-фондом. Після того як фонд досягне домовленості з LPs і збереться необхідний капітал, відбувається запит капіталу — процес, коли LPs передають кошти фонду поетапно, залежно від того, наскільки швидко фонд може розміщувати ці інвестиції.

Далі фонд починає інвестувати зібрані кошти відповідно до своєї стратегії. За кожний рік фонд стягує комісію за управління, що зазвичай становить 2 % від загальної суми залучених коштів. Комісія за управління використовується на операційні витрати, такі як зарплати співробітників, участь у конференціях та інші операційні витрати. Додатково GPs отримують винагороду за керування, яка зазвичай становить 20 % від прибутку, що перевищує інвестиції.

У кінці життєвого циклу фонду або під час виводу (екзиту) інвестицій відбувається розподіл прибутку. Якщо фонд отримує прибуток від успішних інвестицій, GPs отримують свою частку винагороди за керування капіталом згідно з домовленістю, а решту прибутку повертають LPs. Тривалість життя венчурного фонду зазвичай становить 10 років, хоча можливі певні варіації залежно від конкретного фонду та умов. Серед основних етапів життєвого циклу венчурного фонду виділяють [11]: період розміщення капіталу, постінвестиційний період, продаж або ліквідація інвестицій.

Період розміщення капіталу (Deployment Period) — тривалість цього етапу зазвичай становить близько 4 років, хоча він може бути коротшим, до 2-х років. Протягом періоду в 4 роки венчурна компанія інвестує капітал у стартапи та інші компанії. Саме на ньому етапі компанія намагається залучити найперспективніші стартапи до свого портфеля.

Постінвестиційний період (Post-deployment Period) — після завершення періоду розміщення капіталу починається період, коли компанія спостерігає за розвитком своїх інвестицій, надає підтримку портфельним компаніям та готується до виходу (екзиту). Протягом 6 років компанії, в які інвестував фонд, повинні зрости і, бажано, вийти на ринок через IPO, бути придбані іншими компаніями або іншим чином повернути інвесторам капітал.

Продаж або ліквідація інвестицій (Exit Period) — венчурна компанія намагається забезпечити вихід зі своїх інвестицій, щоб повернути кошти LPs. Ідеально, щоб всі компанії в портфелі вийшли на цей етап до завершення життя фонду. Однак бувають ситуації, коли інвестиції ще не завершені, тому деякі фонди можуть пролонгувати своє життя шляхом активування продовжень терміну на 1–6 і більше років.

Основними стейкхолдерами у венчурних компаніях є: GP — «генеральні партнери», тобто «власники» венчурної фірми, які відповідають за ухвалення інвестиційних рішень; LP — «обмежені партнери», які є інвесторами у венчурну компанію і зазвичай є пасивними учасниками, тобто вкладають гроші, але не беруть участі в управлінні компанією чи у прийнятті рішень.

Інвестиції здійснюються за рахунок використання інвестиційних інструментів, які можуть варіюватися залежно від спеціалізації фонду, або вимог проекту. Одним із найпоширеніших інструментів є пряме придбання акцій, коли інвестори вкладають кошти та отримують у відповідь привілейовані акції компанії. Процес є дорогим через необхідність реєстрації юридичної роботи, але він надає інвесторам чіткі права та обов'язки [12]. Іншим популярним інструментом є SAFE (Simple Agreement for Future Equity), який був популяризований Y Combinator для ранніх (pre-seed і seed) раундів фінансування [13]. SAFE дає інвесторам право отримати акції компанії в майбутньому за певних умов, але без встановлення точної оцінки компанії на момент інвестування. Сама структура даного інструменту дозволяє уникнути дорогих юридичних процедур, пов'язаних з прямим придбанням акцій, і часто використовується стартапами для швидкого залучення капіталу на ранніх стадіях. Крім SAFE, ще одним

поширеним інструментом є конвертована нота (Convertible Notes), які поєднують в собі риси як боргу, так і капіталу. Конвертована нота — це борговий інструмент, який можна конвертувати у власний капітал на певному етапі. Нота включає процентну ставку і термін погашення, але в разі успішного раунду фінансування вона може бути конвертована в акції [12]. У криптовалютних проєктах часто застосовуються такі інструменти, як SAFT (Simple Agreement for Future Tokens) і Token Warrants. SAFT надає інвесторам право на отримання токенів після їх запуску, що підходить для проєктів, які ще не мають власного токена. Token Warrants, у свою чергу, надають право на купівлю певної кількості токенів у майбутньому за номінальною ціною і часто додаються як частина угоди з акціями [13].

Для узагальнення і концептуалізації наведеної інформації на рис. 3 зображено модель прийняття рішень для інвестицій в компанію, яка займається випуском токенів.

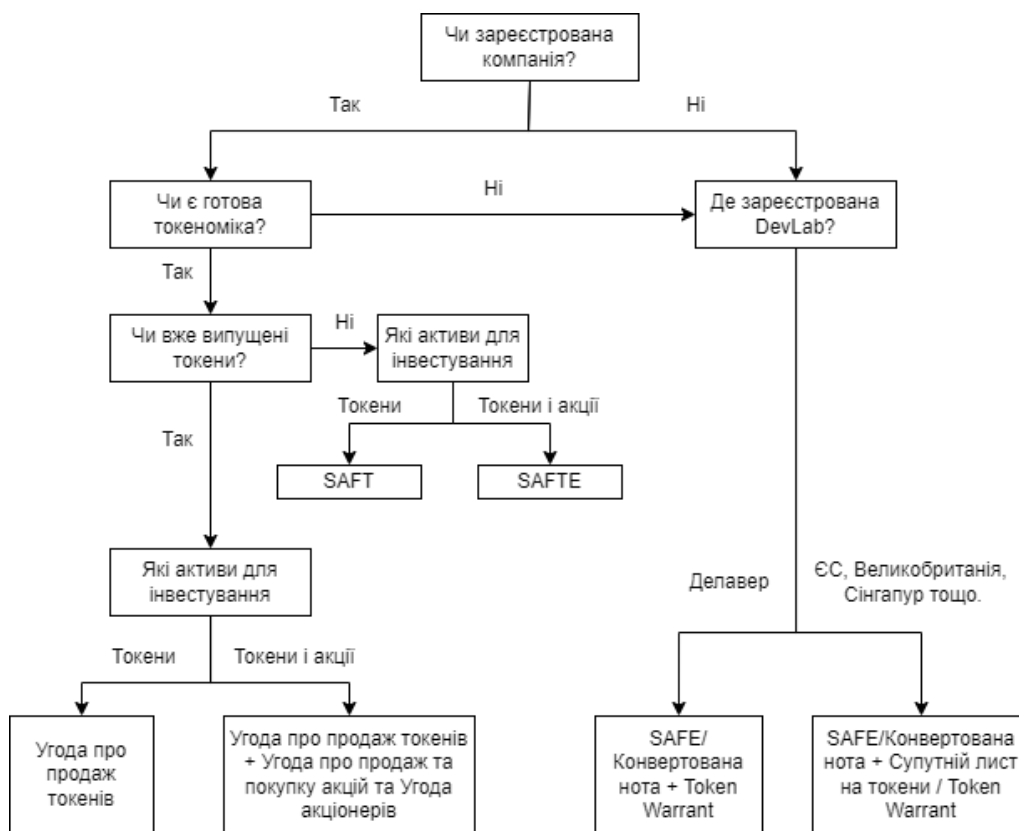


Рис. 3. Схема прийняття інвестиційних рішень на Web 3.0 ринку

Джерело: складено авторами за [33].

Першим етапом процесу є відповідь на питання «чи зареєстровано компанію, яка випускає токени». Якщо так, далі визначається, чи була фіналізована економіка токенів (tokenomics). Якщо токени вже випущені, розглядаються активи для інвестицій; якщо ні, розглядається статус реєстрації DevLab. Залежно від активів, доступні різні типи угод: «угода про продаж токенів» або комбінація «угоди про продаж токенів» з «угодою про продаж та купівлю акцій» і «угодою акціонерів». Якщо компанія не зареєстрована, визначається, які активи доступні для інвестицій — токени чи акції, та відповідно вибираються типи угод: SAFT, SAFTE, або SAFE/Convertible Note з додатковими опціями. Побудована схема дозволяє інвесторам розуміти правові та фінансові механізми прийняття рішень в залежності від статусу компанії та доступних інвестиційних активів.

Для компаній, що працюють у юрисдикціях, таких як ЄС, Великобританія, Сінгапур тощо, інвестиційні механізми можуть включати SAFE/«Конвертована нота» з додатковими умовами або «Супутній лист» на токени/Token Warrant, що забезпечують гнучкість у фінансуванні і мінімізацію ризиків. Процес надає структурований підхід до оцінки інвестиційних можливостей, дозволяючи інвесторам вибирати оптимальні юридичні і фінансові інструменти відповідно до регулятивного середовища і конкретних потреб інвестиційного проєкту.

До підписання угоди про надання інвестицій і підписання юридичних документів попередньо формується Term sheet — документ, який підсумовує основні умови інвестиційної угоди між венчурним фондом і стартапом. Term sheet містить ключові положення, такі як оцінка компанії, розмір інвестицій, права та обов'язки сторін, а також інші важливі аспекти, які будуть деталізовані в остаточних юридичних документах [12]. Хоча Term sheet не є юридично зобов'язуючим документом, він задає тон подальшим переговорам і встановлює рамки для завершення угоди.

Зазвичай, Term sheet містить положення про економічні умови, як-от оцінка до та після інвестицій, розмір опціонного пулу для співробітників, а також частку власності, яку отримає інвестор. Важливим елементом також є умови про ліквідаційні преференції та анти-розмиваючі положення, які захищають інвесторів у випадку, якщо вартість компанії зменшиться. Крім того, в документі можуть бути прописані права на місця в раді директорів та інформаційні права інвесторів. Після підписання term sheet, компанія, як правило, зобов'язується не вести переговори з іншими потенційними інвесторами протягом визначеного часу.

**Висновки.** Підсумовуючи проведене дослідження можна зробити узагальнення, що цифрова трансформація економіки, зокрема бурхливий розвиток Web3.0 технологій, зумовив трансформацію підходів до функціонування венчурного бізнесу в цілому й трансформацію підходів до створення й управління венчурними фондами зокрема. Венчурні фонди, які адаптуються до цих нових умов, мають не тільки розширити свої портфелі за рахунок інвестицій у проєкти, що базуються на Web3.0 технологіях, але й виробити нові стратегії для управління цифровими активами. Розробка стратегій, спрямованих на інтеграцію

інновацій і цифрових рішень, є ключовим фактором для успішного розвитку бізнесу в XXI ст. Це дозволить венчурним компаніям залишатися в авангарді економічного прогресу, створюючи нові цінності та сприяючи глобальній економічній стабільності. Цифрова трансформація Web3.0. сприяє переосмисленню підходів до інвестування, орієнтованих на децентралізовані технології, блокчейн, RWA, AI, метавесвіти та інші інноваційні рішення, що створюють нові ринки й динамічно змінюють фінансовий ландшафт. У цьому контексті венчурний бізнес стикається з потребою адаптації до нових ризиків і можливостей, що виникають у межах Web3.0, де традиційні фінансові моделі часто є неефективними. Потреба у високій гнучкості, швидкій адаптації до нових технологій і глибокому розумінні специфіки їхньої інвестиційної привабливості стає критичною для досягнення успіху у венчурному бізнесі. Венчурні фонди є складними структурами, де GPs відповідають за управління капіталом і прийняття інвестиційних рішень, тоді як LPs забезпечують фінансову підтримку, не беручи активної участі в управлінні. Створення фонду включає юридичне структурування, яке може варіюватися від простого фонду до складних багатофондових конструкцій, що дозволяють ефективніше управляти капіталом у різних інвестиційних напрямках. У кінцевому результаті, після завершення життєвого циклу фонду або під час екзитів, прибуток розподіляється між учасниками згідно з їхніми частками, забезпечуючи захист інтересів інвесторів та стимулюючи ефективну роботу фонду. Зважаючи, що венчурний бізнес є драйвером технологічного прогресу, серед перспективних напрямів подальших досліджень у цій предметній сфері з урахуванням цифровізації, варто відзначити необхідність удосконалення інструментарію оцінювання рівня розвитку венчурного бізнесу, у т.ч. удосконалення інструментарію оцінювання рівня використання цифрових технологій у венчурних компаніях.

### **Література**

1. Pinchot G. Innovation Through Intrapreneuring. *Research Management*. 1987. Vol. 30, no. 2. P. 14–19. DOI: <https://doi.org/10.1080/00345334.1987.11757021> (дата звернення: 19.10.2024).
2. Lerner J., Gompers P. *Venture Capital Cycle*. Cambridge : MIT Press, 2006. 582 p.
3. Гарбар Ж. В. Венчурний капітал у контексті фінансування інноваційної діяльності. *Агросвіт*. 2019. № 19. С. 3–11.
4. Лагун А. І. Венчурне фінансування у контексті рамочної еволюції економіко-теоретичних досліджень. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48(1). С. 35–40.
5. Official website U.S. Small Business Administration. URL: <https://www.sba.gov/partners/sbics> (дата звернення: 18.10.2024).
6. Венчурне фінансування: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 144 с.
7. HyperScaled Web3 Ventures. *Web3 2024 Outlook: A Venture Capital Perspective*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/web3-2024-outlook-venture-capital-perspective-rxkес/> (дата звернення: 19.10.2024).

8. Venture Pulse: Global Analysis of Venture Funding. Q3 2023. KPMG International. URL: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/operations/venture-pulse-q3.html> (дата звернення: 19.10.2024).
9. Zhang Y. Corporate Venture Capital and Firm Scope. SSRN Electronic Journal. 2021. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3862627> (дата звернення: 19.08.2024).
10. Liu M. Growth of Venture Capital in International Markets. Open Journal of Business and Management. 2023. Vol. 11. P. 3237–3254. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.116176>.
11. Li X., Zhao Y. Research on the Impact of Venture Capital Strategy on Enterprise Innovation Performance: Based on Evidence of Investment Timing and Rounds. Frontiers in Environmental Science. 2022. Vol. 10. Article 935441. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/environmental-science/articles/10.3389/fenvs.2022.935441/full> (дата звернення: 19.10.2024).
12. Blocknative. Web3 Glossary: Terms, Words, & Acronym Definitions. URL: <https://www.blocknative.com/glossary> (дата звернення: 19.11.2024).
13. Investopedia. How to Invest in Web 3.0. URL: <https://www.investopedia.com/how-to-invest-in-web-3-0-7480982> (дата звернення: 19.10.2024).

### References

1. Pinchot, G. 1987. «Innovation Through Intrapreneuring.» *Research Management* 30 (2): 14–19. <https://doi.org/10.1080/00345334.1987.11757021> (accessed October 19, 2024).
2. Lerner, J., and P. Gompers. 2006. *Venture Capital Cycle*. Cambridge: MIT Press.
3. Harbar, Zh. V. 2019. «Venchny kapital u konteksti finansuvannia innovatsiinoi diialnosti» [Venture Capital in the Context of Financing Innovative Activities]. *Agrosvit*, no. 19: 3–11 [in Ukrainian].
4. Lahun, A. I. 2019. «Venchny finansuvannia u konteksti ramochnoi evoliutsii ekonomiko-teoretychnykh doslidzhen» [Venture Financing in the Context of the Framework Evolution of Economic and Theoretical Research]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, issue 48(1): 35–40 [in Ukrainian].
5. Official Website U.S. Small Business Administration. <https://www.sba.gov/partners/sbics> (accessed October 18, 2024).
6. *Venchny finansuvannia: navchalnyi posibnyk* [Venture Financing: A Textbook]. 2021. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
7. HyperScaled Web3 Ventures. 2024. «Web3 2024 Outlook: A Venture Capital Perspective.» <https://www.linkedin.com/pulse/web3-2024-outlook-venture-capital-perspective-rxkec/> (accessed October 19, 2024).
8. Venture Pulse: Global Analysis of Venture Funding. Q3 2023. KPMG International. <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/operations/venture-pulse-q3.html> (accessed October 19, 2024).
9. Zhang, Y. 2021. «Corporate Venture Capital and Firm Scope.» *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3862627> (accessed August 19, 2024).
10. Liu, M. 2023. «Growth of Venture Capital in International Markets.» *Open Journal of Business and Management* 11: 3237–3254. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.116176>.
11. Li, X., and Y. Zhao. 2022. «Research on the Impact of Venture Capital Strategy on Enterprise Innovation Performance: Based on Evidence of Investment Timing and Rounds.» *Frontiers in Environmental Science* 10: Article 935441. <https://www.frontiersin.org/journals/environmental-science/articles/10.3389/fenvs.2022.935441/full> (accessed October 19, 2024).

12. Blocknative. «Web3 Glossary: Terms, Words, & Acronym Definitions.» <https://www.blocknative.com/glossary> (accessed November 19, 2024).

13. Investopedia. «How to Invest in Web 3.0.» <https://www.investopedia.com/how-to-invest-in-web-3-0-7480982> (accessed October 19, 2024).

## CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR THE VENTURE BUSINESS DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF ECONOMIC DIGITAL TRANSFORMATION

**Olena Shatilova**

PhD. in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of  
Management,  
Kyiv National Economic University named after  
Vadym Hetman, Ukraine  
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3883-5567>

**Nikita Smohorzhevskiy**

Master's degree EPP «Project Management and  
Consulting»  
Kyiv National Economic University named after  
Vadym Hetman, Ukraine  
ORCID <https://orcid.org/0009-0008-4215-7870>

**Abstract.** The article examines the evolution of venture business from its inception to contemporary trends driven by digital transformation. It outlines the key stages of development, starting from the mid-20th century and explores the influence of Web 3.0 innovations, including blockchain, decentralized finance (DeFi), and decentralized autonomous organizations (DAOs), on investment processes. The structure of venture funds is analyzed in detail, highlighting the roles of key stakeholders, funding mechanisms such as SAFE (Simple Agreement for Future Equity), SAFT (Simple Agreement for Future Tokens), and convertible notes, as well as the stages of the venture lifecycle. The study emphasizes how emerging approaches to asset tokenization and the implementation of smart contracts are transforming capital management models and contributing to the globalization of venture business. Special attention is given to the legal aspects of venture investments, particularly the role of the Term Sheet in shaping deal conditions. Furthermore, the article discusses how digital technologies reshape traditional practices, facilitate cross-border investments, and enable new stakeholder collaboration. It underscores the potential of Web 3.0 to democratize access to venture capital, create innovative funding opportunities, and foster sustainable growth in the global venture ecosystem. By examining case studies and providing a comprehensive overview of current practices, the study concludes that the integration of Web 3.0 technologies is not only revolutionizing venture capital processes but also redefining the future of the investment landscape.

**Keywords:** venture business; digital transformation; Web 3.0 technologies; development; venture fund.

*Стаття надійшла до редакції 29.10.24*

УДК 330.341.1:502.131.1

JEL Q01, M14

DOI <https://doi.org/doi.org/10.33111/sedu.2024.55.016.024>*Швидка Оксана Полікарпівна\****СТАЛИЙ РОЗВИТОК І БІЗНЕС-МОДЕЛІ:  
ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ АСПЕКТІВ**

**Анотація.** Досвід підприємств, які активно працюють над зменшенням негативного впливу на довкілля та вирішенням соціальних проблем, засвідчує досягнення ними не лише фінансового успіху, а й покращення конкурентоспроможності і репутації. У статті розкрито результати дослідження інтеграції принципів сталого розвитку у бізнес-моделі підприємств. На основі узагальнення соціальних програм та соціальних інновацій, реалізованих вітчизняними підприємствами, визначено особливості та ефективні стратегії інтеграції сталого розвитку в умовах війни. Також ідентифіковано виклики та можливості для підприємств, розроблено рекомендації щодо впровадження сталих практик.

**Ключові слова:** сталий розвиток; бізнес-модель; військовий стан; інтеграція.

**Вступ.** Сталый розвиток стає все важливішим елементом сучасних бізнес-моделей. Підприємства по всьому світу усвідомлюють необхідність інтеграції екологічних та соціальних аспектів у свою діяльність, щоб відповідати зростаючим очікуванням споживачів, інвесторів та регуляторів. Зростаюче свідоме сприйняття суспільства щодо екологічних проблем, соціальних нерівностей та етичних питань веде до необхідності змін у підходах до бізнесу та управління. У цьому контексті питання інтеграції екологічних та соціальних аспектів у бізнес-моделі підприємств набуває особливого значення. Це вимагає від компаній не лише вирішення екологічних проблем, а й врахування соціальних аспектів своєї діяльності, таких як відносини зі співробітниками, сприяння розвитку громади та етичні стандарти.

Останні дослідження та публікації активно обговорюють можливості і вигоди, які може забезпечити інтеграція сталого розвитку у бізнес-моделі підприємств. Спостереження за реальними випадками успішних практик показує, що підприємства, які активно працюють над зменшенням негативного впливу на довкілля та вирішенням соціальних проблем, часто досягають не лише фінансового успіху, а й збільшують свою конкурентоспроможність і репутацію.

Проте інтеграція екологічних та соціальних аспектів у бізнес-модель є складним завданням і може зустрічати ряд викликів. Наприклад, відсутність належних регуляційних стандартів, високі витрати на впровадження сталих практик, а та-

\* Швидка Оксана Полікарпівна — канд. екон. наук, доцент, кафедра бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2875-2584>, email: [shvydka.oksana@kneu.edu.ua](mailto:shvydka.oksana@kneu.edu.ua)



кож необхідність змін у культурі та стратегії компанії. Тому важливо провести детальний аналіз з метою визначення оптимальних шляхів інтеграції, які б не лише були відповідними для конкретного підприємства, а й сприяли б досягненню його стратегічних цілей.

**Постановка завдання.** У статті увагу зосереджено на вивченні переваг і можливостей інтеграції сталого розвитку в бізнес-моделі підприємств, а також на аналізі сучасних підходів і стратегій у цій сфері. Використовуючи результати попередніх досліджень та аналізу сучасних публікацій, ми можемо виявити ключові аспекти інтеграції, які допоможуть підприємствам здійснити цей перехід ефективно та успішно.

Метою статті є висвітлення результатів дослідження інтеграції сталого розвитку в бізнес-моделі підприємств та її особливостей у контексті військового стану. Для досягнення цієї мети вирішувались такі завдання:

- визначити вплив військового конфлікту на бізнес-процеси та можливості інтеграції принципів сталого розвитку для підприємств в Україні;
- розробити рекомендації щодо впровадження сталих практик для українських підприємств.

Поставлені завдання вирішувались із застосуванням таких наукових методів, як бібліографічний аналіз, кейс-стаді та бенчмаркінг, що дозволило систематизувати інформацію та сформулювати рекомендації для підприємств, що діють в умовах військового конфлікту.

**Результати.** Сталій розвиток включає три основні компоненти – економічну, екологічну та соціальну. Для підприємств це означає, що їх бізнес-моделі повинні забезпечувати економічну стійкість, знижувати негативний вплив на навколишнє середовище та сприяти соціальному благополуччю. В умовах України ці аспекти набувають особливого значення через специфіку економічної ситуації, законодавчої бази та соціальних викликів.

Актуальність інтеграції *екологічних аспектів* у сучасний бізнес не може бути переоцінена. Зростаюча екологічна свідомість суспільства, зростання світового населення та його потреб, а також загрози, пов'язані зі зміною клімату, створюють необхідність для підприємств приділяти більше уваги своєму впливу на навколишнє середовище. Законодавчі ініціативи, такі як обмеження викидів вуглецю, стандарти відновлювальної енергії та вимоги до відходів, вимагають від підприємств зменшити свій вуглецевий слід, оптимізувати використання ресурсів і знизити негативний вплив на навколишнє середовище.

Крім того, споживачі стають все більш освіченими щодо екологічних питань і вибагливішими у своїх покупках. Підприємства, які активно впроваджують екологічні ініціативи, можуть виграти лояльність споживачів та отримати конкурентну перевагу на ринку.

Таким чином, інтеграція екологічних аспектів у бізнес-модель є необхідною як з моральної, так і з економічної точок зору, сприяючи забезпеченню сталого розвитку як для підприємств, так і для суспільства в цілому.

Останнім часом переважають два напрями інтеграції екологічних аспектів у бізнес-моделі підприємств.

1. Зелена енергетика. Компанії можуть знижувати свій вуглецевий слід, впроваджуючи енергозберігаючі технології, використовувати відновлювані джерела енергії та оптимізувати використання ресурсів. В Україні це особливо актуально, враховуючи залежність від імпортованих енергоресурсів та проблеми з енергозбереженням. Використання відновлюваних джерел енергії сприяє зниженню екологічного навантаження та енергетичній безпеці країни [1].

2. Екологічно чисті продукти та послуги. Розробка продуктів, які мають менший вплив на навколишнє середовище, також є важливим елементом. Це можуть бути продукти з перероблених матеріалів, біорозкладні пакування або послуги, які сприяють зменшенню споживання ресурсів. В українських реаліях це може включати використання місцевих екологічно чистих ресурсів і підтримку локальних постачальників. Екологічно чисті продукти мають вищу додану вартість і можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств [2].

Інтеграція *соціальних аспектів* у сферу бізнесу сьогодні важлива більше ніж будь-коли раніше. Зростаюча увага до соціальних проблем, таких як рівень зайнятості, соціальна справедливість і стандарти життя, підштовхує підприємства до виявлення своєї соціальної відповідальності. Компанії, які вдаються до інтеграції соціальних аспектів у свою стратегію, здатні не лише створити сприятливий клімат у своїй внутрішній команді та знизити текучість кадрів, а й залучити більшу увагу та підтримку споживачів. Більш того, це допомагає покращити репутацію бренду та створити позитивне сприйняття в громадськості. У світлі цього, інтеграція соціальних аспектів стає необхідним елементом стратегії підприємства, сприяючи його стійкому розвитку та взаємодії з суспільством.

Дослідження інтеграції соціальних аспектів у бізнес-модель ведуть вчені з різних галузей, включаючи соціологію, економіку, управління та підприємництво. Серед них можна виділити таких дослідників, як Майкл Портер, який зробив значний внесок у розвиток концепції «суспільної відповідальності бізнесу» та «спільної вартості». Для нашого дослідження є цінними результати досліджень Рене Вернера, який вивчає взаємозв'язок між соціальними і економічними факторами в контексті сталого розвитку. Крім того, Джеймс О'Туол, Хансен та інші дослідники розглядають вплив соціальних програм та ініціатив на діяльність підприємств та їх відносини зі співробітниками, споживачами та громадськістю. Основні аспекти дослідження включають вивчення ефективності соціальних програм, вплив соціальних інновацій на конкурентоспроможність підприємств, а також аналіз соціального впливу бізнесу на громадське благо.

На наше переконання, можна виділяти два ключові напрями інтеграції соціальних аспектів в бізнес-моделі підприємств.

1. Відповідальність перед працівниками. Компанії повинні забезпечувати справедливі умови праці, включаючи гідну заробітну плату, безпечні умови праці та можливості для професійного розвитку. В Україні це питання є особливо

актуальним через наявність тіньової економіки та порушення трудових прав. Забезпечення прозорості у питаннях працевлаштування та дотримання трудового законодавства є ключовими аспектами соціальної відповідальності. Адже створення сприятливих умов праці є фундаментом для розвитку соціально відповідального бізнесу [3].

2. Взаємодія з місцевими громадами. Підприємства можуть активно підтримувати місцеві громади через соціальні проєкти, благодійність та партнерство. Це сприяє зміцненню репутації компанії та підвищенню рівня довіри з боку громадськості. В українських умовах це може включати підтримку освітніх програм, місцевих культурних заходів і розвиток інфраструктури. Активна взаємодія з місцевими громадами підвищує лояльність споживачів та сприяє сталому розвитку регіонів [4].

Ми виділили практичні кроки для інтеграції сталого розвитку в бізнес-модель підприємства [1, 4, 5].

1. Оцінка поточного стану. Першим кроком є проведення всебічної оцінки поточного стану підприємства щодо екологічних і соціальних аспектів. Це включає аналіз споживання енергії, впливу на навколишнє середовище, умов праці та взаємодії з громадою. В Україні важливо враховувати місцеві законодавчі вимоги та стандарти.

2. Розробка стратегії сталого розвитку. На основі оцінки поточного стану розробляється стратегія сталого розвитку, яка визначає ключові цілі та завдання. Це може включати зниження викидів парникових газів, підвищення ефективності використання ресурсів, покращення умов праці та підтримку місцевих громад. Згідно з дослідженнями, чітко визначена стратегія сталого розвитку допомагає компаніям ефективно досягати своїх цілей [5].

3. Впровадження сталих практик. Наступним кроком є впровадження конкретних заходів, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку. Це може включати встановлення енергоефективного обладнання, впровадження систем управління відходами, проведення навчальних програм для працівників і реалізацію соціальних проєктів.

4. Моніторинг та оцінка результатів. Важливим етапом є регулярний моніторинг та оцінка результатів впроваджених заходів. Це дозволяє оцінити ефективність стратегій та вчасно коригувати їх. В Україні це може включати співпрацю з місцевими екологічними та соціальними організаціями для проведення незалежних оцінок.

5. Звітування та комунікація. Прозоре звітування про досягнуті результати є важливим аспектом. Підприємства повинні публікувати регулярні звіти про свої досягнення у сфері сталого розвитку, що сприяє зміцненню довіри з боку зацікавлених сторін. В Україні важливо забезпечити доступність таких звітів для широкої громадськості.

Виклики та можливості сталого розвитку українських підприємств узагальнено у табл. 1.

Таблиця 1

## ЗАГРОЗИ ТА МОЖЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Чинники	Характеристики
<i>Загрози</i>	
1 Обмежені фінансові ресурси	Впровадження нових технологій та заходів часто потребує значних інвестицій, що може бути складним для малих та середніх підприємств
2 Недостатність інформації та знань	Багато компаній не мають достатніх знань про сталий розвиток та можливі шляхи його інтеграції
3 Законодавчі бар'єри	Відсутність чітких законодавчих вимог та стандартів може створювати перешкоди для впровадження сталих практик
<i>Можливості</i>	
1 Підтримка міжнародних організацій	Українські підприємства можуть отримувати підтримку від міжнародних організацій та донорів, що сприяє впровадженню сталих практик
2 Зростаючий попит на екологічно чисті продукти	Споживачі все більше віддають перевагу продуктам та послугам, які відповідають принципам сталого розвитку
3 Можливість підвищення конкурентоспроможності	Інтеграція сталого розвитку дозволяє підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках

Джерело: складено автором на основі [3, 5].

Інтеграція екологічних та соціальних аспектів у бізнес-моделі приносить численні переваги (рис. 1).



Рис. 1. Переваги інтеграції екологічних та соціальних аспектів у бізнес-моделі

Джерело: складено автором на основі [2, 3].

Дослідження переваг інтеграції сталого розвитку у бізнес-моделі підприємств має значення з кількох причин. По-перше, це дозволяє компаніям зрозуміти, які конкретні екологічні, соціальні та економічні вигоди можуть виникнути внаслідок прийняття сталих практик. По-друге, дослідження допомагає ідентифікувати кращі підходи та стратегії для інтеграції сталого розвитку у власну діяльність, що сприяє покращенню результативності та конкурентоспроможності компанії. Крім того, вивчення переваг інтеграції сталого розвитку може привернути увагу інвесторів, споживачів та інших зацікавлених сторін до компанії, що активно працює над створенням позитивного екологічного та соціального впливу, що сприяє збільшенню її репутації та стабільності.

Наприклад, мережа супермаркетів «Новус» впроваджує практики сталого розвитку, включаючи переробку відходів, зменшення використання пластику та підтримку місцевих виробників. Це сприяє зниженню екологічного впливу та підтримці локальної економіки. А «Укрзалізниця» активно працює над модернізацією свого рухомого складу, впроваджуючи енергоефективні технології та заходи зі зниження викидів. Крім того, компанія реалізує соціальні проекти, спрямовані на покращення умов праці та підтримку місцевих громад.

Для українських підприємств інтеграція сталого розвитку в бізнес-моделі є не лише викликом, а й значною можливістю для зростання та розвитку. Аналіз сучасних тенденцій свідчить про те, що компанії, які активно впроваджують екологічні та соціальні ініціативи, отримують значні переваги на ринку.

Дані про вплив екологічних ініціатив на витрати підприємства можуть бути особливо показовими в галузях, де існує значна екологічна відповідальність та де діяльність підприємства має потенційно великий екологічний слід. Прикладами таких сфер діяльності є:

1) *виробництво та переробка* — підприємства, які виробляють або переробляють матеріали або товари, можуть впроваджувати екологічні ініціативи для зменшення викидів та оптимізації використання ресурсів;

2) *енергетика*, де існує великий потенціал для зменшення викидів шляхом переходу до виробництва енергії з відновлюваних джерел і впровадження енергоефективних технологій;

3) *транспорт* — транспортні підприємства можуть впроваджувати екологічні ініціативи для зменшення викидів шляхом переходу до електромобілів або інших транспортних засобів з низьким рівнем викидів.

На основі аналізу даних про ефективність діяльності підприємств, які впроваджують практики сталого розвитку, встановлено, що в середньому вони знижують свої операційні витрати на 15–20 % протягом перших п'яти років. Це досягається за рахунок зниження витрат на енергоресурси, зменшення відходів та оптимізації виробничих процесів. Крім того, рівень довіри споживачів до таких компаній зростає на 25–30 %, що позитивно впливає на обсяги продажів та лояльність клієнтів.

Звісно, врахуючи умови військового стану в Україні, інтеграція сталого розвитку у бізнес-моделі набуває додаткового значення та вимагає специфічних підходів.

1. Безпека та стійкість інвестицій. В умовах військових дій підприємства стикаються зі значними ризиками, пов'язаними з безпекою працівників, інфраструктурою та інвестиціями. Інтеграція сталого розвитку може допомогти зменшити ці ризики шляхом створення стійкіших та ефективніших бізнес-процесів.

2. Збереження ресурсів. У воєнний час зазвичай спостерігається збільшене споживання ресурсів та енергії. Підприємства мають можливість ефективніше використовувати ці ресурси шляхом впровадження енергоефективних та екологічно чистих технологій.

3. Відновлення та підтримка місцевих громад. Військовий стан може призвести до зруйнування інфраструктури та збитків в економіці. Підприємства можуть відігравати активну роль у відновленні та підтримці місцевих громад шляхом інвестицій у соціальні проекти та ініціативи.

Впровадження практики сталого розвитку в умовах воєнного конфлікту має свої особливості. Підприємства повинні враховувати такі екстремальні умови при плануванні та впровадженні сталих ініціатив. Це може включати заходи безпеки для працівників та інфраструктури. У воєнний час підприємства мають підвищену відповідальність перед своїми працівниками, споживачами та місцевими громадами. Інтеграція сталого розвитку допомагає зберегти цінності та місце в суспільстві. Воєнний конфлікт може призвести до перерв у ланцюгах постачання та змін у виробничих процесах. Підприємства повинні адаптуватися до цих змін і шукати нові способи підтримки сталого розвитку.

Умови воєнного стану в Україні створюють складні виклики для бізнесу, проте вони також відкривають нові можливості для інтеграції сталого розвитку. Підприємства, які успішно впроваджують сталі практики у свою діяльність, можуть забезпечити не лише свою власну стійкість, але й позитивно вплинути на своє оточення та сприяти відновленню країни.

**Висновки.** Інтеграція принципів сталого розвитку в бізнес-моделі стимулює підприємства до здійснення більш відповідальних і ефективних дій з урахуванням екологічних і соціальних впливів. Це дозволяє підприємствам знижувати витрати, підвищувати ефективність, залучати та утримувати талановитих співробітників, збільшувати лояльність споживачів і покращувати свою репутацію. Крім того, інтеграція сталого розвитку сприяє розвитку інноваційних рішень і створенню нових ринків і можливостей для росту. Однак, для успішної інтеграції необхідно враховувати конкретні особливості кожного підприємства та його бізнесу, а також активно співпрацювати зі всіма зацікавленими сторонами, включаючи урядові органи, споживачів, акціонерів та громадські організації.

Для подальшого дослідження проблематики сталого розвитку, особливо за умов воєнного стану, перспективними є такі питання.

1. Вплив екологічних ініціатив на фінансові показники підприємств, зокрема через вивчення економічного впливу екологічних ініціатив на фінансові результати підприємств, такі як прибуток, витрати та інвестиції.

2. Ефективність інтеграції сталого розвитку в різних бізнес-сферах. На особливу увагу заслуговують питання ефективності інтеграції принципів сталого розвитку в різних сферах економіки.

3. Роль державних політик у сприянні сталому розвитку підприємств, у тому числі впливу урядових політик та програм на підтримку та стимулювання підприємств в контексті впровадження практик сталого розвитку.

4. Вплив соціальної відповідальності на споживачів та ринки через дослідження споживчих уподобань та реакцій ринку на соціально відповідальні практики підприємств та їх вплив на бренд і конкурентоспроможність.

Інтеграція екологічної та соціальної відповідальності у бізнес-моделі є стратегічним інструментом для досягнення успіху в довгостроковій перспективі.

### **Література**

1. Базилук А. В. Використання відновлюваних джерел енергії в Україні: проблеми та перспективи. *Економічний журнал*. 2020. Т. 34, № 2. С. 45–58.
2. Гуменюк І. М. Екологічно чисті продукти як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка і управління*. 2019. Т. 27, № 1. С. 72–83.
3. Дуброва Т. В. Соціальна відповідальність бізнесу: теоретичні та практичні аспекти. *Вісник економічної науки України*. 2018. Т. 12, № 4. С. 98–110.
4. Калініченко О. М. Взаємодія бізнесу і місцевих громад: досвід та перспективи для України. *Соціально-економічні дослідження*. 2021. Т. 39, № 3. С. 115–127.
5. Пономарьов В. В. Стратегії сталого розвитку підприємств: концепції та інструменти. *Журнал стратегічного управління*. 2017. Т. 19, № 2. С. 134–146.
6. Boström M., Klintman M. A critical review of the capabilities approach in sustainability research. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, No. 14. P. 3832.
7. Kibert C. J. *Sustainable construction: Green building design and delivery*. John Wiley & Sons, 2016. 432 p.
8. Stubbs W., Cocklin C. Conceptualizing a «sustainability business model». *Organization & Environment*. 2018. Vol. 31, No. 2. P. 103–123.
9. Alves H., Marques M. J. The influence of sustainability-oriented innovation on business model innovation. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 4. P. 1631.

### **References**

1. Bazyluk, A. V. «Vykorystannia vidnovliuvanykh dzherel enerhii v Ukraini: problemy ta perspektyvy [The use of renewable energy sources in Ukraine: problems and prospects].» *Ekonomichnyi zhurnal* 34, no. 2 (2020): 45–58. [in Ukrainian]
2. Humeniuk, I. M. «Ekolohichno chysti produkty yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Environmentally friendly products as a factor in increasing the competitiveness of enterprises].» *Ekonomika i upravlinnia* 27, no. 1 (2019): 72–83. [in Ukrainian]
3. Dubrova, T. V. «Sotsialna vidpovidalnist biznesu: teoretychni ta praktychni aspekty [Corporate social responsibility: theoretical and practical aspects].» *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy* 12, no. 4 (2018): 98–110. [in Ukrainian]

4. Kalinichenko, O. M. «Vzaiemodiia biznesu i mistsevykh hromad: dosvid ta perspektyvy dlia Ukrainy [Interaction between business and local communities: experience and prospects for Ukraine].» *Sotsialno-ekonomichni doslidzhennia* 39, no. 3 (2021): 115–127. [in Ukrainian]
5. Ponomarov, V. V. «Stratehii staloho rozvytku pidpriemstv: kontseptsii ta instrumenty [Strategies for sustainable development of enterprises: concepts and tools].» *Zhurnal stratehichnoho upravlinnia* 19, no. 2 (2017): 134–146. [in Ukrainian]
6. Boström, M., and M. Klintman. «A Critical Review of the Capabilities Approach in Sustainability Research.» *Sustainability* 11, no. 14 (2019): 3832.
7. Kibert, C. J. *Sustainable Construction: Green Building Design and Delivery*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2016.
8. Stubbs, W., and C. Cocklin. «Conceptualizing a ‘Sustainability Business Model.’» *Organization & Environment* 31, no. 2 (2018): 103–123.
9. Alves, H., and M. J. Marques. «The Influence of Sustainability-Oriented Innovation on Business Model Innovation.» *Sustainability* 12, no. 4 (2020): 1631.

### **SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND BUSINESS MODELS: INTEGRATION OF ENVIRONMENTAL AND SOCIAL ASPECTS**

**Oksana Shvydka**

PhD, Associate Professor,  
Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman, Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2875-2584>

**Abstract.** This study focuses on integrating sustainable development principles, particularly environmental and social aspects, into enterprises' business models during the military conflict in Ukraine. The war has created unprecedented challenges for businesses. Still, it has also opened up new opportunities for implementing sustainable practices that contribute to survival and long-term development. The research covers enterprises from various sectors of the economy, highlighting how they adapt their business models to incorporate environmental and social needs.

The research methodology includes a comprehensive literature review, empirical studies through surveys and interviews with business leaders, and a comparative analysis of different sectors and their approaches to integrating sustainable practices. The main findings reveal that enterprises face numerous challenges, such as supply chain disruptions, social instability, and environmental risks. At the same time, it was found that some companies are using these challenges as an opportunity to develop new approaches, such as using renewable energy sources, enhancing social responsibility, and implementing environmentally friendly technologies.

The study concludes with recommendations for adapting business models to incorporate sustainable development's environmental and social aspects. These recommendations emphasize the importance of integrating these aspects into corporate strategies, enabling enterprises to not only effectively respond to current challenges but also ensure sustainable development in the long term.

**Keywords:** sustainable development; business model; military conflict; integration.

Стаття надійшла до редакції 24.05.2024



УДК 005.7-043.86:005.21

JEL M10, O33

DOI <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.025.037>

*Верба Вероніка Анатоліївна\**  
*Борисенко Софія Павлівна\*\**  
*Сахно Ольга Романівна\*\*\**

## ЕВОЛЮЦІЯ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** У статті розкрито розвиток теорій організаційного дизайну, ідентифіковано етапи та рушійні сили еволюційних змін у формуванні архітектури організацій. Визначено принципи та етапи формування організаційного дизайну підприємств, ключові елементи та конфігурації організаційних моделей, вибір яких обумовлений дією різних факторів. Базуючись на аналізі успішної практики редизайну організацій систематизовано передумови розробки успішної моделі організаційного дизайну підприємства в умовах невизначеності та турбулентних змін, сформовані чинники її результативної імплементації.

**Ключові слова:** організаційний розвиток; організаційний дизайн; модель організаційного дизайну; організаційне проектування; стратегічна архітектура; стратегічна ідея; інноваційна культура.

**Вступ.** Становлення і розвиток теорії організаційного дизайну пов'язано зі зміною поглядів на проектування підприємств і підходів до їх структуризації. Цифровізація, автоматизація процесів та інноваційні технології стають ключовими драйверами трансформації бізнесу, які вимагають редизайну його організації. Глобальні тренди посилюють запит на управлінські технології та інструменти, що забезпечують резильєнтність бізнес-систем, зокрема їх організаційного дизайну.

Розбіжності у визначенні сутності організаційного дизайну, його складових і чинників формують необхідність узагальнення підходів до його формування, визначення ключових елементів архітектури підприємства, їх співвідношення та можливих конфігурацій. Розробка концептуальних підходів і практичних

\* **Верба Вероніка Анатоліївна** — доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6160-150X>, email: [veronika.verba@kneu.ua](mailto:veronika.verba@kneu.ua)

\*\* **Борисенко Софія Павлівна** — здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти ОПП «Менеджмент проектів і консалтинг», Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2876-315X>, email: [borysenko.sofia@kneu.ua](mailto:borysenko.sofia@kneu.ua)

\*\*\* **Сахно Ольга Романівна** — здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти ОПП «Менеджмент проектів і консалтинг», Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5013-7489>, email: [olga.sahno@kneu.ua](mailto:olga.sahno@kneu.ua)

рекомендацій до моделювання організаційного дизайну є актуальним завданням для науковців, консультантів і керівників підприємств. Особливого значення набуває визначення чинників, що впливають на процес і результат організаційного дизайну, параметрів, які забезпечують стратегічну стійкість і операційну ефективність.

Потреба у формуванні ефективних організаційних, бізнесових і фінансових моделей підприємств є важливим завданням топ менеджменту. Тому процес створення, гармонізації та динамічної настройки організаційного дизайну вимагає розробки теоретико-методичного інструментарію, вивчення моделей дизайну, чинників, що визначають їх конфігурацію і взаємодію складових.

**Постановка завдання.** Перші дослідження у сфері організаційного дизайну пов'язані з роботами Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера, Е. Мейо, М. Фоллетт. У середині ХХ століття революційними стали ідеї системного підходу та управління за цілями, які розробив П. Дракер. Засновниками теорії організаційного дизайну вважають Г. Мінцберга, Дж. Гелбрейта, Г. Лівітта, Т. Пітерса.

Активний інтерес до організаційного дизайну проявляють провідні консалтингові компанії, такі як McKinsey, Bain & Company, BCG, Mercer та інші, які спеціалізуються на управлінському консультуванні. Це пов'язано з підвищеним попитом на стратегічну архітектуру підприємств і гармонізацію складових організаційного дизайну для посилення їх резильєнтності в умовах невизначеності [1].

Значна кількість досліджень присвячена сутності організаційного дизайну, його методам і параметрам. Роботи таких авторів, як Р. Дафт [2], Наомі Стенфорд [3; 4], свідчать про розмаїття підходів до формування організаційного дизайну. Поширеною помилкою є ототожнення організаційного дизайну з проектуванням організаційної структури, що обумовлено впливом фундаментальної праці Г. Мінцберга [5]. Він описує організаційний дизайн як процес створення організаційної структури, яка базується на взаємозв'язку між ключовими компонентами для досягнення ефективності. Проте сучасні дослідження трактують організаційний дизайн як технологію моделювання організації відповідно до її стратегічних цілей, візії, місії та цінностей [6].

Інтерес до організаційного дизайну зростає у контексті трансформацій зовнішнього середовища, цифрової трансформації, змін соціально-поведінкових патернів внаслідок пандемії. Також вагомими стають процеси оптимізації ланцюгів створення цінності через аутсорсинг, формування стратегічних альянсів і розвиток екосистемного мислення. Значний внесок у розробку теорії організаційного дизайну зробили Є. Мейснер, М. Хайке, Д. Сіґріст [7], Р. Бертон, Б. Обел [8], Г. Нейлсон, Х. Еступіньян, Б. Сеті [1], Р. Моррісон [10], Т. Соболева, А. Гончар [11].

Метою дослідження є уточнення сутності, принципів та етапів формування організаційного дизайну в контексті еволюції його моделей у контексті розвитку підприємств в умовах динамічного середовища.

**Результати.** Розвиток концепцій організаційного дизайну тісно пов'язаний з еволюцією теорії менеджменту, змінами суто раціоналістичних управлінських

підходів до сучасних моделей, які адаптуються до динамічних змін середовища та технологій, забезпечуючи збалансованість елементів для досягнення цілей організації.

Поява терміну «організаційний дизайн» пов'язана з ім'ям видатного американського дослідника Джея Гелбрайта, який вперше описав модель, логіку формування та взаємозалежність складових оргдизайну. Запропонована Дж. Гербертом модель Star Mode [12] стала основою для розуміння проєктування та дизайну організацій. Назва моделі походить від її форми, яка складається з п'яти ключових елементів: 1) стратегія: визначає напрямок розвитку і цілі організації; 2) структура: організаційна структура, яка підтримує виконання стратегії; 3) процеси: побудова робочих процесів в організації для досягнення її цілей; 4) людські ресурси: управління персоналом і розвиток компетенцій; 5) система винагороди: оплата праці та стимулювання мотивації працівників.

Дж. Гелбрайт запропонував логіку моделювання організації, через об'єднання окремих елементів, які взаємопов'язані між собою, а їх поєднання спрямоване на досягнення ефективного функціонування організації. Проте ця модель не враховує всі складнощі сучасних організацій та є менш всеосяжною у порівнянні з сучасними моделями організаційного дизайну.

Подальші кроки у напрямку дослідження організаційного розвитку та пошуку моделей організаційного дизайну зробив Гарольд Джек Лівітт. Його дослідження у сфері управління змінами в організації було спрямоване на виявлення тих елементів системи організації, які мають забезпечити успішні зміни. Результатом напрацювань Г. Левітта стала «Алмазна модель», яка складається з чотирьох ключових елементів: 1) персонал; 2) завдання; 3) структура; 4) технологія. Кожний з них запускає ланцюжкову реакцію змін в інших елементах моделі та сприяє балансу систему. Ця модель стала популярним інструментом управління змінами та організаційного дизайну [13].

У 1980-х роках дослідники відомої консалтингової компанії McKinsey Том Пітерс і Роберт Вотермен запропонували новий формат модель організаційного дизайну, який отримав назву «McKinsey 7s». Модель 7s має сім елементів, які також діляться на м'які та тверді. В центрі моделі — спільні цінності, які впливають на баланс сил всіх елементів. До твердих елементів консультанти віднесли структуру, стратегію та системи, а до м'яких — навички, стиль та співробітників. На відміну від «зірки» Гелбрайта, модель 7s є більш комплексною, яка має враховувати значний перелік факторів, які впливають на ефективність та успіх організації [14]. Не зважаючи на значну популярність цієї моделі окремі критики вказують на складність її застосування у великих організаціях [15].

У XXI столітті дослідження побудови організацій стають ще багатограннішими та включають такі аспекти, як гнучкість, децентралізація, інновації, цифровізація тощо. Продовжує розвиватися поняття організаційного дизайну, формуються нові моделі та концепції. Серед найвідоміших дослідників цієї проблематики Річард Бертон, Ніколай Уоррен, Річард Дафт, Борге Обель, Гарет

Морган та інші. У четвертому виданні книги Річарда Бертон та Борге Обеля 2020 року «Organizational Design A Step-by-Step Approach» [16] організаційний дизайн розглядається як мультиконтингентна модель, що складається з п'яти компонентів: мета/обсяг (goal/scope), стратегія (strategy), середовище (environment), конфігурація/структура (configuration), дизайн завдань та агенти (task design and agents), лідерство (leadership), клімат (climate), координація та контроль (coordination and control) і стимули (incentives). Ця модель є комплексною та доповненою версією попередніх моделей, а також узгоджується з моделлю Левітта (1964) [17], моделлю організаційної стратегії, структури та процесу від Майлса та Сноу (1978) [18] та моделлю зірки Гелбрайта [12].

Нові напрями досліджень спрямовані на виявлення драйверів змін організаційного дизайну, закономірностей системних змін і передумов трансформації організаційного дизайну в процесі розвитку під впливом різних чинників. Ключові елементи організаційного дизайну, обрані іншими дослідниками, досить схожі на ті, що описані вище. Надлер і Тушман посилаються на неформальну та формальну організаційну структуру, бізнес-процеси та людські ресурси [19]. Меррон зосереджується на баченні, стратегічних цілях і стратегічному управлінні, організаційній культурі та організаційній структурі [20]. Хеннінг згадує про роль організації (тобто стратегію і мету), системи винагород, групування (тобто організаційну структуру), а також бізнес-процеси і дизайн роботи [21]. Кожна з цих моделей базується на переконанні, що організаційний дизайн виходить за межі структури, вимагаючи аналізу та впорядкування всіх елементів таким чином, щоб вони оптимально підтримували реалізацію стратегії, місії та цілей організації.

Нові моделі організаційного дизайну спрямовані на гармонізацію стратегічної архітектури компанії з її операційною моделлю, щоб ефективно реалізувати стратегічні ідеї в умовах динамічних змін і викликів. У такому контексті увагу науковців і практиків привертає модель «Gain the Purpose» від компанії OD&D Agency [22], яка враховує зростання, диференціацію, злиття та розширення чинники редизайну організації. Центральним елементом концепції є «велика ідея», навколо якої вибудовуються інші елементи, що формують операційну модель для швидкого й ефективного вирішення завдань компанії. Стратегія відіграє ключову роль у цій моделі, визначаючи напрямок розвитку організації, її цілі та відповідні зміни в операційній моделі та організаційному дизайні. Модель базується на комплексному аналізі всіх активів компанії, включаючи не лише фінансові, а й інші ресурси. Ключові елементи організаційного дизайну досліджуються через призму центрів створення доданої вартості бізнесу, що дозволяє глибше зрозуміти їхній вплив на загальний успіх організації. Крім того, модель акцентує увагу на розвитку архітектури бізнесу в тісному зв'язку з корпоративною культурою, що підкреслює важливість інтеграції цих аспектів для ефективного функціонування компанії.

Аналізуючи еволюцію розвитку теорії організаційного дизайну (табл. 1) маємо зробити такі висновки.

Таблиця 1

ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ

Період	Ключові концепції та їх вплив на організаційний дизайн	Основні представники та теорії
XIX — початок XX століття	Класичний підхід: управління через ієрархію, стандартизацію та контроль.	Макс Вебер (бюрократія), Фредерік Тейлор (тейлоризм). Бюрократична структура для стабільності та передбачуваності; оптимізація робочих процесів.
1930-1950-ті роки	Школа людських відносин: важливість мотивації та соціальної взаємодії працівників.	Елтон Мейо (Хоторнські експерименти): неформальні структури та соціальні фактори впливають на продуктивність і мотивацію.
1950-1960-ті роки	Системний підхід: організація як відкрита система, яка взаємодіє з середовищем.	Талкотт Парсонс, Джеймс Томпсон: організація повинна синхронізувати свої елементи (процеси, технології, ресурси) для адаптації до зовнішнього середовища.
1960-1970-ті роки	Контингентна теорія: не існує універсальної структури для всіх організацій.	Джоан Вудворд, Пол Лоуренс та Джей Лорш: структура повинна залежати від контексту — технологій, зовнішнього середовища, розміру організації.
1970-1980-ті роки	Генрі Мінцберг: п'ять організаційних структур для різних умов.	Мінцберг: Проста структура, машинна бюрократія, професійна бюрократія, дивізійна структура, адхократія. Універсальна модель адаптації організацій до різних умов.
1980-1990-ті роки	Формалізація оргдизайну: системний підхід до узгодження різних компонентів організації.	The Star Model (Джей Галбрайт): інтеграція стратегії, структури, процесів, людей та винагород для досягнення цілей. McKinsey 7S: гармонізація 7 компонентів.
2000-ті — сьогодні	Гнучкість і адаптивність: Включення інновацій, цифрових технологій та гнучких структур.	Agile та Lean підходи: мінімізація втрат і швидка адаптація до змін. Екосистемний підхід: організація як частина більшої системи для інтеграції всіх ресурсів.

Джерело: сформовано авторами на основі узагальнення [16; 23–32]

1. Організаційний дизайн підприємств відображає умови їхнього функціонування, завдання розвитку, зміни в управлінні та потреби менеджменту. Його еволюція від жорстких бюрократичних структур до гнучких і адаптивних моделей демонструє здатність відповідати на виклики часу. Сучасні організації

змушені регулярно переглядати свої моделі дизайну, щоб залишатися конкурентоспроможними.

2. Як класичні теорії Фредеріка Тейлора, Анрі Файоля, так і сучасні концепції Джея Гелбрайта, Гарольда Левітта і модель McKinsey 7S, акцентують увагу на важливості інтеграції різних аспектів управління для забезпечення ефективності. Сучасні моделі, такі як мультиконтингентна модель Річарда Бертона та Борге Обеля, концепція «Gain the Purpose» від OD&D Agency, підкреслюють необхідність гнучкості, адаптивності та інтеграції всіх ключових елементів бізнесу, включаючи стратегію, структуру, технології, культуру та мотивацію.

3. Організаційний дизайн варто розглядати як комплексний процес створення та налаштування елементів організації — систем, показників, структур, культури, компетенцій, процесів і взаємодій — задля досягнення її стратегічних цілей. Його основне призначення полягає у забезпеченні адаптивності та гнучкості організації, що дозволяє ефективно реагувати на зовнішні зміни та виклики, узгоджуючи всі її елементи зі стратегією.

Спираючись на ці висновки, пропонуємо моделюванні організаційного дизайну будувати на таких принципах: 1) узгодження структури з стратегією, що має гарантувати досягнення стратегічних цілей наявними процесами і структурою; 2) висока адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища та бізнес-умов розвитку підприємства; 3) чіткість, прозорість і зрозумілість ролей і обов'язків для всіх учасників організації; 4) сприяння розвитку людського потенціалу, мотивації та залученості персоналу до реалізації стратегічних завдань підприємства; 5) гармонізація елементів організаційного дизайну. Впровадження цих принципів забезпечує узгодження дизайну зі стратегією, забезпечення гнучкості, сильного лідерства та чіткої комунікації, що сприяє підвищенню продуктивності і конкурентоспроможності організації [33].

Гнучкість організаційного дизайну проявляється у його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримуючи оптимальну структуру для досягнення місії та цілей організації. Це означає, що організаційний дизайн не можна вважати завершеним: його елементи та взаємозв'язки повинні постійно переглядатися й налаштовуватися. Динамічність організаційного дизайну передбачає готовність організації реагувати на зміни через безперервний розвиток та адаптацію. Зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі вимагають оновлення елементів організаційного дизайну, ініціюючи процеси їхньої адаптації та гармонізації. Важливим завданням є визначення чинників, моніторинг яких дозволяє оцінити доцільність модифікації моделі організаційного дизайну. Ключовим драйвером змін традиційно виступає перегляд стратегічних завдань підприємства, що запускає адаптаційні процеси у структурі, системах, процесах, культурі та роботі з персоналом для забезпечення досягнення стратегічних цілей.

Процес формування організаційного дизайну складний та багатоетапний, оскільки має враховувати значну кількість факторів. Проектування організаційного дизайну може бути алгоритмізоване у такий послідовності (табл. 2)

Таблиця 2

ЕТАПИ ПРОЄКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ

Етап	Опис/Пояснення
Ідентифікація стратегії організації	Стратегія організації включає в себе бачення і місію організації, а також її короткострокові та довгострокові цілі. Стратегія визначається зовнішнім середовищем організації (наприклад, конкурентами, постачальниками, клієнтами, технологіями та регуляторами) та сильними та слабкими сторонами організації у відношенні до чинників, що діють у зовнішньому середовищі.
Визначення організаційних здібностей, необхідних для створення конкурентної переваги	Організаційні здібності — це унікальне поєднання навичок, процесів, технологій та людських здібностей, яке відрізняє організацію. Конкурентна перевага — це здатність пропонувати клієнтам кращу вартість порівняно з конкурентами через нижчі ціни та/або більш високо оцінені переваги та послуги.
Розробка бізнес-моделі організації	Елементи бізнес-моделі включають пропозицію цінностей, цільові сегменти клієнтів, канали розподілу, структуру витрат та модель генерації доходів.
Гармонізація наявних та нарощування необхідних організаційних здібностей, компетенцій для успішної реалізації обраної стратегії	Організаційна стратегія передбачає позиціонування продуктів і послуг для задоволення конкретних потреб місцевих ринків по всьому світу, елементи «Star Model» повинні бути зосереджені на створенні та підтримці експертизи та присутності в кожному місцевому ринку.
Проектування структури організації	Структура визначає, де формально зосереджена влада та авторитет усередині організації. Організації, як правило, структуруються навколо одного з наступних ключових вимірів: функції, продукти, географія або клієнти.
Розподіл ключових ролей в організаційній структурі, визначення політики прийняття рішень	Супутні питання включають централізацію та децентралізацію, використання правил та процедур та координацію.
Розробка метрик та системи винагород, для формування передумов результативної діяльності та досягнення стратегічних цілей	При проектуванні системи винагород слід враховувати рівень, на якому слід вимірювати продуктивність: місце вимірювання; поведінку та діяльність; та процес оцінювання.
Визначення ключових характеристик організаційної культури, які мають забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації	Елементи організаційної культури включають загальні цінності, поведінкові норми та настанови, які очікуються від членів організації під час взаємодії з іншими членами та з зовнішніми сторонами.

Джерело: розроблено авторами на основі [16]

З початком ери цифрової трансформації процеси організаційної гнучкості набули особливої актуальності та сформувався запит на розробку таких моделей організаційної архітектури, яка б дозволяла ефективно проводити координацію завдань в умовах зростаючої невизначеності та змін умов функціонування для досягнення цілей підприємства; швидко та оптимально розподіляти завдання

між підрозділами; забезпечувати гармонійну взаємодію між різними складовими організації. Для забезпечення балансу між ефективністю (використання ресурсів, мінімізація витрат) та результативністю (виробництва і продажем продуктів чи послуг, інновації та генерація доходів) доцільно використати потенціал організаційного дизайну, основним призначенням якого є досягнення відповідності між усіма елементами, які необхідні для належного функціонування організації.

Успішне впровадження принципів організаційного дизайну потребує сильного лідерства та ефективної комунікації. Лідери повинні не лише демонструвати поведінкові моделі та цінності, що відображають новий дизайн, але й чітко та послідовно пояснювати причини змін. Дизайн організації в будь-який момент часу слід розглядати як тимчасову конфігурацію елементів, яка повинна постійно переоцінюватися і переконфігуруватися у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі та інші зміни в загальній стратегії організації.

Аналізуючи сучасні конфігурації моделей дизайну організації, виділимо спільні характеристики, що забезпечують їх успішність у довгостроковому періоді:

- якісна комунікація вищого керівництва з метою донесення стратегічної ідеї та бачення реалізації стратегії до працівників, які трансформуються у зрозумілі цілі для підрозділів, ключові індикатори успіху, взаємо узгоджуються з ресурсами, процесами та проектами для їх досягнення;

- постійне інвестування в розвиток навичок і знань, культури поширення інформації і знань, створення інноваційного простору вирішення складних проблем;

- прагнення до зменшення ієрархії, рух у бік плоских організацій, усунення ієрархічного та штабного контролю, зростання ролі автономних і самокерованих команд з розширеними повноваженнями;

- налаштування процесів, команд, міжгрупових мереж на створення ціннісної пропозиції, фокусування на продуктах, функціях і ринках (тобто клієнтах);

- розвиток інтеграційних процесів, взаємодії з іншими організаціями задля удосконалення продуктів, процесів, економії ресурсів, що надає новий імпульс партнерської взаємодії в рамках консорціумів, спільних підприємств, стратегічних альянсів тощо;

- формування інституційної підтримки генерації ідей, розробки та імплементації проектів розвитку, мотивації обміну досвідом та найкращими практиками організації, заохочення керівників у постійному реформуванні своїх підрозділів з метою підвищення їхньої ефективності.

**Висновки.** Концепція організаційного дизайну одна з найдинамічніших сфер дослідження теорії організаційного розвитку. Аналіз історичного контексту та наукових здобутків дослідників показав, що еволюція концепції організаційного дизайну відбувалася під впливом системного менеджменту, вивчення чинників впливу на дизайн підприємств, які прагнуть досягти поставлених цілей. Значна кількість моделей організаційного дизайну, розмаїття складових, які формують організаційну модель підприємства, їх взаємозв'язок та комбінації



пояснюється бажанням дослідників врахувати особливості впливу окремих елементів (системи, показники, структури, ритуали та культура, компетенції людей, процеси, взаємодія) для досягнення її стратегічних цілей.

Моделювання дизайну організації складний ітераційний процес, оскільки організаційний дизайн має бути гнучким, здатним адаптуватися до швидкоплинних ринкових умов та технологічних змін. Аналіз моделей організаційного дизайну успішних підприємств дозволяє виділити певні критичні аспекти, які пов'язані зі зміною процесів прийняття рішень, розвитком інноваційної культури, відкритості і довіри, децентралізації та гармонізації цілей підприємств, стратегії їх досягнення, ресурсів і процесів.

### **Література**

1. 10 principles of organization design. Strategy+business. URL: <https://www.strategy-business.com/article/00318> (дата звернення: 03.10.2024).
2. Daft R. L. Organization Theory and Design. 10th ed. South-Western Cengage Learning, 2021. 649 p.
3. Organizational design. Orgvue. URL: <https://www.orgvue.com/solutions/organizational-design/> (дата звернення: 05.10.2024).
4. Vulpen E. v. Organizational Design: A Complete Guide. Aihr, 2023. URL: <https://www.aihr.com/blog/organizational-design/#What> (дата звернення: 20.10.2024).
5. Mintzberg H. Structure in fives: designing effective organizations. New York: Prentice Hall, 1983. 312 p.
6. Hawley M. Understanding the 4 Foundational Concepts of Organizational Design. Reworked. URL: <https://www.reworked.co/leadership/understanding-the-foundational-concepts-of-organizational-design/> (дата звернення: 25.10.2024).
7. Meissner J., Heike M., Sigrist D. Organizational Design in a Complex and Unstable World. In: Organizational Design in a Complex and Unstable World. Wiesbaden : Springer Gabler, 2024. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-45022-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-45022-9_1).
8. Burton R., Obel B. The science of organizational design: fit between structure and coordination. Journal of Organization Design. 2018. Vol. 7, no. 5. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0029-2> (дата звернення: 25.10.2024).
9. McCoy J. W. 17 Types of Organizational Design and Structures. Aihr. URL: <https://www.aihr.com/blog/types-of-organizational-design/> (дата звернення: 25.10.2024).
10. Morrison R. Data-driven Organization Design: Sustaining the Competitive Edge Through Organizational Analytics. London: Kogan Page, 2015. 368 p.
11. Соболева Т., Гончар А. Взаємовплив культури та організаційного дизайну в процесі активізації інноваційної діяльності корпорацій. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. Т. 1, № 12. С. 112–117. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24108/1/JSED\\_2023\\_N1\(12\)\\_P112-118.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24108/1/JSED_2023_N1(12)_P112-118.pdf) (дата звернення: 25.10.2024).
12. Galbraith J. Designing Organizations. San Francisco : Jossey-Bass, 1995. 336 p.
13. What is Leavitt's Diamond Model? | CMI. CMI. URL: <https://changemanagementinsight.com/what-is-leavitts-diamond-model/> (дата звернення: 27.10.2024).
14. McKinsey 7S Model. Corporate Finance Institute. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/mckinsey-7s-model/> (дата звернення: 25.10.2024).

15. Kim D. Top Organizational Design Models: A Comprehensive Guide for HR Leaders. Agentnoon Blog. URL: <https://blog.agentnoon.com/org-design-models> (дата зверення: 25.10.2024).
16. Burton R. M., Obel B., DeSanctis G. Organizational Design a step-by-step approach. 2nd ed. New York: Cambridge University Press, 2020. 238 p.
17. Leavitt H. J. Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches. Pittsburgh: Carnegie Institute of Technology, Graduate School of Industrial Administration, 1962. 54 p.
18. Organizational strategy, structure, and process / ed. by Snow, Charles C. 1945- joint author. New York: McGraw-Hill, 1978. 274 p.
19. Nadler D., Tushman M., Nadler M. Competing by Design: The Power of Organizational Architecture. Oxford: Oxford University, 1997. 240 p.
20. Merron K. Riding the Wave: Designing Your Organization's Architecture for Enduring Success. New York: Wiley, 1997. 197 p.
21. Henning J. The Future of Staff Groups. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1997. 180 p.
22. Organizational Design Consulting. OD&D Agency. URL: <https://odnd.agency/en/> (дата зверення: 25.10.2024).
23. Weber M. Bureaucracy. Social Theory Re-Wired. 2nd ed. New York: Routledge, 2016. 292 p.
24. Winslow Taylor F. The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Row, 1919. 155 p.
25. Elton Mayo's Hawthorne Experiment and Its Contributions to Management. MBA Knowledge Base. URL: <https://www.mbaknol.com/management-principles/elton-mayos-hawthorne-experiment-and-its-contributions-to-management/> (дата зверення: 08.08.2024).
26. Talcott Parsons and the Theory of Social Action: Integrating Systems. Sociology Notes by Sociology.Institute. Sociology Institute. URL: <https://sociology.institute/sociological-theories-concepts/talcott-parsons-social-action-theory-systems-integration/> (дата зверення: 09.09.2024).
27. Wearne B. C. The Theory and Scholarship of Talcott Parsons to 1951. Cambridge: Cambridge University Press, 2021. 178 p.
28. Luthans F. The contingency theory of management. Lincoln: University of Nebraska, 1973. 72 p.
29. Mintzberg H. The Structuring of Organizations. New York: Free Press, 1987. 418 p.
30. Mintzberg H. Managing. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2009. 598 p.
31. Enduring Ideas: The 7-S Framework. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework> (дата зверення: 23.10.2024).
32. The journey to an agile organization / D. Brousseau et al. Organization Practice. McKinsey&Company. 2019. Vol. 2, no. 24.
33. Organisational Design. Practicus. URL: <https://www.practicus.com/what-we-do/hr/organisational-design> (дата зверення: 25.10.2024).

### **References**

1. «10 Principles of Organization Design.» *Strategy+Business*. <https://www.strategy-business.com/article/00318> (accessed October 3, 2024).

2. Daft, R. L. *Organization Theory and Design*. 10th ed. South-Western Cengage Learning, 2021.
3. «Organizational Design.» *Orgvue*. <https://www.orgvue.com/solutions/organizational-design/> (accessed October 5, 2024).
4. Vulpen, E. v. *Organizational Design: A Complete Guide*. Aihhr, 2023. <https://www.aihhr.com/blog/organizational-design/#What> (accessed October 20, 2024).
5. Mintzberg, H. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. New York: Prentice Hall, 1983.
6. Hawley, M. «Understanding the 4 Foundational Concepts of Organizational Design.» *Reworked*. <https://www.reworked.co/leadership/understanding-the-foundational-concepts-of-organizational-design/> (accessed October 3, 2024).
7. Meissner, J., M. Heike, and D. Sigrist. *Organizational Design in a Complex and Unstable World*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2024. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-45022-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-45022-9_1).
8. Burton, R., and B. Obel. «The Science of Organizational Design: Fit Between Structure and Coordination.» *Journal of Organization Design* 7, no. 5 (2018). <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0029-2> (accessed October 25, 2024).
9. McCoy, J. W. «17 Types of Organizational Design and Structures.» *Aihhr*. <https://www.aihhr.com/blog/types-of-organizational-design/> (accessed October 25, 2024).
10. Morrison, R. *Data-Driven Organization Design: Sustaining the Competitive Edge Through Organizational Analytics*. London: Kogan Page, 2015.
11. Sobolieva, T., and A. Honchar. «Vzaiemovplyv kultury ta orhanizatsiinoho dyzainu v protsesi aktyvizatsii innovatsiinnoi diialnosti korporatsii» [Mutual Influence of Culture and Organizational Design in the Process of Enhancing Corporate Innovation Activity]. *Journal of Strategic Economic Studies* 1, no. 12 (2023): 112–117. [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24108/1/JSED\\_2023\\_N1\(12\)\\_P112-118.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24108/1/JSED_2023_N1(12)_P112-118.pdf) (accessed October 25, 2024) [in Ukrainian].
12. Galbraith, J. *Designing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
13. «What is Leavitt's Diamond Model?» *CMI*. <https://changemanagementinsight.com/what-is-leavitts-diamond-model/> (accessed October 27, 2024).
14. «McKinsey 7S Model.» *Corporate Finance Institute*. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/mckinsey-7s-model/> (accessed October 25, 2024).
15. Kim, D. «Top Organizational Design Models: A Comprehensive Guide for HR Leaders.» *Agentnoon Blog*. <https://blog.agentnoon.com/org-design-models> (accessed October 25, 2024).
16. Burton, R. M., B. Obel, and G. DeSanctis. *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*. 2nd ed. New York: Cambridge University Press, 2020.
17. Leavitt, H. J. *Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological, and Humanistic Approaches*. Pittsburgh: Carnegie Institute of Technology, Graduate School of Industrial Administration, 1962.
18. Snow, Charles C., ed. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
19. Nadler, D., M. Tushman, and M. Nadler. *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
20. Merron, K. *Riding the Wave: Designing Your Organization's Architecture for Enduring Success*. New York: Wiley, 1997.
21. Henning, J. *The Future of Staff Groups*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1997.

22. «Organizational Design Consulting.» *OD&D Agency*. <https://odnd.agency/en/> (accessed October 25, 2024).
23. Weber, M. *Bureaucracy*. Social Theory Re-Wired. 2nd ed. New York: Routledge, 2016.
24. Winslow Taylor, F. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row, 1919.
25. «Elton Mayo's Hawthorne Experiment and Its Contributions to Management.» *MBA Knowledge Base*. <https://www.mbaknol.com/management-principles/elton-mayos-hawthorne-experiment-and-its-contributions-to-management/> (accessed August 8, 2024).
26. «Talcott Parsons and the Theory of Social Action: Integrating Systems.» *Sociology Notes by Sociology.Institute*. <https://sociology.institute/sociological-theories-concepts/talcott-parsons-social-action-theory-systems-integration/> (accessed September 9, 2024).
27. Wearne, B. C. *The Theory and Scholarship of Talcott Parsons to 1951*. Cambridge: Cambridge University Press, 2021.
28. Luthans, F. *The Contingency Theory of Management*. Lincoln: University of Nebraska, 1973.
29. Mintzberg, H. *The Structuring of Organizations*. New York: Free Press, 1987.
30. Mintzberg, H. *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009.
31. «Enduring Ideas: The 7-S Framework.» *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework> (accessed October 23, 2024).
32. Brosseau, D., et al. «The Journey to an Agile Organization.» *Organization Practice*, McKinsey & Company 2, no. 24 (2019).
33. «Organisational Design.» *Practicus*. <https://www.practicus.com/what-we-do/hr/organisational-design> (accessed October 25, 2024).

## EVOLUTION AND CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF THE FORMATION OF ORGANIZATIONAL DESIGN OF ENTERPRISES

**Veronika Verba**

Ph, Doctor of Economics, Professor,  
Kyiv National Economic University named after  
Vadym Hetman,  
Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6160-150X>

**Sofia Borysenko**

master's student,  
educational program «Project Management and  
Consulting»  
Kyiv National Economic University named after  
Vadym Hetman,  
Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2876-315X>

**Olha Sakhno**

master's student,  
educational program «Project Management and  
Consulting»  
Kyiv National Economic University named after  
Vadym Hetman,  
Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5013-7489>

**Abstract.** The article is dedicated to the evolution of organizational design concepts, reflecting changes in the theory and practice of organizational management. It examines the development of approaches from classical bureaucratic models to modern adaptive structures that consider digitalization, innovation, and flexibility. The research aims to clarify the essence, principles, and stages of organizational design formation and the evolution of its models in the context of enterprise development within a growing, dynamic environment. The article systematizes the main approaches to organizational design, starting from Jay Galbraith's The Star Model, which integrates strategy, structure, processes, human resources, and reward systems, to contemporary developments such as Richard Burton and Børge Obel's multi-contingency model. These models' key elements, interconnections, and roles in achieving organizational goals are described. The importance of harmonizing strategic architecture and operational models is emphasized, as reflected in the «Gain the Purpose» concept by OD&D Agency. The research methodology is based on a comparative analysis of organizational design models from various periods, which enables the identification of development patterns and key trends. The study resulted in the compilation and description of well-known organizational design model configurations, the formation of organizational design evolution, the identification of the stages of organizational design development, and the delineation of common characteristics that ensure the success of organizational design models. The practical application of the findings lies in utilizing modern organizational design models to transform organizations, enhance their competitiveness, and adapt to dynamic environmental conditions.

**Keywords:** Organizational development; organizational design; organizational design model; organizational planning; strategic architecture; strategic concept; innovation culture.

*Стаття надійшла до редакції 1.11.2024*

УДК 658.1:658.5:658.401.3:005.21

JEL M10, L21, M11, D21, M13

DOI <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.038.051>**Смолін Андрій Ігорович\*****КООРДИНАЦІЯ КОМПОНЕНТ КОМПЛЕКСУ  
СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** Визначена суть і місце планової методології у розробленні стратегій підприємства. Доведена її диференційована роль у розробленні корпоративної, конкурентних, функціональних та операційних стратегій. Показані особливості порядку формування видів стратегій залежно від рівня підпорядкування і характеру взаємодії з іншими компонентами комплексу.

Надана характеристика якісним та кількісним ознакам диференціації складових комплексу стратегій підприємства та визначено конфігураційні типи даних комплексів. Представлена класифікація управлінських координаційних дій у межах комплексу стратегій підприємства та обґрунтована доцільність існування двох організаційних рівнів координації стратегій підприємства — корпоративно-бізнесового і функціонально-операційного. Визначено характерні для них типи координаційних дій, що мають вертикальне або горизонтальне управлінське призначення.

**Ключові слова:** стратегічне планування, корпоративна стратегія, бізнес-стратегія, функціональна стратегія, операційна стратегія, координація стратегій, комплекс стратегій.

**Вступ.** Забезпечення стратегічного розвитку підприємства потребує формування і реалізації корпоративної (для диверсифікованих підприємств), конкурентних, функціональних та операційних стратегій, які перебувають у диференційованій взаємозалежності, обумовленої рівнем продуктово-територіальної диверсифікації, складністю організаційної структури управління та планово-аналітичними здатностями персоналу. Зазначені стратегії складають управлінський комплекс, компоненти якого зазнають обопільного впливу як на стадії їх формування, так і у процесі реалізації відповідних стратегічних рішень.

У науковій і прикладній літературі є безліч досліджень, присвячених розробці стратегій розвитку підприємств, опису управлінських засобів їх реалізації з урахуванням галузевих особливостей діяльності, характеру конкурентного стану ринків, набутих компетенцій персоналу і специфіки побудови моделей бізнесу. Зрозуміло, що результативність функціонування комплексу стратегій вимагає перманентних зусиль по координації його компонент з метою усунення можливих протиріч у досягненні визначених цільових орієнтирів розвитку.

---

\* **Смолін Андрій Ігорович** — аспірант, Національний університет «Острозька академія», м. Острог, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4306-1361>, email: [smolin@ukr.net](mailto:smolin@ukr.net)

Існуючі розробки щодо узгодження корпоративної і бізнес-стратегій підприємства присвячені, в основному, ресурсному збалансуванню, а вивчення їх взаємодії з функціональними і операційними стратегіями має фрагментарний характер. Тому забезпечення координації компонент комплексу стратегій підприємства є актуальною проблемою, що потребує досліджень методичного характеру, спрямованих на визначення ознак та засобів диференціації даних компонент за значимими прикладними характеристиками.

**Постановка завдання.** Визначена актуальність проблеми координації комплексу стратегій підприємства обумовлює необхідність створення інструментарію диференціації та форм координації компонент комплексу стратегій підприємства за їх організаційними рівнями, що передбачає виконання наступних завдань: визначення пріоритетної методології формування стратегій і пов'язаного з нею рівня планового забезпечення процедур; розробки послідовності виконання управлінських дій по формуванню комплексу; обґрунтування ступеня параметризації стратегій; вибір рівня деталізації стратегічних рішень; встановлення доцільного рівня варіативності управлінських альтернатив; визначення форм координації компонент комплексу, диференційованими за організаційними рівнями.

**Результати.** Визначення методології формування компонент комплексу стратегій підприємства має багаторівневий характер і ґрунтується на усвідомленні призначення кожного виду стратегій і особливостей організації діяльності відповідного підприємства. Так, бізнес-стратегія спрямована на отримання конкурентної переваги, що обмежує можливість використання формалізованих планових процедур при її створенні. Тільки нова, перспективна бізнес-ідея, відмінна від напрямів і інструментів розвитку конкурентів, може скласти базис стратегії, яка здатна забезпечити конкурентний успіх підприємства. Вона не може бути запрограмована, а отже і отримана на основі використання певної методики. Як зазначав Майкл Портер, підкреслюючи індивідуальний характер формування стратегії підприємства: «...фірми розробили багато різних підходів, а найкраща стратегія для окремої фірми в остаточному підсумку є унікальна конструкція, що визначається конкурентними обставинами» [1, с. 51]. Тому науковці і практикуючі менеджери розробили і застосовують щонайменше 10 методологій створення бізнес-стратегій [2], які ґрунтуються на системі принципів і підходів до визначення стратегії конкурентного розвитку, використовуючи комплекс аналітичних методів і творчих навичок управлінського персоналу підприємства. Творча складова, як неодмінний елемент будь якої стратегічної методології, реалізується з тим чи тим рівнем застосування процесу планування. Тому названі методології розділяють на прескриптивні (визначені) і дескриптивні (описові), з високим рівнем диференціації управлінських підходів і рішень.

Для інших компонент поле такого вибору має суттєві обмеження. Так, формування корпоративної стратегії може містити елементи описових методологій, але лише у частині прийняття рішення щодо доцільності збереження/освоєння

даного продуктового чи регіонального напрямку діяльності диверсифікованого підприємства. Подальше формування корпоративної стратегії набирає ознак реалізації планової методології. Це стосується, зокрема, розподілу інвестиційних ресурсів між бізнес-підрозділами, визначення рівня інтенсивності їх розвитку задля забезпечення ефективної послідовності чергування активності стратегічних зон господарювання. Вирішення цих завдань без системної планової роботи вбачається неможливим.

Це ж саме стосується функціональних та операційних стратегій, або їх не інституціолізованих форм — операціоналізації і функціоналізації бізнес-стратегій, для яких планування є методологічною основою їх розроблення.

Слід особливо підкреслити, що планування у процесі формування корпоративної, функціональних та операційних стратегій і стратегічне планування, яке може застосовується при визначенні бізнес-стратегій, мають різну методичну основу. Необхідність зосередження уваги на цій обставині обумовлено поширенням у науковій літературі неоднозначного трактування поняття планування. Зокрема, Р. Болан, свого часу, писав: «планувати — означає думати про майбутнє» [3, с. 15]. У подальшому «роздуми про майбутнє», трансформувались у поняття «планування управління», що остаточно змінило розуміння планування як формалізованого процесу визначення конкретних кількісних завдань, отриманих на основі аналізу і формулювання об'єктивно можливих цілей розвитку. З цим рішенням не погодився Г. Мінцберг, який у своїй знаковій роботі «Зліт і падіння стратегічного планування», писав: «...говорячи про планування як процес, ми стверджуємо, що планування належить до найформальнішої ділянки континууму організаційної поведінки... цей процес не можна ототожнювати ні з виробленням рішень, ні з формуванням стратегії і аж ніяк з менеджментом» [4, с. 13]. Погоджуючись з висновками Н. Чемберлена [5] щодо суті планування, вчений, зазначав, що планування являє собою «... формалізовану процедуру, яка має форму інтегрованої системи рішень і призначена створити чітко виражений результат ... Під словом план ми розуміємо експліцитно заявлені наміри (написані на площині!), які література з планування зазвичай називає як конкретні, продумані і задокументовані» [4, с. 28]. Звертає на себе увагу той факт, що роблячи наголос на формальному статусі процесу планування, Г. Мінцберг, у підтвердженні цього, наполягав на необхідності «задокументованості» результатів планування у вигляді — «написані на площині!».

Таке розуміння планування складає методологічну основу розроблення окремих підрозділів корпоративної стратегії і є безальтернативною передумовою складання функціональних та операційних планів, які умовно називають стратегіями. При формуванні бізнес-стратегії може застосовуватись методологія, яка включає елементи планової методології, трансформовані до умов конкурентної діяльності підприємства. В першу чергу це стосується методології стратегічного планування.

Разом з цим, роль і значення планування у створенні стратегії має диференційований характер. В невеликих підприємствах з обмеженими аналітичними



можливостями і спрощеною організаційною структурою управління здебільшого має творчий характер, а стратегічна ідея виникає спонтанно. Подальший процес «планування», зводиться до визначення послідовних дій, які часто не мають формалізованого оформлення. Для великих підприємств така практика неприйнятна. Навряд чи можна ігнорувати планування розподілу ресурсів при визначенні напрямів досягнення стратегічної мети, а відсутність формалізованого документу — стратегії, не дозволить долучити до її ефективного виконання чисельний персонал підприємства.

Отже, формування компонент комплексу стратегій підприємства здійснюється на основі диференційованого рівня застосуванням планової методології та стратегічних методологій (шкіл), частина з яких використовує елементи планування. Стратегічні методології, в тому числі і стратегічне планування, призначені для створення бізнес-стратегій та їх системного представлення у корпоративній стратегії диверсифікованих підприємств. Планова методологія знаходить застосування при розробленні функціональних та операційних стратегій, формуванні основних елементів корпоративної стратегії, створенні бізнес-стратегій, переважно прескриптивного характеру. Її диференційований рівень має наступні змістовні ознаки:

- безальтернативний — для функціональних та операційних стратегій;
- трансформований — при виборі методології стратегічного планування для формування бізнес-стратегій;
- частковий — для розроблення корпоративної стратегії.

Кожний вид стратегій за призначенням має свої особливості порядку формування, обумовлений рівнем підпорядкування і характером залежності від інших компонент комплексу. Підпорядкованість високого рівня характерна при формуванні операційних і функціональних стратегій. Функціональні одиниці мають забезпечити реалізацію конкурентних завдань, які складають основу бізнес-стратегії. У свою чергу, виконання функціональних стратегій передбачає створення комплексу операційних завдань, які реалізуються в оперативному режимі. Тому формування функціональних і операційних стратегій являє собою ієрархічно-підпорядкований процес дезагрегації завдань вищої, по відношенню до них, ланок стратегічного управління (компонент комплексу стратегій).

Деяким іншим є характер взаємовідносин між корпоративною і бізнес-стратегіями. Формування корпоративної стратегії неможливе без адекватного оцінювання перспектив розвитку бізнес-одиниць підприємства. Тому і процес формування корпоративної і бізнес стратегії носить причинно-наслідковий характер. Спочатку розробляються проекти бізнес-стратегій, на основі яких корпоративний центр визначає: а) доцільність подальшого існування наявних бізнес-одиниць; б) розподіл між ними інвестиційні ресурси. З цього приводу І. Ансофф писав: «формування стратегії починають з конкурентного аналізу, а потім, використовуючи отримані результати, встановлюють цілі для поточного бізнес-портфеля та загальні завдання по диверсифікації/інтерналізації» [6, 279].

Кожний з цих етапів супроводжується взаємоузгодженням напрямів розвитку, обсягів потрібних ресурсів та часових параметрів виконання завдань. При цьому, функція централізованого управління реалізується у формі затвердження прийнятих рішень на рівні корпоративного центру.

Але наявні елементи децентралізації у цьому процесі можуть мати і інші форми прояву.

Свого часу Д. Аакер поставив під сумнів первинність визнання існування бізнес-одиниці багатопрофільного підприємства по відношенню до створюваної нею стратегії розвитку. Вчений наголошував, що «під стратегічною бізнес-одиницею (СБО) розуміється будь-яка організаційна одиниця, що має свою стратегію бізнесу і менеджера, який відповідає за забезпечення продажів і отримання прибутку» [6, 20], і далі: «... бізнес-одиниці, які занадто малі для того, щоб відповідати стратегії, повинні бути об'єднані з метою надання підтримки структурі менеджменту» [7, 20-21]. Отже, затвердженню права на існування бізнес-одиниці має передувати розроблення своєї стратегії. Це ж саме стосується і утворення нової бізнес-одиниці — наявність адекватної бізнес-стратегії є підставою для прийняття централізованого рішення щодо розширення складу напрямів діяльності підприємства.

Тому між процесами формування корпоративної та бізнес-стратегій диверсифікованого підприємства існує багаторівневий причинно-наслідковий зв'язок, що реалізується шляхом покрокового наближення до рішень по складу бізнес-одиниць і затвердженню їх стратегій.

Для не диверсифікованих підприємств їх загальна стратегія за своїм призначенням є бізнес-стратегією, що реалізує корпоративні організаційні інтереси. Вона має первинний характер по відношенню до функціональних стратегій та завдань їх «операціоналізації», а порядок формування має ієрархічно-централізований характер.

Інші ознаки диференціації характеристик досліджуваного комплексу — рівні та ступені параметризації, деталізації і варіативності завдань, на відміну від розглянутих вище концептуальних відмінностей його компонент, мають кількісний вимір, що обумовлює потребу визначення чинників їх диференціації.

Параметризація компонент комплексів стратегій підприємства відображає рівень застосування кількісних характеристик визначених завдань, що дозволяє здійснити об'єктивний контроль за їх виконанням та забезпечити відповідну координацію з іншими стратегіями.

Параметризація завдань має диференційовані характеристики за ознаками їх деталізації та варіативності. Рівень деталізації знаходить відображення у числі дезагрегованих показників, представлених у кількісному вимірі. Високий рівень параметричної деталізації дозволяє посилити контроль за процесом виконання завдань і забезпечити динамічну координацію реалізації взаємопов'язаних стратегій підприємства.

За непередбачуваних змін середовища стратегічні завдання повинні мати певний рівень варіативності, що є результатом актуального, за таких умов, застосу-

вання сценарного методу планування. Вибір рівня варіативності завдань має суб'єктивний характер, але він має враховувати об'єктивні ознаки динамічності зовнішніх чинників розвитку підприємства. Зазначимо, що варіативність може бути не лише кількісною, підприємство, що перебуває у динамічному середовищі, повинно мати змогу оперативної зміни визначених дій, що відповідають управлінській доцільності у певний період часу.

Параметризація, деталізація і варіативність завдань залежить від: виду стратегії підприємства за її призначенням; визначеної методології розроблення стратегії; рівня планово-аналітичних здатностей персоналу; управлінської доцільності.

Як було зазначено вище, кожен вид стратегії має свої межі диференціації рівня і форми представлення завдань, обумовлених методологією формування стратегії і пов'язаного з нею рівнем планового забезпечення. Так, функціональні та операційні стратегії, які розробляються на основі методології планування, мають високий потенціал параметризації завдань. Це є необхідною передумовою визначення деталізованих і варіативних завдань, рівень яких може змінюватись під впливом чинника управлінської доцільності і суб'єктивних особливостей функціонального і операційного планування, прийнятих в підприємстві.

Формування корпоративної і бізнес-стратегій має альтернативи застосуванню планової методології. На корпоративному рівні планування здійснюється у частковому режимі і стосується, в основному, розподілу інвестиційних ресурсів між бізнес-одинацями. Формування бізнес-стратегій може ґрунтуватись на методології стратегічного планування, тому рівень планового забезпечення даного процесу набуває ознак трансформативності, враховуючи специфіку планових розрахунків стратегічного характеру. У цьому випадку рівень параметризації і деталізації завдань є потенційно високим. Що стосується варіативності, то при формуванні корпоративної стратегії, особливо у частині розподілу інвестиційних ресурсів, зазвичай керуються принципом централізації, що не передбачає неоднозначності завдань фінансового характеру. На рівні бізнес-одинаць, варіативність рішень і завдань має диференційований рівень, обумовлений необхідністю адаптації підприємства до змінюваних умов середовища. При цьому фактор управлінської доцільності може вносити суттєві корективи як у число визначених альтернатив розвитку, так у конкретизацію завдань, вираженої у деталізації параметричних показників.

Рівні реалізації ознак диференціації характеристик компонент комплексу стратегій підприємства представлено у табл. 1. Розглядається три конфігураційні типи комплексів, що пов'язані з рівнем диверсифікації і обсягами діяльності підприємств, а саме: планово-формалізований, який відрізняється високим рівнем формалізації і параметризації завдань з визначенням строків контролю реалізації; диференційовано-формалізований, для якого характерне використання різних методологій з широкою варіативністю рівня формалізації і параметризації завдань; когнітивно-усвідомлений, особливістю якого є відсутність формалізації і, тим більше, документарного оформлення стратегій, які «розробляються» і зберігаються у свідомості керівника підприємства.

Таблиця 1

РІВНІ РЕАЛІЗАЦІЇ ОЗНАК ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ХАРАКТЕРИСТИК КОМПОНЕНТ  
КОМПЛЕКСУ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Характеристики компонент*	Стратегії											
	Корпоративна, Кр			Конкурентна, Кн			Функціональна, Ф			Операційна, О		
Методологія формування (П; Ст)	П,Ст	—	—	Ст,П	Ст	Ст	П	П	—	П	—	—
Рівень планового забезпечення (Б; Т; Ч)	Ч	—	—	Т	Т	Т	Б	Б	—	Б	—	—
Порядок формування (Іє; Іц; П-Н)	П-Н	—	—	П— Н	Іц	Іц	Іп	Іп	—	Іп	—	—
Рівень параметризації (В; С; Н)	В	—	—	В	С	Н	В	В	—	В	—	—
Рівень деталізації (В; С; Н)	Н	—	—	В	С	Н	В	В	—	В	—	—
Рівень варіативності (В; С; Н)	В	—	—	В	Н	Н	В	Н	—	В	—	—
Конфігураційні типи комплексів	ПФ	ДФ	КУ	ПФ	ДФ	КУ	ПФ	ДФ	КУ	ПФ	ДФ	КУ

\*Умовні позначки: П — планова методологія; Ст — стратегічна методологія; Б — безальтернативний; Т — трансформований; Ч — частковий; Іп — ієрархічно-підпорядкований;

Іц — ієрархічно-централізований; П-Н — причинно-наслідковий; В — високий рівень; Н — низький рівень; ПФ — планово-формалізований комплекс; ДФ — диференційовано-формалізований комплекс; КУ — когнітивно-усвідомлений комплекс.

Джерело: складено автором.

При визначенні зазначених рівнів диференціації слід керуватись такими узагальненнями:

- великі диверсифіковані підприємства, які дотримуються планово-формалізованих процедур, мають об'єктивні можливості і потребу розробляти корпоративну стратегію з високим рівнем параметризації і варіативності завдань. При цьому деталізація показників буде низькою з причини зосередження на ній структурних бізнес-одиниць при розробленні бізнес-стратегій. Що стосується інших стратегій, то рівень параметризації і деталізації буде високим, а варіативності — навпаки, низьким з причини пріоритетності централізованого управління функціональною і операційною сферами в бізнес-одиницях підприємства;

- не диверсифіковані підприємства мають менші планово-аналітичні можливості, що обумовлює середній рівень параметризації і деталізації завдань бізнес-стратегії, а дотримання ієрархічно-централізованих процедур реалізується у низькому рівні варіативності бізнесових і функціональних завдань у поєднанні з високою параметризацією і деталізацією останніх. Операціоналізація діяльності таких підприємств спирається на досвід роботи персоналу і не формалізується у стратегію;

- підприємства з невеликим обсягом діяльності не мають змоги розробляти стратегії з використанням прескриптивних методологій з причини обмеженості планово-аналітичних здатностей і прогностичних можливостей, що знижує можливість параметризації і деталізації завдань. Реалізація функціоналу і операціоналізація процесів мають ситуативний характер без стратегічного підходу до планування управлінських дій.

Диференціація наведених характеристик компонент комплексу стратегій підприємства потребує значних координаційних зусиль при його формуванні. З цього приводу Г. Мінцберг зазначив: ««координувати», «інтегрувати» та «всебічний» — ці найпоширеніші вислови, що їх вживають у контексті планування. Основним аргументом на користь планування ... є те, що рішення, які приймаються разом формально в ході цілісного процесу, забезпечують належне координування зусиль організації ... чітке формулювання планів несе в собі комунікативний механізм, що сприяє координуванню різних частин організації» [4, с. 14]. Тобто, координаційна функція планування, яке є обов'язковим елементом формування комплексу стратегій підприємства, забезпечує узгодженість значної частки управлінських дій підприємства, пов'язаних з формуванням прескриптивних стратегічних рішень. Це дозволяє зменшити непередбачуваність результатів стратегічного управління, які значною мірою залежить від якості реалізації творчих зусиль розробників стратегій, що мають обмежений рівень об'єктивного оцінювання і контролю.

Прикладне забезпечення координації компонент комплексу стратегій підприємства обумовлює необхідність здійснення класифікації відповідних управлінських дій, які можна диференціювати за такими ознаками:

- за типами (ієрархічне підпорядкування; обопільне узгодження, фахове ознайомлення);
- за об'єктами впливу (управлінська термінологія; цілі і критерії успіху; методичні рішення; показники та їх значення; часові параметри);
- за методами визначення кількісних характеристик (усереднення, експертної пріоритетності, орієнтація на кращий результат);
- за формами представлення значень кількісних показників (збалансування, варіативність у визначених межах).

Кожна з наведених класифікаційних ознак дозволяє ідентифікувати характерні риси окремих координаційних дій. Базовою ознакою, що вирізняє типи досліджуваних дій, є зміст процесу узгодження об'єктів координації. Зокрема, ієрархічне підпорядкування передбачає визначення головних об'єктів, які є орієнтиром при зміні характеристик компонент нижчих управлінських рівнів. При цьому

зміна перших можлива лише у випадках, за яких буде визнана помилковість або недоцільність збереження визначених раніше характеристик чи значень головних об'єктів координації.

Обопільне узгодження об'єктів координації має забезпечити збалансованість або раціональне співвідношення їхніх характеристик, що сприятиме досягненню стратегічних цілей із меншими сукупними витратами і визначений період часу.

Фахове ознайомлення є непрямим типом координації стратегічних рішень і дій, метою якого є обмін управлінським досвідом між об'єктами одного ієрархічного рівня. Як правило, цей процес реалізується у відносинах між бізнес-одинацями і стосується інформації по формуванню бізнес-, функціональних і операційних стратегій або способах здійснення окремих операцій однакового призначення.

Наведені типи координаційних дій мають вертикальний або горизонтальним напрям зв'язку. Менш варіативним є вертикальний зв'язок, який у своїй більшості передбачає ієрархічно підпорядкований тип координації. Горизонтальний зв'язок поширений переважно між бізнес-стратегіями та їхніми функціональними та операційними компонентами. Слід зазначити, що координаційне узгодження за горизонтального зв'язку між компонентами комплексу стратегій потребує ретельного визначення предметів, які потребують координації. При цьому слід враховувати, що «чим автономнішими стають функціональні області, тим вищими будуть витрати на узгодження і координацію між ними. Це твердження має особливу значимість для великих диверсифікованих компаній, що сформували потужні бізнес-одинаці з високим рівнем управлінської автономності і потужними джерелами інвестиційних ресурсів, розподіл яких на корпоративному рівні потребує узгодженого підходу.

Можна виокремити два організаційні рівні координації стратегій підприємства — корпоративно-бізнесовий і функціонально-операційний. Перший охоплює взаємодію корпоративної стратегії і бізнес-стратегій, другий — комплекс функціональних та операційних стратегій певної бізнес-одинаці підприємства.

Метод послідовної матричного представлення компонент комплексу стратегій підприємства дозволяє визначити усі можливі пари об'єктів координації, які представлені у табл. 2 і 3.

Таблиця 2

**ТИПИ КООРДИНАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ (КРП)  
І КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА (К<sub>1</sub> І К<sub>2</sub>) \***

Стратегії	Крп	К <sub>1</sub>	К <sub>2</sub>
Крп	X	Крп → К <sub>1</sub>	Крп → К <sub>2</sub>
К <sub>1</sub>	X	X	К <sub>1</sub> ↔ К <sub>2</sub>
К <sub>2</sub>	X	X	X

\* → — ієрархічне підпорядкування;  
↔ — обопільне узгодження;

Таблиця 3

ТИПИ КООРДИНАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ (К<sub>1</sub> І К<sub>2</sub>)  
І ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА (Ф<sub>1</sub>(К<sub>1</sub>), Ф<sub>2</sub>(К<sub>1</sub>), Ф<sub>1</sub>(К<sub>2</sub>), Ф<sub>2</sub>(К<sub>2</sub>))\*

Стратегії	К <sub>1</sub>	К <sub>2</sub>	Ф <sub>1</sub> (К <sub>1</sub> )	Ф <sub>2</sub> (К <sub>1</sub> )	Ф <sub>1</sub> (К <sub>2</sub> )	Ф <sub>2</sub> (К <sub>2</sub> )
К <sub>1</sub>	X	К <sub>1</sub> ↔ К <sub>2</sub>	К <sub>1</sub> → Ф <sub>1</sub> (К <sub>1</sub> )	К <sub>1</sub> → Ф <sub>2</sub> (К <sub>1</sub> )	X	X
К <sub>2</sub>	X	X	X	X	К <sub>2</sub> → Ф <sub>1</sub> (К <sub>2</sub> )	К <sub>2</sub> → Ф <sub>2</sub> (К <sub>2</sub> )
Ф <sub>1</sub> (К <sub>1</sub> )	X	X	X	Ф <sub>1</sub> (К <sub>1</sub> ) ↔ Ф <sub>2</sub> (К <sub>1</sub> )	X	X
Ф <sub>2</sub> (К <sub>1</sub> )	X	X	X	X	X	X
Ф <sub>1</sub> (К <sub>2</sub> )	X	X	Ф <sub>1</sub> (К <sub>2</sub> ) □ Ф <sub>1</sub> (К <sub>1</sub> )	X	X	Ф <sub>1</sub> (К <sub>2</sub> ) ↔ Ф <sub>2</sub> (К <sub>2</sub> )
Ф <sub>2</sub> (К <sub>2</sub> )	X	X	X	Ф <sub>2</sub> (К <sub>2</sub> ) □ Ф <sub>2</sub> (К <sub>1</sub> )	X	X

\* → — ієрархічне підпорядкування;  
↔ — обопільне узгодження;  
□ — фахове ознайомлення.

На корпоративно-бізнесовому рівні мають місце два типи координації дій. Ієрархічне підпорядкування реалізує завдання координації корпоративної і бізнес-стратегії шляхом зміни параметрів останньої у разі їх невідповідності прийнятій і затвердженій корпоративній стратегії. Підкреслимо, мова іде саме про затверджену корпоративну стратегію, оскільки її розроблення відбувається у тісній взаємодії з формуванням основних завдань бізнес-стратегій. Крім того, корпоративна стратегія крім портфельної складової має організаційну, яка визначає сукупність компетенцій і навичок, які потрібно мати задля реалізації завдань стратегічного розвитку за непередбачених змін середовища. У цьому контексті бізнес-стратегії мають забезпечувати реалізацію організаційних завдань у відповідності до вимог корпоративної стратегії.

Обопільне узгодження характерне для розроблюваних бізнес-стратегій, які мають бути координованими у часі і інтенсивності реалізації, що має забезпечити синергійний ефект і раціональну послідовність отримання найвищого прибутку кожною бізнес-одиноцею підприємства. Останнє стосується концепції життєвого циклу підприємства в певній стратегічній зоні господарювання.

Складнішим є процес узгодження стратегій на функціонально-операційному рівні. Він поєднує вертикальну координацію — функціональних і операційних стратегій (операційних завдань — у разі недоцільності формування відповідної стратегії) у межах певної бізнес-одиноці, і — горизонтальну, коли предметом уваги стають характеристики однорівневих стратегій.

За вертикальної координації реалізується ієрархічне підпорядкування операційних стратегій функціональній, а функціональних — розробленій бізнес-стратегії. Горизонтальна координації не може мати ознак підпорядкування, але

її реалізація буде більш результативною у разі обміну досвідом між бізнес-одинацями диверсифікованого підприємства щодо використання функціоналу. Тому фахова комунікація між функціональними підрозділами бізнес-одинаць буде сприяти якості їх стратегій.

Найбільш варіабельною ознакою класифікації координаційних дій при формуванні комплексу стратегій підприємства є їх поділ за об'єктами впливу.

Першочергової уваги тут потребує узгодження управлінської термінології. Різноманіття термінів і понять, навіть у межах однієї компанії, ускладнює комунікацію між співробітниками з різних підрозділів.

Проблема уніфікації термінології може спричиняти викривлення розуміння явищ і процесів, призводити до хибних висновків і суперечливих управлінських рішень. На корпоративному рівні досягти термінологічної узгодженості не так і важко, для цього потрібна лише відповідна ініціатива вищого менеджменту підприємства.

Неодмінною передумовою досягнення координації компонент комплексу стратегій підприємства є узгодження розумінні цілей і критерії успіху підприємства і його структурних підрозділів. Це забезпечить від подальших неподоланих помилок при визначенні підконтрольних показників діяльності і їх цільових параметрів.

Координація цільових параметрів діяльності передбачає узгодження методичних підходів до їх визначення. Вирішення питань методичної узгодженості, а у багатьох випадках і єдності, забезпечить не тільки розрахунок параметричних характеристик, придатних для порівняння, а й створить передумови для прийняття адекватних управлінських рішень.

Важливим різновидом параметричної координації стратегій є часова узгодженість досягнення проміжних та кінцевих результатів. Цей аспект є чи не найголовнішим завданням при побудові ефективного менеджменту процесів в підприємстві. Часова узгодженість виконання стратегій підприємства є необхідною умовою реалізації визначеної послідовності управлінських дій, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Конкретика управлінських завдань залежить від зрозумілості їх кількісних характеристик, які можуть мати різні способи визначення. Координація компонент стратегій підприємства має справу з об'єктами, параметри яких далеко не завжди можуть бути фіксованими з причини впливу великого числа непередбачуваних чинників зовнішнього середовища. Тому кількісні значення підконтрольних показників можуть мати варіативний характер. Так, за необхідності узгодження значень показників, що належать різним компонентам, можна застосувати метод звичайного або зваженого усереднення. Проте у деяких випадках, коли узгоджувані показники не мають стабільних кількісних ознак, формалізований підхід може призвести до втрати динамічних орієнтирів розвитку. За таких умов використання методу експертної пріоритетності має переваги, оскільки використовує значущу суб'єктивну складову, яка є смисловою основою будь-якого сегменту управління, і в першу чергу, стратегічного. Якщо ж узго-



джувані значення не є альтернативними, експертні зусилля можна спрямувати на визначення кращого для підприємства варіанта значень показника.

Результат узгодження показників може набувати різних форм їх кількісного представлення. По визначальних показниках слід досягти збалансування, що дозволить отримати фіксовані кількісні характеристики, придатні для однозначного контрольного оцінювання. По другорядних показниках, або таких, які мають об'єктивну варіативність, слід обмежитись встановленням меж їх відхилень.

Прикладне застосування визначених ознак диференціації та видів координації компонент комплексу стратегій підприємства має узгоджуватись з галузевими і організаційними особливостями функціонування підприємств, які відображаються у структурі даного комплексу і впливають на вибір методологій формування його компонент.

**Висновки.** Формування компонент комплексу стратегій підприємства здійснюється на основі диференційованого застосування стратегічних методологій (шкіл), частина з яких використовує прийоми і методи планування. Планова основа є пріоритетною при розробленні корпоративної, функціональних та операційних стратегій. Формування бізнес-стратегії є варіабельним процесом, що може використовувати планово-розрахункові процедури, або ґрунтуватись на творчому підході до визначення стратегічної ідеї і напрямів її реалізації без формалізації самого змісту стратегії.

Кожний вид стратегій за призначенням має свої особливості порядку формування, обумовлений рівнем підпорядкування і характером залежності від інших компонент комплексу. Розроблення функціональних і операційних стратегій являє собою ієрархічно-підпорядкований процес дезагрегації завдань вищого, по відношенню до них, рівнів. Процес формування корпоративної і бізнес стратегії носить причинно-наслідковий характер з обопільним узгодженням їх складових.

Крім якісних ознак диференціації характеристик комплексу стратегій підприємства — обраного виду методології формування стратегій, рівня застосування планово-розрахункових операцій при розробці стратегій, організаційного порядку їх створення, такі ознаки як рівень та ступінь параметризації, деталізації і варіативності стратегічних мають кількісний вимір, що обумовлює необхідність врахування чинників диференціації представлених вище якісних ознак.

Сукупна дія визначених ознак формує наступні конфігураційні типи комплексів стратегій: планово-формалізований, який відрізняється високим рівнем кількісної диференціації завдань з визначенням строків контролю реалізації; диференційовано-формалізований, для якого характерне використання різних методологій з широкою варіативністю рівня формалізації і параметризації завдань; когнітивно-усвідомлений, особливістю якого є відсутність формалізації і фіксація змісту стратегій у свідомості керівника підприємства.

Класифікація управлінських координаційних дій у межах комплексу стратегій підприємства, здійснюється за наступними ознаками: за типами (ієрархічне підпорядкування; обопільне узгодження, фахове ознайомлення); за об'єктами впливу (управлінська термінологія; цілі і критерії успіху; методичні рішення; показники та їх значення; часові параметри); за методами визначення кількісних характеристик (усереднення, експертної пріоритетності, орієнтація на кращий результат); за формами представлення значень кількісних показників (збалансування, варіативність у визначених межах).

Існує два організаційні рівні координації стратегій підприємства — корпоративно-бізнесовий і функціонально-операційний. Перший охоплює взаємодію корпоративної стратегії і бізнес-стратегій, другий — комплекс функціональних та операційних стратегій певної бізнес-одиниці підприємства. Для кожного рівня характерні певні типи координаційних дій, що мають вертикальне або горизонтальне управлінське призначення.

### **Література**

1. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Основи, 1997. 390 с.
2. Mintzberg, Henry, Lampel, Joseph, Ahlstrand, Bruce. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Worlds Strategic Management*. New York: The Free Press, 1998. 406 p.
3. Bolan, R. S. Mapping the Planning Theory Terrain // In O. R. Godchalk (ed.), *Planning in America: Learning from Turbulence*. American Institute of Planning, 1974. P. 13–34.
4. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / пер. з англ. Київ: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенції «Стандарт»), 2008. 412 с.
5. Chamberlain, N. W. *Enterprise and Environment*. New York: McGraw-Hill, 1968. 324 p.
6. Ansoff, Igor H. *New Corporate Strategy*. London: Macmillan, 2008. 416 p.
7. Aaker, David, McLoughlin, Damien. *Strategic Market Management. Global Perspectives / Special Edition*. Chichester: Wiley, 2014. 544 p.

### **References**

1. Porter, M. *Stratehiia konkurentsii: metodyka analizu haluzei i konkurentiv* [Competitive Strategy: Methods of Industry and Competitor Analysis]. Kyiv: Osnovy, 1997 [in Ukrainian].
2. Mintzberg, Henry, Lampel, Joseph, and Ahlstrand, Bruce. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Worlds Strategic Management*. New York: The Free Press, 1998.
3. Bolan, R. S. «Mapping the Planning Theory Terrain.» In O. R. Godchalk, ed., *Planning in America: Learning from Turbulence*, American Institute of Planning, 1974, 13–34.
4. Mintzberg, H. *Zlit i padinnia stratehichnoho planuvannia* [The Rise and Fall of Strategic Planning]. Translated from English. Kyiv: Vydavnytstvo Oleksiia Kapusty (Agenzia Standart), 2008 [in Ukrainian].
5. Chamberlain, N. W. *Enterprise and Environment*. New York: McGraw-Hill, 1968.
6. Ansoff, Igor H. *New Corporate Strategy*. London: Macmillan, 2008.
7. Aaker, David, and McLoughlin, Damien. *Strategic Market Management: Global Perspectives. Special Edition*. Chichester: Wiley, 2014.

## COORDINATION OF THE COMPONENTS OF THE ENTERPRISE STRATEGY COMPLEX

**Andrii Smolin**

PhD Candidate,

National University «Ostroh Academy»,

Ukraine,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4306-1361>

**Abstract.** The essence and role of the planning methodology in developing enterprise strategies are defined. Its differentiated role in developing corporate, competitive, functional, and operational strategies is proven. The peculiarities of the formation process for different types of strategies are shown, depending on their hierarchical level and the nature of interactions with other complex components. The substantive characteristics of the hierarchical-subordinate and cause-and-effect processes of strategy formation are outlined. A description of the qualitative and quantitative characteristics of the differentiation of the components of the enterprise strategy complex is provided. Factors influencing the variability of the quantitative characteristics of enterprise strategic development tasks are identified. A typology of strategy complexes is proposed based on the diversification level and the scope of enterprise activities. The classification of managerial coordination actions within the enterprise's complex strategy framework is presented. It considers the type of coordination, the object of coordination influence, the method of determining agreed parameters of strategic tasks, and the form of their representation. The rationality of two organizational levels of enterprise strategy coordination—corporate-business and functional-operational—is substantiated. The characteristic types of coordination actions for these levels, which have vertical or horizontal managerial purposes, are identified.

**Keywords:** strategic planning, corporate strategy, business strategy, functional strategy, operational strategy, strategy coordination, strategy complex.

*Стаття надійшла до редакції 1.11.2024*

УДК 338.46:323.2:7.071.4:341.1

JEL H44, Z11, O52, L31

DOI <https://doi.org/doi.org/10.33111/sedu.2024.55.052.070>

*Пузько Микола Миколайович\**

**ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У СФЕРІ КУЛЬТУРИ  
ТА КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ УКРАЇНИ  
В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

**Анотація.** Метою дослідження є узагальнення теоретичних положень щодо державно-приватного партнерства у сфері культури та креативних індустрій у контексті євроінтеграційних процесів. З'ясовано специфіку застосування механізму державно-приватного партнерства у сфері культури та креативних індустрій в країнах Європейського Союзу. Узагальнено досвід впровадження державно-приватного партнерства у сфері ККІ в країнах Європейського Союзу. Виявлено ключові фактори, що впливають на успішне впровадження ДПП у сфері культури та креативних індустрій. Поглиблено теоретичні засади ролі державно-приватного партнерства у збереженні та популяризації об'єктів культурної спадщини. Запропоновано рекомендації щодо механізмів розвитку державно-приватного партнерства у сфері культури та креативних індустрій в Україні в контексті євроінтеграційних процесів.

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство, механізми державного управління, культура та креативні індустрії.

**Вступ.** Державно-приватне партнерство (ДПП) є одним з ефективних механізмів реалізації суспільно вагомих проєктів шляхом співробітництва між державними органами, територіальними громадами та приватними партнерами. Світовий досвід демонструє, що залучення інвестицій, ресурсів та експертизи приватного сектору на умовах розподілу ризиків та вигід, дозволяє вирішувати проблеми соціально-економічного характеру, забезпечувати розвиток інфраструктури, впроваджувати сучасні технології, здійснювати заходи зі збереження та популяризації культурної спадщини та реалізовувати проєкти в сфері культури та креативних індустрій (ККІ).

В Україні розроблено нормативно-правову базу регулювання державно-приватного партнерства. В законодавстві зазначено, що ДПП може застосовуватися і в сфері культури [1]. Проте специфіка застосування ДПП у цій сфері в чинному законодавстві України не визначена. Практична ж реалізація проєктів на умовах державно-приватного партнерства в цілому залишається на низькому

\* Пузько Микола Миколайович — аспірант кафедри національної економіки та публічного управління, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5872-7911>, email: [puzko.mykola@kneu.edu.ua](mailto:puzko.mykola@kneu.edu.ua)

рівні. Водночас, як урядовці, так і наукова спільнота відзначають важливу роль культури в умовах війни, значні перспективи сектору ККІ в післявоєнному відновленні, а також ключові виклики, основними з яких є недостатнє бюджетне фінансування сфери, відтік людських ресурсів та ризик втрати об'єктів культурної спадщини.

В ситуації, що склалася, використання механізму державно-приватного партнерства в сфері ККІ може не лише вирішити проблеми пов'язані з браком бюджетних коштів, а й сприяти розвитку сектору та інтеграції в культурний та економічний простір Європейського Союзу.

Аналіз вітчизняних та іноземних наукових досліджень, присвячених темі державно-приватного партнерства в сфері ККІ, свідчить про значну зацікавленість даним питанням, як перспективним напрямком. Втім, досвід впровадження та успішного функціонування механізму є неоднорідним та залежить від соціально-економічних характеристик конкретних держав.

Дослідженню сутності та теоретичних засад державно-приватного партнерства присвятили наукові праці українські науковці: Бебко С., Валуєвський О., Воробйова М., Драгомирецька Н., Дубок І., Єрьоміна О., Захарін С., Козак Л., Набока К., Підбережник Н., Стойка В., Стойка С., Федорук О. На думку С. Захаріна та С. Бебко впровадження механізму державно-приватного партнерства у сфері культури має здійснюватися шляхом реалізації чіткої й амбітної державної культурної політики, спрямованої, зокрема, на залучення інвестицій [2]. Н. Підбережник відзначає, що значною проблемою є скорочення фінансування сектору культури з державного та місцевих бюджетів, що вимагає організації публічних консультацій щодо перспектив збереження культурної спадщини в Україні [3]. Питання ефективного застосування механізму державно-приватного партнерства в сфері культури та креативних індустрій активно висвітлюються іноземними вченими, зокрема Bogdanowicz P., Boniotti C., Cvijanovic V., De Nictolis E., Dodig D., Gerlitz L., Gustafsson C., Iaione C., Jelinčić D., Lazzaro E., Prause G., Reid A., Roman M., Santagati M., Senkić M., Tišma S., Varga H., Wenzlaff K.

Існуючі на сьогодні дослідження є цінним внеском у розроблення науково-методичних підходів до застосування механізму державно-приватного партнерства в сфері культури та креативних індустрій. Враховуючи євроінтеграційні процеси в Україні, невирішеною частиною загальної проблеми є узагальнення та систематизація напрацювань та подальші дослідження досвіду впровадження ДПП у країнах ЄС, вироблення пропозицій, щодо його адаптації та імплементації в нашій державі з урахуванням економічного та соціального контексту.

**Постановка завдання.** Специфіка державно-приватного партнерства у сфері культури та креативних індустрій полягає у тому, що при реалізації проектів ДПП, окрім економічної ефективності значна увага приділяється культурному та соціальному значенню результатів. Такі проекти можуть мати вплив на окремі регіони, державу в цілому або розглядатися у загальносвітовому культурному контексті. Коли справа стосується збереження або популяризації об'єктів

культурної спадщини, створення певних культурних благ, пріоритетними постають суспільні цінності, у формування яких залучаються не лише органи державної влади та місцевого самоврядування й приватні компанії, а значно ширше коло різних суб'єктів, що можуть виступати стейкхолдерами проєкту на всіх етапах його розробки та розвитку.

За даними Державного реєстру нерухомих пам'яток, в Україні налічується понад 140 тис. культурних пам'яток державного та місцевого значення [4]. З одного боку, значний обсяг об'єктів культурної спадщини потребує підтримки та оновлення застарілої інфраструктури, здійснення заходів з відновлення та збереження, і, як результат, суттєвого фінансування, яке на сьогодні здійснюється переважно з державного та місцевих бюджетів. З іншого боку, євроінтеграція України та динамічний розвиток креативної економіки в сучасному світі, відкривають широкі можливості для модернізації сфери, розвитку територій з урахуванням культурно-історичних традицій та наявних пам'яток, перехід від дотаційного фінансування закладів культури до ринкових принципів та ефективне застосування потенціалу культури та креативних індустрій у національно-патріотичному вихованні та стратегічних комунікаціях.

В Європейському Союзі механізм законодавчого регулювання сфери культури має відмінні риси у кожній країні. Відповідно і розвиток державно-приватного партнерства в цій сфері відрізняється, як на рівні нормативно-правового регулювання, так і на рівні інституційного забезпечення. Спостерігаються і відмінності в динаміці поширення інструментів державно-приватного партнерства. Наприклад, у Німеччині та Франції механізм ДПП використовується давно і є досить розвиненим, у той час як у країнах Східної Європи лише формується інституційне середовище, напрацьовується практичний досвід при відносно незначній кількості реалізованих проєктів. В європейському науковому середовищі здійснюється обґрунтування науково-теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо ДПП в сфері культури та креативних індустрій, що враховує передовий досвід, економічні та соціальні тенденції.

Відповідно, для розробки законодавчих норм і практичних рекомендацій щодо ефективного використання механізму ДПП у сфері культури та креативних індустрій в Україні, необхідно здійснювати регулярний аналіз сучасних наукових досліджень щодо ефективності застосування ДПП для розвитку сфери ККІ на рівні Європейського Союзу та в державах-членах, виділяти найрелевантніші, з урахуванням історичних, економічних, соціальних особливостей напрацювання, та здійснювати теоретико-методичне обґрунтування для подальшого використання цих напрацювань в Україні.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних положень щодо державно-приватного партнерства у сфері культури та креативних індустрій у контексті євроінтеграційних процесів.

Для досягнення поставленої мети передбачено реалізацію таких завдань: з'ясувати специфіку застосування механізму державно-приватного партнерства у сфері культури та креативних індустрій в країнах Європейського Союзу;

виявити ключові фактори, що впливають на успішне впровадження ДПП у сфері культури та креативній індустрії; узагальнити досвід впровадження державно-приватного партнерства у сфері ККІ в країнах Європейського Союзу; поглибити теоретичні засади ролі державно-приватного партнерства у збереженні та популяризації об'єктів культурної спадщини; запропонувати рекомендації щодо механізмів розвитку державно-приватного партнерства у сфері культури та креативних індустрій в Україні в контексті євроінтеграційних процесів. Для досягнення поставлених завдань використано наукові методи аналізу та синтезу, узагальнення, системного підходу.

**Результати.** Організаційно правові засади та основні принципи державно-приватного партнерства в Україні визначає Закон «Про державно-приватне партнерство», який був прийнятий у 2010 році. Відповідно до Закону державно-приватне партнерство визначається як співробітництво між державою та територіальними громадами в особі відповідних органів державної влади чи місцевого самоврядування відповідно, Національною академією наук України, галузевими академіями наук та юридичними особами, яке відповідає ознакам державно-приватного партнерства, а саме: створення чи управління об'єктом партнерства, довготривалість відносин, передача частини ризиків приватному партнеру та інвестиції приватного партнера в об'єкт [1]. Окрім цього, питання взаємовідносин у сфері державно-приватного партнерства регулюються законами «Про інвестиційну діяльність», «Про концесію», «Про оренду державного та комунального майна», «Про передачу об'єктів права державної і комунальної власності», «Про управління об'єктами державної власності». Ряд підзаконних нормативно-правових актів унормовує питання аналізу ефективності державно-приватного партнерства, проведення концесійних конкурсів та конкурсів для визначення приватного партнера для здійснення державно-приватного партнерства, виявлення та оцінки ризиків здійснення ДПП, прийняття рішень про надання державної підтримки та ін. В законодавстві України зазначено, що державно-приватне партнерство може застосовуватися в сфері культури та управлінні об'єктами культурної спадщини, допускається передача у приватне користування об'єктів культури та пам'яток архітектури, декларуються пільгові умови інвесторам, що здійснюють діяльність у сфері культури [5]. Водночас у чинному законодавстві не враховується специфіка сфери культури, зокрема необхідність об'єктивної оцінки вартості архітектурних пам'яток, санкцій за порушення охоронних зобов'язань, перевага культурних та соціальних аспектів над економічними. Не регламентується і порядок розробки та механізми реалізації проєктів державно-приватного партнерства у сфері культури [6]. Зазначимо, що на важливій ролі ДПП у сфері культури наголошують у актуальних політичних документах. Плани, вказані у програмі уряду «Україна 2033. Трансформація за 10 років», включають прийняття закону «Про державно-приватне партнерство у сфері культурної спадщини», реалізацію проєктів ДПП та концесії для відновлення та управління об'єктів культурної спадщини, відновлення пам'яток із залученням інвестицій на умовах ДПП [7].

Щодо правової системи Європейського Союзу (*acquis*), то регулювання державно-приватного партнерства у законодавстві ЄС залишається досить фрагментованим та побудованим на принципах і рекомендаціях, а не на конкретних нормативно-правових актах. Директиви ЄС не містять окремих положень, присвячених регулюванню ДПП, що обумовлено принципом субсидіарності та відсутністю загальної компетенції ЄС для видання таких актів. Натомість, Європейська комісія активно сприяла розвитку державно-приватного партнерства в ЄС, використовуючи інструменти «м'якого права». Це, зокрема, «Зелена книга щодо державно-приватного партнерства та права Співтовариства у сфері державних контрактів і концесій» (2004) та «Роз'яснювальне повідомлення Комісії щодо застосування права Співтовариства про державні закупівлі та концесії до інституціолізованих державно-приватних партнерств (ДПП)» (2008). Зазначимо, що у вторинне право ЄС термін «державно-приватне партнерство» був введений лише у 2013 році через положення Регламенту № 1303/2013, в якому ДПП визначено як форму співпраці між державними органами та приватним сектором, яка спрямована на вдосконалення процесів інвестування в інфраструктурні або інші проекти, а також розподіл ризиків та залучення експертизи і капіталу приватного сектору при наданні державних послуг. Окремий розділ Регламенту присвячено підтримці ДПП через Структурні та інвестиційні фонди Європейського Союзу [8].

На національному рівні у країнах ЄС правова база щодо державно-правового партнерства має суттєві відмінності. Так, у Нідерландах законодавство про державно-приватне партнерство взагалі відсутнє [9]. В Німеччині федеральний закон, що унормовував основні питання державно-приватного партнерства, прийнятий у 2005 році [10]. У Хорватії правова база була створена у 2008 році, коли було прийнято з «Закон про державно-приватне партнерство», що встановлює чіткі правила для всіх учасників різних форм ДПП та надає правову основу безпеки проекту як для приватного сектору, так і для державних органів. У Польщі реалізація спільних проектів між приватним сектором і державними органами регулюється «Законом про державні закупівлі» (2004), «Законом про державно-приватне партнерство» (2008) та «Законом про концесії на будівельні роботи або послуги» (2009). В Словаччині правила та умови державних закупівель у проектах ДПП визначені у «Законі про державні закупівлі». У Словенії «Закон про державно-приватне партнерство» (2006) встановлює правові норми щодо принципів приватного інвестування у державні проекти та державного співфінансування приватних проектів, які вважаються суспільно корисними. Ініціювання проекту ДПП у Словенії може здійснюватися як приватними, так і державними суб'єктами [11]. Альтернативою до законів про державно-приватне партнерство у ряді країн виступають закони про державні закупівлі та закони про концесію.

Ряд правових актів Європейського союзу наголошують на ролі культури в економічному розвитку держав, потенціалі спонсорювання культури, та регламентують приватні інвестиції у сферу культури. Ще у 1986 році була прийнята



«Резолюція міністрів, відповідальних за культурні справи» [12], в якій зазначалося, що поєднання державної підтримки та приватного або корпоративного спонсорства є вигідним для європейської культурної спадщини та наголошувалося на необхідності подальших дій для розвитку такої форми співпраці. «Резолюція Ради ЄС щодо Європейського порядку денного для культури» (2007) серед цілей у сфері культури визначала стимулювання креативних партнерств між культурним сектором та іншими секторами, зокрема в контексті місцевого та регіонального розвитку [13].

У «Резолюції Європейського Парламенту щодо культурних індустрій у Європі» (2008) наголошувалося на необхідності використання змішаних методів фінансування культури, регуляторному та фінансовому сприянню розвитку культурних галузей, податкових кредитах і знижених ставках ПДВ до культурних продуктів [14].

Забезпечення інституційної спроможності в сфері державно-приватного партнерства у більшості країн Європейського союзу, здійснюється органами з підтримки та розвитку ДПП — агенціями ДПП. Дослідження Світового банку показує, що з 27 країн ЄС лише 4 (Австрія, Люксембург, Фінляндія, Швеція) не мають спеціалізованих установ чи підрозділів у сфері ДПП [15]. Сфери діяльності, підпорядкування та функції агенцій в різних країнах відрізняються. Агенції ДПП виконують функції із розробки стратегії розвитку державно-приватного партнерства в країні, вдосконалення законодавства, залучення приватних партнерів, надання консультацій та допомоги, оцінки та імплементації, а також моніторингу та контролю реалізації проектів ДПП. Агенції можуть функціонувати як окремі установи, або як підрозділи галузевих міністерств.

В Україні рішення про застосування механізму ДПП щодо об'єктів державної власності, проведення конкурсів та визначення приватних партнерів, відповідно до законодавства України, приймає Кабінет Міністрів України або уповноважений ним орган. Формування та реалізацію державної політики у сфері ДПП здійснює спеціальний уповноважений орган у сфері центральних органів влади, яким виступає Міністерство економіки України [16]. З 2019 року розпочала роботу «Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства» [17], функцією якої є забезпечення підтримки впровадження проектів ДПП у різних сферах економіки України.

Що стосується практичного застосування державно-приватного партнерства, то аналіз статистичних даних розвитку ДПП в Європейському союзі демонструє відсутність явно вираженої кореляції між наявністю у країні спеціального законодавства про ДПП та успішністю функціонування цього механізму. Аналізуючи існуючу практику державно-приватного партнерства в Україні та ЄС, можна дійти висновку, що нормативно-правова основа є необхідною, але не достатньою умовою ефективного розвитку механізму ДПП. Суттєвими перешкодами, що впливають на реалізацію проектів ДПП є політична та економічна нестабільність, воєнні ризики, рівень недовіри приватного сектору до державних інституцій, рівень корупції, відсутність стимулів для інвесторів. Важливу роль

відіграє наявність належних умов для інституційного розвитку, а також зважений підхід до оцінки ефективності та цінності проектів ДПП для суспільства [18].

У 2023 році в Україні на умовах державно-приватного партнерства було укладено 198 договорів [19]. Порівняно з 2022 роком загальна кількість укладених договорів зросла на 5 [20]. Зросла і кількість договорів, що реалізовувались — з 18 до 22. При цьому 166 договорів не реалізовувалися, в тому числі 10 договорів були призупинені через збройну агресію РФ. У сфері туризму, рекреації та культури реалізовувалися 4 договори.

Для порівняння, в Німеччині у 2023 було укладено 11 угод, 6 у Франції, 4 у Греції, по 2 в Бельгії та Литві [21]. У 2022 році у Франції було укладено 21 угода, у Німеччині — 4 угоди, в Ірландії, Італії, Польщі, Бельгії, Данії — по 2 [22]. Реалізовувалося у 2023 році: у Франції — 56 угод, в Італії — 39, в Греції — 34, в Бельгії — 21, в Німеччині — 17, Іспанії та Польщі — 9, в інших країнах 1–4 проекти. Варто зазначити, що в період 2007–2023 років у Європі після кризи 2008 року спостерігається низхідний тренд у кількості державно-приватних партнерств, що укладаються щорічно. Порівняно з 2005–2007 роками, коли укладалося до 120 угод на рік [23], у 2021–2023 в середньому укладалося близько 40 угод на рік. Кількість нових угод в сфері культури є порівняно незначною: 4 у 2021 році, 3 у 2022 році, 2 у 2023 році.

З наведених даних можна зробити висновок, що попри складні умови в яких сьогодні перебуває економіка України, механізм державно-приватного партнерства використовується на рівні з країнами ЄС. Можемо прогнозувати, що за умови формування сприятливого інституційного середовища, ДПП має значні перспективи у повоєнному відновленні української економіки, в тому числі і у сфері культури та креативних індустрій.

Державно-приватне партнерство у сфері культури є складним багатостороннім процесом що має враховувати інтереси органів державної влади та місцевого самоврядування, культурних інституцій, бізнесу, та громадськості щодо збереження та розвитку культурної спадщини. Ефективність такого партнерства визначається низкою критеріїв, зокрема визнанням історичної спадщини як надбання громади незалежно від офіційного майнового статусу, наявністю сталої ініціативної групи, здатної просувати проект, існуванням каталізатора змін, широкою підтримкою місцевої громади та гнучкістю всіх учасників у питаннях використання, фінансування й графіку реалізації проектів. Вимоги до дипломатичності, компромісу та терплячості є особливо важливими через різноманіття інтересів і скепсис, що можуть супроводжувати такі ініціативи [3]. Зміст державно-приватного партнерства при цьому полягає не просто у ситуативній реалізації певних проектів, а у реалізації державної культурної політики [2] та формуванні середовища, орієнтованого на саморозвиток, самоорганізацію, самозбереження та залучення системних інвестицій в сферу культури [24].

В Європейському союзі культура та креативні індустрії розглядаються як важливий чинник зростання економіки та розвитку суспільства, а охорона культурної спадщини визначається наскрізним пріоритетом [25]. Такий підхід

визначає і бачення щодо ролі та форм державно-приватного партнерства у сфері культури та креативних індустрій ЄС.

Ще у 2009 році ЮНЕСКО підкреслила важливість розвитку партнерств між державним та приватним секторами як моделі для перетворення креативних і культурних індустрій на рушії економічного та суспільного розвитку. Вважається, що ККІ підтримують регіональний розвиток, підвищують якість життя громадян і сприяють залученню інвестицій [26].

Історично функції охорони об'єктів культурної спадщини належали органам державної влади. Проте зі зростанням запитів щодо задоволення інших потреб суспільства та у зв'язку з обмеженістю фінансових та кадрових ресурсів, європейські уряди зіткнулися зі значними викликами у своїх зусиллях в управлінні об'єктами культурної спадщини. Саме тому ще наприкінці 1960-х років механізм державно-приватного партнерства почали використовувати для реалізації проєктів зі збереження пам'яток культури в рамках програм оновлення міст. Поступово ця практика поширилася на збереження та управління різноманітними об'єктами спадщини, включаючи археологічні ділянки, будівлі, ландшафти, міські зони, колекції та природні об'єкти. Дослідники відзначають, що сфера культури в Європейському Союзі менше за інші постраждала від фінансово-економічної кризи 2008 року. Частка державного фінансування при цьому знизилася, а відносна фінансова стабільність була досягнута завдяки тому, що більшість країн ЄС створили умови для багатоканальних грошових надходжень [11].

Традиційний підхід до механізму державно-приватного партнерства, який знайшов відображення і в українському законодавстві полягає у тому, що учасниками партнерства є органи державної влади та місцевого самоврядування з одного боку і приватні компанії з іншого.

На думку ряду дослідників досконалішим видом партнерств є такі, що будуються на основі цінностей та глибинних мотивів і залучають до участі широку громадськість — окремих громадян, громадські об'єднання, благодійні організації, релігійні громади. Зазначається, що для успішного та взаємовигідного партнерства в сфері культури партнерам необхідно мати спільні мотиви та цінності, щоб виробити спільне бачення стратегії та цілей розвитку проєкту. Таким чином державно-приватне партнерство еволюціонує до державно-громадського партнерства. Концепція такого партнерства заснована на баченні, що культурні ресурси можуть перетворитися на економічне багатство, завдяки просуванню ідентичності, традицій, культурних продуктів та послуг певного регіону, а також забезпечити сталий розвиток громад [27].

Участь громадськості в ухваленні рішень щодо питань, які стосуються громади, у вітчизняній науковій літературі, отримало назву «громадська партисипація», що визначається як «свідома участь громадян у прийнятті рішень органами публічної влади, яка пов'язана з розподілом відповідальності за існуючі процеси в управлінні спільнотою, громадою, державою» [28].

Громадська партисипація сприяє створенню діалогу між владою та суспільством і прийняттю рішень, які відповідають інтересам громади. Основні прин-

ципи громадської партисипації включають етичне визнання права кожного громадянина на участь у вирішенні питань, що впливають на їхнє життя, довіру, чесний діалог і побудову партнерських відносин між громадянами та органами державної влади і місцевого самоврядування.

Важливість залучення громадськості до управління культурною спадщиною набула вагомого значення в політиці ЄС. Це підкреслено у Рішенні № 445/2014/ЄС Європейського Парламенту та Ради, що запроваджує програму «Європейські культурні столиці» на період з 2020 по 2033 рік, у якій зазначено, що однією з загальних цілей визначено «підвищення відчуття громадянської належності до спільного культурного простору». Політика ЄС у сфері управління культурою спрямована на інтегрований підхід та посилення участі представників громадянського суспільства, щоб зробити управління культурою більш відкритим, а участь у ньому більшою, ефективнішою та узгодженішою [29].

У моделі державно-приватного партнерства приватні партнери розглядаються як актори, метою яких є отримання прибутку, що у випадку реалізації проєктів у сфері культури є недостатнім, а часом і не найпріоритетнішим. Державно-громадянське партнерство, яке в іноземних наукових дослідженнях отримало назву Р4 або PPPP (Public–Private–People Partnership) передбачає співпрацю між державними, приватними структурами та громадами, в якій третій сектор постає рівноправним та зацікавленим партнером. Роль неурядових організацій при цьому полягає головним чином у виявленні важливих об'єктів культурної спадщини, громадській підтримці, мобілізації ресурсів. Крім того, третій сектор може відігравати важливу роль у забезпеченні фінансової підтримки, наданні експертизи щодо збереження спадщини, здійсненні довгострокового нагляду та допомозі державним партнерам у просуванні проєкту серед потенційних приватних партнерів. Модель Р4 дозволяє інтегрувати культурну спадщину в економічний і соціальний розвиток регіонів, залучаючи місцеві ресурси і створюючи умови для стійкого розвитку. Окрім цього включення громадськості розширює можливості для фінансування проєктів через громадські інвестиції, донорство, соціальні облигації та участь неприбуткових організацій, допомагає забезпечити прозорість і підтримку з боку місцевих жителів [30].

Одним з найновіших фінансових інструментів у моделі Р4 є громадський краудфандинг (civic crowdfunding) — інноваційна форма фінансування громадських цілей. Громадський краудфандинг відрізняється від традиційного збору коштів тим, що функціонує на базі цифрових технологій і залучає велику кількість вкладників. У рамках онлайн-платформи забезпечується зв'язок проєкту з фінансовою установою та вкладників між собою, таким чином консолідує фінансові ресурси. Це передбачає пряму участь громадськості в плануванні, розробці та реалізації громадських проєктів. Громадський краудфандинг дозволяє подолати традиційний підхід зверху-вниз і розвивати децентралізовані форми публічного управління [31].

Оскільки динаміка використання механізму ДПП у країнах ЄС суттєво відрізняється, Європейський Союз, здійснюючи політику згуртованості, реалізує

спеціальні програми, спрямовані на у покращення спроможностей для регіонального розвитку, зокрема в сферах інновацій та захисту культурних ресурсів [32]. Цікавим для України є досвід програми RESTAURA, яка була реалізована у 2016—2019 роках з метою сприяння розвитку державно-приватного партнерства для фінансування ревіталізації культурної спадщини в Польщі, Словенії, Хорватії та Словаччині. В рамках програми було проведено пілотні проекти в чотирьох містах, організовано навчальні семінари, здійснено підготовку спеціалістів з ДПП у сфері культури та розроблено посібник із державно-приватного партнерства у проектах відродження культурної спадщини [33].

У результаті реалізації програми було зроблено ряд висновків і рекомендацій, зокрема щодо вирішального значення інтегрованого підходу у проектах ревіталізації об'єктів культурної спадщини. Інтегрований підхід до ревіталізації включає участь місцевих громад в управлінні проектами, що, серед іншого, забезпечує залучення громадянського суспільства до процесів ухвалення рішень і управління, тобто публічне управління спадщиною, яке має горизонтальну та вертикальну інтеграцію. Місцеві жителі є однією з найважливіших груп стейкхолдерів проектів у сфері культурної спадщини, оскільки вони є носіями традицій та історичної пам'яті. Одне з найважливіших завдань будь-якої ревіталізації має полягати в подоланні розриву між баченням місцевих жителів та експертів щодо цінності культурної спадщини. Тому для ухвалення рішень важливими є такі заходи, як семінари, консультації, інтерв'ю тощо. Досвід програми показав, що підхід зверху вниз, орієнтований на фінансування без соціально інклюзивної політики, не може бути успішним у довгостроковій перспективі. Активна участь місцевих жителів має бути невід'ємною складовою розумної політики розвитку. Соціально інклюзивний підхід може стимулювати місцевих жителів розвивати власні здібності до самоорганізації та ініціативи [34].

Розробники програми рекомендували враховувати у проектах ревіталізації об'єктів культурної спадщини модель Quintuple Helix model, що в українській науковій літературі поки що не представлена і може бути перекладена як «модель п'ятикратної спіралі». Ця модель на сьогодні є частиною європейської політики інновацій, спрямованої на створення сталого та інклюзивного зростання в Європі. У межах цієї політики регіони Європейського Союзу повинні розробляти та впроваджувати стратегії досліджень та інновацій для розумної спеціалізації (RIS3) за допомогою процесу підприємницького відкриття (EDP) із залученням різних стейкхолдерів [35]. У контексті проектів у сфері охорони культурної спадщини, ця модель полягає у взаємодії науково-дослідних установ, підприємців, органів державної влади та місцевого самоврядування, громадянського суспільства та навколишнього середовища. У процесі ревіталізації залучається широке коло експертів: спеціалісти з охорони пам'яток, архітектори, спеціалісти з регіональних агенцій розвитку, культурних і наукових установ, університетів тощо.

З метою стимулювання ДПП для проектів, що мають суспільний інтерес, є економічно обґрунтованими, але не мають необхідного фінансування на місце-

вому рівні чи достатніх коштів приватних партнерів, Європейський Союз практикує схеми співфінансування, коли через фонди або інші механізми фінансування ЄС виступає учасником державно-приватного партнерства. Такий підхід, що також здійснюється в рамках політики згуртованості, дозволяє заохотити приватних інвесторів та фінансові установи вкладати кошти [34].

З огляду на процес євроінтеграції України, розуміння та врахування підходів, принципів та інструментів політики згуртованості Європейського Союзу, є важливим при розробці програм і стратегій у сфері культури та креативних індустрій.

Для цього сферу ККІ необхідно розглядати у відповідності до політики ЄС, як складову економічних і соціальних процесів, що мають вплив як на національному, так і на місцевому рівні, стимулюючи розвиток регіонів. Адже основними пріоритетами фінансування, яке здійснюється для реалізації політики згуртованості є соціальний та економічний розвиток регіонів та міст, підтримка робочих місць, створення інклюзивного суспільства, інновації, фінансування малих і середніх підприємств [36].

Залучення малих і середніх підприємств (МСП) до державно-приватного партнерства в сфері ККІ через міжсекторальну співпрацю є одним з вагомих чинників стимулювання інновацій, сталого розвитку та включення об'єктів культури в соціально-економічне середовище. На думку європейських науковців, такі партнерства сприяють створенню нових можливостей для міжнародної співпраці, розвитку інновацій у традиційних секторах економіки, підвищенню стійкості в сфері культури та креативних індустрій. Ключова роль державних органів полягає у створенні сприятливих умов для розвитку ККІ через регулювання і створення стратегій, надання інструментів та формування платформ для підтримки міжсекторальної співпраці, допомогу у міжнародному співробітництві [37]. В ринковій економіці малі та середні підприємства грають важливу роль у економічному зростанні та розвитку країн, оскільки достатньо гнучкі та можуть адаптуватися до зміни умов ринку та криз. Водночас МСП мають соціальне значення. Тому, хоча інвестувати у великі інфраструктурні проекти зазвичай можуть лише великі підприємства, державно-приватне партнерство за участю МСП може сприяти інноваціям та мати соціальний та економічний ефект. Сфера культури та креативних індустрій, зокрема сектор культурної спадщини, дозволяє впроваджувати відносно невеликі за обсягом проекти та залучати до партнерства малі та середні підприємства [38].

Важливою умовою отримання фінансування в програмах політики згуртованості ЄС є спроможність освоєння коштів — тобто здатність держави-члена ЄС здійснювати співфінансування, та витратити ресурси ефективно й раціонально. Така спроможність включає здатність економіки країни надавати інвестиційні можливості, які можуть отримати зовнішні інвестиції, здатність співфінансувати проекти та програми, гарантувати національні внески у бюджети проектів і забезпечувати внески партнерів, здатність органів державної влади розробляти довгострокові плани та проекти, координувати співпрацю між партнерами,

надавати звітність і контролювати реалізацію проєктів на всіх етапах — від планування до реалізації та оцінки проєктів [39].

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження, виявлено, що ключовими факторами, які впливають на успішне впровадження ДПП у сфері культури та креативних індустрій є громадська партисипація, інституційна підтримка, диверсифіковані джерела фінансування, в тому числі краудфандинг та співфінансування ЄС. Це дозволяє враховувати можливості диверсифікації фінансових надходжень для проєктів збереження та відновлення об'єктів культурної спадщини, що є новим підходом для України, де досвід застосування таких інструментів обмежений. Зменшення політичної і економічної нестабільності позитивно впливають на привабливість ДПП для інвесторів.

З'ясовано, що механізм державно-приватного партнерства в культурній сфері ЄС спрямований на врахування не лише економічних, а й соціокультурних результатів. Європейські інституції застосовують «м'яке право» та надають рекомендації для сприяння розвитку ДПП, але кожна країна зберігає власні правові особливості регулювання таких партнерств, базуючи їх на національних законах і принципах. Відзначено, що немає вираженої кореляції між наявністю у країні спеціального законодавства про ДПП та успішністю функціонування цього механізму. Нормативно-правова основа є необхідною, але не достатньою умовою ефективного розвитку механізму ДПП.

Узагальнено європейський досвід ДПП у сфері культури та креативних індустрій. Досвід країн ЄС базується на гнучких правових механізмах та інтегрованому підході до проєктів, що передбачає активну участь громадян і місцевих громад. ЄС розглядає культуру як економічний і соціальний ресурс, розвиваючи інноваційні моделі в публічному управлінні, такі як «Quintuple Helix model». Збереження культурної спадщини вимагає міждисциплінарного підходу із залученням державного, приватного та неурядового секторів. Усі три сектори повинні працювати разом, щоб допомогти зберегти культурну спадщину та розвинути її як соціально-економічний ресурс. Державний сектор включає один або всі рівні адміністрації, приватний сектор — бізнес та інвестиційні організації, а третій сектор — неурядові, громадські установи. Також можуть бути залучені представники громади, які живуть поблизу об'єкта спадщини, оскільки їхня згода може бути вирішальною.

Державно-приватне партнерство надає можливість акумулювати ресурси і експертизу приватного сектору для вирішення проблем, пов'язаних із фінансуванням і збереженням культурних об'єктів. Модель Р4 (Public-Private-People Partnership) забезпечує ширший рівень залучення, ніж традиційне державно-приватне партнерство, сприяє соціальному розвитку і формує умови для інтеграції культурних проєктів в економіку регіонів, що дозволяє покращити якість життя громади.

З огляду на представлені результати дослідження, на нашу думку, доцільно надати рекомендації Міністерству культури та стратегічних комунікацій України розробити механізми для підвищення залучення громадян у процесі ухва-

лення рішень щодо збереження, відновлення та популяризації об'єктів культурної спадщини.

Потребують подальшого дослідження способи та методи застосування механізму державно-приватного партнерства в сфері культури та креативних індустрій в Україні з урахуванням існуючих програм співпраці між Україною та ЄС та політики згуртованості Європейського Союзу. Необхідна подальша розробка теоретико-методологічних обґрунтувань щодо державно-громадянського партнерства в сфері ККІ та використання сучасних моделей, зокрема моделі Quintuple Helix model у державному управлінні розвитком креативних індустрій в Україні.

### **Література**

1. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 28.10.2024)
2. Захарін С., Бебко С. Використання економічних механізмів державно-приватного партнерства у сфері популяризації національної культурної спадщини. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7647> (дата звернення: 28.10.2024).
3. Підбережник Н. Роль неурядових організацій у збереженні історико-культурної спадщини України в умовах війни. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 11 (17). С. 413-425. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11\(17\)-413-425](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)-413-425) (дата звернення: 28.10.2024).
4. В Україні запрацює Державний реєстр нерухомих пам'яток. Офіційний вебпортал парламенту України. Опубліковано: 29.11.2023 URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/244332.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/244332.html) (дата звернення: 28.10.2024).
5. Валевський О. Актуальність розвитку державно-приватного партнерства у сфері культурної політики. Національний інститут стратегічних досліджень. Опубліковано: 28.10.2020 URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-10/aktualnist-rozvytku-derzhavno-pryvattogo-partnerstva.pdf> (дата звернення: 28.10.2024).
6. Дубок І. Нормативно-правове забезпечення державно-приватного партнерства в сфері культури України. Ефективність державного управління. 2016. № 46/47. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.46/47.2016.176158> (дата звернення: 28.10.2024).
7. Програма трансформації культури під час війни та до 2033 року «Україна 2033. Трансформація за 10 років». Комітет Верховної Ради України з питань гуманітарної та інформаційної політики URL: <https://kompkd.rada.gov.ua/uploads/documents/34677.pdf> (дата звернення: 28.10.2024).
8. Bogdanowicz P. Regulation of PPP and concessions in European Union law—different but equal? Public-Private Partnerships and Concessions in the EU. 2020. P. 1–16. URL: <https://doi.org/10.4337/9781839105012.00007> (дата звернення: 28.10.2024).
9. PPP Laws/Concession Laws — Netherlands. The Public-Private Partnership Resource Center. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/ppp-laws-concession-laws-netherlands> (дата звернення: 28.10.2024).
10. PPP Laws/Concession Laws — Germany. The Public-Private Partnership Resource Center. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/ppp-laws-concession-laws-germany> (дата звернення: 28.10.2024).



11. Jelinčić D., Tišma S., Senkić M., Dodig D. Public-private partnership in the cultural heritage sector. // *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 13(SI). 2017. P. 74–89. URL: [https://www.academia.edu/36885843/Public\\_Private\\_Partnership\\_in\\_the\\_Cultural\\_Heritage\\_Sector](https://www.academia.edu/36885843/Public_Private_Partnership_in_the_Cultural_Heritage_Sector) (дата звернення: 28.10.2024).
12. Resolution of the Ministers with responsibility for Cultural Affairs, meeting within the Council of 13 November 1986 on business sponsorship of cultural activities. *Official Journal*. 1986. P. 320. URL : [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.C\\_.1986.320.01.0002.01.ENG&toc=OJ:C:1986:320:TOC](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.1986.320.01.0002.01.ENG&toc=OJ:C:1986:320:TOC) (дата звернення: 28.10.2024).
13. Resolution of the Council of 16 November 2007 on a European Agenda for Culture. *OJ C* 287. 29.11.2007. (2007/C 287/01). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32007G1129%2801%29> (дата звернення: 28.10.2024).
14. European Parliament resolution of 10 April 2008 on cultural industries in Europe (2007/2153(INI)) 2009/C 247 E/06. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52008IP0123> (дата звернення: 28.10.2024).
15. PPP Units Around the World. The Public-Private Partnership Resource Center. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview/international-ppp-units> (дата звернення: 28.10.2024).
16. Міністерство економіки України: сайт. URL: <https://me.gov.ua/> (дата звернення: 28.10.2024).
17. Звіт про хід і результати виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України у 2019 році. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/zviti-pro-vikonannya/zvit2019r.pdf> (дата звернення: 28.10.2024).
18. Воробйова М. Державно-приватне партнерство: світовий досвід та вітчизняні реалії. *Наукові перспективи*. 2021. № 5(11). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5\(11\)-267-283](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5(11)-267-283) (дата звернення: 28.10.2024).
19. Стан здійснення ДПП в Україні. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini> (дата звернення: 28.10.2024).
20. Набока К. Проблеми і перспективи державно-приватного партнерства як форми взаємодії влади і бізнесу в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 34. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.34.30> (дата звернення: 28.10.2024).
21. Review of the European public-private partnership market in 2023. *European Investment Bank*. 2024. URL: [https://www.eib.org/attachments/lucalli/20240030\\_epes\\_market\\_update\\_2023\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/lucalli/20240030_epes_market_update_2023_en.pdf) (дата звернення: 28.10.2024).
22. Review of the European public-private partnership market in 2022 // *European Investment Bank*. 2023. URL: [https://www.eib.org/attachments/lucalli/20230009\\_epes\\_market\\_update\\_2022\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/lucalli/20230009_epes_market_update_2022_en.pdf) (дата звернення: 28.10.2024).
23. Review of the European public-private partnership market in 2012 // *European Investment Bank*. 2013. URL: [https://www.eib.org/attachments/epes/epes\\_market\\_update\\_2012\\_en.pdf3](https://www.eib.org/attachments/epes/epes_market_update_2012_en.pdf3) (дата звернення: 28.10.2024).
24. Єрьоміна О. Політико-правові засади здійснення державно-приватного партнерства у сфері культури в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2020. № 2(69). URL: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/20757/19503> (дата звернення: 28.10.2024).
25. Communication from the Commission to the European Parliament, The European Council, the European Economic and Social Committee, and the Committee of the Regions.

- A New European Agenda for Culture. COM/2018/267 final. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2018:267:FIN> (дата звернення: 28.10.2024)
26. Gustafsson C, Lazzaro E. The Innovative Response of Cultural and Creative Industries to Major European Societal Challenges: Toward a Knowledge and Competence Base. *Sustainability*. 2021. 13. 13267. <https://doi.org/10.3390/su132313267> (дата звернення: 28.10.2024)
27. Драгомирецька Н. М. та ін. Сучасний сталий розвиток в сфері культури: зарубіжний досвід для України. Одеса, 2019. 238 с. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/22.05.2019.pdf> (дата звернення: 28.10.2024)
28. Цифрове врядування. / За ред. Карпенка О. В. Київ, 2020. 336 с.
29. Iaione C., De Nictolis E., Santagati M. Participatory governance of culture and cultural heritage: Policy, legal, economic insights from Italy // *Frontiers in Sustainable Cities*. 2022. 4. <https://doi.org/10.3389/frsc.2022.777708> (дата звернення: 28.10.2024)
30. Boniotti C. The public-private-person partnership (P4) for cultural heritage management purposes. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*. 2023. 13(1). P. 1–14. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCHMSD-12-2020-0186/full/html> (дата звернення: 28.10.2024)
31. Wenzlaff K. Civic crowdfunding: Four perspectives on the definition of civic crowdfunding. *Advances in Crowdfunding: Research and Practice*. 2020. P. 441–472. URL: [https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/41282/2020\\_Book\\_AdvancesInCrowdfunding.pdf](https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/41282/2020_Book_AdvancesInCrowdfunding.pdf) (дата звернення: 28.10.2024)
32. Interreg Central Europe: сайт. URL: <https://www.interreg-central.eu/> (дата звернення: 28.10.2024)
33. RESTAURA project: сайт. URL: <https://programme2014-20.interreg-central.eu/Content.Node/RESTAURA.html> (дата звернення: 28.10.2024)
34. Handbook on Public Private Partnership (PPP) in Built Heritage Revitalisation Projects. Interreg Central Europe. 2017. URL: <https://programme2014-20.interreg-central.eu/Content.Node/O.T1.1-Handbook-new.pdf> (дата звернення: 28.10.2024)
35. Roman M., Varga H., Cvijanovic V., Reid A. Quadruple Helix Models for Sustainable Regional Innovation: Engaging and Facilitating Civil Society Participation. *Economies*. 2020. 8(2). P. 48. <https://doi.org/10.3390/economies8020048> (дата звернення: 28.10.2024)
36. Козак Л., Федорук О. Особливості реалізації політики згуртованості європейського союзу в контексті впровадження стратегії сталого економічного розвитку. *Вісник Національного транспортного університету*. 2024. 2 (59). URL: <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/59/068.pdf> (дата звернення: 28.10.2024)
37. Gerlitz L., Prause G G. Cultural and Creative Industries as Innovation and Sustainable Transition Brokers in the Baltic Sea Region: A Strong Tribute to Sustainable Macro-Regional Development. *Sustainability*. 2021. 13(17). <https://doi.org/10.3390/su13179742> (дата звернення: 28.10.2024)
38. Стойка В., Стойка С., Савченко В. Державно-приватне партнерство як основа фінансово-економічної стабільності держави. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 56. С. 45–53. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/14005> (дата звернення: 28.10.2024)
39. Процес вступу України до ЄС у контексті регіонального та місцевого розвитку. Аналітичний документ. U-LEAD з Європою. 2023. URL: <https://u-lead.org.ua/storage/admin/files/c63b0eb665fdf3266d87a52bf3de8ec9.pdf> (дата звернення: 28.10.2024)

## References

1. On Public-Private Partnership: Law of Ukraine No. 2404-VI, July 1, 2010. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (accessed October 28, 2024).
2. Zakharin, S., and S. Bebko. 2020. «Vykorystannia ekonomichnykh mekhanizmv derzhavno-pryvatnoho partnerstva dlia popularyzatsii kulturnoi spadshchyny natsii [The Use of Economic Mechanisms of Public-Private Partnership in Promoting National Cultural Heritage].» *Efficient Economy* 2. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7647> (accessed October 28, 2024) [in Ukrainian].
3. Pidberezhenyk, N. 2023. «Rol hromadskykh orhanizatsii u zberezheni istorychnoi ta kulturnoi spadshchyny Ukrainy pid chas viiny [The Role of Non-Governmental Organizations in Preserving Ukraine's Historical and Cultural Heritage During the War].» *Current Issues in Modern Science* 11 (17). [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11\(17\)-413-425](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)-413-425) (accessed October 28, 2024) [in Ukrainian].
4. State Register of Real Estate Monuments to Be Launched in Ukraine. 2023. *Official Web Portal of the Parliament of Ukraine*, November 29. [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/244332.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/244332.html) (accessed October 28, 2024).
5. Valevskiy, O. 2020. «Aktualnist rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva u kulturnii politytsi [Relevance of Public-Private Partnership Development in Cultural Policy].» *National Institute for Strategic Studies*, October 28. <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-10/aktualnist-rozvytku-derzhavno-pryvatnogo-partnerstva.pdf> (accessed October 28, 2024) [in Ukrainian].
6. Dubok, I. 2016. «Normatyvno-pravove zabezpechennia derzhavno-pryvatnoho partnerstva v sferi kultury v Ukraini [Regulatory and Legal Support of Public-Private Partnership in the Culture Sector in Ukraine].» *Efficiency of Public Administration* 46/47. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.46/47.2016.176158> (accessed October 28, 2024) [in Ukrainian].
7. Ukraine 2033. Transformation Program for Culture During the War and Beyond. 2023. Committee on Humanitarian and Information Policy of the Verkhovna Rada of Ukraine. <https://kompkd.rada.gov.ua/uploads/documents/34677.pdf> (accessed October 28, 2024) [in Ukrainian].
8. Bogdanowicz, P. 2020. «Regulation of PPP and Concessions in European Union Law—Different but Equal?» In *Public-Private Partnerships and Concessions in the EU*, 1–16. <https://doi.org/10.4337/9781839105012.00007> (accessed October 28, 2024).
9. PPP Laws/Concession Laws — Netherlands. The Public-Private Partnership Resource Center. <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/ppp-laws-concession-laws-netherlands> (accessed October 28, 2024).
10. PPP Laws/Concession Laws — Germany. The Public-Private Partnership Resource Center. <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/ppp-laws-concession-laws-germany> (accessed October 28, 2024).
11. Jelinčić, D., S. Tišma, M. Senkić, and D. Dodig. 2017. «Public-Private Partnership in the Cultural Heritage Sector.» *Transylvanian Review of Administrative Sciences* 13(SI): 74–89. [https://www.academia.edu/36885843/Public\\_Private\\_Partnership\\_in\\_the\\_Cultural\\_Heritage\\_Sector](https://www.academia.edu/36885843/Public_Private_Partnership_in_the_Cultural_Heritage_Sector) (accessed October 28, 2024).
12. Resolution of the Ministers with Responsibility for Cultural Affairs, Meeting within the Council of 13 November 1986 on Business Sponsorship of Cultural Activities. Official Journal C 320, December 13. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=>

uriserv:OJ.C\_.1986.320.01.0002.01.ENG&toc=OJ:C:1986:320:TOC (accessed October 28, 2024).

13. Resolution of the Council of 16 November 2007 on a European Agenda for Culture. OJ C 287, November 29. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32007G1129%2801%29> (accessed October 28, 2024).

14. European Parliament Resolution of 10 April 2008 on Cultural Industries in Europe (2007/2153(INI)). 2009/C 247 E/06. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52008IP0123> (accessed October 28, 2024).

15. PPP Units Around the World. The Public-Private Partnership Resource Center. <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview/international-ppp-units> (accessed October 28, 2024).

16. Ministry of Economy of Ukraine: Website. <https://me.gov.ua/> (accessed October 28, 2024) [in Ukrainian].

17. Report on Implementing the Cabinet of Ministers' Activity Program in 2019. 2019. *Government Portal*. <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/zviti-pro-vikonannya/zvit2019r.pdf> (accessed October 28, 2024) [in Ukrainian].

18. Vorobiova, M. 2021. «Derzhavno-pryvatne partnerstvo: svitovyi dosvid ta vitchyzniani realii [Public-Private Partnership: Global Experience and Domestic Realities].» *Scientific Perspectives* 5(11). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5\(11\)-267-283](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5(11)-267-283) (accessed October 28, 2024) [in Ukrainian].

19. Current Status of PPP Implementation in Ukraine. Official Website of the Ministry of Economy of Ukraine. <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini> (accessed October 28, 2024) [in Ukrainian].

20. Naboka, K. 2023. «Problemy ta perspektyvy derzhavno-pryvatnoho partnerstva yak formy vzaiemodii derzhavy i biznesu v Ukraini [Problems and Prospects of Public-Private Partnership as a Form of Government-Business Interaction in Ukraine].» *Public Administration and Management in Ukraine* 34. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.34.30> (accessed October 28, 2024) [in Ukrainian].

21. Review of the European Public-Private Partnership Market in 2023. European Investment Bank. 2024. [https://www.eib.org/attachments/lucalli/20240030\\_epec\\_market\\_update\\_2023\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/lucalli/20240030_epec_market_update_2023_en.pdf) (accessed October 28, 2024).

22. Review of the European Public-Private Partnership Market in 2022. European Investment Bank. 2023. [https://www.eib.org/attachments/lucalli/20230009\\_epec\\_market\\_update\\_2022\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/lucalli/20230009_epec_market_update_2022_en.pdf) (accessed October 28, 2024).

23. Review of the European Public-Private Partnership Market in 2012. European Investment Bank. 2013. [https://www.eib.org/attachments/epec/epec\\_market\\_update\\_2012\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/epec/epec_market_update_2012_en.pdf) (accessed October 28, 2024).

24. Yeryomina, O. 2020. «Polityko-pravovi zasady vprovadzhennia derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi kultury v Ukraini [Political and Legal Foundations for Implementing Public-Private Partnerships in the Culture Sector in Ukraine].» *Theory and Practice of Public Administration* 2(69). <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/20757/19503> (accessed October 28, 2024) [in Ukrainian].

25. Communication from the Commission on a New European Agenda for Culture. COM/2018/267 final. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2018:267:FIN> (accessed October 28, 2024).

26. Gustafsson, C., and E. Lazzaro. 2021. «The Innovative Response of Cultural and Creative Industries to Major European Societal Challenges: Toward a Knowledge and Competence Base.» *Sustainability* 13:13267. <https://doi.org/10.3390/su132313267> (accessed October 28, 2024).
27. Dragomyretska, N. M., et al. 2019. «Suchasnyi stalnyi rozvytok u sferi kultury: inozemnyi dosvid dlia Ukrainy [Modern Sustainable Development in the Cultural Sector: Foreign Experience for Ukraine].» Odesa. <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/22.05.2019.pdf> (accessed October 28, 2024) [in Ukrainian].
28. Digital Governance: A Monograph, edited by O. Karpenko. 2020. Kyiv [in Ukrainian].
29. Iaione, C., E. De Nictolis, and M. Santagati. 2022. «Participatory Governance of Culture and Cultural Heritage: Policy, Legal, Economic Insights from Italy.» *Frontiers in Sustainable Cities* 4. <https://doi.org/10.3389/frsc.2022.777708> (accessed October 28, 2024).
30. Boniotti, C. 2023. «The Public-Private-People Partnership (P4) for Cultural Heritage Management Purposes.» *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development* 13(1): 1–14. <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-10-2021-0168> (accessed October 28, 2024).
31. Wenzlaff, K. 2020. «Civic Crowdfunding: Four Perspectives on the Definition of Civic Crowdfunding.» In *Advances in Crowdfunding: Research and Practice*, 441–472. [https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/41282/2020\\_Book\\_AdvancesInCrowdfunding.pdf](https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/41282/2020_Book_AdvancesInCrowdfunding.pdf) (accessed October 28, 2024).
32. Interreg Central Europe: Website. <https://www.interreg-central.eu/> (accessed October 28, 2024).
33. RESTAURA Project: Website. <https://programme2014-20.interreg-central.eu/Content.Node/RESTAURA.html> (accessed October 28, 2024).
34. Handbook on Public Private Partnership (PPP) in Built Heritage Revitalisation Projects. 2017. Interreg Central Europe. <https://programme2014-20.interreg-central.eu/Content.Node/O.T1.1-Handbook-new.pdf> (accessed October 28, 2024).
35. Roman, M., H. Varga, V. Cvijanovic, and A. Reid. 2020. «Quadruple Helix Models for Sustainable Regional Innovation: Engaging and Facilitating Civil Society Participation.» *Economies* 8 (2): 48. <https://doi.org/10.3390/economies8020048> (accessed October 28, 2024).
36. Kozak, L., and O. Fedoruk. 2024. «Osoblyvosti realizatsii polityky zghurtovanosti Yevropeiskoho soiuzu v konteksti vprovadzhennia stratehii staloho ekonomichnoho rozvytku [Specifics of Implementing EU Cohesion Policy in the Context of Sustainable Economic Development Strategies].» *Visnyk Natsionalnoho Transportnoho Universytetu* 2 (59). <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/59/068.pdf> (accessed October 28, 2024) [in Ukrainian].
37. Gerlitz, L., and G. Prause. 2021. «Cultural and Creative Industries as Innovation and Sustainable Transition Brokers in the Baltic Sea Region: A Strong Tribute to Sustainable Macro-Regional Development.» *Sustainability* 13 (17). <https://doi.org/10.3390/su13179742> (accessed October 28, 2024).
38. Stoika, V., S. Stoika, and V. Savchenko. 2021. «Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak osnova finansovo-ekonomichnoi stabilnosti derzhavy [Public-Private Partnership as a Basis for Financial and Economic Stability of the State].» *Infrastruktura Rynku* 56: 45–53. <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/14005> (accessed October 28, 2024) [in Ukrainian].
39. Protsest vstupu Ukrainy do YeS u konteksti rehionalnoho ta mistsevoho rozvytku. Analitychnyi dokument. 2023. *U-LEAD z Yevropoiu*. <https://u-lead.org.ua/storage/admin/files/c63b0eb665fdf3266d87a52bf3de8ec9.pdf> (accessed October 28, 2024) [in Ukrainian].

**PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE CULTURAL  
AND CREATIVE INDUSTRIES SECTOR OF UKRAINE  
IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES**

***Mykola Puzko***

PhD Student, Department of National Economy  
and Public Administration

Kyiv National Economic University named after  
Vadym Hetman, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5872-7911>

**Abstract.** This article explores the implementation of public-private partnership (PPP) mechanisms within Ukraine's cultural and creative industries (CCI) sector, especially in the context of European integration. It examines how European PPP models can be adapted to Ukrainian conditions, focusing on regulatory framework gaps and their impact on the effectiveness of PPPs in cultural projects. The study centers on applying the PPP model within Ukraine's cultural sphere, aiming to propose methods for leveraging private investment and expertise in cultural preservation and development aligned with European Union standards. The research methodology includes comparative and system analyses of Ukraine's PPP regulatory framework alongside successful European examples. It considers the unique aspects of PPPs in the cultural sector, where outcomes deliver economic but also social and cultural value. Findings indicate that European countries approach cultural PPPs through integrated, context-sensitive strategies, varying institutional support, and citizen involvement tailored to each nation's social and economic landscape. Key insights highlight the importance of state policies supporting PPPs in Ukraine's CCI sector, emphasizing frameworks involving civil society (such as the P4 model) and innovative financial tools like crowdfunding. The study suggests that adopting such mechanisms could help Ukraine attract private investment, foster sustainable community engagement, and strengthen cultural heritage preservation. The article's recommendations for updating Ukraine's PPP regulations offer practical implications for policymakers, cultural organizations, and private investors, establishing PPPs as essential for Ukraine's post-war cultural and economic recovery. These findings contribute to cultural management by presenting a structured approach to PPPs in CCIs, integrating local and international experiences for sustainable, long-term cultural growth.

**Keywords:** public-private partnership, public administration mechanisms, culture and creative industries.

*Стаття надійшло до редакції 30.10.2024*

УДК 338.45:504.06:658.15  
JEL L67, Q56, Q01, O44, M14  
DOI <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.071.082>

*Ліщинська Вікторія Валеріївна\**  
*Соснін В'ячеслав Віталійович\*\**

## ПРОЄКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ТЕКСТИЛЬНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

**Анотація.** Основним завданням дослідження було теоретичне узагальнення і розробка практичних рекомендацій щодо реалізації і фінансування проєктів сталого розвитку в текстильній і швейній промисловості України. Для реалізації дослідницьких завдань використано наукові методи теоретичного та емпіричного дослідження. В результаті дослідження визначено вимоги Європейської текстильної стратегії до 2030 року та її вплив на розвиток українських компаній; виявлено успішні кейси реалізації проєктів сталого розвитку в ЄС і Україні та виклики для впровадження сталих проєктів у текстильній промисловості; розроблено рекомендації щодо вибору джерел фінансування проєктів сталого розвитку бізнесу.

**Ключові слова:** сталий розвиток, циркулярна економіка, стале управління, проєкти сталого розвитку, текстильна промисловість.

**Вступ.** Сталий розвиток і циркулярна економіка є ключовими напрямками глобальних змін. Європейські країни активно впроваджують принципи сталого виробництва, зокрема через законодавчі ініціативи, які зобов'язують компанії до зменшення впливу на довкілля, ефективнішого використання ресурсів і зменшення відходів. Зважаючи на прагнення України вступити в ЄС, інтеграція принципів циркулярної економіки, ефективного використання ресурсів і екологічного менеджменту набувають критичної необхідності. Успішна реалізація проєктів сталого розвитку стає важливим стратегічним завданням для все більшої кількості компаній в Україні через довгострокові конкурентні переваги, які ці проєкти можуть забезпечити. Зокрема, у текстильній промисловості, яка традиційно вважається одним із найбільших забруднювачів планети через значні викиди CO<sub>2</sub>, споживання води та утворення текстильних відходів. Текстильна

\* Ліщинська Вікторія Валеріївна — канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6185-3953>, email: [lishchynska.viktoriia@kneu.edu.ua](mailto:lishchynska.viktoriia@kneu.edu.ua)

\*\* Соснін В'ячеслав Віталійович — магістрант ОПП «Менеджмент проєктів і консалтинг», Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9801-7308>, email: [vchsosnin2@gmail.com](mailto:vchsosnin2@gmail.com)

галузь України має значний потенціал для реалізації проєктів сталого розвитку, але стикається з проблемами недостатнього фінансування, відсутності досвіду в управлінні сталими проєктами та низького рівня обізнаності про кращі сталі практики.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є теоретичне узагальнення і розробка практичних рекомендацій щодо реалізації проєктів сталого розвитку бізнесу. Для досягнення визначеної мети були поставлені наступні завдання: узагальнити особливості концепції сталого розвитку бізнесу і моделей сталої економіки; проаналізувати вимоги Європейської текстильної стратегії до 2030 року та її вплив на розвиток українських компаній; виявити успішні кейси реалізації проєктів сталого розвитку в ЄС і Україні; виявити виклики для впровадження проєктів сталого розвитку в текстильній промисловості України; розробити рекомендації щодо вибору джерел фінансування проєктів сталого розвитку бізнесу.

Методологічно дослідження спирається на основі положення концепції сталого розвитку та сучасні моделі сталого бізнесу, які базуються на засадах корпоративної соціальної відповідальності, ESG-концепції, моделях циркулярної економіки та ощадливого виробництва. Інформаційну базу дослідження утворюють наукові публікації з питань теорії і практики сталого розвитку економіки, циркулярної економіки, Європейського зеленого курсу, а також дані, отримані від компаній, які входять до складу Української асоціації підприємств легкої промисловості «Укрлегпром» і за результатами аналізу відкритих джерел.

**Результати.** Найпоширенішим трактуванням поняття «сталий розвиток» є визначення Міжнародної комісії з охорони навколишнього середовища та розвитку, відповідно до якого сталим вважаємося економічний та соціальний розвиток, що задовольняє потреби нинішнього покоління, не обмежуючи при цьому можливості майбутніх поколінь у використанні ресурсів [1]. Сталий розвиток є загальною концепцією стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі.

Необхідність переходу до сталого розвитку вперше була проголошена на глобальному рівні в 1992 році. У 2015 році Генеральна Асамблея ООН схвалила «План дій для людей, планети та процвітання» до 2030 року, затвердивши 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) [2, 3]. Найбільшим поштовхом для переходу бізнесу на принципи сталого розвитку став прийнятий у 2019 році Європейський зелений курс — нова стратегія розвитку Європейського Союзу, згідно з якою ЄС прагне стати до 2050 року першим кліматично-нейтральним блоком у світі [4]. Досягнення цієї мети передбачає відповідні дії в усіх секторах економіки включно з такими як: інвестиції в екологічно чисті технології; підтримка інновацій у промисловості; впровадження екологічно чистих та економічних форм приватного та громадського транспорту; декарбонізація енергетичного сектору; перетворення будівель на енергоощадні; робота з міжнародними партнерами щодо вдосконалення глобальних екологічних стандартів.



Важливим складником Європейського зеленого курсу є інвестиційний план та механізм справедливого переходу. Інвестиційний план ЄС передбачає інвестиції в розмірі 1 млрд. євро з метою створення сприятливої структури для сприяння та стимулювання державних та приватних інвестицій, необхідних для переходу до кліматично нейтральної, зеленої та інклюзивної економіки [5]. Механізм справедливого переходу передбачає цільову підтримку в розмірі 100 мільярдів євро за період 2021–2027 рр. у регіонах, на які перехід вплине найбільше для пом'якшення його негативного соціально-економічного впливу [6].

Стратегія сталого розвитку також є важливою частиною торгової політики ЄС, яка має на меті забезпечення економічного розвитку Європейського Союзу одночасно з соціальною справедливістю, повагою до прав людини, високими стандартами праці, високими екологічними стандартами, включно зі змінами клімату. Торгова політика ЄС передбачає, що всі торгові угоди з ЄС містять високі екологічні та трудові стандарти, стимулюють партнерів до екологічного зростання та заохочують їх адаптуватися до цілей сталого розвитку.

Серед бізнес-моделей, які використовуються компаніям, щоб переорієнтуватися на сталий розвиток, найбільшого розповсюдженні на практиці набули моделі, які базуються на засадах циркулярної економіки, економіки спільного споживання та ощадливого виробництва [7]. Вирішення проблеми наближення до нульового рівня відходів у ЄС передбачено новим планом дій щодо економіки замкнутого циклу (CEAP) [8]. Цей план передбачає сприяння процесам циркулярної економіки, заохочує стале споживання та спрямований на запобігання утворенню відходів і збереження використаних ресурсів в економіці ЄС якомога довше.

Глобальна індустрія моди побудована на концепції змін, здебільшого завдяки феномену «швидкої моди», створює надмірний тиск на навколишнє середовище. Сьогодні масштаби використання текстилю в модній індустрії досягли 60 % від світових обсягів виробництва. Значна частина ресурсів, що використовуються при виробництві є природними та невідновлюваними, а обсяги споживання води у текстильній галузі — одні з найбільших серед усіх виробничих галузей.

EU Textile Strategy 2030 є однією з ключових ініціатив Європейського Союзу, спрямованих на створення більш стійкої текстильної промисловості [9]. Ця стратегія, розроблена Європейською Комісією, має на меті зменшення негативного впливу текстильного сектору на довкілля та забезпечення високої якості життя. Стратегія передбачає реалізацію ряду заходів, таких як впровадження екологічних стандартів, сприяння повторному використанню та переробці текстильних виробів, а також розвиток еко-моделей для бізнесу. Термін реалізації стратегії передбачає досягнення основних цілей до 2030 року.

Європейська асоціація текстильної і швейної промисловості (EURATEX) підготувала маніфест EURATEX Manifesto, що наголошує на необхідності інновацій у текстильному секторі, переходу до циркулярної економіки та забезпечення справедливих умов праці [10]. Ключові принципи маніфесту включають

підтримку досліджень, навчання та розвиток технологій, які допоможуть досягти циркулярності. Основна мета маніфесту — забезпечити зростання економіки та зайнятості в текстильному секторі ЄС до 2030 року.

Реалізація стратегії EU Textile Strategy 2030 передбачає виконання відповідних проєктів сталого розвитку. Зокрема, проєкт ReHubs, ініційований EURATEX у 2020 році, є ключовою ініціативою з переробки текстильних відходів у Європі [11]. Мета проєкту — створити 5 хабів для збору та переробки текстилю, що дозволить досягти цільової переробки 2,5 млн тонн текстильних відходів до 2030 року. Проєкт, який об'єднує учасників усього ланцюга створення вартості, спрямований на трансформацію текстильних відходів у вторинну сировину. Ініціатива отримала підтримку як великих європейських компаній, так малих і середніх підприємств. У 2022 році до проєкту долучилися ключові гравці індустрії, включаючи такі компанії, як Texaid AG, яка очолила перший проєкт «Transform Waste into Feedstock». Цей проєкт передбачає будівництво заводу з переробки 50 тис. тонн текстильних відходів до кінця 2024 року. Інші компанії-учасники проєкту Inditex, SoexGroup, H&M Group реалізують впровадження циркулярних моделей через технології механічної і термомеханічної переробки тканин.

Реалізація проєкту потребує інвестицій у розмірі 6–7 мільярдів євро, а загальні економічні, соціальні та екологічні вигоди від реалізації ReHubs очікуються від 3,5 до 4,5 мільярдів євро до 2030 року, створюючи приблизно 15 тис. нових робочих місць у галузі. Ініціатива є важливим кроком до реалізації цілей Зеленої угоди ЄС і підтримує обов'язкове роздільне збирання текстильних відходів, яке має бути впроваджено до кінця 2024 року.

З 2025 року європейським законодавством передбачено, що текстильна продукція в ЄС зможе продаватися лише за умови вторинної переробки її відходів. Порушення вимог щодо збору, сортування та переробки текстильних відходів може обмежити доступ компаній до європейського ринку. Тому українським компаніям доведеться вирішувати питання утилізації відходів, щоб не втратити ринок ЄС.

Текстильна промисловість України наразі стикається з низкою викликів, які загострилися внаслідок повномасштабної війни. По-перше, військові дії призвели до руйнування інфраструктури і нестачі кадрів через мобілізацію та міграцію. По-друге, критична залежність від імпорту у постачанні сировини і обладнання, оскільки українські підприємства змушені імпортувати до 95 % сировини, що зумовлює значні витрати і залежність від логістичних шляхів, які нині порушені. По-третє, обмеженість у фінансових ресурсах стримує модернізацію підприємств, ускладнює інвестиції в сталий розвиток галузі.

Незважаючи на суттєві проблеми, українські компанії адаптуються свої стратегії та плани до нових реалій, розуміючи надзвичайну важливість утримання європейського ринку. Позитивним аспектом є готовність європейських партнерів підтримувати проєкти сталого розвитку в Україні.

Незважаючи на труднощі, впровадження європейської моделі циркулярної економіки у текстильній промисловості України відбувається через реалізацію таких проєктів як: проєкти з впровадження ресурсоефективного чистого виробництва (РЕЧВ), проєкт «Re:inventex», проєкт «Ma'Рижани». Проєкти РЕЧВ реалізуються провідними підприємства текстильної і швейної промисловості України, а саме ПП «Ярослав», ПрАТ «Ужгородська швейна фабрика», ПП «Прем'єр Сокс», ТОВ «ЧАП-ЧАП» та ПП «Робінзон Тім» [12].

Проєкти РЕЧВ є частиною комплексної екологічної стратегії, спрямованої на підвищення ефективності виробництва текстильних виробів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Проєкти реалізуються в рамках програми «Європейський Союз для довкілля» (EU4Environment), яка фінансується Європейським Союзом і координується Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO). Метою проєкту є стимулювання підприємств Східного партнерства до впровадження ресурсозберігаючих технологій і зменшення екологічних ризиків через застосування принципів циркулярної економіки.

Компанія «Ярослав», як один із провідних виробників текстилю в Україні, взяла участь у проєкті РЕЧВ для оптимізації своїх виробничих процесів і зменшення втрат ресурсів. У ході реалізації проєкту на підприємстві було проведено ґрунтовну РЕЧВ-оцінку, яка включала аналіз матеріальних, енергетичних і водних потоків. Після проведення початкової РЕЧВ-оцінки і моніторингу в 2023 році, підприємство продовжує реалізовувати проєкт. Зокрема, вже досягнуто значних результатів щодо зниження споживання енергоресурсів та поліпшення екологічних показників виробництва. Наразі ведеться постійний моніторинг впроваджених заходів, а також розробляються нові стратегії для подальшого підвищення ефективності на інших виробничих майданчиках концерну «Ярослав».

Проєкт «Re:inventex» був ініційований компанією K.tex у 2021 році (табл. 1). Він спрямований на створення системи управління текстильними відходами, що відповідає стандартам сталого розвитку [13]. Виробничі потужності проєкту забезпечують переробку близько 2,5 тонн текстильних відходів на рік, із можливістю збільшення цього обсягу до 10 тис. т до 2027 року. В проєкті використовує обладнання від провідних європейських виробників, що дозволяє забезпечити високий рівень якості обробки матеріалів. До 95 % текстильних відходів перетворюється на сировину для виготовлення нетканних матеріалів і текстильних виробів. Завдяки проєкту «Re:inventex» було створено переробну станцію в місті Ірпінь Київської області. Компанія K.tex активно співпрацює з виробниками одягу та текстилю, надаючи їм послуги з переробки відходів. Це створює додаткову вартість у ланцюжку поставок і сприяє переходу від утилізації до повторного використання ресурсів, що є ключовим елементом сучасних моделей управління відходами. Проєкт має амбітні плани розширення та вдосконалення технологій переробки текстилю для подальшого зменшення негативного впливу на довкілля та підтримки сталого розвитку України.

Таблиця 1

## ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЄКТУ «RE:INVENTEX»

Характеристики	Опис
Мета проєкту	Створення платформи для переробки та утилізації текстилю, яка б сприяла переходу до циркулярної економіки та мінімізації шкідливого впливу на навколишнє середовище.
Цілі проєкту	1. Зменшення кількості текстильних відходів і створення можливостей для їх повторного використання. 2. Стати лідером у сфері переробки текстильних відходів в Україні та Східній Європі. 3. Сприяти розвитку циркулярної економіки та екологічної свідомості серед виробників текстильної продукції.
Результати проєкту	Можливість переробляти різноманітні матеріали, включаючи синтетичні, натуральні та штучні волокна. Джерела сировини для переробки включають як виробничі відходи текстильної та модної індустрії (лоскути, залишки ниток), так і неліквідні текстильні вироби (одяг, тканини).
Технологія проєкту	Механічна переробка, що дозволяє отримати високоякісне відновлене волокно без змін у структурі матеріалу.
Обсяг переробки відходів	до 10 тис. тонн на рік

Джерело: сформовано авторами за даними [13]

Проєкт «Ма'Рижани» був ініційований компанією Ma'Rijany Hemp Company (табл. 2). Метою проєкту є забезпечення первинної переробки технічних конопель для отримання довгого волокна для текстильної промисловості [14]. В 2021 році компанією був розпочатий проєкт з відновлення Володарсько-Волинського льонозаводу. Проєкт «Ма'Рижани» дозволяє створити повний цикл переробки луб'яних культур. Сучасні виробничі потужності забезпечать не лише первинну переробку, але й виробництво кінцевої продукції — текстилю, нетканих матеріалів, будівельних і паливних матеріалів.

9 серпня 2024 року Кабінет Міністрів України затвердив включення індустріального парку «Ма'Рижани» до реєстру індустріальних парків України. Парк передбачає створення 750 робочих місць з інвестиціями на загальну суму майже 2 млрд грн. Концепція парку спрямована на розвиток інноваційного і високотехнологічного виробництва з акцентом на переробку аграрної сировини та створення продукції з високою доданою вартістю. Одним із ключових учасників індустріального парку «Ма'Рижани» є компанія Ma'Rijany Hemp Company, яка впроваджує проєкт поглибленої переробки технічних льону і конопель. В індустріальному парку «Ма'Рижани» будуть розміщені підприємства переробної промисловості, що спеціалізуюватимуться на виробництві текстилю, нетканих матеріалів, будівельних матеріалів.

Таблиця 2

**ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЄКТУ «МА'РИЖАНИ»**

Характеристики	Опис
Очікувані результати проєкту	1. Первинна переробка технічних конопель з метою отримання довгого волокна для текстильної промисловості. 2. Поглиблення переробки сировини для отримання натуральної пряжі для виробництва тканин.
Дата початку проєкту	Жовтень 2021 року
Дата запуску виробництва	Листопад 2024 року
Виробнича база	Володарсько-Волинський льонозавод, с. Рижани, Житомирська область
Компанії-учасники	ТОВ «Ма'Рижани Холдинг» ТОВ «Ма'РижаниХемпКомпані» ТОВ «Ма'РижаниЕссетс», ТОВ «Ма'Рижани Агро» ПрАТ «Володарсько-Волинський льонозавод»
Кількість нових робочих місць	750 осіб, у т.ч. 130 осіб основного виробництва
Плановий обсяг переробки	11–13 тис. тонн на рік

Джерело: сформовано авторами за даними [14]

Проєкти сталого розвитку потребують значних інвестицій, зокрема у нове обладнання, нову інфраструктуру, а також у створення систем збору і обробки відходів виробництва. Відсутність доступу до фінансових ресурсів уповільнює прогрес якісної інтеграції принципів циркулярної економіки, унеможлиблює технологічний перехід, що часто потребує суттєвих інвестицій. Саме тому фінансове забезпечення проєктів сталого розвитку є однією з ключових проблем для українських компаній.

Проведений аналіз джерел фінансування проєктів сталого розвитку (табл. 3) показав, що наразі міжнародні грантові програми є пріоритетним джерелом фінансування, оскільки дозволяють отримувати безповоротні кошти, зменшуючи фінансовий тягар на підприємства.

Таблиця 3

**ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Вид фінансування	Джерела фінансування	Переваги	Недоліки	Види проєктів
Державне фінансування	Гранти та дотації	Безоплатні, підтримка державних пріоритетів	Обмежений доступ, високий рівень конкуренції	Для проєктів, що мають соціальну і екологічну значущість
	Банківські кредити	Можуть надаватися на пільгових умовах	Вимагають забезпечення та мають відсотки	Для короткострокових проєктів і проєктів з очікуваною швидкою окупністю

Закінчення табл. 3

Вид фінансування	Джерела фінансування	Переваги	Недоліки	Види проєктів
	Партнерські угоди	Співпраця з державою, можливість отримання експертної підтримки	Може вимагати значних адміністративних витрат і звітності	Для проєктів з державним значенням чи спільним інтересом партнерів
Міжнародне фінансування	Міжнародні фінансові інститути	Великі обсяги фінансування, часто на сприятливих умовах	Високі вимоги до відповідності критеріям і звітності	Для довгострокових проєктів з глобальними цілями
	Гранти від міжнародних організацій	Безоплатні, спрямовані на сталий розвиток і інновації	Складність в отриманні, потреба в ретельній підготовці проєкту	Для екологічних, інноваційних проєктів з міжнародним значенням
	Програми розвитку	Підтримка регіонального чи галузевого розвитку, можливість отримати технічну допомогу	Вимагають високого рівня звітності та виконання умов грантодавця	Для проєктів з довготривалим соціальним чи екологічним впливом
Приватне інвестування	Власні кошти	Максимальний контроль, швидкий доступ	Обмеженість ресурсів, високий фінансовий ризик для власників	Для невеликих проєктів або початкового фінансування
	Інвестиційні фонди	Доступ до значних інвестиційних ресурсів, венчурного капіталу	Може вимагати частки у бізнесі або контролю з боку інвесторів	Для масштабних проєктів з високим потенціалом зростання
	Краудфандинг	Ризик-нейтральне фінансування через аудиторію	Високий рівень конкуренції, залежність від активної маркетингової кампанії	Для інноваційних проєктів, що можуть зацікавити широку аудиторію
	Лізинг	Доступ до обладнання без повної оплати, можливість зменшити початкові витрати	Залежність від лізингових умов і платежів	Для закупівлі обладнання або оновлення технологій
	Випуск облігацій	Доступ до позикових коштів від широкого кола інвесторів	Потреба у надійній репутації та високій звітності, можуть бути ризики виплат	Для масштабних проєктів з гарантією повернення коштів

Джерело: сформовано авторами

Гранти від міжнародних організацій не лише допомагають реалізувати проекти сталого розвитку, але й підвищують репутацію компаній, що може сприяти залученню додаткових інвестицій у майбутньому, відкриваючи можливості для співпраці з міжнародними партнерами, розширення ринків збуту та доступу до нових технологій.

Міжнародні грантові програми EU4Business, GIZ, USAID допомагають підприємствам адаптуватися до міжнародних стандартів, покращити екологічні показники (табл. 4). Залучення грантового фінансування дозволяє підприємствам зменшити інвестиційні ризики і реалізувати проекти, які матимуть значний вплив на сталий розвиток галузі.

Таблиця 4

**МІЖНАРОДНІ ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ ФІНАНСУВАННЯ  
ПРОЄКТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Грантодавець	Грантові програми
EU4Business	Програма EU4Business спрямована на зміцнення економічної стійкості, підвищення конкурентоспроможності і інтеграцію українських підприємств у європейські ринки, створення сприятливих умов для модернізації підприємств, розвитку інновацій та зміцнення міжнародної співпраці. Програма EU4Business фінансує проекти, які відповідають критеріям сталого розвитку і мають потенціал для зростання. EU4Business підтримує модернізацію виробництва, впровадження екологічних технологій і інноваційні рішення, що допомагають зменшити вплив на навколишнє середовище
GIZ	Програми GIZ підтримує сталий розвиток, надаючи фінансування і експертну допомогу для реалізації проектів, спрямованих на модернізацію виробництва, підвищення ефективності ресурсів і інтеграцію екологічних стандартів у бізнес-процеси. Програма GIZ надає гранти для проектів, які включають впровадження сталих технологій, покращення умов праці і соціальної відповідальності, сприяють енергетичній стійкості підприємств
USAID	Програма StrongUA для на мікро-, малих та середніх підприємств спрямована на надання грантів ММСП, сприяння партнерству з банками для надання кредитів під низькі відсоткові ставки. Покращуючи доступ до фінансування, програма допомагатиме ММСП інвестувати в проекти сталого розвитку, модернізувати інфраструктуру і підвищувати екологічність і ефективність виробництва

Джерело: сформовано авторами

Попри складні для функціонування і розвитку умови, текстильна промисловість України має значний потенціал для впровадження проектів сталого розвитку. Реалізація проектів сталого розвитку вимагає переходу до стійких методів управління, врахування нових екологічних вимог, інтеграції інноваційних технологій.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження стало можливим сформулювати такі висновки:

1. Сталий розвиток бізнесу сьогодні набуває вкрай важливого значення, оскільки проблеми надмірного споживання природних ресурсів і товарів становлять серйозну загрозу для майбутніх поколінь. Особливо сильно ця проблема стосується текстильної промисловості, яка традиційно є найбільшим забруднювачем довкілля через надмірне споживання ресурсів і тренд на «швидку моду», що призводить до появи значної кількості текстильних відходів та невикористаного одягу.

2. Концепція сталого розвитку бізнесу ґрунтується на інтеграції екологічних, соціальних і економічних цілей, спрямованих на зменшення негативного впливу підприємств на довкілля та суспільство. Цей підхід передбачає створення умов, за яких економічне зростання не суперечить захисту природних ресурсів і соціальному добробуту.

3. Сучасні бізнес-моделі сталого розвитку включають концепцію циркулярної економіки, яка сприяє повторному використанню ресурсів, екологічній ефективності, що забезпечує раціональне використання енергії та матеріалів, а також соціальної відповідальності, спрямованої на підтримку громади та забезпечення рівності. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише досягати конкурентних переваг, але й активно долучатися до вирішення глобальних екологічних та соціальних викликів.

4. Сталі ініціативи ЄС щодо регулювання виробництва, управління відходами, забезпечення енергоефективності свідчать про рішучість щодо сталих змін та невідворотність впровадження відповідних практик на підприємствах ЄС та України. Це змушує українські компанії, зокрема й текстильні, реагувати на зміни та зумовлює необхідність реалізації проєктів сталого розвитку за підтримки європейських та міжнародних грантових програм.

### **Література**

1. Запатріна І. В. Керівництво «Посилення ролі бізнесу в досягненні ЦСР в Україні». Київ: ПРООН, GIZ. 2018. 72 с.
2. Компас ЦСР. Посібник для досягнення Цілей Сталого Розвитку в сфері бізнесу. URL: [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG\\_Compas\\_Guide\\_Ukrainian.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG_Compas_Guide_Ukrainian.pdf) (дата звернення 1.10.2024)
3. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. 2017. URL: [https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-06/SDGs\\_NationalReportUA\\_Web\\_1.pdf](https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-06/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf) (дата звернення 1.10.2024)
4. A European Green Deal. 2019. URL: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en) (дата звернення 1.10.2024).
5. The European Green Deal Investment Plan and Just Transition Mechanism. 2020. URL: [https://ec.europa.eu/info/publications/200114-european-green-deal-investment-plan\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/200114-european-green-deal-investment-plan_en) (дата звернення 1.10.2024)



6. Launching the Just Transition Mechanism — for a green transition based on solidarity and fairness. 2020. URL: [https://ec.europa.eu/info/news/launching-just-transition-mechanism-green-transition-based-solidarity-and-fairness2020-jan-15\\_en](https://ec.europa.eu/info/news/launching-just-transition-mechanism-green-transition-based-solidarity-and-fairness2020-jan-15_en) (дата звернення 1.10.2024).
7. European Parliamentary Research Service. Circular economy. URL: <https://www.europarl.europa.eu/thinktank/infographics/circulareconomy/public/index.html> (дата звернення 1.10.2024)
8. Циркулярна економіка. План дій. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/2%20FINAL\\_Tree\\_Circular\\_economy\\_action\\_plan\\_297x210mm\\_4%20B4\\_web\\_180822.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/2%20FINAL_Tree_Circular_economy_action_plan_297x210mm_4%20B4_web_180822.pdf) (дата звернення 1.10.2024)
9. EU Textile Strategy 2030. Challenges for Ukrainian textile manufacturers — К.тех. К.тех — К.тех, неткані матеріали, український виробник. URL: <https://ktex.com.ua/en/eu-textile-strategy-2030-vyklyku-dlya-ukrayinskyh-vyrobnykiv/> (дата звернення 1.10.2024).
10. A Manifesto to Deliver a Circular Economy in Textiles — Euratex. Euratex. URL: <https://euratex.eu/wp-content/uploads/EURATEX-Manifesto-2024-Final.pdf> (дата звернення 1.10.2024).
11. ReHubs. EURATEX. URL: <https://euratex.eu/> (дата звернення 1.10.2024).
12. Центр ресурсоефективного та чистого виробництва. URL: <http://www.recrc.org/> (дата звернення 1.10.2024).
13. Re:inventex. URL: <https://www.reinventex.com.ua/> (дата звернення 1.10.2024).
14. Ma’Rijany. URL: <https://marijany.com.ua/> (дата звернення 1.10.2024).

## References

1. Zapatrina, I. V. *Kerivnytstvo «Posylennia roli biznesu v dosiahnenni TSR v Ukraini»* [Guidance «Enhancing the Role of Business in Achieving the SDGs in Ukraine»]. Kyiv: UNDP, GIZ, 2018 [in Ukrainian].
2. *Kompas TSR. Posibnyk dlia dosiahnennia Tsilei Staloho Rozvytku v sferi biznesu* [SDG Compass. Guide for Achieving the Sustainable Development Goals in Business]. [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG\\_Compass\\_Guide\\_Ukrainian.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG_Compass_Guide_Ukrainian.pdf) (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].
3. *Tsili Staloho Rozvytku: Ukraina. Natsionalna dopovid* [Sustainable Development Goals: Ukraine. National Report]. 2017. [https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-06/SDGs\\_NationalReportUA\\_Web\\_1.pdf](https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-06/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf) (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].
4. *A European Green Deal*. 2019. [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en) (accessed October 1, 2024).
5. *The European Green Deal Investment Plan and Just Transition Mechanism*. 2020. [https://ec.europa.eu/info/publications/200114-european-green-deal-investment-plan\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/200114-european-green-deal-investment-plan_en) (accessed October 1, 2024).
6. *Launching the Just Transition Mechanism: For a Green Transition Based on Solidarity and Fairness*. 2020. [https://ec.europa.eu/info/news/launching-just-transition-mechanism-green-transition-based-solidarity-and-fairness2020-jan-15\\_en](https://ec.europa.eu/info/news/launching-just-transition-mechanism-green-transition-based-solidarity-and-fairness2020-jan-15_en) (accessed October 1, 2024).
7. European Parliamentary Research Service. *Circular Economy*. <https://www.europarl.europa.eu/thinktank/infographics/circulareconomy/public/index.html> (accessed October 1, 2024).
8. *Tsykliarna ekonomika. Plan dii* [Circular Economy. Action Plan]. [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/2%20FINAL\\_Tree\\_Circular\\_economy\\_action\\_plan\\_297x210mm\\_4%20B4\\_web\\_180822.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/2%20FINAL_Tree_Circular_economy_action_plan_297x210mm_4%20B4_web_180822.pdf) (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].

9. *EU Textile Strategy 2030. Challenges for Ukrainian Textile Manufacturers* — K.tex. K.tex — К.tex, Неткані матеріали, український виробник. <https://ktex.com.ua/en/eu-textile-strategy-2030-vyklyky-dlya-ukrayinskyh-vyrobnikiv/> (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].
10. *A Manifesto to Deliver a Circular Economy in Textiles* — Euratex. Euratex. <https://euratex.eu/wp-content/uploads/EURATEX-Manifesto-2024-Final.pdf> (accessed October 1, 2024).
11. *ReHubs*. EURATEX. <https://euratex.eu/> (accessed October 1, 2024).
12. *Tsentr resursoefektyvnoho ta chystoho vyrobnytstva* [Center for Resource Efficient and Cleaner Production]. <http://www.repc.org/> (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].
13. *Re:inventex*. <https://www.reinventex.com.ua/> (accessed October 1, 2024).
14. *Ma'Rijany*. <https://marijany.com.ua/> (accessed October 1, 2024).

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT PROJECTS IN THE TEXTILE INDUSTRY OF UKRAINE

**Victoria Lishchynska**

PhD, Associate Professor  
Kyiv National Economic University named after  
Vadim Hetman, Ukraine  
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6185-3953>

**Viacheslav Sosnin**

student, master's program «Project Management  
and Consulting»  
Kyiv National Economic University named after  
Vadym Hetman, Ukraine  
ORCID <https://orcid.org/0009-0008-9801-7308>

**Abstract.** The main task of the study was theoretical generalization and development of practical recommendations for the implementation and financing of sustainable development projects in the textile industry of Ukraine. To implement the research tasks, scientific methods of theoretical and empirical research were used. As a result of the study, the requirements of the European Textile Strategy 2030 and its impact on the development of Ukrainian companies were determined; successful cases of implementation of sustainable development projects in the EU and Ukraine and challenges for the implementation of sustainable projects in the textile industry were identified; recommendations were developed for choosing sources of financing for sustainable business development projects.

**Keywords:** sustainable development, circular economy, sustainable management, sustainable development projects, textile industry.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2024

УДК 338.48:338.46:339.9:338.242

JEL L83, F63, O18, Z32

DOI <https://doi.org/doi.org/10.33111/sedu.2024.55.083.096>

**Мазур Володимир Степанович\***  
**Галько Оксана Василівна\*\***

## **РОЗВИТОК СВІТОВОЇ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ: ЯКІСНА ОЦІНКА ТА ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ**

**Анотація.** У статті розкрито якісні параметри розвитку туристичної індустрії, яка є яскравим проявом глобалізаційних процесів. Критично охарактеризовано підходи до трактування поняття «туризм» у вузькому та широкому розумінні. Авторами запропоновано визначати сферу туризму як організаційну систему кластерного типу. Сформовано оригінальний підхід до структуризації досліджуваної індустрії. На основі узагальнення результатів досліджень європейських науковців визначено глобальні тенденції розвитку туристичної індустрії.

**Ключові слова:** туризм, глобалізація, культура, індустрія, кластер, економічний розвиток, туристичні продукти.

**Вступ.** Сучасне суспільство переживає значні зміни, які зумовлені зростанням взаємозв'язків і взаємозалежностей між різними країнами, народами та культурами. Цей процес, відомий як глобалізація, охоплює численні сфери соціального життя та трансформує світ у єдиний соціальний простір, у якому інтенсивно розвиваються комунікації, економічні зв'язки та культурний обмін. Туризм є одним із найпомітніших проявів глобалізаційних процесів, особливо в кінці ХХ — на початку ХХІ століття. Він не лише відображає глобальну взаємодію, а й сприяє культурному зближенню, обміну досвідом та формуванню нових соціальних зв'язків.

Наукові дослідження розвитку світової туристичної індустрії викликають значний інтерес серед учених різних країн. Деякі з них зробили важливий внесок у цю галузь, досліджуючи різноманітні аспекти туризму. Серед таких дослідників можна виокремити: Н. Алешугіна, Г. Андреева, З. Атаманчук, М. Афанасьєв, Л. Гонтаржевська, А. Грянило, Р. Драпушко, І. Журба, В. Зайцева, М. Зубрій, В. Кифяк, А. Клейменов, П. Коваль, О. Корнієнко, Т. Козирєва, С. Кравченко, О. Лук'янченко, О. Любіцева, Л. Мальська, Н. Мацур, А. Парфіненко, Л. Побоченко, Б. Сергєєв, І. Смирнов, Л. Устименко, В. Худо, О. Шуплат, та інші, які зробили вагомий внесок у розвиток індустрії туризму своїми

\* **Мазур Володимир Степанович** — канд. екон. наук, доцент, професор кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2980-7954>, email: [mazur\\_volodymyr@ukr.net](mailto:mazur_volodymyr@ukr.net)

\*\* **Галько Оксана Василівна** — аспірантка кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, Західноукраїнського національного університету, м. Тернопіль, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1962-8119>, email: [oksana.galko3009@gmail.com](mailto:oksana.galko3009@gmail.com)

науковими працями. У їхніх дослідженнях широко розглядаються основні аспекти туризму, зокрема теоретичні засади, сучасний стан, проблеми розвитку туризму в світі, а також його потенціал.

Проте, попри існуючі дослідження, актуальність теми розвитку світової індустрії туризму полягає в необхідності глибшого розуміння її структурних складових, а також у вивченні впливу глобалізаційних процесів на розвиток цього сектору. Зокрема, потрібно дослідити вплив зовнішніх чинників на туристичні потоки та їхні економічні наслідки. Дослідження цієї теми дозволить не лише проаналізувати сучасний стан туристичної індустрії, а й визначити перспективи її розвитку в умовах глобалізації та сучасних викликів.

**Постановка завдання.** Глобалізація, як один з основних факторів розвитку сучасного суспільства, охоплює різні сфери життя, включаючи економіку, культуру, політику та технології. В умовах зростаючої взаємозалежності країн, туризм стає важливим елементом світової економіки, що створює умови для розвитку міжнародних відносин і забезпечує значний економічний внесок у ВВП багатьох держав. Відповідно, це явище потребує детального дослідження з урахуванням сучасних підходів і наукових методів.

Метою даного дослідження є аналіз сучасних тенденцій розвитку індустрії туризму в умовах глобалізації, а також вивчення її впливу на соціально-економічні процеси у світі. Особлива увага приділяється оцінці структурних змін в індустрії туризму, викликаних пандемією COVID-19, та визначенню перспектив розвитку галузі у постпандемічний період.

Для досягнення поставленої мети вирішено ряд завдань: визначено основні тенденції розвитку туризму на глобальному рівні, проаналізовано статистичні дані про міжнародні туристичні потоки; здійснено оцінку впливу пандемії COVID-19 на індустрію туризму, зокрема на її ключові сектори, такі як авіаперевезення, готельний бізнес та культурно-розважальні послуги; проаналізовано взаємозв'язок між розвитком туризму і процесами глобалізації, зокрема вплив туризму на культурну взаємодію та економічні відносини між країнами; досліджено структуру та особливості функціонування туристичних кластерів як комплексних організаційних систем у різних регіонах світу; окреслено перспективи розвитку міжнародного туризму в постпандемічний період з урахуванням нових тенденцій і змін у туристичних потребах споживачів.

Для досягнення поставлених завдань було використано такі методи: аналіз та синтез — для вивчення наукових підходів до туризму, його структури та впливу глобалізації; статистичний метод — для виявлення кількісних даних про міжнародні туристичні потоки та оцінки впливу пандемії COVID-19 на індустрію; метод кластерного аналізу — для встановлення взаємозв'язків між компонентами туристичної індустрії та ефективністю кластерів.

Загалом, дослідження спрямоване на комплексний аналіз розвитку індустрії туризму в умовах глобалізації з урахуванням її впливу на соціально-економічні процеси у світі.

**Результати.** Сучасне суспільство надзвичайно активно розвивається за рахунок зростання взаємозв'язків та взаємозалежності різних країн, народів і культур. Цей процес, що охопив різні сфери суспільного життя у всьому світі, отримав у сучасній науці назву «глобалізація». Розвиток процесів глобалізації пов'язаний із формуванням і зміцненням різноманітних мереж соціальних, політичних та економічних комунікацій, що охоплюють увесь світ і перетворюють його у «єдиний соціальний простір».

Туризм став одним із найвиразніших проявів цих процесів у кінці ХХ — на початку ХХІ століття. Переміщення людей з однієї країни до іншої не лише відображає глобальну взаємодію, але й сприяє зближенню культур, обміну досвідом та розумінню різноманітності нашого світу.

Туризм — це комплексне та багатогранне явище, для розуміння та опису якого потрібен погляд з позицій різних наукових дисциплін.

Відповідно до Закону України «Про туризм» туризм визначається як тимчасовий виїзд особи з місця проживання для відвідування оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових або інших цілей, при цьому особа не здійснює оплачувану діяльність у місці, куди вона подорожує [1].

А. Клейменов та Б. Сергеев пропонують два підходи до трактування: у вузькому розумінні, туризм — це форма активного відпочинку, яка включає подорожі, екскурсії, походи, спортивні заходи. У широкому розумінні — це економічна галузь, що впливає на зайнятість населення, збільшення фінансових надходжень та формування туристичного ринку [2, с. 62].

Структура сфери туризму складається з певної організаційної системи, яка представлена у вигляді кластеру, оскільки вона включає різноманітні компоненти, що мають глибокі взаємозв'язки між собою (рис. 1).

У цій системі ключовими елементами туристичних кластерів є:

- сфера надання послуг — готелі, мотелі, гостьові будинки, кемпінги, ресторани, кафе, розважальні заклади тощо;
- транспортна інфраструктура — авіалінії, автобусні та залізничні перевезення, місцевий транспорт, таксі, автопрокат;
- місця та об'єкти — пам'ятки, природні парки, музеї, архітектурні та історичні пам'ятки, пляжі, гірські курорти тощо;
- маркетинг та реклама — просування туристичних пропозицій, інформаційна підтримка, рекламні кампанії;
- людські ресурси — кваліфікований персонал в галузі гостинності, екскурсоводи, перекладачі, спеціалісти з обслуговування тощо;
- інфраструктура й середовище — технічна підтримка, комунікації, безпека, управління відходами, комфортне середовище для туристів;
- співпраця і партнерство — взаємодія між підприємствами, урядовими установами, громадськістю та місцевими жителями для створення сприятливих умов для розвитку туристичної індустрії.



Рис. 1. Інтегральна схема типового туристичного кластеру

Джерело: наведено за [3]

У 1970-х роках світ пережив екстенсивне зростання потоку туристів, а туристична сфера опинилась під впливом різних суспільно-політичних чинників. Цей період відзначився тим, що туризм, який раніше сприймався як сфера задоволення потреб подорожуючих людей, перетворився на повномасштабну індустрію.

Серед науковців ряду європейських країн триває дискусія щодо класифікації компонентів індустрії туризму. Деякі з них відрізняють індустрію туризму від індустрії гостинності. Згідно з цим підходом, індустрія туризму складається з підприємств, що спеціалізуються на організації та продажу туристичних продуктів, екскурсійних бюро, а також галузей розваг. З іншого боку, індустрія гостинності включає послуги, пов'язані з розміщенням та харчуванням, які надаються під час подорожей. Це означає, що індустрія гостинності об'єднує сфери, що надають послуги, які супроводжують організацію та проведення подорожей [4, с. 31]. За таким підходом, індустрія туризму фокусується на туристичних продуктах та послугах, пов'язаних з організацією подорожей, тоді як індустрія гостинності стосується послуг, пов'язаних зі збереженням та комфортним перебуванням під час подорожей.

Білогіла О. визначає туристичну індустрію як господарський комплекс міжгалузевого характеру, який спрямований на виробництво та реалізацію товарів і послуг, спрямованих на задоволення різноманітних потреб населення у відпочинку. Ці продукти та послуги призначені для організації дозвілля та відпочинку, і під час їхнього споживання споживачі отримують комплексні послуги, пов'язані з туристичним відпочинком [5].

Коваль П. Ф., Алешугіна Н. О., Андрєєва Г. П. визначають туристичну індустрію як складну та динамічну галузь економіки. Ця галузь включає різноманітні виробничі та невиробничі види діяльності, спрямовані на виробництво товарів та надання послуг туристичного призначення. Їхній підхід підкреслює формування турпродукту, тобто комплексу продуктів та послуг, які спрямовані на задоволення потреб та очікувань туристів під час подорожей та відпочинку [6, с. 78].

У визначенні Любіцевої О. О., туристична індустрія описується як міжгалузевий господарський комплекс, який представляє собою інтегровану систему галузей, виробництв і видів діяльності. Ці суб'єкти є об'єднаними спільною метою та суспільним призначенням, яке полягає у задоволенні потреб населення у проведенні дозвілля та відпочинку під час подорожей. Основним завданням цієї індустрії є створення та реалізація туристичного продукту, який відповідає очікуванням та потребам туристів [7].

Визначення Драпушка Р. описує туристичну індустрію як сукупність виробництв різних галузей господарства, а також закладів культури, освіти та науки. Ці сектори діяльності спільно створюють матеріальну базу для розвитку туризму. Крім того, вони забезпечують підготовку кадрів, виробництво, реалізацію та споживання туристичного продукту. Такий підхід враховує комплексний характер туристичної галузі, її зв'язок з різними сферами економіки та культурно-освітніми закладами для підтримки та розвитку туристичної індустрії [4, с. 31].

Наведені підходи дають підставу стверджувати, що українські вчені зосереджують увагу на комплексності та інтегральній міжгалузевій взаємодії в контексті туристичної індустрії

Результати вивчення різних підходів вітчизняних і зарубіжних науковців до дослідження суті індустрії туризму відкрили глибші погляди на цю проблематику і дозволили сформуванню оригінального уявлення про складові туристичної індустрії (рис. 2).

Інтеграція індустрії туризму з соціальними та виробничими сферами робить туризм каталізатором суспільно-економічних процесів.

Функціональна «гнучкість» туризму тісно пов'язана з іншими галузями економіки, що призводить до використання різноманітних підходів та методів у дослідженні теоретично-практичних основ туризму. Це дозволяє краще зрозуміти умови, причини, рушійні сили, механізми та закономірності функціонування туризму. Однак це також ускладнює відображення загальних тенденцій та сутності туристичної індустрії.



Рисунок 2. Складові індустрії туризму

Джерело: складено авторами на основі [4; 6; 7]

У сучасних умовах глобалізації індустрія туризму стає все більш важливою, що підкреслює її статус однієї з перспективних галузей у світовому експорті. Річні темпи зростання світової туристичної індустрії в середньому складають близько 5 %. За даними UNWTO до 2022 року туристична галузь приносила приблизно 10 % від загального світового доходу і забезпечувала кожне десяте робоче місце на планеті безпосередньо або опосередковано [8].

Однак світова криза, спричинена пандемією COVID-19, а також зростання політичних, соціальних і військових конфліктів у деяких регіонах, суттєво вплинула на економіку туристичного сектора. Це призвело до негативних наслідків для всіх учасників туристичного бізнесу (туристичних операторів, туристичних агентств, перевізників, готельєрів, рестораторів тощо).

Згідно з новими даними UNWTO на 2022 рік більш як 900 мільйонів подорожуючих здійснили міжнародні поїздки — це вдвічі більше, ніж у 2021 році, хоча це все ще становить 63 % від рівня до початку пандемії. У всіх світових регіонах спостерігається помітний приріст міжнародних туристів. На Близькому Сході зафіксовано найвищий ріст, оскільки кількість прибуттів (international tourist arrivals — один із ключових показників стану туристичної галузі у світі) зросла до 83 % від рівня до початку пандемії. У Європі ця цифра майже досягла 80 % від попереднього рівня, прийнявши 585 мільйонів відвідувачів у 2022 році. Африка та Америка відновили приблизно 65 % свого попереднього потоку відвідувачів до пандемії, тоді як Азія та Тихоокеанський регіон досягли лише 23 %, через сильний вплив пандемії та пов'язані з нею обмеження, які почали знімати лише останнім часом.

Перший світовий туристичний барометр UNWTO за 2023 рік відображає показники за регіонами та розглядає кращі результати 2022 року, включаючи кілька напрямків, які вже відновили рівень відвідуваності до рівня 2019 року [9].



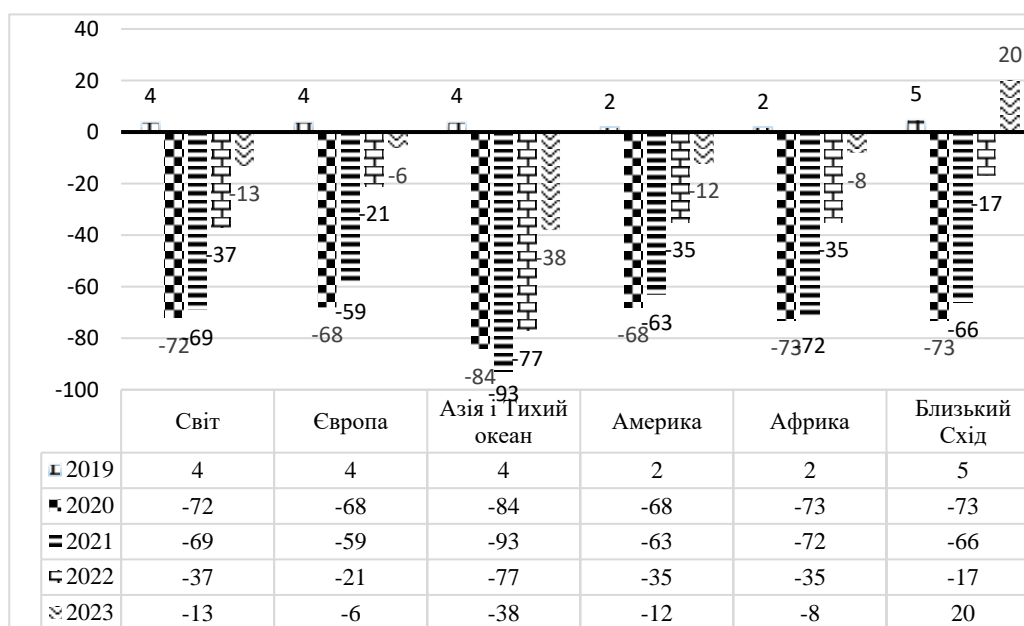


Рисунок 3. Міжнародні туристичні прибуття, світ і регіони, %

Джерело: наведено за [9].

Згідно з даними UNWTO у 2022 році індустрія туризму відновилася майже до рівня перед пандемією. У 2023 році міжнародний туризм продовжив свій розвиток завдяки накопиченому попиту, особливо з Азії та Тихоокеанського регіону. Це підтверджують результати опитування Групи експертів UNWTO, де 72 % респондентів прогнозують значне зростання індустрії туризму у 2023 році. Однак більшість фахівців (65 %) також вважають, що міжнародний туризм повернеться до рівня 2019 року не раніше 2024 року. Згідно сценаріїв UNWTO на 2024 рік, кількість міжнародних туристів може досягти від 80 % до 95 % рівня до пандемії, особливо в Європі та на Близькому Сході.

Розвиток міжнародного туризму сприяє розвитку економічної інфраструктури країни та сприяє зміцненню мирних процесів. Тому важливо розглядати міжнародний туризм як фактор, що сприяє взаємовідносинам між країнами. Спираючись на звіти провідних компаній світового рівня, таких як Mastercard (Mastercard Global Destination Cities Index, 2021) і Euromonitor International (European Cities Marketing Benchmarking Report, 2021), був складений рейтинг найбільш відвідуваних міст у 2022 році (табл. 1).

Таблиця 1

## НАЙПОПУЛЯРНІШІ ТУРИСТИЧНІ НАПРЯМКИ В СВІТІ У 2022 РОЦІ

Ранг	Місто	Країна	Кількість іноземних туристів, млн осіб
1	Гонконг	Китай	26,6
2	Бангкок	Таїланд	21,2
3	Лондон	Великобританія	19,2
4	Сінгапур	Сінгапур	16,6
5	Макао	Китай	15,4
6	Дубай	ОАЕ	14,9
7	Париж	Франція	14,4
8	Нью-Йорк	США	12,7
9	Шеньчжень	Китай	12,6
10	Куала-Лумпур	Малайзія	12,3

Джерело: [10]

Лідером за кількістю відвідувачів у світі у 2022 році став Гонконг. Цей вражаючий мегаполіс, розташований у південно-східній частині Китаю, приймає понад 5 мільйонів туристів щорічно, випереджаючи свого найближчого конкурента — Бангкок, який досі довго утримував перше місце. Експерти прогнозують, що цей один із найбільших фінансових центрів світу буде відвідуватися не менше ніж 31 мільйоном людей протягом кількох років, а до 2025 року ця цифра підніметься до 44 мільйонів.

Лондон є найбільш відвідуваним містом у Європі серед інших європейських країн. Незабаром очікується, що британська столиця прийме понад 20 мільйонів гостей, а до 2025 року ця кількість може перевищити 25 мільйонів.

Міжнародний діловий туризм виступає важливим джерелом валютних надходжень і має значний вплив на стан платіжних балансів, навіть у високорозвинутих країнах. Доходи від міжнародного туризму, зокрема від міжнародного обміну діловими туристичними послугами, є значною складовою частиною доходів від експорту товарів і послуг у численних країнах.

За рейтингом журналу CEOWORLD на 2020 рік Нью-Йорк був визнаний найкращим у світі місцем для проведення ділових зустрічей. Париж посів друге місце у цьому списку, за ним слідують Лондон (на третьому місці), Токіо (четверте місце) та Сінгапур (п'яте місце) (табл. 2).

Таблиця 2

РЕЙТИНГ НАЙКРАЩИХ НАПРЯМКІВ У СВІТІ ДЛЯ ДІЛОВИХ ПОЇЗДОК

Місце	Місто призначення	Країна	Бал	Рейтинг
1	Нью-Йорк	Сполучені Штати	69,27	AAA
2	Париж	Франція	66,19	AAA
3	Лондон	Сполучене Королівство	65,47	AAA
4	Токіо	Японія	65,06	AAA
5	Сінгапур	Сінгапур	64,54	AA+
6	Рим	Італія	64,29	AA+
7	Гаваї	Сполучені Штати	63,87	AA+
8	Гонконг	Гонконг	63,78	AA+
9	Пхукет	Таїланд	62,94	AA+
10	Вашингтон	Сполучені Штати	62,26	AA+
11	Амстердам	Нідерланди	61,36	AA
12	Пекін	Китай	61,35	AA
13	Лас Вегас	Сполучені Штати	61,33	AA
14	Дубай	Об'єднані Арабські Емірати	61,07	AA
15	Бангкок	Таїланд	60,21	AA
16	Гоа	Індія	60,19	AA
17	Балі	Індонезія	60,14	AA
18	Лос-Анджелес	Сполучені Штати	59,91	AA-
19	Сеул	Південна Корея	59,88	AA-
20	Афіни	Греція	59,58	AA-

Джерело: [11]

Протягом багатьох років туризм неодмінно проявляв свою стійкість і здатність не лише відновлюватися після економічних криз, а й сприяти ширшому економічному та соціальному відродженню.

За останнє десятиліття індустрія туризму стала однією з найважливіших галузей у світовому масштабі. Туризм залишається значним джерелом доходів національних економік багатьох країн світу (табл. 3).

Таблиця 3

## ЗАГАЛЬНИЙ ВНЕСОК ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ У ВВП КРАЇН, У 2023 РОЦІ

Країна	Внесок туристичної індустрії у ВВП у 2023 році (млрд. дол. США)	Зміна порівняно з 2022 роком (%)
США	1271.2	+5 %
Китай	814.3	+8 %
Німеччина	251.0	+10 %
Японія	206.3	+12 %
Італія	179.0	+15 %
Франція	177.9	+12 %
Іспанія	113.1	+18 %
Велика Британія	157.5	+10 %
Канада	88.0	+15 %
Австралія	76.5	+20 %
Нідерланди	59.3	+12 %
Туреччина	76.3	+15 %
Саудівська Аравія	51.5	+25 %
Південна Корея	48.8	+10 %
Швейцарія	44.5	+8 %
Мексика	168.8	+12 %
Бразилія	103.5	+10 %
Індія	178.0	+18 %
Єгипет	35.2	+20 %

Джерело: [9; 12; 13]

Пандемія COVID-19 мала глибокий вплив на туристичну індустрію, проте вже у 2023 році спостерігалось поступове відновлення цього сектора. На основі останніх даних, можна зробити декілька ключових висновків щодо сучасного стану галузі. Туристична галузь демонструє значне зростання у більшості країн порівняно з попередніми роками. Це свідчить про те, що багато держав змогли подолати наслідки пандемії та поступово повернутись до докризових рівнів внеску туризму у ВВП. Водночас, темпи відновлення залишаються нерівномірними. Деякі країни відновлюються швидше, ніж інші, що обумовлено низкою факторів, зокрема рівнем вакцинації, популярністю туристичних напрямків та загальним станом економіки. Країни Азії, такі як Китай, Японія та Індія,

показують одні з найвищих темпів відновлення завдяки масштабам внутрішніх ринків і ефективній стратегії подолання наслідків пандемії. Ці країни змогли швидко адаптуватися до нових умов, що сприяло зростанню туризму. Європейські країни, які традиційно приваблюють значні потоки туристів, також демонструють стійке відновлення. Це пояснюється високою популярністю європейських культурних і природних пам'яток, а також стабільністю інфраструктури.

Розглянемо ключові показники міжнародного туризму у 2019–2023 роках, що відображають вплив пандемії COVID-19 на туристичну індустрію та її подальше відновлення (табл. 4).

Таблиця 4

ДИНАМІКА РОЗВИТКУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ЗА ПЕРІОД 2019–2023 РОКИ

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Міжнародні туристичні прибуття, млн осіб	1 500	400	570	930	1 320
Експортні доходи від туризму, трлн дол США	1.7	0.5	0.7	1.1	1.4
Прямий ВВП туризму (TDGDP), трлн дол США	3.5	1.6	—	—	3.3

Джерело: [9; 13]

Пандемія COVID-19 суттєво скоротила міжнародні туристичні прибуття (приблизно на 73 %) і експортні доходи від туризму. Більшість країн закрили кордони або запровадили жорсткі обмеження на подорожі, що призвело до катастрофічного зниження туристичної активності.

Ринок поступово відновлювався, зростаючи щороку на 30–50 %, досягнувши 88 % рівня 2019 року в 2023 році.

**Висновки.** Глобалізаційні процеси, що посилюють взаємозв'язки між країнами та культурами, створюють сприятливі умови для розвитку туризму як міжгалузевої індустрії, що охоплює різноманітні сфери економіки та суспільства. Туризм, відображаючи глобальну інтеграцію, водночас сприяє зближенню культур, розвитку економічних відносин і міжкультурного обміну.

Аналіз підходів до визначення меж і складових туристичної індустрії свідчить про її складність та багатовимірність. Туристична галузь виступає як інтегрований міжгалузевий комплекс (кластер), що взаємодіє з іншими секторами економіки, використовуючи їхні досягнення для свого розвитку. Водночас, туризм стає важливим каталізатором соціально-економічних процесів, що сприяє активізації економічної діяльності, створенню робочих місць та залученню інвестицій.

Таким чином, туризм відіграє важливу роль у сучасній економіці, поєднуючи у собі економічну, культурну та соціальну функції. Його розвиток залежить від тісної співпраці між різними галузями, що забезпечує комплексний підхід до задоволення потреб туристів та ефективного функціонування галузі.

Сучасна туристична індустрія переживає швидке відновлення після глобальної кризи, спричиненої пандемією COVID-19, хоча вплив соціальних, політичних та економічних факторів залишається значним. Незважаючи на суттєве падіння під час пандемії, починаючи з 2021 року, спостерігається постійне зростання туристичних прибуттів, доходів та внеску туризму у світову економіку.

До 2022 року міжнародні туристичні поїздки зросли майже вдвічі у порівнянні з попереднім роком, хоча ще не досягли рівня, що був до пандемії. Найбільше відновлення спостерігалось на Близькому Сході та в Європі, де міжнародний туризм досяг 83 % і 80 % рівня 2019 року відповідно. Інші регіони, такі як Азія та Тихоокеанський регіон, відставали через тривалі обмеження.

Згідно з прогнозами, у 2024 році туризм продовжить відновлюватися, наближаючись до показників 2019 року, зокрема в Європі та на Близькому Сході, де відновлення йде найактивніше. Також особливу роль у цьому процесі відіграє внутрішній туризм у великих країнах, таких як Китай та Індія.

Індустрія туризму залишається важливим джерелом економічного розвитку для багатьох країн, приносячи значні валютні надходження та підтримуючи зайнятість у різних секторах економіки.

### **Література**

1. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 року №324/95-ВР / URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення 23.10.2024).
2. Клейменов А. М., Сергєєв Б. І. Інноваційні процеси у розвитку туризму. *Культура народів Причорномор'я*. 2004. Т. 2. № 52. С. 62–66.
3. Інноваційні види туризму. URL: <http://www.investplan.com.ua/pdf/42022/10.pdf> (дата звернення 23.10.2024).
4. Драпушко Р. Індустрія туризму: міжнародний та вітчизняний досвід. *Вісник Інституту розвитку дитини. Серія «Філософія, педагогіка, психологія»*. 2014. Вип. 35. С. 31–36.
5. Білотіл О. М. Механізми державного управління в туристичній індустрії на прикладі Причорноморського регіону України: дис. ... к.держ.упр.: спец. 25.00.02 «Механізми державного управління». Харків, 2016. 236 с.
6. Коваль П. Ф., Алешугіна Н. О., Андрєєва Г. П. Розвиток розважального сектору туризму як засіб зміцнення туристичного потенціалу України. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 6. С. 78–83.
7. Любіцева О. О., Бабарицька В. К. Туризмознавство: вступ до фаху: підручник. К.: Київський університет, 2008. 450 с.
8. COVID-19 and tourism statistics. The World Tourism Organization (UNWTO). URL: [https://unstats.un.org/unsd/ccsa/documents/covid19-report-ccsa\\_vol3.pdf](https://unstats.un.org/unsd/ccsa/documents/covid19-report-ccsa_vol3.pdf) (дата звернення 23.10.2024).
9. Tourism Set to Return to Pre-Pandemic Levels in Some Regions in 2023. UNWTO. URL: <https://www.unwto.org/news/tourism-set-to-return-to-pre-pandemic-levels-in-some-regions-in-2023> (дата звернення 23.10.2024).

10. Mastercard Global Destination Cities Index, 2022. <https://www.mastercardservices.com/en/reports-insights/economics-institute/travel-trends-2022> (дата звернення 23.10.2024).
11. Райан Міллер. Найкращі напрямки світу для ділових мандрівників, 2020 р. Ділова подорож. 15 листопада 2020 р. *Журнал CEOWORLD*. URL: <http://ceoworld.biz> (дата звернення 23.10.2024).
12. World Travel & Tourism Council. URL: <https://www.wttc.org>.
13. UNWTO and COVID-19. UNWTO. URL: <https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19> (дата звернення 23.10.2024).

## References

1. Закон України «Про туризм» [«On Tourism»]. Vid 15.09.1995 roku No. 324/95-VR. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (accessed October 23, 2024) [in Ukrainian].
2. Kleimenov, A. M., and B. I. Sergieiev. «Innovatsiini protsesy u rozvytku turyzmu [The Innovative Processes in the Development of Tourism].» *Kultura narodiv Prychornomor'ia 2*, no. 52 (2004): 62–66 [in Ukrainian].
3. *Innovatsiini vydy turyzmu*. [http://www.investplan.com.ua/pdf/4\\_2022/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2022/10.pdf) (accessed October 23, 2024).
4. Drapushko, R. «Industriia turyzmu: mizhnarodnyi ta vitchyzniani dosvid» [«The Tourism Industry: International and Domestic Experience»]. *Visnyk Instytutu rozvytku dytyny. Seriia «Filosofia, pedahohika, psykholohiya»*, no. 35 (2014): 31–36 [in Ukrainian].
5. Bilotil, O. M. *Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia v turystychniy industrii na prykladі Prychornomorskoho rehionu Ukrainy* [Mechanisms of Public Administration in the Tourism Industry: The Case of the Black Sea Region of Ukraine]. PhD diss., Kharkiv, 2016 [in Ukrainian].
6. Koval, P. F., N. O. Aleshuhina, and H. P. Andrieieva. «Rozvytok rozvazhalnoho sektoru turindustrii yak zasib zmitsnennia turystychnoho potentsialu Ukrainy» [«The Development of the Entertainment Sector in the Tourism Industry as a Means of Strengthening Ukraine's Tourism Potential»]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6 (2010): 78–83 [in Ukrainian].
7. Liubitseva, O. O., and V. K. Babarytska. *Turyzmoznavstvo: vstup do fahu* [Tourism Studies: Introduction to the Profession]. Kyiv: Kyivskyi Universytet, 2008 [in Ukrainian].
8. «COVID-19 and Tourism Statistics.» The World Tourism Organization (UNWTO). [https://unstats.un.org/unsd/ccsa/documents/covid19-report-ccsa\\_vol3.pdf](https://unstats.un.org/unsd/ccsa/documents/covid19-report-ccsa_vol3.pdf) (accessed October 23, 2024).
9. «Tourism Set to Return to Pre-Pandemic Levels in Some Regions in 2023.» UNWTO. <https://www.unwto.org/news/tourism-set-to-return-to-pre-pandemic-levels-in-some-regions-in-2023> (accessed October 23, 2024).
10. Mastercard Global Destination Cities Index, 2022. <https://www.mastercardservices.com/en/reports-insights/economics-institute/travel-trends-2022> (accessed October 23, 2024).
11. Miller, Ryan. «Naikrashchi napriamky svitu dlia dilovykh mandrivnykiv, 2020 r.» *Dilova podorozh. CEOWORLD Magazine*. November 15, 2020. <http://ceoworld.biz> (accessed October 23, 2024).
12. *World Travel & Tourism Council*. <https://www.wttc.org> (accessed October 23, 2024).
13. «UNWTO and COVID-19.» UNWTO. <https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19> (accessed October 23, 2024).

**DEVELOPMENT OF THE GLOBAL TOURISM INDUSTRY:  
QUALITATIVE ASSESSMENT AND GLOBAL TRENDS*****Volodymyr Mazur***

PhD (econ.), associate professor,  
professor at the Department of International  
Tourism and Hotel Business,  
West Ukrainian National University, Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2980-7954>

***Oksana Halko***

PhD Student,  
Department of International Tourism and Hotel  
Business,  
West Ukrainian National University, Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1962-8119>

**Abstract.** The article presents an analysis of the qualitative development of the tourism industry, considering that tourism has become one of the most prominent manifestations of globalization processes, contributing to the formation and strengthening of global social, political, and economic networks, transforming the world into a «single social space.» The opinions of scholars are reviewed, proposing a differentiation of the concept of «tourism» depending on the subject of research, distinguishing between a narrow and broad understanding of the term. The authors define the tourism sector as an organizational system represented by a cluster, identifying key elements that form tourism clusters in providing services. The article also analyzes the experience of European researchers regarding the classification of components of the tourism industry and the interrelationship between the concepts of «tourism industry» and «hospitality industry,» citing the positions of specific authors. The study of various approaches by domestic and foreign scholars to the essence of the tourism industry has provided more profound insights into its structure and helped form the authors' understanding of its components. Additionally, the article examines the most popular tourist destinations in the world and ranks the best locations for business trips. It is proven that over the past decade, the tourism industry has become one of the most critical sectors globally, as evidenced by the dynamic development of tourism services between 2019 and 2023. Over the years, tourism has demonstrated resilience and the ability to recover from economic crises and has contributed to broad economic and social revival.

**Keywords:** tourism; globalization; culture; industry; cluster; economic development; tourist products.

*Стаття надійшла до редакції 24.10.2024*



УДК 658.1:338.27:621.311:620.9

JEL L22, Q43, Q41, O25, H23

DOI <https://doi.org/doi.org/10.33111/sedu.2024.55.097.112>

**Серобян Арпіне Мікаелівна\***  
**Кизенко Олена Олександрівна\*\***

## **СТРАТЕГІЇ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В ЕНЕРГЕТИЧНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ДОСВІД ЛІДЕРІВ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

**Анотація.** У статті проаналізовано вертикальну інтеграцію як стратегію, спрямовану на формування та підтримку комплексу специфічних стратегічних ресурсів, що забезпечують конкурентоспроможності в паливно-енергетичному комплексі (ПЕК) України. Розглянуто сучасний стан галузі, залежність її розвитку від динаміки процесів видобутку палива, а також виклики, спричинені економічними, політичними й екологічними факторами. За допомогою VRIO-аналізу оцінено стратегічні ресурси компаній-лідерів — ДТЕК і Нафтогаз. Доведено, що вертикальна інтеграція забезпечує стійкість до ризиків, оптимізацію витрат і формування та підтримку у довгостроковій перспективі конкурентних переваг, що є критично важливим у контексті енергетичної безпеки України.

**Ключові слова:** стратегія, інтеграція, паливно-енергетичний комплекс, стратегічний менеджмент, стратегічні ресурси, енергетична безпека.

**Вступ.** Паливно-енергетичний комплекс (ПЕК) України є ключовим елементом національної економіки, забезпечуючи енергетичну безпеку держави та підтримуючи функціонування інших стратегічно важливих галузей. Попри наявність значних природних ресурсів і виробничих потужностей, галузь стикається з серйозними викликами. Ключовими з них є залежність від викопного палива, скорочення власного видобутку енергоресурсів, низький рівень технологічних інновацій та недостатній розвиток використання відновлюваних джерел енергії.

Ситуацію ускладнюють кризові явища, зокрема війна, руйнування енергетичної інфраструктури, падіння інвестицій і зростаюча залежність від імпорту. При цьому розвиток ПЕК напряму впливає на рівень конкурентоспроможності всіх галузей економіки через їх повну залежність від енергетичних ресурсів. В умовах цих викликів вертикальна інтеграція стає важливим інструментом адаптації: вона дозволяє знижувати витрати, забезпечувати контроль над ланцюгами постачання та підвищувати конкурентоспроможність. Тому, стан і перспективи

\* **Серобян Арпіне Мікаелівна** — магістр, здобувач наукового ступеня PhD по кафедрі бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5874-4061>, email: [serobianarpine@gmail.com](mailto:serobianarpine@gmail.com)

\*\* **Кизенко Олена Олександрівна** — доктор економічних наук, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6109-4798>, email: [e.kyzenko@kneu.edu.ua](mailto:e.kyzenko@kneu.edu.ua)

розвитку паливно-енергетичного комплексу мають бути предметом постійної уваги і турботи уряду та всього суспільства загалом.

В умовах глобальних і локальних викликів, які є в Україні, аналіз стратегій провідних підприємств нафтогазового комплексу сприяє глибшому розумінню специфіки діяльності цих компаній, що створює передумови для ефективного використання їх стратегічного потенціалу з метою підвищення конкурентоспроможності галузі та національної економіки в цілому для швидкого повоєнного відновлення України.

**Постановка завдання.** Робоча гіпотеза дослідження полягає у тому, що вертикальна інтеграція є ефективною стратегією для підприємств енергетики, яка дозволяє забезпечити стійкість до зовнішніх викликів і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі за умови ефективного використання стратегічних ресурсів.

Вивченню вертикальної інтеграції підприємств науковці приділяють увагу в контексті дослідження переваг і викликів цієї моделі управління на підприємствах різних галузей економіки. Так, Герасименко О., Левшова О., Тищенко Є. акцентують увагу на ролі вертикальної інтеграції у підвищенні стійкості підприємств до зовнішніх шоків і оптимізації ланцюгів постачання [1]. Цю ідею, з урахуванням трендів цифровізації і глокалізації, розвинули у своїх дослідженнях Репіна І., Теплюк М. і Дзюба Д., зосередивши увагу на врахуванні невизначеності при формуванні стратегій підприємств [2]. Кацко Т. А. у своїй науковій роботі підкреслює, що інтеграція в управлінні підприємствами ПЕК розглядається з точки зору можливостей реалізації комплексу заходів, спроможних не лише мінімізувати наслідки дестабілізуючих впливів на системи енергетики чи повністю знешкодити їх, але й забезпечити певний інноваційний ефект [3]. Андрющенко К. вивчає інтеграцію як передумову розвитку інновацій через реалізацію інтелектуальних капіталів всіх взаємопов'язаних підрозділів організації [4]. У пізніших дослідженнях Перезовова І. В., Морозова О. С., Неміш Ю. В., Лисенко-Гелемб'юк К. М., навпаки, наголошують на тому, що переваги існуючих вертикально інтегрованих бізнес-моделей підприємств ПЕК (концентрація фінансових ресурсів, доступ до запасів і потужностей, низькі трансакційні витрати, міцні позиції на ринку та ін.) є їх слабкістю, які обмежують інноваційний розвиток [5]. Однак, більшість науковців сходяться на тому, що вертикальна інтеграція — це потужна стратегія, яку треба досліджувати, вдосконалювати і відповідно до потреб ринку обходити її обмеження і ефективно реалізовувати її переваги.

Більшість дослідників зосереджуються на загальних аспектах інтеграції, без врахування специфіки українських компаній в умовах кризового середовища. Тому, вивчення особливостей і механізмів вертикальної інтеграції в ПЕК України на прикладі ПрАТ «ДТЕК» та НАК «Нафтогаз України» має не лише теоретичну значущість, але й практичну цінність для зміцнення енергетичної безпеки країни. Проведений комплексний аналіз стратегічних ресурсів компаній «ДТЕК» і «Нафтогаз України» за методом VRIO-аналізу дозволяє проаналізувати їх управлінські стратегії в контексті спроможності ефективно використовувати

стратегічні ресурси, результатом чого є формування та підтримка конкурентних переваг. Такий підхід допомагає прогнозувати здатність підприємств адаптуватися до змін на енергетичному ринку.

Мета дослідження полягає в аналізі та обґрунтуванні доцільності реалізації стратегій вертикальної інтеграції в енергетиці України на прикладі провідних компаній, таких як ПрАТ «ДТЕК» та НАК «Нафтогаз України». Для реалізації поставленої мети виконано такі завдання: 1) узагальнено структуру паливно-енергетичного сектору та його значимість для економіки України; 2) визначено ключові характеристики стратегій компаній-лідерів енергетичного сектору економіки України; 3) доведено виправданість застосування стратегії вертикальної інтеграції для забезпечення стійкості та ефективності діяльності холдингів на основі аналізу прикладних кейсів ПрАТ «ДТЕК» і НАК «Нафтогаз України».

Для вирішення поставлених завдань і перевірки робочої гіпотези дослідження було використано комплекс методів, зокрема, методи структурного аналізу та синтезу для узагальнення значимості паливно-енергетичного комплексу в національній економіці та визначення його ключових складових; для оцінки стратегічних ресурсів і їх впливу на конкурентоспроможність підприємств застосовувався VRIO-аналіз; кейс-метод забезпечив контекстний аналіз практичного застосування стратегій вертикальної інтеграції ПрАТ «ДТЕК» і НАК «Нафтогаз України», а системний аналіз дозволив комплексно дослідити доцільність їх реалізації та значимість для забезпечення стійкості та адаптивності компаній в умовах сучасних викликів.

**Результати.** Структура економіки України формується з низки секторів, серед яких ключове місце займає промисловість, орієнтована на виробництво сировини для інших секторів (рис. 1). Найбільш значущими секторами є енергетика (40 %), гірничо-металургійний комплекс — ГМК (18 %), агропромисловий комплекс — АПК (16 %) та сфера роздрібно́ї торгівлі — ритейлу (11 %).

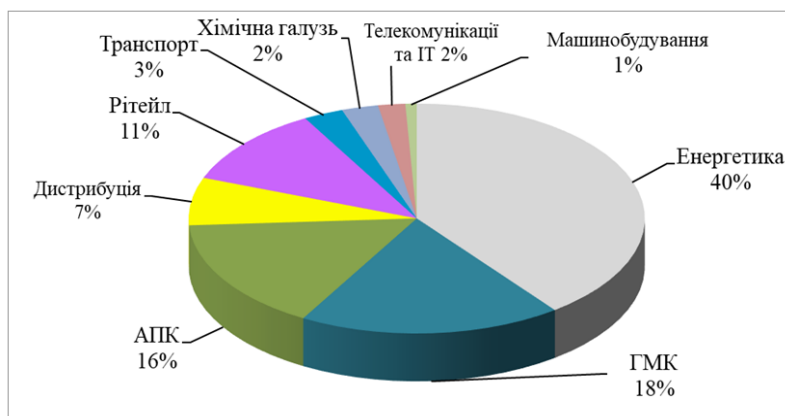


Рис. 1. Галузева структура економіки України за результатами 2024 р.

Джерело: складено авторами за даними Урядового порталу [6].

Варто зазначити, що паливно-енергетичний комплекс (ПЕК) України охоплює об'єкти електроенергетики, вуглевидобувні, паливні та нафтопереробні підприємства, які відіграють важливу роль у забезпеченні енергетичної стабільності країни. Енергетичний сектор включає мережу теплових, атомних та гідроелектростанцій, а також підприємства, які розподіляють електроенергію. Загалом підприємства ПЕК займаються видобутком, переробкою, транспортуванням, зберіганням і постачанням енергоресурсів, а також виробництвом і розподілом електроенергії та тепла для задоволення потреб економіки та населення. Із зазначеного випливає, що енергетична безпека є одним із визначальних факторів національної безпеки.

Наведені на рис. 2 дані свідчать про значну залежність економіки від викопного палива, яке становить 69 % загального постачання. Природний газ і вугілля залишаються основними джерелами енергії, що створює як екологічні, так і економічні виклики, основним з яких є залежність від імпорту. Атомна енергетика відіграє важливу стабілізуючу роль, забезпечуючи 23 % енергоспоживання країни. Частка відновлюваних джерел і біопалива є низькою (8 %), що вказує на недостатній рівень їх інтеграції в енергетичний сектор і необхідність, активнішого впровадження зеленої енергетики.

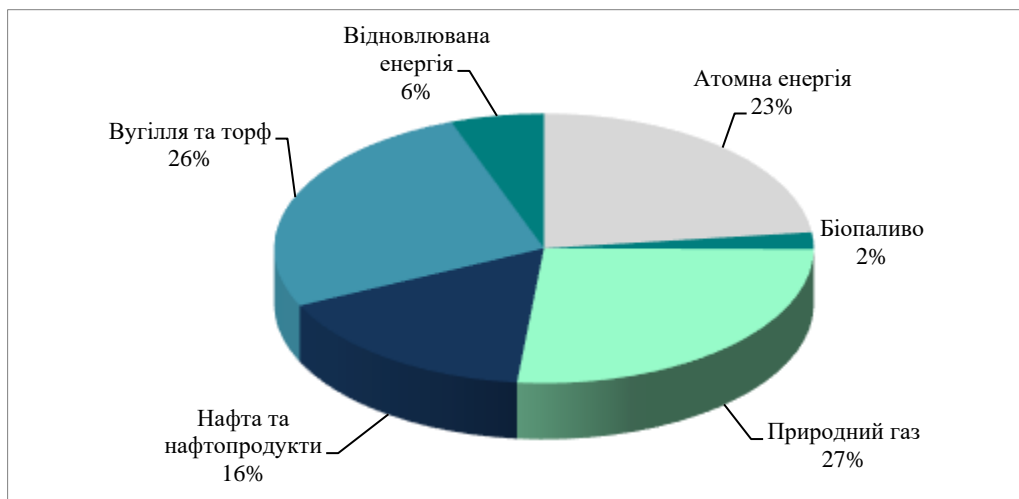


Рис. 2. Структура джерел енергії в загальному постачанні первинної енергії в Україні у 2024 році, %

Джерело: складено автором за даними [7, 8]

З огляду на таку ситуацію особливу увагу у нашому дослідженні приділено розвитку підприємств нафтогазового комплексу.

На сьогодні, динаміка видобутку нафтогазових ресурсів в Україні є негативною (табл. 1), адже постачання усіх зазначених джерел енергії суттєво скоротились протягом 2020–2024 рр. Причому найбільшими темпами скорочується видобуток сирої нафти (–35,39%), природного газу (–39,38%), та газового конденсату (–35,16%). Майже вдвічі скоротився видобуток коксового газу та доменного газу.

Таблиця 1

**ВИДОБУТОК НАФТОГАЗОВИХ РЕСУРСІВ В УКРАЇНІ ВПРОДОВЖ 2020–2024 РОКІВ**

Показник	Рік					Відносне відхилення 2020/2024, %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Нафта сира, у т.ч. нафта, одержана з бітумінозних мінералів, тис. т	3104.3	2254.0	2216.9	2117.7	2005.8	–35,39
Газовий конденсат, тис. т	784.9	591.3	531.6	521.7	508.9	–35,16
Газ природний, млн м <sup>3</sup>	49.674	38.599	32.816	31.317	30.110	–39,38
Кокс нафтовий (включаючи сланцевий), тис. т	18.8	22.1	25.7	24.7	26.1	38,84
Бітум нафтовий (включаючи сланцевий), тис. т	192.9	139.7	165.1	172.1	189.4	–1,80
Коксовий газ, отриманий як попутний продукт, млн м <sup>3</sup>	6.974	4.125	3.079	3.018	2.857	–59,06
Доменний газ, отриманий як попутний продукт в доменних печах, млн м <sup>3</sup>	40.126	34.110	28.728	25.423	23.203	–42,18

Джерело: складено авторами за даними порталу [9]

Така динаміка вказує на значне скорочення власних ресурсів енергозабезпечення, що може призвести до скорочення споживання цієї продукції нафтопереробними заводами, зменшення обсягів використання газу для промислових і побутових потреб. Може також призупинитись виробництво деяких хімічних речовин, основою яких є нафтогазові продукти. Окрім цього, зростатиме залежність України від нафтогазових ресурсів, що постачаються імпортерами, та зниження індексів енергетичної безпеки України.

Найбільшими гравцями на паливно-енергетичному ринку України є такі вертикально-інтегровані компанії: ПрАТ «ДТЕК» (вугілля, електроенергія, газ, газовий конденсат, альтернативна енергетика); НАК «Нафтогаз України» (нафта, газ); ПАТ «Укртатнафта» (нафта і нафтопродукти); ТОВ «Метінвест холдинг» (вугілля, залізорудна сировина); ДП «НЕК «Укренерго» (електроенергія) та ТОВ «Зелена Енергія Т» (альтернативна енергетика). Розглянемо особливості процесів управління лідерів нафтогазового ринку України ПрАТ «ДТЕК» (далі — «ДТЕК») і НАК «Нафтогаз України» (далі — «Нафтогаз») та проаналізуємо їх

ключові фактори успіху, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності цих компаній.

Енергетична компанія «ДТЕК» — найбільший енергетичний холдинг України з активами у видобутку вугілля, генерації та дистрибуції електроенергії, альтернативній енергетиці та видобутку природного газу. Станом на 2024 рік виробничі потужності компанії в тепловій генерації представлені ДТЕК Східенерго, ДТЕК Дніпроенерго, ДТЕК Західенерго, Київенерго та Миронівською ТЕС. Дистрибуційні підприємства, що входять до складу холдингу ДТЕК, забезпечують постачання електроенергії кінцевим споживачам в Україні. До складу дистрибуційних компаній ДТЕК входять: Київські електромережі, ДТЕК Дніпровські електромережі, ДТЕК Високовольтні мережі, ДТЕК Одеські електромережі, ДТЕК Донецькі електромережі (відповідає за розподіл електроенергії на підконтрольних Україні територіях Донецької області). У сфері видобутку і збагачення вугілля компанії підпорядковані такі підприємства: ДТЕК Павлоградвугілля, ДТЕК Добропіллявугілля, ТДВ «Шахта «Покровське», Центральна збагачувальна фабрика (ЦЗФ) Павлоградська, ЦЗФ Допродільська, ЦЗФ Октябрська. У сфері добування газу основний виробничий актив — ПрАТ «Нафтогазвидобування».

Трирівнева модель управління, що довгий час існувала в холдингу «ДТЕК», і складалась з корпоративного центру (1), апаратів управління виробничих підприємств (2) і виробничих одиниць (3), в умовах істотного розширення бізнесу виявилася недостатньо гнучкою і ефективною. У зв'язку з цим було ухвалено рішення виділити на базі профільних дирекцій корпоративного центру і апаратів управління виробничих підприємств чотири ключові бізнес-напрямки (рис. 3). Всі комерційні функції ДТЕК (продаж вугілля і електроенергії на зовнішніх і внутрішньому ринках, реалізація квот на викиди парникових газів у рамках Кіотського протоколу та інше) сконцентровані в дирекції по комерційній діяльності.

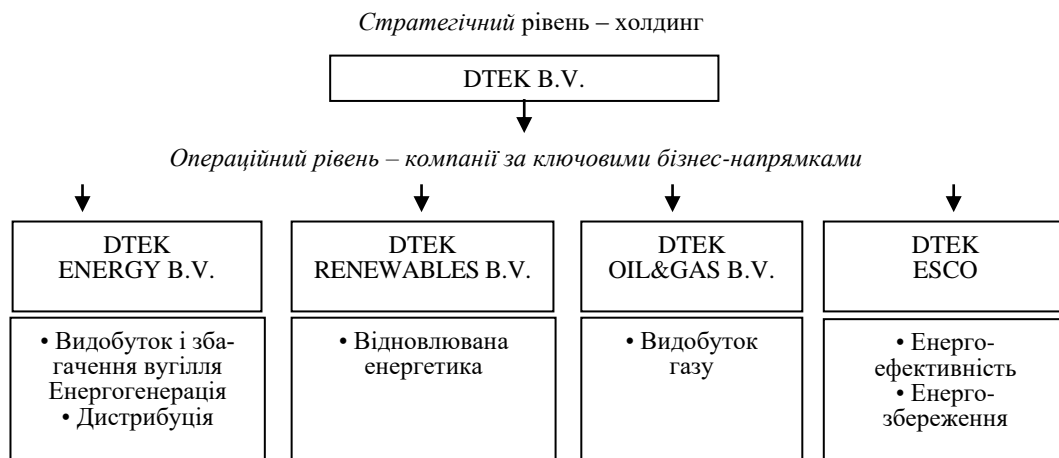


Рис. 3. Блок-схема вертикальної-інтеграції ПрАТ «ДТЕК»

Джерело: розроблено автором за даними компанії [10]

ПрАТ «ДТЕК» є вертикально-інтегрованою компанією. У кожному з напрямів бізнесу створено операційні компанії, які безпосередньо керують виробничими підприємствами. Так, ДТЕК Енерго — операційна компанія, яка відповідає за видобуток вугілля і генерацію електроенергії в структурі Групи ДТЕК. У компанії створено повний цикл у виробництві електроенергії: шахти компанії видобувають вугілля, яке збагачується в основному на власних фабриках й перетворюється на електроенергію на власних теплоелектростанціях (ТЕС). У складі ДТЕК Енерго працюють заводи гірничошахтного машинобудування, які виготовляють нову техніку, забезпечують шахти необхідними деталями та здійснюють сервісне обслуговування шахтного обладнання. ДТЕК першим із енергетичних компаній України запропонував споживачам комплексні послуги з енергоефективності та енергозбереження. У 2019 року ДТЕК ухвалив ESG-стратегію, у яку інтегрував 12 Цілей сталого розвитку Глобального договору ООН, у рамках якої на сьогодні реалізовані 2310 проєктів.

Вертикальна інтеграція ДТЕК передбачає таку структуру управління завдань відповідно до рівня інтеграції:

1) ключові стратегічні завдання холдингу: довгострокове планування; розвиток нових бізнесів; управління портфелем інвестицій і залучення довгострокового фінансування; розвиток управлінських талантів; управління репутацією; взаємодія з центральними органами влади;

2) основні завдання операційних компаній: підвищення операційної ефективності; формування галузевої експертизи; реалізація інвестиційних проєктів; професійне зростання працівників; самостійність у виробничих та управлінських питаннях.

Різноманітність послуг холдингу «ДТЕК», висока якість продукції, велика кількість підпорядкованих компаній і максимальна завантаженість їх потужностей обумовлюють високий рівень конкурентоспроможності даної компанії. Холдинг здійснює стратегічне планування й управління всім бізнесом. Кожна з операційних компаній є центром галузевої експертизи і фокусується на власній операційній діяльності у відповідності з визначеною стратегією на рівні холдингу.

ПрАТ «ДТЕК» ставить перед собою такі стратегічні орієнтири:

- активно розвиватися в Україні з виходом на ринки сусідніх країн як диверсифікована й забезпечена паливом енергетична компанія;
- орієнтуватися на продаж електроенергії всім категоріям споживачів, підтримуючи високі стандарти сервісу й вибудовуючи сильний роздрібний бренд;
- підтримувати і розвивати ключові чинники успіху: талант і потенціал співробітників та ефективність виробництва, інвестицій, управління;
- брати участь у реформуванні та модернізації економіки України, соціальному розвитку регіонів діяльності та просуванні найкращих стандартів у промисловій та екологічній безпеці;
- адаптація до викликів війни та післявоєнне відновлення, шляхом відбудови пошкодженої інфраструктури та посилення здатності компанії до оперативного реагування на кризові ситуації та відновлення стабільності. Отже, стратегія

розвитку «ДТЕК» до 2030 базується на співзвучних цілях до стратегії повоєнного відновлення України та сприяє розв'язанню ключових завдань, таких як: енергонезалежність, енергоефективність, енергобаланс.

Застосування методики VRIO-аналізу дозволяє виявити сукупність найбільш важливих ресурсів і здатностей компанії «ДТЕК» у контексті забезпечення її конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі [12]. Результати VRIO-аналізу стратегічних ресурсів ПрАТ «ДТЕК» представлено у табл. 2.

Таблиця 2

## VRIO-АНАЛІЗ РЕСУРСІВ ПРАТ «ДТЕК»

Ресурс	«V»	«R»	«I»	«O»	Інтерпретація		Коментар
					Стратегічні наслідки	Сила / слабкість	
Виробничі потужності	+	+	+	+	Стійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція	Провідна роль у генерації електроенергії
Доступ до сировини	+	+	+	+	Стійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція	Видобуток вугілля у власних шахтах
Капітал і доступ до інвестицій	+	+	+	+	Стійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція	Доступ до кредитних ринків
Клієнти, довгострокові контракти	+	+	+	+	Стійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція	Тривалі контракти з промисловими споживачами
Логістична інфраструктура	+	+	+	-	Конкурентна перевага	Сила	Розвинена інфраструктура перевезень вугілля
Диверсифікація продуктів і послуг	+	+	-	+	Конкурентна перевага	Сила	Генерація, видобуток та альтернативні джерела
Репутація та бренд	+	+	-	+	Конкурентна перевага	Сила	Висока впізнаність у ПЕК
Технологічні інновації	+	+	-	-	Конкурентний паритет	Слабкість	Впровадження обмежених інновацій

Джерело: авторська розробка



З результатів VRIO-аналізу випливає, що холдинг має кілька ключових стратегічних ресурсів, які забезпечують конкурентні переваги на енергетичному ринку. Одними із найважливіших є потужності для генерації та постачання електроенергії та власні вугільні шахти, що постачають сировину для ТЕС. Це стратегічні ресурси, які дозволяють компанії бути лідером у генерації електроенергії в Україні та забезпечувати надійне постачання електроенергії кінцевим споживачам. Потужності компанії забезпечують їй значну частку на ринку, що робить ці ресурси цінними, оскільки створення таких обсягів енергогенерації вимагає великих інвестицій та часу. Імітація цього ресурсу є складною, оскільки для побудови подібних потужностей необхідні значні фінансові та технологічні ресурси. Окрім цього, розвинута логістична мережа дає компанії змогу знижувати витрати і забезпечувати стабільність постачань як ресурсів для компаній-партнерів, так і електроенергії для кінцевих споживачів.

Альтернативні джерела енергії стають дедалі важливішими для компанії, оскільки вони відповідають глобальним тенденціям щодо зниження залежності від корисних копалин, як вичерпних ресурсів. Хоча розвиток альтернативних джерел ще знаходиться на ранній стадії, цей стратегічний напрямок має значний потенціал для розвитку та може стати основою довгострокової успішності компанії та фактором диверсифікації ризиків, пов'язаних з використанням вичерпних ресурсів. Тривалі контракти з промисловими споживачами забезпечують стабільний потік доходів та доступ до кредитних ресурсів, що сприяє фінансовій стабільності компанії і забезпечує їй лідерські позиції на ринку. Висока впізнаваність бренду компанії на ринку ПЕК підкріплює її конкурентні переваги і допомагає утримувати позиції лідера. Відповідно, інтегрований аналіз системи управління холдингом та визначених його стратегічних ресурсів дозволяє виділити ключові фактори успіху ПрАТ «ДТЕК», представлені на рис. 4.

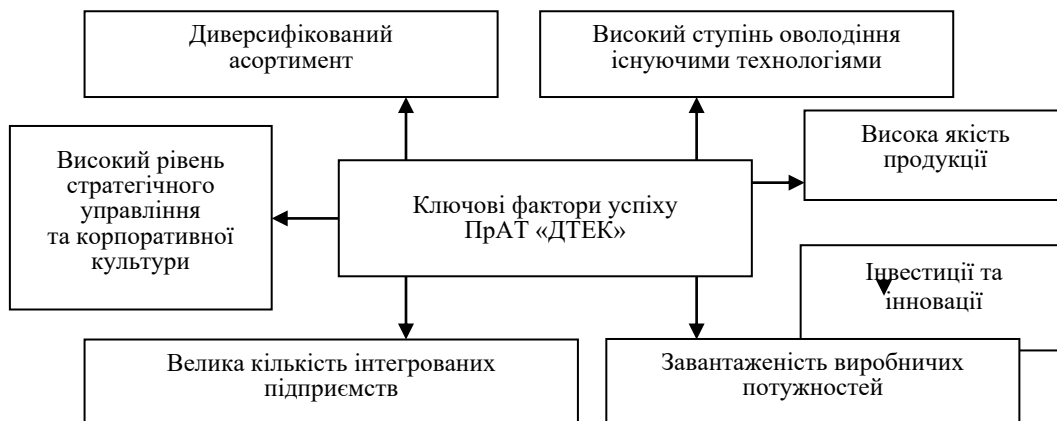


Рис. 4. Ключові фактори успіху ПрАТ «ДТЕК»

Джерело: розроблено автором за даними компанії [10]

Спираючись на визначені ключові фактори успіху, можна констатувати, що реалізація стратегії вертикальної інтеграції в компанії «ДТЕК» дозволяє забезпечувати операційну ефективність, інноваційність, диверсифікацію енергогенерації та адаптивність до ринкових змін.

Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» є провідним підприємством паливно — енергетичного комплексу України.

Укрупнену структуру управління цього холдингу наведено на рис. 5.

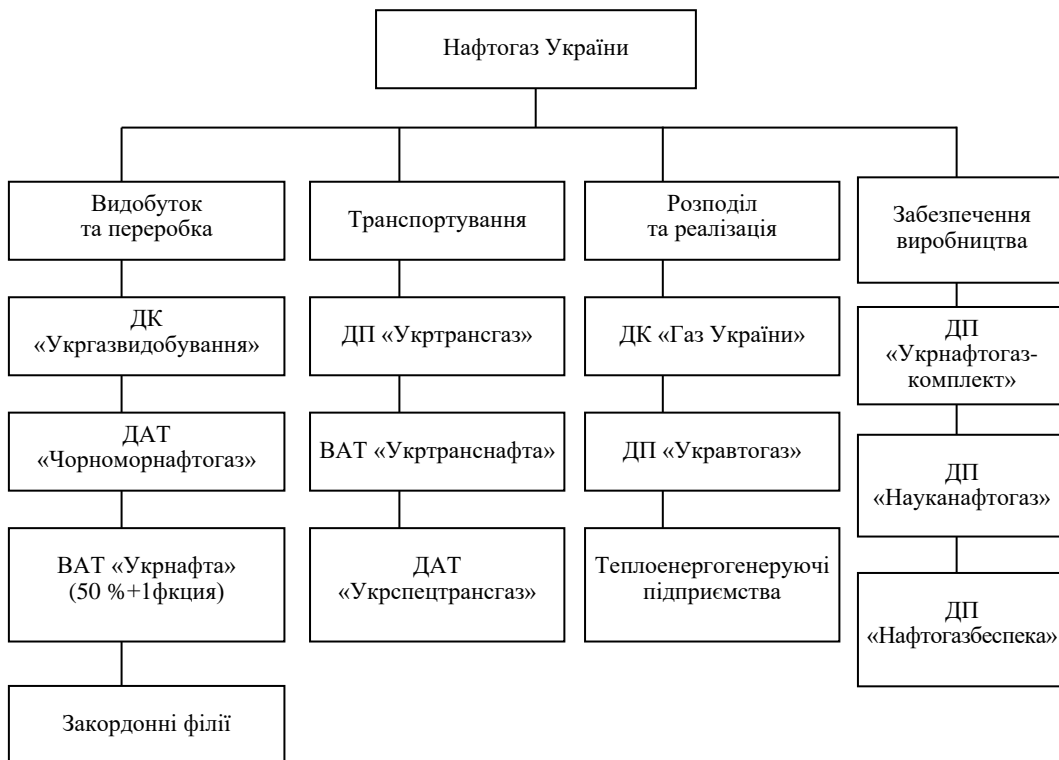


Рис. 5. Структура управління НАК «Нафтогаз України»

Джерело: розроблено автором за даними компанії [11].

Проаналізувавши структуру управління НАК «Нафтогаз України», можна зробити висновок, що вона є вертикально-інтегрованим холдингом. Зважаючи на те, що ця компанія є державною, її діяльність є ключовою в реформуванні нафтогазового ринку від монопольного до квазі-олігопольного, на якому, не зважаючи на домінування кількох великих компаній, значну роль відіграють невеликі й середні підприємства, які забезпечують додаткову конкуренцію, впливають на динаміку ринку та створюють умови для його більшої гнучкості й цінової диференціації. В міру просування в Україні реформ, спрямованих на

ліквідацію корупційних правил та монополії на ринку газу, НАК «Нафтогаз України» поступово позбавляється переваг монопольної влади та адаптує свою стратегію як рівноправного учасника ринку до змін ринкових умов.

З 2015 року уряд України розпочав реформу корпоративного управління в «Нафтогазі» згідно з принципами ОЕСР по корпоративному управлінню на державних підприємствах [13]. Ці принципи регламентують відносини з акціонерами та зацікавленими особами, вимоги до прозорості та розкриття інформації у звітності, розподіл та співвідношення повноважень органів управління на всіх рівнях, а також інші питання корпоративного управління. Слід зауважити, що з огляду на ці зміни незалежній наглядовій раді «Нафтогазу» надано широкий спектр повноважень та відповідальності у сфері контролю над здійсненням процесу управління компанією. У відповідності з новими змінами аудит, етика та мотиваційна стратегія є предметами діяльності новостворених комітетів з аналогічною назвою. Також до сферами впливу наглядової ради віднесено комплаєнс, ризик-менеджмент та превентивні антикорупційні заходи.

Керівництво НАК «Нафтогаз України» ставить перед собою такі стратегічні цілі:

- формування відкритої та прозорої системи управління та виробничої діяльності з дотриманням вимог принципів корпоративного управління для державних підприємств;
- забезпечення належної якості товарів, робіт, послуг відповідно до потреб та очікувань споживачів,
- поліпшення та контролю енергетичних характеристик технологічних процесів та підприємств компанії, підвищення енергоефективності;
- поваги та захисту трудових прав працівників, створення та забезпечення безпечних умов праці, запобігання будь-якій дискримінації, здійснення заходів щодо запобігання виробничому травматизму та професійній захворюваності, передбачення, запобігання/мінімізація та оцінювання негативного впливу на здоров'я та безпеку працівників у процесі виробничої діяльності;
- захисту та мінімізації негативного впливу на довкілля, дотримання принципу динаміки економічного розвитку при максимально раціональному використанні природних ресурсів тощо.

Ключові стратегічні ресурси НАК «Нафтогаз України» визначимо за результатами VRIO-аналізу (табл. 3).

Аналіз стратегічних ресурсів НАК «Нафтогаз України» дозволяє констатувати, що компанія володіє потужною базою для підтримки конкурентних переваг у рамках вертикально-інтегрованої моделі управління. Значний обсяг видобувних потужностей і власний видобуток природного газу забезпечують стабільність процесів постачання та незалежність від зовнішніх постачальників. Розвинена мережа трубопроводів, яка охоплює всі ключові регіони, дозволяє ефективно транспортувати газ і забезпечувати логістичну гнучкість. Державна підтримка і доступ до зовнішніх ринків створюють фінансові можливості для реалізації масштабних проектів, тоді як широка клієнтська база сприяє формуванню стабільного джерела доходів.

Таблиця 3

## VRIO-АНАЛІЗ РЕСУРСІВ КОМПАНІЇ НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ»

Ресурс	«V»	«R»	«I»	«O»	Інтерпретація показника		Коментар
					Стратегічні наслідки	Сила / слабкість	
Капітал і доступ до інвестицій	+	+	+	+	Стиійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція	Державна підтримка, доступ до зовнішніх ринків
Клієнти, довгострокові контракти	+	+	+	+	Стиійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція	Широка клієнтська база
Виробничі потужності	+	+	+	-	Конкурентна перевага	Сила	Значний обсяг видобувних потужностей
Логістична інфраструктура	+	+	+	-	Конкурентна перевага	Сила	Розвинена мережа трубопроводів
Доступ до сировини	+	+	-	+	Конкурентна перевага	Сила	Власний видобуток природного газу
Диверсифікація продуктів і послуг	+	+	-	+	Конкурентна перевага	Сила	Різноманіття: від видобутку до зберігання
Репутація та бренд	+	+	-	+	Конкурентна перевага	Сила	Впізнаваність на ринку
Технологічні інновації	+	-	-	+	Конкурентний паритет	Слабкість	Локальне використання інновацій

Джерело: авторська розробка

Ключові фактори успіху НАК «Нафтогаз України», наведені на рис. 6, логічно впливають із здатності холдингу ефективно контролювати та використовувати стратегічні ресурси через систему управління, забезпечуючи оптимізацію трансакційних витрат.

Завдяки вертикальній інтеграції операційних процесів на рівні холдингу в єдиному ланцюжку контролюються ключові показники ефективності видобутку, транспортування, зберігання й постачання газу в контексті встановлених стратегічних цілей, що, в цілому, підвищує адаптивність компанії до змін.

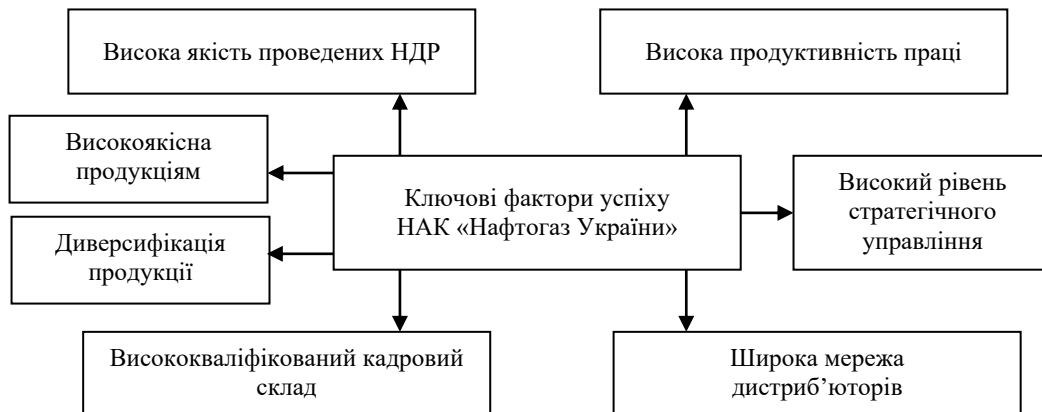


Рис. 6. Ключові фактори успіху НАК «Нафтогаз України»

Джерело: розроблено автором за даними компанії [11]

**Висновки.** Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку паливно-енергетичного комплексу України виявив, що його динаміка значною мірою визначається впливом зовнішніх чинників, вирішальними з яких є військові дії, девальвація національної валюти, анексія Криму, втрата економічного потенціалу східних регіонів. Ці виклики створюють потребу у стратегічному переосмисленні підходів до управління енергетикою.

Результати дослідження дозволяють підтвердити сформульовану робочу гіпотезу. ПрАТ «ДТЕК» і НАК «Нафтогаз» залишаються ключовими гравцями нафтогазового ринку України завдяки вертикально інтегрованим моделям управління. VRIO-аналіз продемонстрував, що стратегічні ресурси цих компаній, зокрема потужності для генерації та постачання електроенергії та газу, доступ до ресурсів і розвинена логістика, забезпечують їм конкурентні переваги, оптимізацію витрат та високу стійкість до зовнішніх викликів. «ДТЕК» орієнтується на диверсифікацію, інновації та залучення інвестицій, демонструючи адаптивність і гнучкість у відповідь на ринкові виклики. «Нафтогаз», своєю чергою, зосереджується на реформах і прозорості управління, сприяючи створенню конкурентного ринку газу та забезпеченню енергетичної стабільності. Обидві компанії відіграють ключову роль у зміцненні енергетичної незалежності країни та підтримки її стабільності у воєнний час.

Водночас, довгострокова ефективність такої стратегії залежить від здатності холдингів вдосконалювати систему управління, зокрема через широку децентралізацію повноважень в операційному управлінні, щоб уникати зайвої бюрократизації та підтримувати адаптивність компаній. Відповідно, використання стратегії вертикальної інтеграції є обґрунтованою та доцільною на



## References

1. Herasymenko, O. V., Levshova, O. Yu., and Tishchenko, Ye. B. «Osoblyvosti funktsionuvannya korporatyvnykh struktur v enerhetychnii haluzi Ukrainy» [Features of Corporate Structures Functioning in Ukraine's Energy Sector]. *Efektivna ekonomika*, no. 6 (2016) [in Ukrainian].
2. Repina, I., Tepliuik, M., and Dziuba, D. «Vplyv entropiinykh protsesiv na hlobalizatsiyni rozvytok pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii» [The Impact of Entropic Processes on Globalization Development of Enterprises Under Digitalization]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, June 2024. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-30> [in Ukrainian].
3. Kotsko, T. A. *Ekonomichne otsiniuvannya intehratsiinykh upravlinskykh rishen v palyvno-enerhetychnomu kompleksi* [Economic Evaluation of Integration Managerial Decisions in the Fuel and Energy Sector]. PhD diss., Kyiv, 2023 [in Ukrainian].
4. Andriushchenko, K. «Formuvannya kontseptualnykh pidkhodiv do upravlinnia intelektualnym kapitalom znan z urakhuvanniam iierarkhichnykh rivniv na pidpriemstvi» [Formation of Conceptual Approaches to Managing Knowledge Intellectual Capital Considering Hierarchical Levels in an Enterprise]. *International Journal of Critical Accounting* 8, no. 5-6 (2017): 379–395. <https://doi.org/10.1504/IJCA.2016.081624> [in Ukrainian].
5. Perevozova, I. V., Morozova, O. S., Nemish, Yu. V., and Lysenko-Helembiuk, K. M. «Biznes-modeli pidpriemstv palyvno-enerhetychnoho kompleksu» [Business Models of Fuel and Energy Sector Enterprises]. *Akademichni Vizii*, no. 10-11 (2022): 38–49. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7185624> [in Ukrainian].
6. Uriadovyi portal. «Yedynyi veb-portal orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy» [Unified Web Portal of Executive Authorities of Ukraine]. <https://www.kmu.gov.ua> (accessed October 21, 2024) [in Ukrainian].
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. «Ofitsiynyi sait» [Official Website]. <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed October 21, 2024) [in Ukrainian].
8. Rozumkov Tsent. «Ofitsiynyi sait» [Official Website]. <https://razumkov.org.ua> (accessed October 21, 2024) [in Ukrainian].
9. Portal danykh vydobuvnoi haluzi Ukrainy. «Ofitsiynyi sait» [Official Website of the Extractive Industries Data Portal of Ukraine]. <https://eiti.gov.ua> (accessed October 21, 2024) [in Ukrainian].
10. Ofitsiynyi sait PrAT «DTEK». «DTEK Official Website.» <https://dtek.com/ua> (accessed October 21, 2024) [in Ukrainian].
11. Ofitsiynyi sait NAK «Naftogaz Ukrainy». «Naftogaz Official Website.» <http://www.naftogaz.com> (accessed October 21, 2024) [in Ukrainian].
12. Pryimak, N. S., Ivanova, N. S., and Malovychko, S. V. «VRIO-analiz yak instrument otsinky stratehichnykh mozhlyvostei zmin» [VRIO Analysis as a Tool for Assessing Strategic Change Opportunities]. *Efektivna ekonomika*, no. 2(48) (2020). [http://elibrary.donnuet.edu.ua/2457/1/Pryimak\\_article\\_VRIO-%D0%A4%D1%80%D1%86%D1%83.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/2457/1/Pryimak_article_VRIO-%D0%A4%D1%80%D1%86%D1%83.pdf) (accessed October 21, 2024) [in Ukrainian].
13. OECD. *Kerivni pryntsypy OECD shchodo korporatyvnoho vriaduvannya na pidpriemstvakh derzhavnoi formy vlasnosti: Redaktsiia 2015 roku* [OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises: 2015 Edition]. Paris: OECD Publishing, 2019. <https://doi.org/10.1787/9789264312906-uk> [in Ukrainian].

**STRATEGIES OF VERTICAL INTEGRATION IN THE ENERGY SECTOR  
OF UKRAINE'S ECONOMY: LEADERS' EXPERIENCE IN THE  
CONTEXT OF CONTEMPORARY CHALLENGES****Arpine Serobian**

postgraduate researcher (Economics),  
Kyiv National Economic University named after  
Vadym Hetman,  
Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5874-4061>

**Olena Kyzenko**

Professor, DrSc (Economics),  
Kyiv National Economic University named after  
Vadym Hetman,  
Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6109-4798>

**Abstract.** The study provides an insightful analysis of the role of vertical integration in the Ukrainian energy sector, emphasizing its strategic importance for the national economy and energy security. The research highlights several critical challenges facing the industry, including over-dependence on fossil fuels, declining domestic energy resource extraction, underdeveloped technologies, and limited renewable energy use. The ongoing war, infrastructure damage, decreasing investments, and increasing dependency on energy imports exacerbate these issues, further complicating efforts to stabilize the sector. The study supports the hypothesis that vertical integration is an effective strategy for ensuring long-term competitiveness and resilience in Ukraine's energy companies. It argues that vertical integration, through efficient use of strategic resources, helps companies better withstand external challenges and adapt to fluctuations in the energy market. Including case studies on significant energy players like DTEK and Naftogaz is a practical illustration, demonstrating how vertical integration can provide a competitive edge and enhance adaptability. The methodological approach, combining structural analysis, VRIO analysis, case studies, and systemic analysis, effectively evaluates the strategic potential of vertical integration in the Ukrainian context. This multi-faceted approach offers a comprehensive understanding of how vertical integration can contribute to the stability and adaptability of the energy sector. However, while the study confirms the relevance of vertical integration, it also acknowledges the need for further development to exploit the sector's innovative potential fully. As Ukraine moves toward Industry 4.0 and 5.0, which promote reduced reliance on hydrocarbons, vertical integration models must be refined to facilitate innovation and adaptability. In conclusion, the study underlines that enhancing vertical integration models could be essential for overcoming the sector's contemporary challenges. It also suggests that future research should continue exploring strategies that prioritize innovation, renewable energy adoption, and reducing import dependence, ultimately contributing to the long-term stability of Ukraine's fuel and energy sector (FES).

**Keywords:** strategy, integration, Fuel and energy sector, strategic management, strategic resources, energy security.

*Стаття надійшла до редакції 24.10.2024*



УДК 658.012:658.8:791.01  
JEL L82, L86, M21, O32, D85  
DOI <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.113.127>

*Терещенко Юлія Олександрівна\**

## ГЕНЕЗИС ЕКОСИСТЕМНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ НА ПРИКЛАДІ ІНДУСТРІЇ РОЗВАГ

**Анотація.** Актуальність дослідження обумовлена зростанням ролі бізнес-екосистем у сучасній економіці, особливо в індустрії розваг, де екосистемні бізнес-моделі забезпечують конкурентні переваги та стійкість підприємств. Метою дослідження є аналіз теоретичних і практичних аспектів функціонування бізнес-екосистем з акцентом на їх застосування в індустрії розваг. У статті здійснено класифікацію екосистемних бізнес-моделей, досліджено ролі компаній у рамках бізнес-екосистем та визначено їх основні функції. Проведено кейс-аналіз діяльності трьох провідних компаній індустрії розваг, що дозволило визначити етапи розвитку екосистемних бізнес-моделей. Описано основні підходи до класифікації екосистемних бізнес-моделей, розкрито їх переваги та ролі компаній у їх реалізації. Отримані результати можуть бути використані для впровадження ефективних екосистемних бізнес-моделей у різних галузях.

**Ключові слова:** бізнес-екосистема; екосистемна бізнес-модель (ЕБМ); індустрія розваг; платформа; платформна екосистема.

**Вступ.** В кризових умовах, таких як пандемія або повномасштабні воєнні дії, компанії утворюють складні взаємозв'язки для підвищення ефективності у створенні споживчої цінності та забезпечення конкурентоспроможності своїх товарів і послуг на перенасичених і висококонкурентних ринках.

У сучасній науковій літературі увага акцентується на впровадженні бізнес-моделей, побудованих на засадах екосистемного підходу як ефективного способу покращення міжфірмової взаємодії. Цей підхід базується на кооперації між компаніями з метою реалізації спільних цілей, зокрема на оптимізації бізнес-процесів, розробці інноваційних продуктів і створенні додаткової цінності для кінцевих споживачів.

Дослідження бізнес-екосистеми здійснювали зарубіжні та вітчизняні науковці, серед яких Дж. Мур, М. Янсіті, Р. Левієн, Р. Андер, Б. Кларісс, О. М. Левковець, О. О. Романенко, а також експерти міжнародних консалтингових компаній — PwC та E&Y. Їхні праці спрямовані на розкриття сутності бізнес-екосистем, аналіз їхньої структури, принципів функціонування, а також на визначення передумов ефективного формування таких об'єднань.

---

\* **Терещенко Юлія Олександрівна** — аспірантка по кафедрі бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7528-1834>, email: [yuliia.tereshchenko@kneu.ua](mailto:yuliia.tereshchenko@kneu.ua)

Особливу роль концепція бізнес-екосистеми відіграє в індустрії розваг, яка характеризується відсутністю чітких меж і високим рівнем інтеграції з іншими секторами економіки. Стрімкий розвиток диджитал-технологій, а також трансформації споживчого попиту, викликаної кризовими явищами, сприяли поширенню екосистемного підходу в цій індустрії. Пришвидження темпів технологічного розвитку також сприяє появі нових типів бізнес-екосистем, що формують нові моделі співпраці між компаніями. Ролі учасників бізнес-екосистем та їхню взаємодію досліджували В. Джайн, О. М. Левковець, С. П. Чоударі, акцентуючи увагу на компаніях-ініціаторах, які визначають вектор розвитку екосистеми, і партнерах, що забезпечують створення додаткової цінності.

Гіганти індустрії, зокрема Disney, Amazon та Netflix, активно розбудовують бізнес-екосистеми, розширюючи свої сфери діяльності та інтегруючись в інші галузі. Дослідження екосистемних бізнес-моделей є ключовим етапом для розуміння подальшого руху розвитку компаній в індустрії розваг.

**Постановка завдання.** Екосистемні бізнес-моделі являють собою організовані мережі взаємодії різних суб'єктів, які співпрацюють для створення та обміну цінністю. Вони поєднують ресурси, знання та інноваційні підходи, забезпечуючи стійкість і гнучкість компаній в умовах нестабільності.

Метою дослідження є аналіз теоретичних і практичних аспектів бізнес-екосистем з акцентом на індустрію розваг. У межах цієї роботи визначено кілька ключових завдань: 1) розгляд концептуальних підходів до трактування бізнес-екосистем; 2) типологізація бізнес-екосистем та класифікація бізнес-моделей; 3) аналіз застосування екосистемних моделей в індустрії розваг; 4) визначення ролі, яку компанії відіграють у бізнес-екосистемах; 5) кейс-аналіз провідних компаній індустрії розваг, таких компаній, як Disney, Amazon та Netflix, які стали еталонними прикладами успішної реалізації екосистемних бізнес-моделей; 6) виокремлення загальних характеристик бізнес-екосистем, виявленні спільних рис екосистемності, що дозволяють ефективно адаптувати бізнес до сучасних викликів.

**Результати.** Концепція бізнес-екосистеми вперше була запропонована і розвинута Дж. Муром, який у своїх дослідженнях, проводячи паралелі між бізнесом і біологічними системами, розглядав це поняття як об'єднання компаній, які кооперуються і конкурують навколо нових інновацій для створення та підтримки продуктів, що задовольняють потреби клієнтів. Бізнес-екосистема, за Дж. Муром, включає постачальників, виробників, конкурентів та інших стейкхолдерів, які разом утворюють економічну спільноту, яке базується на високому рівні взаємодії організацій та осіб [1].

З того часу поняття бізнес-екосистеми набуло значного поширення серед науковців та бізнес-експертів у всьому світі. Ця концепція стала об'єктом численних досліджень, які розкривають різноманітні аспекти її сутності, характеристик та передумов формування. У наукових колах ведуться активні дискусії щодо того, як саме функціонують бізнес-екосистеми, які фактори впливають на

їхню ефективність, а також які стратегічні підходи найкраще забезпечують їх розвиток.

Дослідники по-різному підходять до вивчення бізнес-екосистем, зосереджуючи свою увагу як на рівні взаємозалежності учасників, так і на їхній здатності створювати спільну цінність через співпрацю та конкуренцію.

На думку М. Янсїті та Р. Левієн, більшість компаній перебувають у межах тих чи інших екосистем, які виходять за межі їхніх власних галузей, і вони можуть залежати від великої кількості інших підприємств. Тому, на їхню думку, бізнес-екосистема — це бізнес-простір, який включає велику кількість слабо взаємопов'язаних суб'єктів, які покладаються на взаємну ефективність і виживання.

З точки зору Б. Кларісс, бізнес-екосистема являє собою певний простір, в якому впроваджуються системні інновації. В рамках цього простору різні пов'язані та залежні між собою компанії співпрацюють, щоб постачати спільні продукт або послугу клієнтам.

Р. Андер вважає, що бізнес-екосистема — це форма об'єднання, який дає можливість компаніям створювати цінність, яку вони не могли б створити окремо одна від одної [2].

О. М. Левковець та О. О. Романенко розглядають бізнес-екосистему як динамічний простір, який складається з незалежних або взаємопов'язаних компаній-учасниць, які створюють додаткову цінність через прийняття спільних рішень та реалізацію різних форм партнерств [3; 4].

Фахівці компанії PwC визначають бізнес-екосистему як взаємопов'язану мережу організацій, які створюють і діляться цінністю, впроваджуючи інновації на вищому, ніж традиційні компанії, рівні та надаючи ширші пропозиції клієнтам. Успіх такої екосистеми залежить від спільного внеску усіх компаній-учасниць [10].

У низці досліджень, зокрема в дослідженні Г. Сарафіна, відбувається ототожнення бізнес-екосистеми та екосистемної бізнес-моделі як цілеспрямованої бізнес-угоди між двома або більше учасниками для створення та використання спільної цінності для спільного набору клієнтів. Серед учасників бізнес-екосистеми окремо виділяють компанію-ініціатора, яка задає вектор розвитку екосистеми — оркестранта [7; 34].

Значну частку досліджень у цьому напрямі присвячено аналізу типології та критеріям класифікації бізнес-екосистем. Так, В. Джайн поділяє бізнес-екосистеми на класичні екосистеми, які, на думку автора, є прерогативою великих компаній і спрямовані на міжгалузеве об'єднання з іншими компаніями задля задоволення потреб клієнтів, та платформи, які є майданчиками між продавцями та покупцями і не потребують значного масштабування бізнесу для запуску. Автор також вважає платформи наступною сходинкою еволюції бізнес-екосистем, приводячи в приклад такі компанії, як Google та Amazon. На думку автора, запуск платформи є прийнятнішим для малого та середнього бізнесу, хоча й доволі ризикованим. Перевагою цієї бізнес-моделі є відносна легкість

запуску з відносно невисокими капіталовкладеннями. З іншого боку, проблемою запуску платформи може стати недостатня кількість продавців і покупців [36].

У своїх дослідженнях фахівці компанії E&Y надають класифікацію бізнес-моделей на основі різних видів екосистем, поділяючи їх на два типи (табл. 1). Перший тип — це бізнес-моделі «традиційних» екосистем, що існують в межах класичних форм ведення бізнесу, зокрема: бізнес-модель екосистеми масштабування, бізнес-модель акретивної екосистеми, бізнес-модель кооперативної екосистеми, бізнес-модель екосистеми ланцюга доданої вартості та бізнес-модель екосистеми інтегратора. Другий тип включає в себе платформні екосистеми, які почали активно розвиватись в багатьох галузях економіки внаслідок швидкої диджиталізації. Дослідники E&Y виокремлюють тут симбіотичну бізнес-модель і бізнес-модель екосистеми маркетплейсу [7].

В бізнес-моделі екосистеми масштабування учасники екосистеми віддають перевагу співпраці задля досягнення масштабного розвитку (Amazon, Disney, Netflix, Valve). Колективні зусилля забезпечують вигоду від спільної роботи, яка включає узгоджене розподілення ризиків і винагород, що переважає конкурентні побоювання. В рамках такої моделі учасники часто координують діяльність через створення колективно фінансованої організації, яка виконує ключові функції для забезпечення ефективності екосистеми.

Бізнес-модель акретивної екосистеми (Ghibli) передбачає домовленість між двома або кількома суб'єктами господарювання, кожен з яких володіє частиною спільної пропозиції споживчої цінності. В межах акретивної моделі учасники зазвичай не конкурують між собою.

Бізнес-модель кооперативної екосистеми (Netflix, Буковель) полягає в спільній розробці продукту, послуги або прийнятті рішень, які приносять користь усім сторонам, зберігаючи при цьому свою незалежність. Це знижує витрати, підвищує ефективність і збільшує ринковий успіх завдяки синергії між партнерами.

Учасники бізнес-модель екосистеми ланцюга доданої вартості (Film.ua, Google) на різних етапах виробництва та доставки товарів чи послуг співпрацюють для створення цінності. Кожен учасник відповідає за свою частину процесу, а централізований оркестратор (якщо він є) оптимізує взаємодію, покращуючи ефективність і споживчу цінність.

Бізнес-модель інтегратора екосистеми (Netflix, Apple, Crunchyroll) полягає в об'єднанні спеціально підібраного набору партнерів для створення інтегрованого комплексного рішення для клієнтів. Вона вирізняється тим, що інтегратор бере на себе повну відповідальність за комерційний успіх і якість кінцевого продукту чи послуги.

Симбіотична модель (Disney) будується навколо компанії-платформи, яка є домінуючою. В такій моделі все створення цінності формується навколо основної платформи, а всі учасники такої екосистеми узгоджують свої дії з центральною компанією екосистеми.

Бізнес-модель маркетплейсу (Amazon, Yakaboo) також формується навколо оператора маркетплейсу, за абонплату даючи можливість учасникам екосистеми зручні механізми для реалізації своїх товарів і послуг [7].

Оскільки екосистемні бізнес-моделі спрямовані перш за все на спільне створення ціннісних пропозицій, вони мають ряд переваг для компаній учасниць. Перевагами бізнес-екосистемних бізнес-моделей є швидка адаптація до мінливих ринкових обставин завдяки ефективній співпраці з широким колом компаній, забезпечення доступу до нових ідей, технологій та інновацій, зниження витрат та операційна ефективність через наявність спільних ресурсів, дистриб'юторських мереж та економії на масштабах, що зменшують дублювання, збільшення загального охоплення ринку та отримати доступ до нових клієнтів [7].

Для успішного функціонування будь-якої екосистеми необхідний розподіл учасників за ролями. Дослідники пропонують різні підходи до визначення ролі компанії у процесах, що забезпечують ефективне функціонування бізнес-екосистеми.

О. М. Левковець, розглядаючи бізнес-екосистеми в контексті диджитал-платформ, серед ролей учасників бізнес-екосистеми виокремлює оркестранта, тобто організатора бізнес-екосистеми, постачальників і доповнювачів. Завдання оркестранта полягає у розробці ціннісної пропозиції, залученні нових учасників і збереження наявних, координація їх дій, зростанні та розвитку бізнес-екосистеми. Постачальники обслуговують усю екосистему або її окремих учасників (платіжні системи, хмарні технології тощо), а також не мають прямого контакту з кінцевими споживачами. Доповнювачі — це група учасників екосистеми, які напряду взаємодіють з кінцевом споживачем, надаючи їм певні продукти та послуги, підвищуючи цінність основної пропозиції та стимулюють інновації [3].

С. П. Чоударі виділяє три бізнес-моделі для платформних екосистем, засновані на ролях агрегатора, інтегратора та інфраструктури. Бізнес-модель агрегатора будується навколо трьох основних цілей: надання споживчих послуг, розширення на основі споживчих даних, розбудова партнерств між виробниками та споживачами. В межах екосистеми агрегатори надають послуги кінцевим споживачам і залучають споживачів за допомогою персоналізованих пропозицій; підбирають компанії для кооперації на основі зібраних даних про споживачів. Компанії, які мають бізнес-модель інтегратора виконують три ключові функції у бізнес-екосистемі: інтеграцію виробничих послуг, обмін даних, формування споживчої аналітики. Вони об'єднують послуги у виробничому сегменті, створюючи єдину платформу для дистриб'юторських партнерів; сприяють налагодженню співпраці та обміну даними між виробниками і дистриб'юторами; а також збирають інформацію з дистриб'юторського сегмента екосистеми, забезпечуючи партнерів-виробників аналітичними даними. Компанії, яких автор виокремлює в категорію інфраструктури, забезпечують основну виробничу інфраструктуру, стандарти, інформаційні послуги та ресурси координації та підтримки виробничої діяльності, якою займаються компанії у межах їх екосис-

теми [8]. Основною функцією інфраструктури є формування бачення та структури екосистеми. Тобто, ці компанії визначають та формують етапи організації та подальшої підтримки екосистеми. Наступна функція полягає в накопиченні знань у межах екосистеми, тобто збір галузевих даних про виробничі процеси і надавання послуги знань для своєї екосистеми. Розширення — остання функція, яку виконують інфраструктури в межах своєї екосистеми. Прикладом бізнес-моделі інфраструктури є Amazon Web Services, яка в основному забезпечує інфраструктуру хмарних обчислень, а також інтегрує та надає доступ до пропозицій сторонніх постачальників послуг через свій AWS Marketplace. Автор дійшов висновку, що компанії в межах своїх бізнес-екосистем можуть одночасно застосовувати всі три бізнес-моделі, зокрема з метою розширення своєї діяльності та проникнення в інші галузі [8].

Розглянемо формування бізнес-екосистем та екосистемних бізнес-моделей на прикладі найпотужніших компаній індустрії розваг. Індустрія розваг є вагомим елементом світової економіки, яка значною мірою базується на нематеріальних активах, включаючи в себе туристично-рекреаційний, кіно-театральний, анімаційний, івент, ігровий та медіа сектори. Одним із ключових механізмів економічного впливу індустрії розваг є її здатність генерувати значну кількість робочих місць. При цьому вона створює зайнятість не лише для професіоналів, безпосередньо залучених у процеси виробництва розважального контенту, таких як актори, режисери, сценаристи чи технічний персонал, а й опосередковано сприяє працевлаштуванню в суміжних галузях. Зокрема, це стосується сфер маркетингу, дистрибуції, роздрібної торгівлі, логістики, а також різних технологічних і сервісних напрямків [9].

За даними звіту PwC, у 2023 році індустрія розваг і медіа (E&M) почала відновлюватися після глобальної кризи, спричиненої пандемією Covid-19 та повномасштабним вторгненням росії в Україну та демонструє позитивну динаміку навіть за умов економічних викликів і технологічних змін. Світовий дохід у цій галузі сягнув 2,8 трлн доларів США, що перевершило темпи зростання світової економіки [10]. Важливою рисою індустрії розваг є її висока адаптивність до змін ринкових умов і здатність швидко впроваджувати передові технології. Технологічний розвиток сприяє масштабній цифровізації цього сектора, через що традиційні лінійні моделі створення вартості поступово поступаються місцем цифровим екосистемам, які стають домінуючим підходом.

Кейс-аналіз бізнес-моделей компаній Disney, Amazon та Netflix демонструє тенденції застосування екосистемного підходу в проектуванні бізнес-моделей.

*Disney.* Компанія, яка заснована у 1923 році як невелику анімаційну студію братами Волтом і Роєм О. Діснеями, за час існування перетворилася на один з найбільших світових конгломератів у сфері розваг (табл. 1). Вийшовши за межі анімації, Disney запустив свій перший тематичний парк, Disneyland, у 1955 році, а згодом відкрив Світ Волта Діснея у 1971 році. Компанія продовжила диверсифікацію шляхом значних придбань, у тому числі франшиз. У 2019 році Disney зміцнив свою присутність на ринку стрімінгових послуг, запустивши Disney+,

використовуючи свій каталог інтелектуальної власності, що допомогло компанії стати одним з лідерів у висококонкурентній індустрії потокового мовлення.

Таблиця 1

**ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ DISNEY**

Рік	Стратегічний розвиток компанії
1923	Створення анімаційної студії
1955	Відкриття тематичних парків розваг
1996	Придбання телевізійних компаній, радіостанцій, кабельних мереж
2009–2019	Придбання акцій телевізійних компаній, анімаційних та кіно-студій;
2020	Запуск стрімінгового сервісу Disney+
2024	Початок співпраці з ігровими компаніями

Джерело: складено автором на основі [11, 12].

*Amazon.* Компанія є однією з лідерів у секторі електронної комерції у світі. Але при цьому вона розвиває потужний сегмент в індустрії розваг. Інтернет-магазин компанії пропонує тисячі товарів для задоволення потреб споживача: від книг до електроприладів. Диверсифікація послуг компанії Amazon продовжує активно рости [13]. У табл. 2 показано розширення напрямів діяльності компанії на шляху до формування локальних внутрішніх бізнес-екосистем Amazon, серед яких виділяється три основних: індустрію розваг, рітейл та ІТ-індустрію.

Таблиця 2

**РОЗШИРЕННЯ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ AMAZON НА ШЛЯХУ  
ДО ФОРМУВАННЯ ЛОКАЛЬНИХ ВНУТРІШНІХ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ**

Рік	Індустрія розваг	Рік	ІТ-індустрія	Рік	Рітейл
2005	Amazon Prime Video	2003	Amazon Robotics	1997	Amazon
2007	Kindle Direct Publishing	2006	AWS Amazon	2006	Fullfilment Amazon
2007	Amazon Music	2014	Amazon Echo; Amazon Fire TV; Amazon Alexa; Amazon Flex	2007	Amazon Payments
2010	Amazon Studios			2012	Amazon Ads; Amazon Marketing services
2011	Twitch			2017	Whole Foods

Джерело: складено автором на основі [14–24].

В основу діяльності Amazon було покладено електронну комерцію та провадження технологічних інновацій у секторі ІТ, що зробило покупки за допомогою

сервісів Amazon максимально зручними. Зростаючи, компанія також почала активно диверсифікувати свої послуги. Відкриття стримінгового каналу потокового мовлення Amazon Prime Video, який згодом став ключовим сервісом, зробило значний внесок у зростання Amazon на ринку потокового відео завдяки оригінальному контенту та стратегічним партнерствам [35].

Іншим ключовим моментом в еволюції Amazon став запуск електронних книжок у 2007 році, який доповнив існуючий електронний магазин книг і став основою для розробки майбутніх пристроїв, планшетів і смарт-колонок. Запуск електронних книжок також сприяв створенню платформи, яка дозволяє авторам публікувати і продавати свої книги безпосередньо клієнтам Amazon.

Значним фактором, який сприяв трансформації бізнес-моделі Amazon, став запуск у 2006 році платформи хмарних обчислень Amazon Web Services (AWS), став значною диверсифікацією потоків доходів Amazon і позиціонував компанію як лідера на швидкозростаючому ринку ІТ. Успіх AWS продемонстрував здатність Amazon використовувати свій технологічний досвід для створення нових бізнес-можливостей за межами електронної комерції й трансформував компанію з переважно роздрібного бізнесу на великого гравця в технологічному секторі [25].

*Netflix.* Компанія зробила революцію в індустрії розваг, змінивши уявлення про галузі кіно та медіа. Історія успіху Netflix заснована на впровадженні технологічних інновацій та швидкої адаптивності під реальність цифрової епохи. У табл. 3 наведені етапи формування екосистемної бізнес-моделі Netflix.

Таблиця 3

## ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ NETFLIX

Рік	Стратегічний розвиток компанії
1997	Відкриття сервісу з оренди DVD в межах США
2007	Запуск першого стримінгового сервісу в межах США
2010	Вихід на міжнародний ринок з подальшим впровадженням мовної локалізації контенту
2013	Запуск Netflix Origin — початок виробництва власного контенту
2017	Початок співпраці з локальними анімаційними та кіно-студіями
2022	Відкриття власної ігрової студії

*Джерело:* складено автором на основі: [26–28].

Netflix розпочав свою діяльність у 1997 році як служба прокату DVD-дисків, яка назавжди змінила індустрію відеопрокату, запропонувавши систему доставки поштою без штрафів за затримку. Ця модель забезпечила значні переваги, зокрема зручність (доставка додому), ширший вибір фільмів порівняно з фізичними магазинами та персоналізовані рекомендації на основі даних користувача.



З розвитком технологій Netflix змінив свою бізнес-модель у 2007 році, запустивши стримінг платформу, рухаючись у бік цифрових розваг. Доходи компанії базуються на абонентській платі, ліцензуванні контенту та стратегічних партнерствах з телекомунікаційними провайдерами, виробниками електроніки та місцевими студіями на міжнародних ринках. Основою стратегії Netflix є велика бібліотека контенту, яка поєднує ліцензійні фільми з високоякісними оригінальними проектами. Компанія інвестує значні кошти в ексклюзивний контент, що допомагає позиціонувати Netflix як провідного творця контенту.

Стратегія глобальної експансії Netflix включає створення локалізованого контенту, мовну адаптацію та цінові моделі, орієнтовані на конкретні ринки. Такий підхід дозволив компанії диверсифікувати свою абонентську базу та зменшити залежність від будь-якого окремого регіону. Крім того, Netflix продовжує впроваджувати технологічні інновації, оптимізуючи якість потокового мовлення та користувацький досвід на різних пристроях, підтримуючи свою конкурентну перевагу в галузі [29].

В табл. 4 наведено підсумки проведеного кейс-аналізу на основі загальної фінансової інформації про компанії Disney, Amazon, Netflix та складових екосистемності їх бізнес-моделей.

Таблиця 4

**ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ПРОЯВИ ЕКОСИСТЕМНОСТІ  
БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ DISNEY, AMAZON, NETFLIX**

Ознаки екосистемності бізнес-моделі	Disney	Amazon	Netflix
<b>Загальна та фінансова інформація</b>			
Рік заснування	1923	1994	1997
Орієнтовна кількість працівників	203 тис	1,5 млн	11 тис
Консолідова виручка	88.9 млрд США	575 млрд США	33.7 млрд США
<b>Складові екосистемності</b>			
Тип екосистеми	Класична	Платформна	Платформна
Вид екосистемної бізнес-моделі	Бізнес-модель екосистеми масштабування; Симбіотична екосистемна бізнес-модель	Бізнес-модель екосистеми масштабування; Бізнес-модель екосистеми маркетплейсу	Бізнес-модель екосистеми інтегратора
Ключова роль	Агрегатор	Агрегатор, інтегратор, інфраструктура	Інтегратор

Джерело: розроблено автором на основі [29–33].

**Висновки.** Бізнес-екосистема активно розвиваються протягом останніх двадцяти років. Вони являють собою динамічний простір, що охоплює мережу неза-

лежних або взаємопов'язаних суб'єктів, які співпрацюють для створення спільної цінності, впровадження інновацій та забезпечення ефективності. Бізнес-екосистема може виходити за межі окремих галузей і включати різноманітні організації, які працюють задля реалізації спільних рішень, продуктів або послуг, забезпечуючи можливість створення цінності, яка була б недосяжною для окремих компаній.

Успішні практики провідних компаній світу доводять, що бізнес-екосистемні моделі мають низку переваг, серед яких здатність швидко адаптуватися до змінних ринкових умов завдяки ефективній співпраці з широким колом партнерів, доступ до нових ідей, інновацій і технологій, оптимізація витрат і підвищення операційної ефективності через використання спільних ресурсів, дис-триб'юторських мереж і ефекту економії на масштабах, що мінімізує дублювання зусиль.

Не припиняється пошук у контексті визначення ролі компаній у бізнес-екосистемах, які класифікуються як оркестранти, постачальники та доповнювачі, або як агрегатори, інтегратори та інфраструктура, залежно від їхньої участі у залученні учасників, інтеграції послуг, наданні споживчих послуг і забезпеченні інфраструктури для координації та підтримки екосистеми.

Наяскравіше якості екосистемних бізнес-моделей проявляються в індустрії розваг як такої, що не має чітких меж. До неї входять як традиційні бізнеси, засновані на прямому постачанні послуг клієнтам (наприклад, туризм і медіа), так і кросгалузові галузі, які тісно співпрацюють з компаніями з інших секторів економіки (ігрова, кіно-театральна, анімаційна, івент індустрії). Розглянуті прикладі трьох найбільших представників глобальної індустрії розваг — Disney, Amazon і Netflix — переконливо доводять складність будови їх екосистем, яка ґрунтується на різних видах комбінацій складників, даючи компаніям можливість закріпити свої лідерські позиції на ринку. Очевидно, що успішне функціонування таких екосистем залежить від колективної ефективності, інтегрованості процесів і здатності адаптуватися до змін.

## Література

1. Олійник А. О. Екосистема бізнесу як основа його розвитку. Економіка і суспільство. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1012/970> (дата звернення: 01.10.2024).
2. Bahari N., Maniak R., Paristech T., Fernandez V. Ecosystem Business Model Design. Conference: Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique At: Paris. 2015. URL: <https://www.researchgate.net/publication/298307602> (дата звернення: 01.10.2024).
3. Левковець О. М. Екосистемна стратегія бізнесу. Економіка і суспільство. 2023. № 63. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/33621/1/Левковець %20О. %20М. Екосистемна %20стратегія %20бізнесу...\\_Стаття.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/33621/1/Левковець%20О.%20М.%20Екосистемна%20стратегія%20бізнесу..._Стаття.pdf) (дата звернення: 01.10.2024).
4. Романенко О. О. Погляд на стратегічну платформу підприємства в контексті глобальної тенденції до створення бізнес-екосистем. Бізнес-Інформ. 2017. № 63. С. 418–423.

URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2017-12\\_0-pages-418\\_423.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-12_0-pages-418_423.pdf) (дата звернення: 01.10.2024).

5. Лемешко М. О. Сутність та особливості формування екосистем бізнесу в новій економіці. Економіка та суспільство. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1012/970> (дата звернення: 01.10.2024).

6. Forbes Business Council. Choosing Between the Platform and Ecosystem Business Models. 2023. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/05/04/choosing-between-the-platform-and-ecosystem-business-models/> (дата звернення: 01.10.2024).

7. EY. Seven Business Models for Creating Ecosystem Value. 2021. URL: [https://www.ey.com/en\\_us/alliances/seven-business-models-for-creating-ecosystem-value](https://www.ey.com/en_us/alliances/seven-business-models-for-creating-ecosystem-value) (дата звернення: 01.10.2024).

8. Sanguit. Ecosystem Business Models: A Teardown. Medium. 2022. URL: <https://medium.com/@sanguit/ecosystem-business-models-a-teardown-23092ccfbc0f> (дата звернення: 01.10.2024).

9. SystemEnt. The Economic Impact of Entertainment: Why It's More Important Than You Think. Medium. 2024. URL: <https://medium.com/@systementcorp/the-economic-impact-of-entertainment-why-its-more-important-than-you-think-6ff19f5caaed> (дата звернення: 01.10.2024).

10. PwC. Insights and Perspectives: Reinventing Business Models. 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/business-model-reinvention/outlook/insights-and-perspectives.html> (дата звернення: 01.10.2024).

11. Forbes. Disney інвестує в Epic Games \$1,5 млрд для створення нового ігрового всесвіту. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/disney-investue-v-epic-games-15-mlrd-dlya-stvorennya-novogo-igrovogo-vsesvitu-08022024-19083> (дата звернення: 01.10.2024).

12. Dong X., Zhang J. A comprehensive study of Disney's business strategy. Highlights in Business, Economics, and Management. 2024. Vol. 24. С. 731–736. URL: <https://doi.org/10.54097/8c68va22> (дата звернення: 01.10.2024).

13. Marketer. Amazon: історія успіху. URL: <https://marketer.ua/ua/amazon-success-story/> (дата звернення: 01.10.2024).

14. CNBC. How John Mackey started Whole Foods, which Amazon bought for billions. 2018. URL: <https://www.cnbc.com/2018/09/20/how-john-mackey-started-whole-foods-which-amazon-bought-for-billions.html> (дата звернення: 01.10.2024).

15. Soundiiz. The History of Amazon Music. URL: <https://soundiiz.com/blog/the-history-of-amazon-music/> (дата звернення: 01.10.2024).

16. Omnitail. The History of Amazon Advertising. URL: <https://omnitail.net/history-amazon-advertising/> (дата звернення: 01.10.2024).

17. Bellavix. The History and Growth of Amazon Prime. URL: <https://www.bellavix.com/the-history-and-growth-of-amazon-prime/> (дата звернення: 01.10.2024).

18. BBC. How Amazon Prime Changed E-Commerce Forever. 2014. URL: <https://www.bbc.com/news/technology-28930781> (дата звернення: 01.10.2024).

19. Amazon Payment Services. Our Story. URL: <https://paymentservices.amazon.com/our-story> (дата звернення: 01.10.2024).

20. Britannica. Amazon Alexa. URL: <https://www.britannica.com/technology/Amazon-Alexa> (дата звернення: 01.10.2024).

21. Digital Trends. The History of Amazon Echo. URL: <https://www.digitaltrends.com/home/history-of-amazon-echo/> (дата звернення: 01.10.2024).

22. LinkedIn. How Amazon Robotics is Revolutionizing the Fulfillment Industry. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/how-amazon-robotics-revolutionizing-fulfillment-industry-maaz-khan-> (дата звернення: 01.10.2024).
23. Marketplace Pulse. A Decade of Fulfillment by Amazon (FBA). URL: <https://www.marketplacepulse.com/articles/a-decade-of-fulfillment-by-amazon-fba> (дата звернення: 01.10.2024).
24. GeekWire. Amazon Flex Launches as ‘Uber for Package Delivery.’ 2015. URL: <https://www.geekwire.com/2015/confirmed-amazon-flex-officially-launches-and-its-like-uber-for-package-delivery/> (дата звернення: 01.10.2024).
25. Girolino. A Comprehensive Analysis of Amazon Company Business Model. URL: <https://www.girolino.com/a-comprehensive-analysis-of-amazon-company-business-model/#global-expansion> (дата звернення: 01.10.2024).
26. Speka. Netflix відкриває власну ігрову студію. 2023. URL: <https://speka.media/netflix-vidkrivaye-pershu-vlasnu-igrovu-studiyu-dlya-stvorenniya-igor-svitovogo-rivnya-9xwn3p> (дата звернення: 01.10.2024).
27. BBC. Як Netflix змінив ринок розваг. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/vertical-50896685> (дата звернення: 01.10.2024).
28. Girolino. Netflix Streaming Success Decoded. URL: <https://www.girolino.com/netflix-streaming-success-decoded/#key-components-of-netflixs-business-model> (дата звернення: 01.10.2024).
29. Forbes. Netflix втратив майже мільйон підписників у другому кварталі. 2022. URL: <https://forbes.ua/news/netflix-vtrativ-mayzhe-milyon-pidpisnikiv-u-drugomu-kvartalti-tse-vdvichi-menshe-nizh-ochikuvalosya-20072022-7270> (дата звернення: 01.10.2024).
30. Економічна правда. Amazon скорочує працівників. 2023. URL: <https://epravda.com.ua/news/2023/04/24/699437/> (дата звернення: 01.10.2024).
31. Statista. Global Revenue of the Walt Disney Company. URL: <https://www.statista.com/statistics/273555/global-revenue-of-the-walt-disney-company/> (дата звернення: 01.10.2024).
32. Amazon.com. Fourth Quarter Results. 2024. URL: <https://ir.aboutamazon.com/news-release/news-release-details/2024/Amazon.com-Announces-Fourth-Quarter-Results/default.aspx> (дата звернення: 01.10.2024).
33. Macrotrends. Netflix Revenue. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/NFLX/netflix/revenue> (дата звернення: 01.10.2024).
34. EY. What business ecosystem means and why it matters. 2021. URL: [https://www.ey.com/en\\_uk/alliances/what-business-ecosystem-means-and-why-it-matters](https://www.ey.com/en_uk/alliances/what-business-ecosystem-means-and-why-it-matters) (дата звернення: 01.10.2024).
35. Medium. Amazon Business Model: How Does Amazon Make Money? 2024. URL: <https://medium.com/@emilyanderson51691/amazon-business-model-how-does-amazon-make-money-cdd3587f692f> (дата звернення: 01.10.2024).
36. Forbes. Choosing Between The Platform And Ecosystem Business Models. 2023. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/05/04/choosing-between-the-platform-and-ecosystem-business-models/> (дата звернення: 01.10.2024).

## References

1. Oliinyk, A. O. «Ecosystema biznesu yak osnova yoho rozvytku» [The Business Ecosystem as a Basis for Its Development]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 34 (2021).

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1012/970> (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].

2. Bahari, N., Maniak, R., Paristech, T., and Fernandez, V. «Ecosystem Business Model Design.» Conference: Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris, 2015. <https://www.researchgate.net/publication/298307602> (accessed October 1, 2024).

3. Levkovets, O. M. «Ecosystemna stratehiia biznesu» [Ecosystem Strategy of Business]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 63 (2023). [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/33621/1/Левковець %20О. %20М. \\_Екосистемна %20стратегія %20бізнесу... \\_Стаття.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/33621/1/Левковець%20О.%20М._Екосистемна%20стратегія%20бізнесу..._Стаття.pdf) (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].

4. Romanenko, O. O. «Pohliad na stratehichnu platformu pidpriemstva v konteksti hlobalnoi tendentsii do stvorennia biznes-ekosystem» [A View on the Strategic Platform of Enterprises in the Context of the Global Trend Toward Creating Business Ecosystems]. *Biznes-Inform*, no. 63 (2017): 418–423. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2017-12\\_0-pages-418\\_423.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-12_0-pages-418_423.pdf) (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].

5. Lemeshko, M. O. «Sutnist ta osoblyvosti formuvannia ekosystem biznesu v novii ekonomitsi» [The Essence and Features of Business Ecosystem Formation in the New Economy]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 34 (2021). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1012/970> (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].

6. Forbes Business Council. «Choosing Between the Platform and Ecosystem Business Models.» 2023. <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/05/04/choosing-between-the-platform-and-ecosystem-business-models/> (accessed October 1, 2024).

7. EY. «Seven Business Models for Creating Ecosystem Value.» 2021. [https://www.ey.com/en\\_us/alliances/seven-business-models-for-creating-ecosystem-value](https://www.ey.com/en_us/alliances/seven-business-models-for-creating-ecosystem-value) (accessed October 1, 2024).

8. Sanguit. «Ecosystem Business Models: A Teardown.» *Medium*, 2022. <https://medium.com/@sanguit/ecosystem-business-models-a-teardown-23092ccfbc0f> (accessed October 1, 2024).

9. SystemEnt. «The Economic Impact of Entertainment: Why It's More Important Than You Think.» *Medium*, 2024. <https://medium.com/@systementcorp/the-economic-impact-of-entertainment-why-its-more-important-than-you-think-6ff19f5caaed> (accessed October 1, 2024).

10. PWC. «Insights and Perspectives: Reinventing Business Models.» 2024. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/business-model-reinvention/outlook/insights-and-perspectives.html> (accessed October 1, 2024).

11. Forbes. «Disney investue v Epic Games \$1,5 mlrd dlia stvorennia novoho irovoho vsesvitu» [Disney Invests \$1.5 Billion in Epic Games to Create a New Gaming Universe]. 2024. <https://forbes.ua/news/disney-investue-v-epic-games-15-mlrd-dlya-stvorennia-novogo-igrovogo-vsesvitu-08022024-19083> (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].

12. Dong, X., and J. Zhang. «A Comprehensive Study of Disney's Business Strategy.» *Highlights in Business, Economics and Management*, vol. 24 (2024): 731–736. <https://doi.org/10.54097/8c68va22> (accessed October 1, 2024).

13. Marketer. «Amazon: Istoriia uspikhu» [Amazon: The Success Story]. <https://marketer.ua/ua/amazon-success-story/> (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].

14. CNBC. «How John Mackey Started Whole Foods, Which Amazon Bought for Billions.» 2018. <https://www.cnbc.com/2018/09/20/how-john-mackey-started-whole-foods-which-amazon-bought-for-billions.html> (accessed October 1, 2024).

15. Soundiiz. «The History of Amazon Music.» <https://soundiiz.com/blog/the-history-of-amazon-music/> (accessed October 1, 2024).
16. Omnitail. «The History of Amazon Advertising.» <https://omnitail.net/history-amazon-advertising/> (accessed October 1, 2024).
17. Bellavix. «The History and Growth of Amazon Prime.» <https://www.bellavix.com/the-history-and-growth-of-amazon-prime/> (accessed October 1, 2024).
18. BBC. «How Amazon Prime Changed E-Commerce Forever.» 2014. <https://www.bbc.com/news/technology-28930781> (accessed October 1, 2024).
19. Amazon Payment Services. «Our Story.» <https://paymentservices.amazon.com/our-story> (accessed October 1, 2024).
20. Britannica. «Amazon Alexa.» <https://www.britannica.com/technology/Amazon-Alexa> (accessed October 1, 2024).
21. Digital Trends. «The History of Amazon Echo.» <https://www.digitaltrends.com/home/history-of-amazon-echo/> (accessed October 1, 2024).
22. LinkedIn. «How Amazon Robotics is Revolutionizing the Fulfillment Industry.» <https://www.linkedin.com/pulse/how-amazon-robotics-revolutionizing-fulfillment-industry-maaz-khan-> (accessed October 1, 2024).
23. Marketplace Pulse. «A Decade of Fulfillment by Amazon (FBA).» <https://www.marketplacepulse.com/articles/a-decade-of-fulfillment-by-amazon-fba> (accessed October 1, 2024).
24. GeekWire. «Amazon Flex Launches as ‘Uber for Package Delivery.’» 2015. <https://www.geekwire.com/2015/confirmed-amazon-flex-officially-launches-and-its-like-uber-for-package-delivery/> (accessed October 1, 2024).
25. Girolino. «A Comprehensive Analysis of Amazon Company Business Model.» <https://www.girolino.com/a-comprehensive-analysis-of-amazon-company-business-model/#global-expansion> (accessed October 1, 2024).
26. Speka. «Netflix vidkryvaie vlasnu ihrovu studiiu» [Netflix Opens Its Own Gaming Studio]. 2023. <https://speka.media/netflix-vidkrivayae-pershu-vlasnu-igrovu-studiyu-dlya-stvorenniya-igor-svitovogo-rivnya-9xwn3p> (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].
27. BBC. «Yak Netflix zminyv rynek rozvag» [How Netflix Changed the Entertainment Market]. <https://www.bbc.com/ukrainian/vert-cul-50896685> (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].
28. Girolino. «Netflix Streaming Success Decoded.» <https://www.girolino.com/netflix-streaming-success-decoded/#key-components-of-netflixs-business-model> (accessed October 1, 2024).
29. Forbes. «Netflix vtratyv maizhe milion pidpysnykiv u druhomu kvartali» [Netflix Lost Almost a Million Subscribers in the Second Quarter]. 2022. <https://forbes.ua/news/netflix-vtrativ-mayzhe-milyon-pidpisnikiv-u-drugomu-kvartali-tse-vidvichi-menshe-nizh-ochikuvalosya-20072022-7270> (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].
30. Ekonomichna Pravda. «Amazon skorochuie pratsivnykiv» [Amazon Lays Off Workers]. 2023. <https://pravda.com.ua/news/2023/04/24/699437/> (accessed October 1, 2024) [in Ukrainian].
31. Statista. «Global Revenue of the Walt Disney Company.» <https://www.statista.com/statistics/273555/global-revenue-of-the-walt-disney-company/> (accessed October 1, 2024).
32. Amazon.com. «Fourth Quarter Results.» 2024. <https://ir.aboutamazon.com/news-release/news-release-details/2024/Amazon.com-Announces-Fourth-Quarter-Results/default.aspx> (accessed October 1, 2024).

33. Macrotrends. «Netflix Revenue.» <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/NFLX/netflix/revenue> (accessed October 1, 2024).
34. EY. «What Business Ecosystem Means and Why It Matters.» 2021. [https://www.ey.com/en\\_uk/alliances/what-business-ecosystem-means-and-why-it-matters](https://www.ey.com/en_uk/alliances/what-business-ecosystem-means-and-why-it-matters) (accessed October 1, 2024).
35. Medium. «Amazon Business Model: How Does Amazon Make Money?» 2024. <https://medium.com/@emilyanderson51691/amazon-business-model-how-does-amazon-make-money-cdd3587f692f> (accessed October 1, 2024).
36. Forbes. «Choosing Between the Platform and Ecosystem Business Models.» 2023. <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/05/04/choosing-between-the-platform-and-ecosystem-business-models/> (accessed October 1, 2024).

## GENESIS OF ECOSYSTEM BUSINESS MODELS ON THE EXAMPLE OF THE ENTERTAINMENT INDUSTRY

**Yuliia Tereshchenko**

PhD Student,

Kyiv National Ukrainian Economic University  
named after Vadym Hetman, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7528-1834>

**Abstract.** Based on the views of various foreign and domestic scholars and business experts from international companies, the article reveals the essence of a business ecosystem as a dynamic union in which both dependent and independent participants operate to create shared value. The types of business ecosystems are analyzed, namely traditional and platform-based. The types and methods of applying business models based on an ecosystem approach are examined. Among them, the following are distinguished: scaling ecosystem business model, accretive ecosystem business model, cooperative ecosystem business model, value-added chain ecosystem business model, integrator ecosystem business model, symbiotic ecosystem business model, and marketplace ecosystem business model. The advantages they provide are highlighted: high adaptability, operational efficiency, cost optimization, innovativeness and technological advancement, and market expansion. The roles of companies participating in business ecosystems are explored, and various perspectives on business models related to a company's role in the business ecosystem are analyzed. Business models by roles in the business ecosystem include the aggregator and infrastructure business models. It is noted that all the listed business models can coexist within a single company. Using examples of the largest companies — Disney, Amazon, Netflix — a case analysis is conducted revealing the main stages of development of ecosystem business models, and the components of ecosystems are identified and illustrated in their impact on the companies' performance.

**Keywords:** business ecosystem; ecosystem business model (EBM); entertainment industry; platform; platform ecosystem.

*Стаття надійшла до редакції 2.11.2024*

УДК 330.341.1:502.131.1:519.23:620.9:504.05

JEL Q56, Q55, Q42, O33, C51

DOI <https://doi.org/doi.org/10.33111/sedu.2024.55.128.141>

*Яременко Владислав Ігорович\**

## **ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА: ЕКОНОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКО-ІННОВАЦІЙ В УКРАЇНІ ТА ЄС**

**Анотація.** У статті досліджено стан і динаміка розвитку еко-інновацій в Україні та країнах Європейського Союзу (ЄС) з акцентом на порівняння між двома регіонами. У контексті зростаючих екологічних викликів, таких як зміна клімату, еко-інновації розглядаються як важливий інструмент для досягнення сталого розвитку, зниження викидів CO<sub>2</sub> та підвищення економічної ефективності. ЄС демонструє високий рівень інвестицій у дослідження та розробки (R&D) та перехід до відновлюваних джерел енергії. В Україні спостерігається позитивна динаміка, хоч і з повільнішим темпом розвитку. У дослідженні проведено регресійний аналіз для визначення впливу витрат на R&D, частки відновлюваної енергії та рівня викидів CO<sub>2</sub> на індекс еко-інновацій, що підтвердило значущість скорочення викидів як ключового чинника для стимулювання екологічних інновацій. Результати підкреслюють необхідність удосконалення державної політики України у сфері еко-інновацій з урахуванням європейського досвіду.

**Ключові** слова: зелена економіка; еко-інновації; сталий розвиток; викиди CO<sub>2</sub>; регресійний аналіз; економічна ефективність; економетричний аналіз; енергетична трансформація; відновлювані джерела енергії.

**Вступ.** У сучасному світі проблема сталого розвитку та збереження навколишнього середовища набуває особливого значення, особливо в контексті загострення екологічних викликів і зміни клімату. Еко-інновації, що включають у себе розвиток і застосування технологій з низьким рівнем викидів, використання відновлювальних джерел енергії та оптимізацію ресурсів, є одним із основних інструментів для досягнення цих цілей. Екологічні інновації не тільки сприяють екологічному балансу, але й створюють нові можливості для економічного зростання та розвитку підприємництва.

Європейський Союз протягом останніх десятиліть активно впроваджує політику стимулювання еко-інновацій і сталого розвитку, що виражається через високий рівень витрат на дослідження та розробки (R&D) і поступовий перехід до відновлювальних джерел енергії. В Україні, хоча темпи розвитку еко-інновацій

\* Яременко Владислав Ігорович — аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8762-6255>, email: 0986368766@ukr.net



є повільнішими, спостерігається позитивна динаміка у зростанні інвестицій в екологічні технології, що підкреслює актуальність дослідження цього питання у національному контексті. У світлі прагнення до євроінтеграції та адаптації до європейських екологічних стандартів, порівняння рівнів еко-інновацій в Україні та країнах ЄС є надзвичайно важливим для формування ефективної державної політики в цій сфері.

Тема екологічних інновацій у міжнародній практиці вже добре вивчена багатьма дослідниками. Наприклад, за дослідженням Каролінеску та співавторів (2019) [5], еко-інновації позитивно впливають на економічну ефективність країн і сприяють сталому розвитку шляхом зниження залежності від традиційних ресурсів і зменшення викидів вуглекислого газу. Водночас, інші дослідники, як-от Швальбе та Сімоні (2020) [6], зазначають, що еко-інновації вимагають значних фінансових вкладень, а їхня реалізація в країнах із середнім рівнем доходу (зокрема, в Україні) може бути уповільнена через економічні обмеження.

Однак, попри численні дослідження у цій галузі, питання порівняльного аналізу еко-інновацій в Україні та країнах ЄС досі залишається недостатньо вивченим. Наявні роботи часто зосереджуються на окремих аспектах, таких як витрати на R&D або використання відновлюваних джерел енергії, але комплексне дослідження з використанням економетричних методів, яке б охоплювало всі зазначені показники та дозволило оцінити ефективність еко-інновацій, є новим завданням. Тому важливо заповнити цю прогалину та здійснити поглиблений порівняльний аналіз екологічних інновацій у контексті України та ЄС.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у проведенні порівняльного аналізу рівня розвитку еко-інновацій в Україні та країнах Європейського Союзу, визначенні ключових тенденцій і факторів, що впливають на впровадження екологічних інновацій, а також оцінці впливу цих факторів на економічну ефективність. Для досягнення поставленої мети вирішуються такі завдання: 1) проаналізувати поточний рівень витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (R&D) у країнах ЄС та Україні за період з 2012 по 2022 роки; 2) дослідити динаміку розвитку відновлюваної енергетики та її вплив на скорочення викидів CO<sub>2</sub> в обох регіонах; 3) визначити ключові відмінності та подібності в екологічних інноваціях між Україною та ЄС; 4) застосувати економетричний аналіз для встановлення залежності між індикаторами еко-інновацій та економічною ефективністю; 5) розробити рекомендації щодо підвищення ефективності державної політики у сфері еко-інновацій в Україні з урахуванням європейського досвіду.

**Результати.** Для забезпечення наукової обґрунтованості дослідження та підвищення достовірності результатів, нами були використані дані з авторитетних міжнародних і національних джерел, що містять статистичну інформацію з різних аспектів еко-інноваційного розвитку. Основними джерелами даних стали Євростат (Eurostat) [1] — для показників країн Європейського Союзу, Державна служба статистики України [2] — для національних показників, а також Світовий банк [3] та Міжнародне енергетичне агентство (International Energy Agency,

ІЕА) [4], які надають широкий спектр макроекономічних і екологічних індикаторів у глобальному контексті. Дані охоплюють період із 2012 по 2022 роки, що дозволяє отримати вичерпну картину динаміки змін і тенденцій.

Перший етап аналізу передбачає роздільне вивчення еко-інноваційних показників для України та ЄС (табл. 1, 2). Такий підхід обрано з метою:

1) визначення основних напрямів розвитку еко-інновацій у кожному з регіонів: Унікальні економічні умови, державна політика та рівень розвитку екологічних технологій можуть впливати на впровадження інновацій у різний спосіб. Окремий аналіз для кожного регіону дозволить точніше охарактеризувати особливості їхнього еко-інноваційного розвитку;

2) виявлення трендів у динаміці змін: Аналіз тенденцій у витратах на науково-дослідні роботи (R&D), частці відновлюваних джерел у загальному енергетичному балансі та обсягах викидів CO<sub>2</sub> допоможе встановити напрямок змін та оцінити їхній потенційний вплив на економічну й екологічну ситуацію в регіонах.

Таблиця 1

## ДОСЛІДЖУВАНІ ПОКАЗНИКИ КРАЇН ЄС З 2012 ПО 2022 РОКИ

Рік	R&D витрати (% ВВП) — ЄС	Відновлювальна енергія (% від загального) — ЄС	Викиди CO <sub>2</sub> (кг на одиницю ВВП) — ЄС	Індекс еко-інновацій — ЄС
<i>i</i>	<i>x1</i>	<i>x2</i>	<i>x3</i>	<i>Y</i>
2012	2,08	12,50	0,28	100
2013	2,10	13,10	0,27	102
2014	2,12	13,80	0,26	104
2015	2,13	14,50	0,25	106
2016	2,15	15,20	0,24	108
2017	2,18	16,00	0,23	110
2018	2,21	16,80	0,22	112
2019	2,25	17,50	0,21	114
2020	2,27	18,10	0,20	116
2021	2,30	18,70	0,19	118
2022	2,33	19,50	0,18	120

Джерело: складено за даними [1, 3, 4].

Таблиця 2

ДОСЛІДЖУВАНІ ПОКАЗНИКИ УКРАЇНИ З 2012 ПО 2022 РОКИ

Рік	R&D витрати (% ВВП) — Україна	Відновлювальна енергія (% від загаль- ного) — Україна	Викиди CO <sub>2</sub> (кг на одиницю ВВП) — Україна	Індекс еко-інновацій — Україна
<i>i</i>	<i>c1</i>	<i>c2</i>	<i>c3</i>	<i>Z</i>
2012	0,70	4,30	0,50	60
2013	0,68	4,50	0,48	62
2014	0,65	4,80	0,47	64
2015	0,64	5,00	0,46	66
2016	0,63	5,20	0,45	68
2017	0,62	5,50	0,43	70
2018	0,60	5,70	0,42	72
2019	0,58	6,00	0,41	74
2020	0,55	6,30	0,40	76
2021	0,54	6,50	0,39	78
2022	0,53	6,80	0,38	80

Джерело: складено за даними [2, 4, 7].

Для зручності та з метою запобігання плутанини, використовуємо нестандартні позначення для позначення незалежних змінних ( $x_i = c_i$ ), та залежної змінної ( $Z$  це те ж саме, що і  $Y$ ).

Для початку роботи, побудуємо графіки та кореляційні матриці для наявних даних і спробуємо визначити взаємозалежність усіх досліджуваних рядів даних. Почнемо з даних по Європейському Союзу (рис. 1).

Комбінована діаграма дозволяє повною мірою дослідити залежність зв'язків, адже зменшує вплив великої різниці розмірності даних. Праворуч наведена додаткова шкала, яка слугує віссю  $Y$  для стовпчикової діаграми індексу еко-інновацій ЄС. З діаграми видно, що частка відновлювальної енергії ( $y$  % від загального) постійно збільшується, тобто має тенденцію на зростання. Інші два показники, такі як викиди CO<sub>2</sub> ( $x_3$ ) та R&D витрати ( $x_1$ ), залишаються відносно незмінними, хоча потрібно враховувати фактор ВВП — він у ЄС щороку зростає, відповідно збільшується сума коштів, які витрачаються. Залежна змінна  $Y$  (індекс еко-інновацій), як і відновлювальна енергія, має тенденцію на зростання.

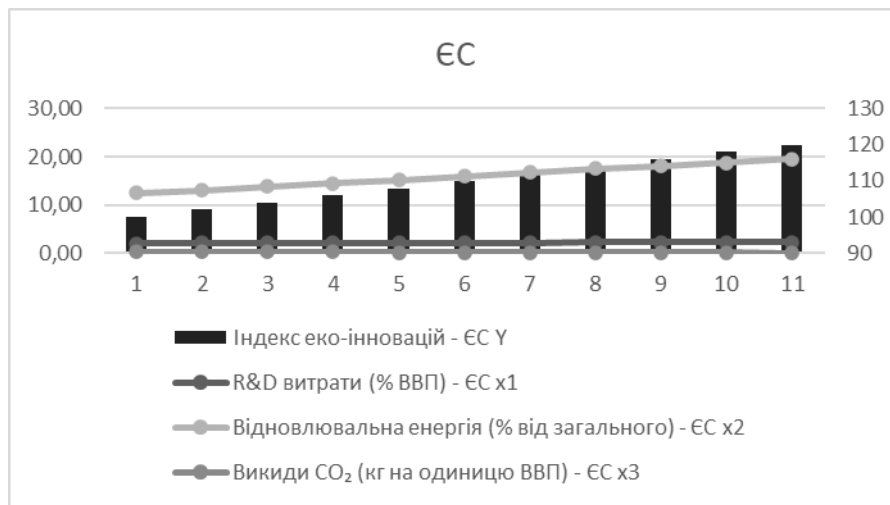


Рис. 1. Тенденція незалежних та залежної змінної для ЄС

Джерело: складено автором

Тепер проведемо аналогічне дослідження та розбір показників по Україні (рис. 2).

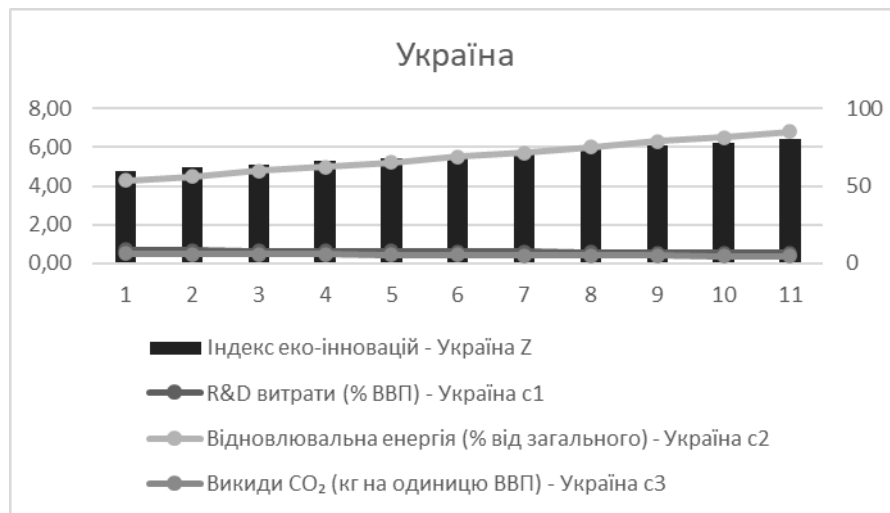


Рис. 2. Тенденція незалежних та залежної змінної по Україні

Джерело: складено автором

На даній діаграмі бачимо схожу ситуацію, єдине, що відрізняє показники ЄС та України — це абсолютні значення (в Україні вони дещо нижчі), а також темп зростання відповідних показників із ЄС дещо нижчий. Але загалом ситуація вказує на те, що Україна схожа на ЄС за цими показниками та загалом у цій сфері.

Розглянемо кореляційну матрицю для кожного показника та визначимо, які показники та наскільки сильно впливають один на одного. Спочатку перевіримо це для ЄС (табл. 3).

Таблиця 3

**КОРЕЛЯЦІЙНА МАТРИЦЯ ПОКАЗНИКІВ ЄС**

	$x1$	$x2$	$x3$	$Y$
$x1$	1			
$x2$	0,992025	1		
$x3$	-0,99206	-0,99951	1	
$Y$	0,99206	0,999507	-1	1

Джерело: складено автором

Очевидно, що усі показники між собою сильно корелюють. Для побудови регресії це не дуже добре, але можемо зрозуміти, що ці показники тісно пов'язані між собою.

Подивимось на таку ж матрицю для України (табл. 4).

Таблиця 4

**КОРЕЛЯЦІЙНА МАТРИЦЯ ПОКАЗНИКІВ УКРАЇНИ**

	$c1$	$c2$	$c3$	$Z$
$c1$	1			
$c2$	-0,99439	1		
$c3$	0,987933	-0,99406	1	
$Z$	-0,99308	0,998977	-0,99647	1

Джерело: складено автором

Як бачимо, ситуація ідентична попередній.

На основі представлених даних для ЄС, проведений регресійний аналіз, метою якого стало виявлення залежності індексу еко-інновацій ( $Y$ ) від ключових макроекономічних та екологічних змінних, що впливають на розвиток еко-

інновацій в країнах Європейського Союзу. Результати регресійного аналізу (табл. 5) дозволяють оцінити силу та значимість впливу кожної незалежної змінної (витрат на R&D, частки відновлювальної енергії та обсягів викидів CO<sub>2</sub>) на індекс еко-інновацій у країнах Європейського Союзу.

Таблиця 5

## РЕЗУЛЬТАТИ РЕГРЕСІЙНОГО АНАЛІЗУ EXCEL ДЛЯ ПОКАЗНИКІВ ЄС

Regression Statistics	
Multiple R	1
R Square	1
Adjusted R Square	1
Standard Error	2,26085E-15
Observations	11

ANOVA					
	df	SS	MS	F	Significance F
Regression	3	440	146,6666667	2,86938E+31	3,5701E-109
Residual	7	3,57801E-29	5,11145E-30		
Total	10	440			

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95 %	Upper 95 %	Lower 95,0 %	Upper 95,0 %
Intercept	156	3,46988E-13	4,49583E+14	7,1139E-101	156	156	156	156
x1	1,59162E-13	6,7248E-14	2,366789262	0,049841027	1,45593E-16	3,18178E-13	1,45593E-16	3,18178E-13
x2	6,69319E-15	9,75329E-15	0,686249036	0,514636519	-1,63697E-14	2,97561E-14	-1,63697E-14	2,97561E-14
x3	-200	6,92552E-13	-2,88787E+14	1,5766E-99	-200	-200	-200	-200

Джерело: складено автором

Охарактеризуємо вихідні показники та їх значення.

*R&D витрати (% ВВП) (X1)* — цей показник відображає частку валового внутрішнього продукту, що виділяється на дослідження та розробки. Він є важливим індикатором інноваційної активності країни та вказує на здатність економіки генерувати нові технологічні рішення, зокрема у сфері екології. Очікується, що збільшення витрат на R&D сприяє зростанню індексу еко-інновацій.

*Частка відновлювальної енергії у загальному енергобалансі (X2)* — цей показник демонструє відсоток використання відновлюваних джерел енергії у загаль-

ному енергобалансі країни. Чим більша частка відновлювальної енергії, тим менша залежність від традиційних, вуглецево-інтенсивних джерел енергії, що знижує обсяги викидів CO<sub>2</sub> та сприяє покращенню екологічних показників.

*Викиди CO<sub>2</sub> (кг на одиницю ВВП) (X<sub>3</sub>)* — показник, що відображає обсяги викидів вуглекислого газу на одиницю ВВП. Він є індикатором екологічної ефективності економіки: чим нижчий цей показник, тим менший рівень забруднення, що відповідає меті сталого розвитку.

*Індекс еко-інновацій (Y)* — залежна змінна, що виступає узагальнюючим показником розвитку еко-інновацій. Індекс показує здатність економіки впроваджувати інноваційні екологічні технології та визначає, наскільки країна орієнтована на розвиток сталих практик.

Отримані результати аналізу та статистичні параметри моделі дозволяють робити такі висновки. Коефіцієнт множинної кореляції (Multiple R) дорівнює 1, що свідчить про ідеальну кореляцію між залежною змінною (індексом еко-інновацій) і незалежними змінними. Така висока кореляція вказує на те, що модель точно описує зв'язок між досліджуваними змінними. R Square (коефіцієнт детермінації) — значення  $R^2 = 1$  показує, що 100 % варіації індексу еко-інновацій пояснюється моделлю, тобто всі незалежні змінні в сукупності повністю пояснюють зміни у значеннях залежної змінної. Це вказує на високий рівень точності побудованої моделі. Adjusted R Square — скоригований коефіцієнт детермінації дорівнює 1, що також свідчить про повне пояснення варіації індексу еко-інновацій. Скориговане значення коефіцієнта  $R^2$  залишається максимальним, що підкреслює відсутність надлишкових або нерелевантних змінних у моделі. Стандартна похибка моделі має дуже низьке значення ( $2,25 \cdot 10^{-15}$ ), що вказує на високу точність оцінок регресійних коефіцієнтів.

Модель, отримана на основі регресійного аналізу, має наступний вигляд:

$$Y = 156 + 1,59 \cdot 10^{-13} X_1 + 6,69 \cdot 10^{-15} \cdot X_2 - 200 \cdot X_3, \quad (1)$$

де:  $Y$  — індекс еко-інновацій;  $X_1$  — витрати на R&D ( % від ВВП);  $X_2$  — частка відновлювальної енергії у загальному енергобалансі;  $X_3$  — викиди CO<sub>2</sub> (кг на одиницю ВВП).

Константа (Intercept) = 156 задає початкове значення індексу еко-інновацій ( $Y$ ) за відсутності впливу незалежних змінних. Це значення відображає базовий рівень інноваційності. Хоча значення коефіцієнта при  $X_1$  (витрати на R&D) є дуже малим ( $1,59 \cdot 10^{-13}$ ), його статистична значущість підтверджується значенням  $p$ -value, яке менше 0,05 (0,049841027). Це свідчить про те, що витрати на R&D мають статистично значущий, хоч і незначний, позитивний вплив на індекс еко-інновацій. Коефіцієнт при змінній  $X_2$  (частка відновлювальної енергії) свідчить про те, що вплив цієї змінної на індекс еко-інновацій є статистично незначущим (значення  $p$ -value дорівнює 0,5146, що перевищує стандартний рівень значущості 0,05). Це може вказувати на те, що сама частка

відновлювальних джерел у енергобалансі не є достатнім фактором для визначення інноваційного рівня економіки. Коефіцієнт при змінній ХЗ (викиди CO<sub>2</sub>) є значно більшим за абсолютним значенням і від'ємним, що свідчить про сильний зворотний зв'язок між рівнем викидів і індексом еко-інновацій. Зокрема, збільшення викидів на 1 кг на одиницю ВВП призводить до зниження індексу еко-інновацій на 200 одиниць. Низьке значення p-value (дуже близьке до 0) підтверджує високу статистичну значущість цього показника. Це означає, що зменшення рівня викидів є ключовим фактором, пов'язаним із зростанням еко-інноваційного рівня.

Результати регресійного аналізу підтверджують, що індекс еко-інновацій у ЄС найбільше залежить від обсягів викидів CO<sub>2</sub>: чим нижчий цей показник, тим вищий рівень інноваційності, що свідчить про ефективність заходів, спрямованих на скорочення викидів як важливої складової екологічної політики. Незважаючи на незначний коефіцієнт витрат на R&D, цей показник також має статистично значущий вплив на індекс еко-інновацій, хоч і у меншій мірі. Водночас частка відновлюваної енергії у енергобалансі не демонструє суттєвого впливу на індекс еко-інновацій, що може свідчити про необхідність додаткових заходів для підвищення ефективності впровадження відновлюваних джерел енергії як інструменту сталого розвитку.

Отже, отримані результати дозволяють зробити висновок про доцільність спрямування політики ЄС на подальше скорочення викидів CO<sub>2</sub>, водночас не забуваючи про підтримку наукових досліджень та розробок для стимулювання інноваційних підходів у сфері екології.

Подібний регресійний аналіз для України дозволяє оцінити залежність індексу еко-інновацій в Україні від основних незалежних змінних: витрат на R&D, частки відновлюваних джерел енергії та обсягів викидів CO<sub>2</sub>. Результати демонструють, як ці фактори впливають на рівень інноваційної активності в екологічній сфері.

Розглянемо основні статистичні показники моделі. Коефіцієнт множинної кореляції (Multiple R) дорівнює 0,9995, що свідчить про дуже сильний зв'язок між індексом еко-інновацій та незалежними змінними, що підтверджує високий рівень пояснювальної здатності моделі. Коефіцієнт детермінації (R Square) = 0,9989, отже модель пояснює 99,89 % варіації індексу еко-інновацій, що вказує на ефективність побудованої моделі у відображенні взаємозв'язків досліджуваних змінних. Скоригований коефіцієнт детермінації (Adjusted R Square) дорівнює 0,9985, що також підтверджує високий рівень відповідності моделі. Зменшення Adjusted R Square порівняно з R Square є незначним, що свідчить про відсутність надлишкових змінних у моделі. Стандартна похибка моделі 0,2571, що свідчить про високий рівень точності отриманих оцінок. Значення Significance F ( $8,77715 \times 10^{-11}$ ) є надзвичайно малим, що дозволяє зробити висновок про високу статистичну значущість моделі в цілому. Це означає, що з ймовірністю близькою до 100 % зв'язок між індексом еко-інновацій та незалежними змінними не є випадковим.

Отримане рівняння регресії для України має вигляд:



$$Y = 58,45 + 1,43 * c1 + 5,79 * c2 - 48,70 * c3, \quad (2)$$

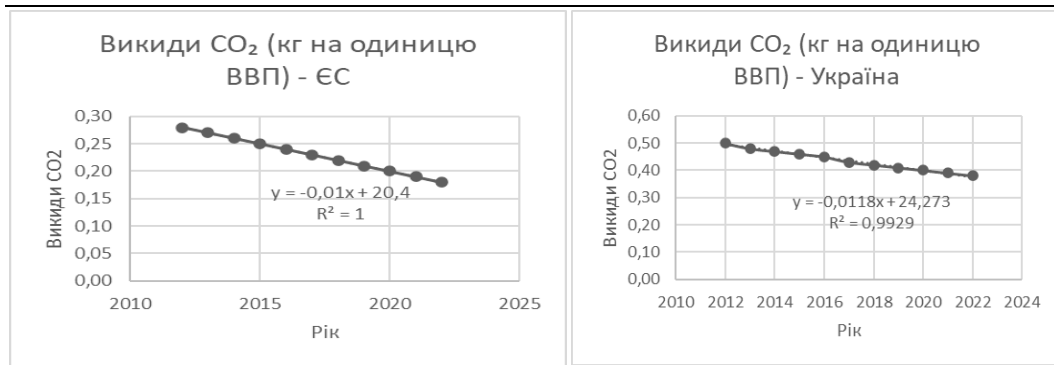
де:  $Y$  — індекс еко-інновацій;  $c1$  — витрати на R&D ( % ВВП);  $c2$  — частка відновлюваної енергії у загальному енергобалансі;  $c3$  — викиди  $CO_2$  (кг на одиницю ВВП).

На основі значення константи (Intercept = 58,45) фіксуємо базовий рівень еко-інноваційної активності в Україні. Коефіцієнт при  $c1$  (витрати на R&D) показує, що зі збільшенням витрат на R&D на 1 % ВВП індекс еко-інновацій зростає в середньому на 1,43 одиниці. Значення  $p$ -value для цього коефіцієнта дорівнює 0,9193, що значно перевищує стандартний рівень значущості (0,05). Це свідчить про те, що витрати на R&D мають незначний прямий вплив на індекс еко-інновацій у контексті економіки України. Коефіцієнт при  $c2$  (частка відновлюваної енергії) показує, що зі збільшенням частки відновлюваних джерел енергії на 1 % індекс еко-інновацій зростає на 5,79 одиниць. Значення  $p$ -value для цього показника становить 0,0032, що свідчить про високий рівень статистичної значущості. Це означає, що збільшення частки відновлюваних джерел енергії суттєво сприяє зростанню індексу еко-інновацій і є важливим фактором у розвитку екологічних інновацій в Україні. Коефіцієнт при  $c3$  (викиди  $CO_2$ ) вказує на сильний зворотний зв'язок між рівнем викидів  $CO_2$  та індексом еко-інновацій. Збільшення обсягів викидів на 1 кг на одиницю ВВП призводить до зниження індексу еко-інновацій в середньому на 48,7 одиниць.  $P$ -value для цього коефіцієнта становить 0,0374, що підтверджує статистичну значущість показника. Це означає, що зниження викидів є важливим фактором для підвищення рівня еко-інновацій.

Результати регресійного аналізу показують, що індекс еко-інновацій в Україні найбільше залежить від частки відновлюваної енергії та рівня викидів  $CO_2$ . Серед ключових факторів саме зниження викидів  $CO_2$  має сильний негативний вплив на індекс еко-інновацій, вказуючи на те, що для розвитку інновацій у сфері екології необхідні більш чисті джерела енергії. Водночас збільшення частки відновлюваних джерел енергії суттєво сприяє розвитку еко-інновацій. Витрати на R&D, хоча й мають позитивний коефіцієнт, не демонструють значущого впливу на еко-інновації, що може вказувати на неефективне використання коштів або недостатнє фінансування екологічно орієнтованих досліджень. Таким чином, для підвищення еко-інноваційного рівня в Україні доцільно зосередитися на зменшенні викидів  $CO_2$  та стимулюванні розвитку відновлюваних джерел енергії.

Враховуючи, що найбільшим чином показник еко-інновацій пов'язаний із викидами  $CO_2$ , спробуємо визначити, як взагалі поводить себе цей показник для України та ЄС за останні 10 років (рис. 3).

Ми чітко бачимо позитивну динаміку, викиди з кожним роком поступово зменшуються, це підтверджує і лінія тренду.

Рис. 3. Викиди CO<sub>2</sub> у розрахунку на одиницю ВВП для ЄС та України

Джерело: складено автором

**Висновки.** Проведене дослідження продемонструвало ключові відмінності та подібності у розвитку еко-інновацій між Україною та країнами Європейського Союзу за період 2012–2022 років. Результати регресійного та кореляційного аналізів дозволили отримати глибше розуміння взаємозв'язків між витратами на R&D, часткою відновлюваних джерел енергії, обсягами викидів CO<sub>2</sub> і рівнем інноваційної активності в екологічній сфері.

У Європейському Союзі спостерігається стабільне зростання витрат на наукові дослідження та розробки (R&D), спрямовані на підтримку еко-інновацій. Це відображено в поступовому зростанні індексу еко-інновацій та високому рівні інвестицій у проекти з розвитку чистих технологій.

В Україні, хоча темпи зростання витрат на R&D також позитивні, загальний рівень фінансування залишається помітно нижчим. Результати регресійного аналізу показують, що витрати на R&D в Україні мають позитивний, але статистично незначний вплив на еко-інновації, що може бути наслідком недостатнього обсягу інвестицій або їхнього неефективного використання.

У країнах ЄС частка відновлюваної енергії стабільно зростає, що свідчить про цілеспрямовану політику скорочення залежності від викопних джерел енергії. Показники кореляції та регресії підтверджують, що збільшення частки відновлюваних джерел позитивно впливає на індекс еко-інновацій, хоча його вплив менш значний порівняно з іншими змінними.

В Україні розвиток відновлюваних джерел енергії також характеризується позитивною динамікою, але темпи зростання залишаються повільнішими. Проте частка відновлюваної енергетики показала значний позитивний вплив на індекс еко-інновацій, що вказує на важливість цього напрямку для поліпшення екологічних показників України.

Згідно з результатами регресійного аналізу, обсяги викидів CO<sub>2</sub> є ключовим фактором, що визначає рівень еко-інновацій як у країнах ЄС, так і в Україні. У ЄС спостерігається поступове зниження обсягів викидів на одиницю ВВП,

що відображає ефективну екологічну політику. Це зниження тісно пов'язане зі зростанням індексу еко-інновацій, що свідчить про зв'язок між зменшенням викидів та впровадженням інноваційних технологій.

В Україні також помітна позитивна динаміка у зменшенні викидів CO<sub>2</sub>, хоча її темпи нижчі, ніж у ЄС. Від'ємний коефіцієнт регресії для викидів CO<sub>2</sub> показує, що зниження рівня забруднення сприяє підвищенню еко-інноваційного індексу. Це підтверджує необхідність розробки та впровадження ефективніших заходів для зниження обсягів викидів.

Порівняння двох регіонів показує, що ЄС значно випереджає Україну за показниками еко-інновацій, що пов'язано з активнішою екологічною політикою, стабільним фінансуванням досліджень і розробок, а також широким використанням відновлюваної енергії. Водночас в Україні спостерігаються аналогічні позитивні тенденції, що вказує на поступове наближення до європейських стандартів. Проте, для України характерні нижчі темпи зростання еко-інноваційного індексу та вищий рівень викидів на одиницю ВВП, що свідчить про необхідність більш інтенсивної державної підтримки цієї сфери.

На основі проведеного дослідження можна сформулювати такі рекомендації для України. Підвищення витрат на R&D, спрямованих на розробку екологічних інновацій, має потенціал для покращення еко-інноваційного індексу та наближення України до показників ЄС. Необхідно стимулювати збільшення частки відновлюваних джерел енергії у загальному енергетичному балансі. Це сприятиме зниженню залежності від викопних джерел та покращенню екологічних показників країни. З огляду на значний вплив обсягів викидів на еко-інноваційний індекс, варто посилити контроль над промисловими викидами та розробити дієві механізми зниження CO<sub>2</sub> у виробничих процесах.

Реалізація цих заходів може значно підвищити рівень еко-інновацій в Україні, забезпечуючи довготривалу екологічну стійкість та економічне зростання. Поступове наближення до європейських стандартів і впровадження передових технологій сприятиме інтеграції України до загальноєвропейської екологічної системи та підвищить ефективність державної політики у сфері сталого розвитку.

### **Література**

1. Євростат (Eurostat). Статистичні дані щодо витрат на дослідження та розробки, частки відновлюваних джерел енергії та обсягів викидів CO<sub>2</sub> у країнах Європейського Союзу. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 05.10.2024).
2. Державна служба статистики України. Офіційні дані щодо показників еко-інновацій та екологічних індикаторів в Україні. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.10.2024).
3. Світовий банк (World Bank). Відкриті дані щодо глобальних економічних показників, включаючи витрати на R&D, викиди CO<sub>2</sub> та показники відновлюваних джерел енергії для різних країн, у тому числі для України. URL: <https://data.worldbank.org/> (дата звернення: 05.10.2024).

4. Міжнародне енергетичне агентство (IEA). Статистика та аналітика щодо використання відновлюваних джерел енергії та обсягів викидів CO<sub>2</sub> у різних країнах світу. URL: <https://www.iea.org/> (дата звернення: 05.10.2024).
5. Каролінеску С., та співавт. Екологічні інновації як фактор сталого розвитку: міжнародний досвід та рекомендації для України. Журнал економічних досліджень. 2019. Т. 15, № 4. С. 45–58.
6. Швальбе К., Сімоні А. Вплив еко-інновацій на економічну ефективність та скорочення викидів: порівняльний аналіз країн ЄС і України. Економіка та екологія України. 2020. Т. 28, № 2. С. 34–49.
7. Агенція з енергоефективності України. Аналітичні дані щодо енергоефективності та впровадження відновлюваних джерел енергії в Україні. URL: <http://sae.gov.ua/> (дата звернення: 05.10.2024).

### References

1. Eurostat. «Statystychni dani shchodo vytrat na doslidzhennia ta rozrobky, chastky vidnovliuvalnykh dzherel enerhii ta obsiahiv vykidiv CO<sub>2</sub> u krainakh Yevropeiskoho Soiuzu» [Statistical Data on R&D Expenditures, Renewable Energy Share, and CO<sub>2</sub> Emissions in EU Countries]. <https://ec.europa.eu/eurostat> (accessed October 5, 2024) [in Ukrainian].
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. «Ofitsiini dani shchodo pokaznykiv eko-innovatsii ta ekolohichnykh indykatoriv v Ukraini» [Official Data on Eco-Innovation Indicators and Environmental Indicators in Ukraine]. <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed October 5, 2024) [in Ukrainian].
3. Svitovyi bank. «Vidkryti dani shchodo hlobalnykh ekonomichnykh pokaznykiv, vkluchaiuchy vytraty na R&D, vykydy CO<sub>2</sub> ta pokaznyky vidnovliuvalnykh dzherel enerhii dlia riznykh krain, u tomu chysli dlia Ukrainy» [Open Data on Global Economic Indicators, Including R&D Expenditures, CO<sub>2</sub> Emissions, and Renewable Energy Indicators for Various Countries, Including Ukraine]. <https://data.worldbank.org/> (accessed October 5, 2024) [in Ukrainian].
4. Mizhnarodne enerhetychne ahentstvo. «Statystyka ta analityka shchodo vykorystannia vidnovliuvalnykh dzherel enerhii ta obsiahiv vykidiv CO<sub>2</sub> u riznykh krainakh svitu» [Statistics and Analytics on the Use of Renewable Energy and CO<sub>2</sub> Emissions Worldwide]. <https://www.iea.org/> (accessed October 5, 2024) [in Ukrainian].
5. Karolinesku, S., ta spivavtory. «Ekolohichni innovatsii yak faktor staloho rozvytku: mizhnarodnyi dosvid ta rekomendatsii dlia Ukrainy» [Ecological Innovations as a Factor of Sustainable Development: International Experience and Recommendations for Ukraine]. *Zhurnal ekonomichnykh doslidzhen* 15, no. 4 (2019): 45–58 [in Ukrainian].
6. Shvalbe, K., ta Simoni, A. «Vplyv eko-innovatsii na ekonomichnu efektyvnist ta skorochennia vykidiv: porivnialnyi analiz krain YeS i Ukrainy» [The Impact of Eco-Innovations on Economic Efficiency and Emissions Reduction: A Comparative Analysis of EU Countries and Ukraine]. *Ekonomika ta ekolohiia Ukrainy* 28, no. 2 (2020): 34–49 [in Ukrainian].
7. Ahentsiia z enerhoefektyvnosti Ukrainy. «Analitychni dani shchodo enerhoefektyvnosti ta vprovadzhennia vidnovliuvalnykh dzherel enerhii v Ukraini» [Analytical Data on Energy Efficiency and Implementation of Renewable Energy in Ukraine]. <http://sae.gov.ua/> (accessed October 5, 2024) [in Ukrainian].

## GREEN ECONOMY: ECONOMETRIC ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF ECO-INNOVATIONS IN UKRAINE AND THE EU

**Vladyslav Yaremenko**

PhD student,  
Kyiv National Economic University, named after  
Vadym Hetman,  
Ukraine  
ORCID <https://orcid.org/0009-0008-8762-6255>

**Abstract.** In the article, the state and dynamics of eco-innovation development in Ukraine and the European Union (EU) countries are examined, focusing on comparing the two regions. In the context of growing environmental challenges, such as climate change, eco-innovations are essential for achieving sustainable development, reducing CO<sub>2</sub> emissions, and enhancing economic efficiency. The EU demonstrates a high level of research and development (R&D) investment and a transition to renewable energy sources. In Ukraine, there is a positive trend, although the pace of development is slower. The study conducts a regression analysis to determine the impact of R&D expenditures, the share of renewable energy, and CO<sub>2</sub> emission levels on the eco-innovation index, confirming the significance of emission reduction as a key factor in stimulating ecological innovations. The results highlight the need to improve Ukraine's state policy in the field of eco-innovations, taking into account the European experience.

**Keywords:** green economy; eco-innovations; sustainable development; CO<sub>2</sub> emissions; regression analysis; economic efficiency; econometric analysis; energy transformation; renewable energy sources.

*Стаття надійшла до редакції 30.10.2024*

УДК 65.012.3:658.5:005.21:658.562:669  
JEL L61, M11, O32, Q56, L21, D24  
DOI <https://doi.org/doi.org/10.33111/sedu.2024.55.142.159>

*Volodymyr Mazur\**  
*Jiang Hao\*\**

### STRATEGY OF TRANSFORMATION OF METALLURGICAL ENTERPRISES: IMPLEMENTATION AND EFFICIENCY EVALUATION

**Abstract.** This article explores the management transformation of capital iron and steel, which implements scientific management methods and innovations. The company has aligned its operations with Beijing's development goals, prioritizing technological innovation and sustainable production practices. Through organizational restructuring, skill development programs, and strategic investments in advanced technologies, the company has developed a modern production system capable of addressing environmental challenges. The transformation success of capital iron and steel offers valuable insights for other enterprises, enabling them to enhance competitiveness and achieve sustainable development. This case study offers insights into effective corporate management planning, execution, and evaluation.

**Keywords:** enterprise management; transformation process; management transformation; technological innovation; strategic planning; transformation strategy; performance evaluation; metallurgical enterprise.

**Introduction.** By 2022, China's digital economy has reached 45.7 trillion yuan, accounting for 43.23 percent of GDP, according to the Blue Book of the 2023 China Internet Development Report. The figure not only highlights the vigorous development of the digital economy in China but also shows the massive role of digital technology in promoting the development of various industries. At the same time, the rise of the digital economy has also had a broad and far-reaching impact on human production, life, and the ecological environment.

New industries, business forms, and models, such as platform economy, sharing economy, digital currency, and digital finance, are emerging daily. All these indicate the arrival of management reform, and the transformation of enterprise management has become an unavoidable choice for traditional enterprises. This requires

---

\* **Volodymyr S. Mazur** — PhD. (Econ.), Associate Professor, Professor of the Department of International Tourism and Hotel Business, B. Havrylyshyn Education and Research Institute of International Relations, Western Ukrainian National University, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2980-7954>, email: [mazur\\_volodymyr@ukr.net](mailto:mazur_volodymyr@ukr.net)

\*\* **Jiang Hao** — PhD Student, Department of International Tourism and Hotel Business, West Ukrainian National University, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3607-6018>, email: [648978772@qq.com](mailto:648978772@qq.com)

enterprises to property rights, objectives, strategy, production, research and development, organizational structure, logistics chain supply chain, business model, marketing, and other aspects of a comprehensive enterprise transformation.

With the wide application of digital technology and big data in corporate economic activities, the corporate economic organizational structure is moving toward flattening. This development trend is reflected in the digital economy promoting the transformation of enterprise organizational environment from static to dynamic, the upgrading of the enterprise production process from artificial to intelligent, the transformation of innovation behavior from closed to open, the adjustment of transaction costs from high to low, and the transformation of asset management from physical assets to data assets. These changes require enterprises to carry out corresponding management transformations to give play to the efficiency advantages of enterprises and continuously enhance the innovation flexibility of enterprises to maintain competitiveness and sustainable development.

The purpose of this article is to analyze the transformation strategy of metallurgical enterprises, with a particular focus on the case of Capital Iron and Steel Company, to identify effective methods for implementing management innovations, evaluating their efficiency, and ensuring sustainable development in the context of digital and green transitions.

**Methods.** Induction and deduction played a crucial role in the research process's information collection and processing stages. Induction allows us to formulate general conclusions based on specific facts and observations. For instance, we collected data on specific cases of digital transformation in enterprises and identified general trends and patterns from this data. This method helps reveal particular aspects and issues that need attention in the context of digital transformation of management.

Deduction, on the other hand, allows us to formulate general theoretical principles from specific cases and observations. By using deduction, we were able to develop theoretical models and concepts based on existing data and observations. This helps in understanding the fundamental principles of digital transformation and adapting them to the specific conditions of enterprises.

The monographic method is crucial for systematizing scientific approaches to the theoretical aspects of digital transformation in enterprise management. This method involves detailed study of specific topics and aspects based on monographs and specialized publications. For example, we thoroughly examined monographs analyzing digital transformation in the context of the Chinese economy to gain a deep understanding of specific aspects and approaches.

The comparative method allows for the comparison of theoretical approaches and practical strategies across different economic systems. We compared digital transformation approaches in China with those in other countries to identify differences and similarities, and to understand how global trends affect the specifics of enterprise management in different countries.

The analysis and comparison method was used to study the development of companies in relation to their competitors. Analysis allows for a detailed examination

of internal processes and performance outcomes of a company. We compared various companies in the industry, assessing their performance indicators, strategic initiatives, and digital transformation results. This approach helps identify how different enterprises adapt to new conditions and which strategies are most effective.

The comparison allows for evaluating the company's position against global trends and standards. We analyzed how domestic and international companies implement digital technologies, which have achieved the most tremendous success, and why. This helps in better understanding the market position and competitiveness of the enterprise.

The abstract-logical method was used to formulate theoretical conclusions based on a detailed data analysis. This method involves creating theoretical generalizations based on logical data analysis and identifying key patterns. We employed the abstract-logical approach to develop general theoretical concepts reflecting the essence of digital transformation in enterprise management.

This method helps systematize the collected data, develop theoretical models and concepts, and adapt them to specific conditions. Applying the abstract-logical method helped identify significant trends and principles crucial for understanding the digital transformation process and its impact on enterprise management.

These methods provide a comprehensive approach to studying digital transformation in enterprise management. Induction and deduction help identify significant trends and theoretical models, monographic and comparative methods allow for a detailed examination of theoretical aspects and comparison of different approaches, while analysis and comparison offer deep insights into practical aspects and results of transformation. The abstract-logical method helps systematize data and formulate general theoretical conclusions, which are essential for understanding and implementing digital technologies in enterprise management.

**Results.** Enterprise management transformation stems from the interaction between internal and external environments. It requires continuous adjustments to strategic planning and transformation strategies to adapt to market dynamics and technological advancements, ensuring long-term growth and sustainability [1].

The global economy is rapidly transitioning into the era of the digital economy, driven by advancements in digital technology. Across the world, the digital economy has become deeply embedded in all aspects of production and daily life. Most developed countries and emerging economies regard the digital economy as a key strategy to enhance national strength, boost the economy, and promote social development [2].

The growth of the digital economy has intensified competition among enterprises, compelling them to adapt their production models, marketing strategies, and customer relationship management practices. These shifts demand significant changes in enterprise management to address competition from alternative and innovative sectors [3]. This article takes Capital Iron and Steel Company as a case to explore the management transformation of enterprises under this background. Capital Iron and Steel Company, an enterprise with deep historical heritage and strategic position, is



facing both challenges and seizing opportunities in the process of transformation. An in-depth study of Capital Iron and Steel's transformation process can provide valuable reference and inspiration for other enterprises when dealing with market changes.

As a leader in China's iron and steel industry, Capital Iron and Steel has experienced several major structural restructuring and strategic transformation, and it occupies a pivotal position in the development process of the industry. Driven by the pilot enterprise management reform, Capital Iron and Steel has actively introduced scientific management methods, implemented the profit retention system, and continuously improved the autonomy and competitiveness of enterprises. With the urban development of Beijing and the Olympic Games, the transformation of the Shougang Park is closely linked with urban progress, bringing new growth drivers and opportunities for the company.

The transformation process of Capital Iron and Steel reflects the overall trend of change in China's steel industry. Capital Iron and Steel has leveraged technological innovation and sustainable practices to establish a modern production system. These efforts have enabled the company to address environmental challenges and guide the industry towards a greener, low-carbon future. In terms of digital transformation and green manufacturing, the practice of Capital Iron and Steel has provided valuable experience and examples for the industry, which has far-reaching significance for the high-quality development of the industry [4].

An in-depth study of Capital Steel's transformation process helps us to understand the transformation planning, execution, and evaluation of corporate management more comprehensively. This chapter will analyze the transformation experience of Capital Iron and Steel Company in detail, sum up its success and shortcomings, and provide useful reference for other enterprises in the transformation process. The transformation of enterprise management is a complex and critical task, and it can only be done by constantly summing up experience and drawing lessons to be invincible in the fierce market competition.

During the planning phase, Capital Iron and Steel Company must thoroughly evaluate internal and external environmental changes, identify its strengths and weaknesses, define its vision and future development goals, and establish a clear strategic pathway. The formulation of the strategic plan needs to align with the company's vision and core values, as well as market demand and industry trends, to achieve the company's goal of long-term and steady development.

In the rapidly evolving market environment, the significance of strategic planning has become increasingly evident. Enterprises must continuously refine and adapt their strategies to respond to external changes, capitalize on market opportunities, and address emerging challenges. Strategic planning is not merely a process of managerial decision-making but a comprehensive action plan that involves and engages all employees in its execution. Only through scientific and reasonable strategic planning, enterprises in the fierce market competition in an invincible position, to achieve the goal of sustainable development.

During the implementation of the strategic plan, Capital Iron and Steel Company pays attention to monitoring and adjustment. The enterprise management team has established an effective monitoring system to regularly evaluate and give feedback on the implementation of the strategy. At the same time, the strategic direction and execution plan are adjusted in a timely manner according to market changes and internal conditions to ensure the effective implementation of the strategic plan.

The evaluation of strategic planning is an important means to ensure the success of enterprise transformation.

The implementation and evaluation of strategic planning is a key link in the process of enterprise management transformation. Effective strategic planning enables enterprises to define clear developmental directions and enhance competitiveness. Regular evaluations allow for timely strategy adjustments, ensuring the preservation of competitive advantages [5]. The successful experience of Capital Iron and Steel provides a useful reference for other enterprises in the process of management transformation, and also provides valuable experience for the development of the industry.

As an enterprise with rich technology accumulation and talent resources, Capital Iron and Steel Company can enhance its core competitiveness through technology upgrading and talent training. When choosing the transformation strategy, Capital Iron and Steel Company can rely on its advantageous areas to find differentiated competitive advantages and establish its positioning in the market. At the same time, the enterprise also needs to carefully evaluate its management mechanism and organizational culture to ensure an effective connection between the transformation strategy and the existing system of the enterprise to avoid resource waste and management chaos.

When determining the transformation strategy, Capital Iron and Steel Company should focus on the future development trend to solve the immediate problems and build a long-term strategic plan for development. Through comparative analysis and learning from domestic and foreign enterprises in the same industry, Capital Iron and Steel Company can better grasp the direction and trend of the development of the industry and lay a solid foundation for the sustainable development of the enterprise.

Capital Iron and Steel Company needs to make a scientific transformation strategy under the careful consideration of market demand, enterprise resources, and future development to ensure the smooth realization of transformation objectives and the continuous improvement of enterprise competitiveness. Through continuously optimizing the transformation strategy, Capital Iron and Steel Company will continue to move forward on the transformation road and achieve sustainable development and long-term success.

Capital Iron and Steel Company has clarified its market positioning and competitive strategy in the transformation strategy. The company has deeply analyzed the industry market's current situation and future development trends and determined the development direction of taking high-end special steel as the leading product, strengthening innovation and research and development, and improving the added

value of products. Given the fierce market competition, the company has formulated flexible and diversified pricing and marketing strategies to enhance brand awareness and market share continuously.

Implementing and adjusting transformation strategy is a crucial link in the transformation of enterprise management. A perfect transformation strategy needs to ensure the effectiveness and sustainability of its implementation through effective execution and flexible adjustment. This section will delve into the measures Capital Iron and Steel took in executing the transformation strategy, as well as how to adjust and optimize according to feedback information in practice [6].

The company implemented targeted training and capacity-building programs for employees across various departments and roles to deepen their understanding of and commitment to the transformation goals and strategies. In addition, the company has also carried out organizational restructuring and optimized resource allocation to ensure the smooth implementation of the transformation plan. At the same time, advanced technology and management tools have been introduced to improve production efficiency and management level, providing strong support for the transformation.

The company has developed a scientific performance evaluation system to regularly monitor and analyze transformation progress, promptly identify issues, and implement corrective actions. Through data analysis and feedback mechanism, the company can timely adjust the direction of strategy execution and avoid deviating from the expected goals. The company also prioritizes effective communication and collaboration with employees and stakeholders, fostering robust information-sharing mechanisms to strengthen organizational cohesion and execution capabilities.

While implementing the transformation strategy, Capital Iron and Steel is also facing various challenges and changes and needs to adjust and optimize the strategic path promptly. In actual operation, the company needs to flexibly adjust the transformation strategy according to market competition and changes in the external environment to ensure the timeliness and adaptability of the strategy.

The implementation and continuous adjustment of the transformation strategy are critical to enterprise management transformation. This process demands active participation from all employees, methodical execution, and the ability to make timely and flexible adjustments. In the transformation process, Capital Iron and Steel Company fully realizes this point through careful design and implementation of the transformation strategy, continuous optimization, and adjustment. It has achieved good transformation results, providing useful reference and inspiration for other enterprises.

The formulation of transformation goals must thoroughly account for the company's internal resources and capabilities. When setting these goals, Capital Iron and Steel conducted a comprehensive assessment of its organizational structure, workforce, technological capabilities, and overall operational context to ensure the objectives were both ambitious and feasible.

Setting transformation goals should prioritize long-term development and sustainability. Capital Iron and Steel Company considered immediate market

demands and competitive pressures while emphasizing future development directions and trends. Transformation goals should not be short-term initiatives but strategic decisions aimed at ensuring the enterprise's long-term growth and sustainability.

When defining transformation objectives, Capital Iron and Steel Company engaged in active communication and negotiation with employees, customers, shareholders, and other stakeholders to ensure the goals accounted for all parties' interests, fostering a win-win scenario.

In the process of enterprise management transformation, establishing a reasonable index system is an important guarantee to ensure the realization of transformation objectives. Establishing the indicator system needs to comprehensively consider the overall strategic positioning of the enterprise, market demand, internal resources, and external environment changes, and other factors to ensure that the indicators formulated are both operable and can fully reflect all aspects of the enterprise transformation.

The index system should encompass multiple tiers of indicators, addressing strategic goals, business performance, organizational capabilities, and other key dimensions. In setting the transformation goals and indicators, the current situation and future development direction of the enterprise should be fully considered to ensure that the indicators can play an effective role in guiding and monitoring the transformation of the enterprise. Key indicators such as market share growth rate, profit margins, and employee satisfaction can be used to comprehensively evaluate the enterprise's performance during the transformation process.

Establishing the indicator system requires attention to the correlation and mutual influence among indicators. There is a complex internal relationship between different indicators, and the change of one indicator will often have a chain reaction on other indicators. Therefore, when establishing the indicator system, it is necessary to comprehensively consider the interaction between various indicators to ensure that there will be no contradiction or conflict in the setting of multiple indicators so as to achieve the coordinated promotion of the overall transformation goal.

Establishing the indicator system also requires considering the operability and measurability of the indicators. Indicators should have clear definitions and measurement methods to ensure companies can accurately obtain and analyze data. At the same time, the indicators should be forward-looking and flexible to a certain extent, and they can be adjusted and optimized with changes in the transformation process of enterprises to ensure that the indicator system always meets the actual needs of enterprises.

In enterprise management transformation, setting clear goals and indicators is crucial. Goals represent the vision and direction for future development, while indicators serve as specific quantitative benchmarks for measuring goal achievement. In this section, we will conduct an in-depth analysis of the correlation between transformation goals and indicators in order to reveal the internal relationship and mechanism of action between the two.

Setting transformation goals is a core element of the enterprise transformation process. When defining these goals, enterprises should consider internal and external environmental changes and clearly outline the direction and priorities for future development. These goals should be forward-looking and operable to motivate all employees to work together and promote the continuous development of the enterprise. For example, the goals that Capital Iron and Steel Company may set in the transformation process include improving production efficiency, improving product quality, expanding market share, etc. These goals are not only in line with the strategic positioning of the enterprise, but also challenging, helping to lead the enterprise to a higher level of development.

The transformation index, the specific quantitative standard to achieve the goal, plays a crucial role in the transformation process. The setting of indicators should be closely related to the objectives, can objectively reflect the enterprise's actual situation in the transformation process, and provide effective monitoring and evaluation means for achieving the goals. For instance, to enhance production efficiency, Capital Iron and Steel Company may use indicators such as capacity utilization rates, equipment failure rates, and production cycle durations. By monitoring and analyzing these indicators, potential issues can be promptly identified, allowing for corrective actions to ensure the successful achievement of the objectives.

The alignment between transformation goals and performance indicators is critical to enterprise management. Only by setting appropriate goals and establishing a scientific and practical index system can enterprises remain invincible in the fierce market competition and achieve sustainable and stable development. Through in-depth analysis of the relationship between goals and indicators, enterprises can better formulate transformation strategies and lead enterprises to progress toward success.

When choosing the transformation path, enterprises must determine the most suitable direction according to their resources, market demand, and core competitiveness.

Planning the transformation steps requires a comprehensive analysis of the enterprise's current situation, including its internal resources, organizational structure, market positioning, and other critical factors. On this basis, a detailed transformation plan should be formulated, with clear goals and timetables. During the transformation process, attention must be given to phased goal-setting, efficient allocation of resources and personnel, and ensuring the effective execution of the transformation plan. At the same time, it is also necessary to pay attention to risk management and adjust strategies in time to ensure the smooth progress of the transformation process.

When selecting and planning the transformation path, managers must foster a strong internal culture and actively involve employees. The transformation process may include adjusting organizational structure, personnel training, and technology upgrading, which requires enterprise managers to have strong executive and communication skills and coordination abilities. Additionally, enterprises must foster innovation, encourage employees to propose new ideas and suggestions and drive continuous organizational development.

This section will detail the concrete steps Capital Iron and Steel Company took in the transformation path and explore these steps' implementation and monitoring methods.

Capital Iron and Steel first comprehensively analyzed the internal and external environment, including market competition, technology development trends, policies, and regulations, to determine the transformation path. Based on these analysis results, the company formulated a detailed transformation plan and goals and clarified the direction and focus of the transformation.

According to the needs of different departments and positions, the company has carried out organizational restructuring and personnel training to ensure the transformation plan can be effectively implemented. For example, the company has established a cross-departmental collaboration mechanism to create a positive atmosphere for transformation.

The company has implemented various measures to upgrade its technology. Capital Iron and Steel has allocated significant resources to research and development of advanced technologies, aiming to enhance production efficiency and product quality. At the same time, the company has actively introduced advanced production equipment and management systems at home and abroad, constantly optimizing the production process and improving the competitiveness of enterprises. In the process of technological upgrading, the company has formulated a detailed implementation plan combined with the actual situation, regularly monitored and evaluated the effect of technological transformation, and timely adjusted the direction.

In addition, Capital Iron and Steel Company also attaches importance to communication and training with employees. By holding internal training courses and external lectures, the company promotes employees' professional skills and awareness of transformation, stimulates innovation potential, and enables them to better adapt to new job requirements. At the same time, the company has established an effective performance appraisal system to motivate employees to actively participate in the transformation process and promote substantial progress in corporate transformation.

At the same time as implementing the steps, Capital Iron and Steel Company also attaches great importance to monitoring and evaluating the transformation process. The company has established a scientific monitoring system to comprehensively monitor all work in the transformation process by formulating key performance indicators and monitoring cycles. At the same time, the company regularly organizes expert reviews and internal audits to conduct an in-depth evaluation of the transformation effect, identify problems promptly, and propose improvement measures. This continuous monitoring and evaluation mechanism helps ensure the smooth implementation of the transformation plan and improves the probability of success of the transformation.

Implementing and monitoring the steps is integral to the enterprise management transformation process. By making a detailed transformation plan, implementing scientific technology upgrading and personnel training, and establishing a sound

monitoring and evaluation mechanism, Capital Iron and Steel Company has successfully led the enterprise to a new stage of development. This provides a valuable reference for other enterprises in the transformation process and strong support for implementing enterprise management transformation planning.

Regarding specific steps for the transformation, Capital Iron and Steel has adopted a systematic and orderly approach to advance the transformation process. First, they have carried out a comprehensive organizational restructuring, optimized the allocation of internal resources, clarified the responsibilities and authority of various departments, and improved the efficiency of decision-making and execution. Secondly, Capital Iron and Steel Company formulated a personalized training plan for personnel training, focusing on enhancing employees' skills and establishing an incentive mechanism to ensure that employees can adapt to the new job requirements and fully support the realization of transformation goals.

Capital Iron and Steel has made bold investments and innovations in technological upgrading, introducing advanced production technology and equipment to improve production efficiency and product quality. Through cooperation with domestic and foreign partners, Capital Iron and Steel has continuously absorbed new scientific and technological achievements and optimized the production process to ensure a smooth transformation process. In addition, Capital Iron and Steel is committed to building an innovative corporate culture, encouraging employees to come up with creative ideas, and has established an innovation incentive mechanism to push the company forward constantly.

At the same time, Capital Iron and Steel attaches great importance to team cooperation and communication, establishes a cross-departmental cooperation mechanism, strengthens internal information sharing and coordination, and effectively solves the problems and risks that may occur in the transformation process.

The transformation effect evaluation index system should include multiple indicators to reflect the various situations in the enterprise transformation process fully. Among them, one of the primary indicators is the financial performance. Financial indicators include but are not limited to operating income, net profit, asset-liability ratio, etc. These indicators can objectively reflect an enterprise's profitability, economic risk, and asset operation status in the transformation process.

Market performance is also one of the critical indicators for evaluating the effect of transformation. Market indicators can be assessed from market share, customer satisfaction, brand awareness, etc., to help enterprises understand their position and competitiveness in the market competition to adjust marketing strategies and product positioning.

Innovation ability and technology level are also important indicators for evaluating the effect of enterprise transformation. The index of innovation ability can include investment in product research and development, the number of patent applications, etc. At the same time, the technical level can be evaluated based on the speed of technological updates and the degree of technological upgrade. These

indicators can reflect enterprises' innovation consciousness and technical strength in the transformation process.

The index system should also include social responsibility and environmental effects to evaluate the transformation effect. Social responsibility indicators include employee welfare improvement, participation in public welfare activities, etc. In contrast, ecological effect indicators can be assessed regarding energy consumption reduction, emissions reduction, etc., to help companies understand their social and environmental performance.

The transformation effect evaluation index system should comprehensively and objectively reflect all aspects of the enterprise in the transformation process and help the enterprise timely adjust its strategy, enhance its competitiveness, and achieve sustainable development. Enterprises can better grasp the key points in the transformation process through the scientific evaluation index system and achieve better results.

When determining the weight of the indicators, it is necessary to consider each indicator's impact on the overall transformation effect of the enterprise. Typically, indicators play varying roles in the transformation process; some have a decisive impact on enterprise development, while others are comparatively less significant. Therefore, when determining the weight, methods such as expert evaluation and analytic hierarchy process can be used to comprehensively consider each indicator's importance to ensure the weight's accuracy and rationality.

In analyzing the weight of indicators, it is necessary to carry out a specific analysis of each indicator combined with the actual situation. Taking Capital Iron and Steel Company as an example, the evaluation indicators of the transformation effect can be carefully analyzed, including financial performance, market position, employee satisfaction, technological innovation, and other aspects. By comparing and assessing the actual performance of each indicator, their respective weights can be more accurately determined, providing robust support for evaluating the effectiveness of enterprise transformation.

When determining the weight of indicators, the interrelation between different indicators can also be considered. Some indicators may have a strong correlation with each other, while others may be relatively independent. This correlation must be regarded comprehensively when analyzing indicator weights to avoid double calculations or omissions and ensure the evaluation results' accuracy and reliability.

Determining and analyzing the weight of the evaluation index of the transformation effect is a key link in the process of enterprise management transformation. By selecting the weight of each index scientifically and reasonably, the transformation effect of enterprises can be more accurately evaluated, which provides an essential reference for the future development of enterprises and promotes the sustainable and steady development of enterprises.

In the transformation process of enterprise management, the transformation effect evaluation is essential to ensure the effective implementation of the transformation plan. This section will discuss the methods and tools of transformation effect



assessment to help enterprises better understand the achievements and shortcomings in the transformation process to optimize management strategies and enhance competitiveness continuously.

The evaluation of transformation effectiveness should incorporate both qualitative and quantitative analysis methods. Qualitative analysis gathers opinions and feedback from employees, customers, partners, and other stakeholders through surveys, interviews, and questionnaires to assess the transformation's impact on enterprise culture, team collaboration, and innovation capacity. This method can deeply understand the feelings and cognition of employees on the transformation and provide essential references for managers.

Quantitative analysis is a fundamental component of evaluating transformation effectiveness. Through data analysis, performance evaluation, financial comparison, and other means, we can objectively measure the change of indicators before and after the transformation, such as profit growth rate, market share, employee satisfaction, etc., to quantify the results and benefits in the transformation process. Quantitative analysis can provide managers with objective data support and help them make scientific decisions.

Tools such as SWOT analysis, KPI evaluation, and the Balanced Scorecard can be utilized to evaluate transformation effectiveness. SWOT analysis can help enterprises identify internal strengths and weaknesses, external opportunities and threats, and provide strategic guidance for transformation; KPI evaluation can monitor and evaluate the performance of enterprises in the transformation process by setting key performance indicators. The Balanced Scorecard comprehensively evaluates enterprise performance across various dimensions, including finance, customer relations, internal processes, and learning and growth, enabling a holistic understanding of the transformation's impact.

In addition to the above methods and tools, you can use a professional consulting agency or consultant team to evaluate the transformation effect. These professional teams have rich experience and expertise. They can provide enterprises with objective and neutral evaluation reports to help enterprises better understand their transformation situation, identify problems, and adjust strategies in time [7].

To sum up, evaluating the transformation effect is a crucial part of the process of enterprise management transformation. Through scientific methods and tools, enterprises can comprehensively and deeply understand the achievements and shortcomings of transformation and provide important references for future development. It is hoped that the contents of this section can give practical enlightenment and guidance to enterprise managers and researchers.

In the process of enterprise management transformation, the transformation effect evaluation is the key link to ensure the effective implementation of the transformation plan. This section will introduce the collection and collation of the transformation effect evaluation results of Capital Iron and Steel Company in detail.

The researchers used various data collection methods to assess the transformation effects fully. The financial performance of Capital Iron and Steel

Company was analyzed by comparing key metrics such as operating income, profit margins, and balance sheets before and after the transformation, providing an objective view of changes in operational conditions. At the same time, employee satisfaction surveys and market research were also carried out to obtain internal employees' and external markets' cognition and feedback on the enterprise's transformation. In addition, industry data and trend analysis were combined to compare the performance of Capital Iron and Steel with other companies in the same industry to better position and assess the competitiveness and market position of the company.

The final work on the transformation effect's evaluation results is meticulous and systematic. The researchers classified and sorted all collected data and established a perfect data analysis framework. Regarding financial data, the compilation of trend charts, comparative analysis tables, and other forms clearly show enterprises' performance changes and economic status in the transformation process. In the aspect of employee satisfaction surveys and market research, through statistical analysis and chart display, the attitudes and views of employees and the market towards enterprise transformation are presented, which provides a reference for subsequent improvement. At the same time, combined with industry data and trend analysis, the enterprise's positioning and development prospects are deeply analyzed, which provides an essential reference for the formulation of the future development direction of the enterprise.

The researchers have derived several key conclusions and insights by organizing and analyzing the evaluation results of the transformation's effectiveness. Capital Iron and Steel Company has achieved remarkable results in the transformation process, improving its financial performance and making positive progress in employee satisfaction and market recognition. Compared with other enterprises in the same industry, Capital Iron and Steel Company has performed more prominently in the transformation effect, showing good competitive strength and development potential. At the same time, through the summary and analysis of the successful experience and shortcomings in the transformation process, the researchers put forward targeted suggestions and improvement measures for the future transformation planning and implementation of the enterprise and provide valuable references and guidance for the sustainable development of the enterprise.

Through the collection and collation of the evaluation results of the transformation effect of Capital Iron and Steel Company, the researcher deeply analyzed the performance and impact of the enterprise in the transformation process and provided empirical support and experience summary for the transformation of enterprise management, which has important theoretical and practical significance.

In this section, we will carry out an in-depth analysis and interpretation of the transformation effect of Capital Iron and Steel Company. Evaluating the transformation effect is a vital link to ensure the effective implementation of the enterprise transformation plan and a key index to assess the success of the enterprise management transformation.

Through the comparative analysis of the data before and after the transformation of Capital Iron and Steel Company, we find that the company's overall operating efficiency has significantly improved during the transformation process. For example, the average utilization rate of the production line increased from 60 % before the transformation to 85 % after the transformation, and the production efficiency has been significantly improved. This shows that the production process optimization and technology upgrading measures implemented by the company during the transformation have achieved initial results.

We have also observed some positive changes in personnel training and organizational restructuring. The overall quality of the staff has been improved, the teamwork ability and the sense of innovation have been enhanced, and the staff turnover rate has been significantly reduced. At the same time, the internal hierarchical structure of the company has become flatter, and the efficiency of decision-making and execution has been improved. These changes have laid a good foundation for the company's future sustainable development.

In terms of technological upgrading, Capital Iron and Steel has introduced a series of advanced production equipment and management systems during the transformation process, effectively improving the intelligence level of the production line. Implementing automated production lines enhances production efficiency and minimizes human error, improving product quality and boosting market competitiveness. These initiatives have strongly supported the company's future technological innovation and development.

Taken together, through the analysis of the transformation effect of Capital Iron and Steel Company, we can see that the company has achieved a series of positive results during the transformation process. However, it is also necessary to see that there are still some challenges and shortcomings in the transformation process, such as the adaptability of some employees to the new technology needs to be improved, and there is still some resistance to the change of some management. Therefore, the company needs to continue to deepen the transformation and constantly optimize the management mechanism and process to cope with future market competition challenges [8].

The analysis in this section provides a clearer understanding of the achievements and challenges faced by Capital Iron and Steel Company during its transformation process, offering valuable insights and guidance for enterprise management transformations. In future development, the company can further strengthen innovation ability, attach importance to employee participation and team cooperation, and constantly optimize the management mode to achieve enterprise management's continuous transformation and development.

In selecting evaluation methods, diversified research methods can be adopted, combined with qualitative and quantitative research methods, and the reasons and mechanisms behind the transformation effects can be deeply explored. For example, techniques such as case analysis, interview surveys, and questionnaire surveys can be used to obtain data and information from different dimensions to improve the reliability and persuasiveness of evaluation results.

In addition, in determining the evaluation cycle, we should flexibly determine the evaluation cycle according to the actual situation of the enterprise and the setting of transformation goals to avoid the delayed results caused by too long evaluation cycle and avoid the unstable and unreliable results caused by too short the evaluation cycle. The evaluation cycle can be determined scientifically and reasonably according to the enterprise's development stage and transformation progress to ensure that the evaluation results have reference and guiding significance.

In the evaluation process, it is necessary to strengthen the interpretation and analysis of the results of the evaluation of the transformation effect, not only to present the data and results but also to analyze the underlying reasons and influencing factors deeply. Only by deeply understanding the internal mechanism and law of the transformation effect can we better guide the management decision-making of enterprises and provide helpful reference and experience accumulation for future transformation.

**Conclusion.** transformation of enterprise management is a complex and critically important process that responds to the modern challenges of the global economy, particularly in the context of the digital revolution. This phenomenon is characterized by constant changes in enterprises' internal and external environments, which require ongoing adjustments to strategic planning and management strategies to ensure sustainable development and competitiveness.

The global economy is increasingly oriented towards digital technologies, which have become integral to production and everyday life. The digital economy, actively implemented in developed and developing countries, is a strategic direction for strengthening national power and stimulating economic growth. This results in heightened competition among enterprises, which are compelled to adapt their production and marketing strategies and management practices to combat alternative and innovative competitors effectively.

Examples such as Capital Iron and Steel Company often illustrate the management transformation process. With significant historical heritage and strategic importance, this enterprise faces various challenges and opportunities in the context of digital changes. As a leader in the Chinese steel industry, Capital Iron and Steel Company has undergone several major structural reorganizations and strategic transformations, highlighting its crucial role in the industry's development.

Studying the transformation of management at Capital Iron and Steel Company allows us to identify key aspects of planning, execution, and evaluation of corporate governance. It is important to note that the company actively implements modern management methods and profit retention systems and continuously enhances its competitiveness. This reflects a general trend in the Chinese steel industry, where technological innovations and green development play a significant role.

In particular, Capital Iron and Steel Company demonstrates how enterprises can modernize their production systems and actively respond to environmental challenges, which is vital for the industry's sustainable development. Technological innovations and green development enable the company to maintain high production standards and meet contemporary market demands.

A thorough analysis of the company's transformation process helps one understand how to plan and implement management strategies properly. Key stages include defining goals, creating an index system for monitoring and evaluation, and flexibly adjusting strategy in response to internal and external changes.

Management transformation requires not only precise goal setting but also the creation of a scientifically grounded index system. These indices should reflect the enterprise's strategic goals, business results, and organizational capabilities, providing a comprehensive assessment of transformation effectiveness. For instance, to achieve goals related to production efficiency, the company may establish indices such as capacity utilization rates, equipment failure frequency, and production cycles.

Creating an effective index system also requires consideration of the interrelationships between different indicators. Changes in one index can impact others, necessitating a comprehensive approach to setting up the index system to avoid conflicts and ensure coordination in achieving overall goals.

Furthermore, strategic planning and execution must be adaptable, allowing the company to respond promptly to market changes and internal conditions. The management team at Capital Iron and Steel Company has developed an effective monitoring system, which includes regular assessments and feedback for timely strategic adjustments.

An important aspect of transformation is all employees' involvement and the organizational structure's continuous improvement. The transformation process may include staff training, technology modernization, and organizational restructuring, requiring high managerial communication and coordination skills.

In conclusion, enterprise management transformation is a complex yet necessary process for ensuring long-term development and competitiveness. The experience of Capital Iron and Steel Company provides valuable lessons for other enterprises transforming, highlighting the importance of clearly defined goals, effective index systems, and flexible strategy adjustments. By continually reviewing experience and learning from lessons, enterprises can maintain competitiveness and achieve sustainable development in the modern market environment.

## References

1. Kamdjoug, Jean Robert Kala. «Change Management and Digital Transformation Project Success in SMEs Located in the Democratic Republic of the Congo.» *Journal of Enterprise Information Management* 37, no. 2 (2024): 580-605.
2. Li, Haijun, and Zhang Jinglong. «Some Understandings About the Definition of the Digital Economy.» *Enterprise Economy* 42, no. 07 (2021): 13–22 + 2. <https://doi.org/10.13529/j.cnki.enterprise.economy.2021.07.002>.
3. Li, Yaodong. «Research on the Management Problem of Enterprise Digital Transformation in the Era of Digital Economy.» *Business Economy* 43, no. 07 (2024): 36–39 + 73. <https://doi.org/10.19905/j.cnki.syjj1982.2024.07.022>.
4. Zhao, Fengyu, Ziqing Xu, and Xiaowen Xie. «Exploring the Role of Digital Economy in Enhanced Green Productivity in China's Manufacturing Sector: Fresh Evidence for

Achieving Sustainable Development Goals.» *Sustainability* 16, no. 10 (2024): Article 4314. <https://doi.org/10.3390/SU16104314>.

5. Borutska, Yuliia, Nataliia Mahas, Svitlana Hrebinska, Halyna Yankovska, and Viktoriia Lakiza. «Implementing Modeling Techniques to Formulate a Strategy for Organizational Change Management in Enterprises' Sustainable Development Systems.» *International Journal of Sustainable Development and Planning* 19, no. 11 (2023): 153–169.

6. Zhao, Xing, Li Ruotong, and He Huiyuan. «Can Digital Technology Promote the Efficiency of Innovation?» *Scientific Research* 11, no. 04 (2023): 732–743. <https://doi.org/10.16192/j.cnki.1003-2053.20221110.004>.

7. Yang, Chaolin, Yan Jingdong, and Wang Guangming. «Time Series Trends Forecasting for Manufacturing Enterprises in the Digital Age.» *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)* 36, no. 1 (2024): Article 345242. <https://doi.org/10.4018/JOEUC.345242>.

8. Yang, Shengnan. «Digital Transformation of Enterprises, Financing Constraints and Enterprise Innovation.» *Journal of Global Economy, Business and Finance* 12, no. 5 (2024): Article 13. [https://doi.org/10.53469/JGEBF.2024.06\(05\).13](https://doi.org/10.53469/JGEBF.2024.06(05).13).

### **СТРАТЕГІЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ**

**Мазур Володимир Степанович**

кандидат екон. наук, доцент,  
професор кафедри міжнародного  
туризму та готельного бізнесу,  
Навчально-науковий інститут  
міжнародних відносин імені

Б. Гаврилишина,

Західноукраїнський національний  
університет,

м. Тернопіль, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-2980-7954>

**Хао Цзян**

аспірант,  
кафедра міжнародного туризму та  
готельного бізнесу,

Західноукраїнський національний  
університет,

м. Тернопіль, Україна

<https://orcid.org/0009-0002-3607-6018>

**Анотація.** У статті досліджується управлінська трансформація компанії Capital Iron and Steel, яка впроваджує наукові методи управління та інновації. Підприємство адаптується до розвитку Пекіна, зосереджуючись на технологічних інноваціях і екологічному виробництві. Завдяки організаційній реструктуризації, підготовці персоналу та інвестиціям у технології компанія створила сучасну виробничу систему, що відповідає екологічним

викликам. Невід'ємною частиною процесу стали моніторинг і оцінка ефективності. Успішний досвід Capital Iron and Steel пропонує цінні уроки для інших підприємств у процесі трансформації, допомагаючи їм залишатися конкурентоспроможними та досягати сталого розвитку. Це дослідження надає корисні ідеї щодо ефективного планування, виконання та оцінювання корпоративного управління.

**Ключові слова:** управління підприємством; процес трансформації; управлінська трансформація; технологічні інновації; стратегічне планування; стратегія трансформації; оцінка ефективності; металургійне підприємство.

*Стаття надійшла до редакції 26.07.2024*

УДК 658.5:504.05:338.27:620.9  
JEL L52, Q56, F15, O44, Q01  
DOI <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.160.173>

*Востряков Олександр Володимирович\**  
*Степура Денис Федорович\*\**

## **ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В КОНТЕКСТІ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

**Анотація.** У статті розглянуто виклики, з якими стикаються промислові підприємства України в умовах декарбонізації та євроінтеграції. Проаналізовано ключові аспекти управлінських викликів, пов'язаних із впровадженням низьковуглецевих технологій, адаптацією до європейських екологічних цілей і стандартів. Особливу увагу приділено політиці ЄС щодо скорочення викидів CO<sub>2</sub>, впливу Механізму прикордонного вуглецевого регулювання (СВАМ) та необхідності оптимізації виробничих процесів. Визначено стратегічні, операційні та фінансові виклики для промислових підприємств України, а також можливості інтеграції низьковуглецевих інновацій для досягнення кліматичної нейтральності.

**Ключові слова:** управління промисловими підприємствами; декарбонізація; низьковуглецева економіка; вуглецевий нейтралітет; євроінтеграція; вуглецевий кордон; СВАМ; сталий розвиток; екологічний менеджмент.

**Вступ.** Декарбонізація є невід'ємною складовою сталого розвитку та євроінтеграційних процесів, які створюють значні виклики для промислових компаній в Україні. У зв'язку із глобальними кліматичними цілями та процесами зниження вуглецевого сліду українські промислові підприємства, підлягають тиску з боку європейської спільноти в частині експортованої до Європейського Союзу (ЄС) продукції, виготовленої з використанням традиційної енергетики.

Взаємовідносини української економіки із ринком ЄС створюють значні можливості та виклики для українських промислових підприємств, особливо у сфері дотримання екологічних норм, стандартів і вимог, що потребує зміни пріоритетів у системі управління. Оскільки Україна прагне привести свою економічну політику та промислову практику у відповідність до екологічних вимог ЄС, промислові підприємства повинні діяти в рамках європейських кліматичних цілей, вагомою частиною яких є постійне зниження викидів вуглекислого газу (CO<sub>2</sub>). Відповідність нормам ЄС, зокрема Механізму прикордонного вуглецевого регулювання (СВАМ), вимагає системної трансформації практик і політик управління промисловими підприємствами.

\* **Востряков Олександр Володимирович** — кандидат економічних наук, доцент, декан факультету економіки та управління, доцент, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9030-6569>, email: [oleksandr.vostryakov@kneu.edu.ua](mailto:oleksandr.vostryakov@kneu.edu.ua)

\*\* **Степура Денис Федорович** — аспірант кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8334-6833>, email: [stepuradenis@gmail.com](mailto:stepuradenis@gmail.com)



Промислові підприємства у сферах енергетики, металургії, виробництва цементу, азотних добрив тощо, які продукують діоксид вуглецю під час виробництва своєї продукції, стикаються з чисельними управлінськими викликами. Для формування конкурентних цін на ринку ЄС такі підприємства повинні дотримуватись екологічних стандартів ЄС, проводити вуглецеві аудити, оптимізувати процеси виробництва продукції за допомогою ВДЕ та інвестувати в проекти зі скорочення шкідливих викидів.

Проблематика декарбонізації досліджується у численних наукових роботах, зосереджених на кількох основних темах. Питання глобального впливу викидів парникових газів і міждержавної співпраці широко висвітлено у роботах Lord Nicholas Stern [1], James Hansen [2], Johan Rockström [3], які підкреслюють необхідність інноваційних технологій і політичної взаємодії для досягнення кліматичних цілей. Тематика екомодернізації енергетики в Україні та світі детально розглядається у дослідженнях К. Ю. Гура і В. Г. Петрука [4], які акцентують увагу на ролі відновлюваних джерел енергії у скороченні викидів CO<sub>2</sub>. У свою чергу, Г. Г. Гелетуха, Т. А. Железна, Ю. Б. Матвеев, П. П. Кучерук, В. Г. Крамар [5] аналізують біоенергетику та шляхи її розвитку в Україні до 2050 року, перспективи розвитку технологій енергоефективності та інтеграції «зелених» інновацій у національну промисловість. К. В. Гнедіна та А. В. Сорока [6] наголошують на кліматичному нейтралітеті і перспективах в Україні та світі. М. В. Клименко [7] досліджує податковий вплив на питання декарбонізації. Варто відмітити, що в загальній більшості питання декарбонізації розглядається вченими — представниками технічних дисциплін.

Незважаючи на суттєвий доробок у напрямку декарбонізації економіки, існує потреба подальшого висвітлення та опрацювання питання аналізу процесу зниження вуглецевого сліду на рівні управління промисловими підприємствами, які являються значними учасниками ринку викидів вуглецю. У роботах науковців недостатньо приділено уваги дослідженню управлінських аспектів процесу декарбонізації та готовності підприємств до впровадження таких технологій.

**Постановка завдання.** Сучасні промислові підприємства України стикаються з новими викликами в контексті глобальної декарбонізації та євроінтеграційних процесів. Одним із ключових завдань є необхідність зменшення викидів парникових газів і впровадження низьковуглецевих технологій відповідно до міжнародних кліматичних угод та екологічних вимог Європейського Союзу. Зростаючий міжнародний тиск, особливо в рамках впровадження Механізму прикордонного вуглецевого регулювання (СВАМ), вимагає від підприємств швидкої адаптації до нових регуляторних і ринкових умов.

Проблема ускладнюється необхідністю переорієнтації стратегічних і операційних пріоритетів на забезпечення екологічної стійкості та технологічної модернізації, що включає автоматизацію, цифровізацію та інтеграцію інноваційних рішень, таких як технології уловлювання та зберігання вуглецю, а також використання водню як відновлюваного джерела енергії. Водночас фінансові

виклики, зокрема залучення інвестицій і розробка механізмів фінансової підтримки, стають визначальними у процесі впровадження низьковуглецевих стратегій.

Таким чином, існує нагальна потреба у систематизації та аналізі викликів, які виникають в управлінні промисловими підприємствами України в умовах декарбонізації. Це включає ідентифікацію стратегічних, операційних, фінансових, організаційних та інноваційних аспектів, а також оцінку специфіки впливу декарбонізації на різні галузі промисловості. Розв'язання цих проблем є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств на європейському ринку та досягнення кліматичної нейтральності.

**Результати.** Незважаючи на тимчасове скорочення у 2020 році, спричинене пандемією, об'єми глобальних викидів парникових газів зросли майже на 40 % з 1990 року, причому основними джерелами цих викидів є Сполучені Штати Америки, Китай та Індія. За даними Climate Watch (1990-2020) найбільшим виробником вуглекислого газу є енергетичний сектор, результати діяльності якого споживають промислові та логістичні підприємства та домогосподарства. На нього приходиться 73,2 % загальних викидів парникових газів (кт CO<sub>2</sub> еквівалента) [8].

Відповідно до європейського кліматичного законодавства [9], ЄС розробив програму досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року з юридично обов'язковими цілями, включаючи проміжне скорочення чистих викидів на 55 % до 2030 року (ініціатива Fit for 55). Загальною основою для вищевказаних цілей є Європейська зелена угода [10], дорожня карта для ЄС щодо досягнення цілей до 2050 року [11]. Наразі ведеться робота над встановленням цілей на 2040 рік, які передбачають зниження викидів на 90 % [12]. Ці зобов'язання поширюються як на підприємства та корпорації, що діють у межах ЄС, так і на компанії, які експортують продукцію до країн Євросоюзу.

Промислові підприємства, особливо експортери в ЄС, мають можливість розглянути інструменти контролю та адаптації, включаючи встановлення систем моніторингу прогресу (наприклад, автоматичний моніторинг викидів CO<sub>2</sub>), регулярного перегляду плану змін та адаптацію його відповідно до очікуваних результатів. Таким чином, узгодження управлінських практик до екологічних вимог ЄС є надзвичайно актуальним та комплексним завданням. Цілі кліматичного нейтралітету беруться за основу в адаптації політик управління підприємствами, а екологічні стандарти стають основою прийняття рішень, особливо для транснаціональних компаній.

Одним із ключових інструментів досягнення кліматичних цілей ЄС є Механізм прикордонного вуглецевого регулювання (СВАМ), який змінює підходи до регулювання викидів вуглецю та формування їх цін на кордонах Європейського Союзу. СВАМ передбачає встановлення цін на імпорт певних товарів з країн за межами ЄС залежно від вмісту вуглецю в їх продукції. Кліматичні цілі ЄС включають не лише СВАМ, що безпосередньо впливає на управління промисловими підприємствами України, а й інші важливі ініціативи, такі як торгівля

викидами (EU ETS), стимулювання використання відновлюваних видів палива в транспортній галузі, а також розвиток альтернативних джерел енергії — вітрової, сонячної та водневої.

Для українських підприємств це означає можливе зростання собівартості експортованої продукції, що може негативно позначитися на їх конкурентоспроможності на європейському ринку. Підготовка до впровадження СВМ потребує глибокого розуміння його наслідків, коригування цінових стратегій і забезпечення прозорої звітності щодо викидів вуглецю. Компенсувати потенційне зростання витрат можна через впровадження інноваційних технологій і використання низьковуглецевого або безвуглецевого палива.

З управлінської точки зору перед керівниками промислових підприємств стоїть завдання мінімізації витрат і прийняття стратегічних рішень щодо модернізації виробництва. Особливо важливою є розробка довгострокових стратегій поступового впровадження екологічних стандартів і технологій. Наприклад, у разі впровадження власного енергогенеруючого комплексу необхідно детально проаналізувати капітальні (CAPEX) та операційні (OPEX) витрати у порівнянні з альтернативними технологіями. При цьому слід врахувати потенційні витрати на придбання сертифікатів для подолання вуглецевого кордону при експорті до ЄС.

Пошук фінансування для реалізації таких проєктів є пріоритетним завданням, оскільки міжнародні донори детально оцінюють перспективні ініціативи промислових підприємств. Одним із ефективних напрямів управлінських рішень є співпраця з міжнародними консалтинговими компаніями, що допомагають забезпечити відповідність нормативним вимогам, залучити фінансування та адаптувати звітну документацію у формат, зрозумілий для потенційних інвесторів.

У табл. 1 наведено дані про викиди парникового газу по секторах української економіки. Очевидно, що основні підприємства, які генерують CO<sub>2</sub>, функціонують у секторах енергетики, промисловості та сільського господарства.

Таблиця 1

**ОБ'ЄМ ВИКИДІВ І ПОГЛИНАННЯ ПАРНИКОВИХ ГАЗІВ В УКРАЇНІ  
У 2015–2021 РОКАХ ПО СЕКТОРАХ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Сектор	Викиди і поглинання ПГ, тис. т CO <sub>2</sub> -екв						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Енергетика	210825	224765	217753	226285	219173	207988	209744
Промислові процеси і використання продуктів	56415	58087	51879	56478	57597	55998	61490
Сільське господарство	39378	42029	40996	44445	44768	41687	47017
Землекористування та лісове господарство	19742	24351	13440	24916	23332	-403	14230
Відходи	12564	12750	12667	12613	12581	12366	12160

Джерело: наведено за [13]

Проаналізувавши процеси шкідливих викидів, бачимо, що значна частка викидів припадає на енергетику та промислові підприємства. З точки зору СВАМ, при виробництві окремих категорій продукції, що постачається до ЄС, визначальними є ресурси, за допомогою яких вироблена продукція. Таким чином, якщо використовувалась, наприклад, відновлювальна електроенергія, то її походження необхідно доводити для запобігання оплати затрат на купівлю СВАМ сертифікатів.

СВАМ вимагає від країн за межами ЄС компенсувати ціну на викиди вуглецю, що міститься в товарах, які продаються в ЄС, що відповідно впливає на конкурентоспроможність українських товарів на ринку ЄС. Розуміння та підготовка до цих витрат є головним викликом для українських підприємств.

Україна залишається одним із основних експортерів продукції до ЄС, який має ледве не найвищі індекси впливу СВАМ (рис. 1).

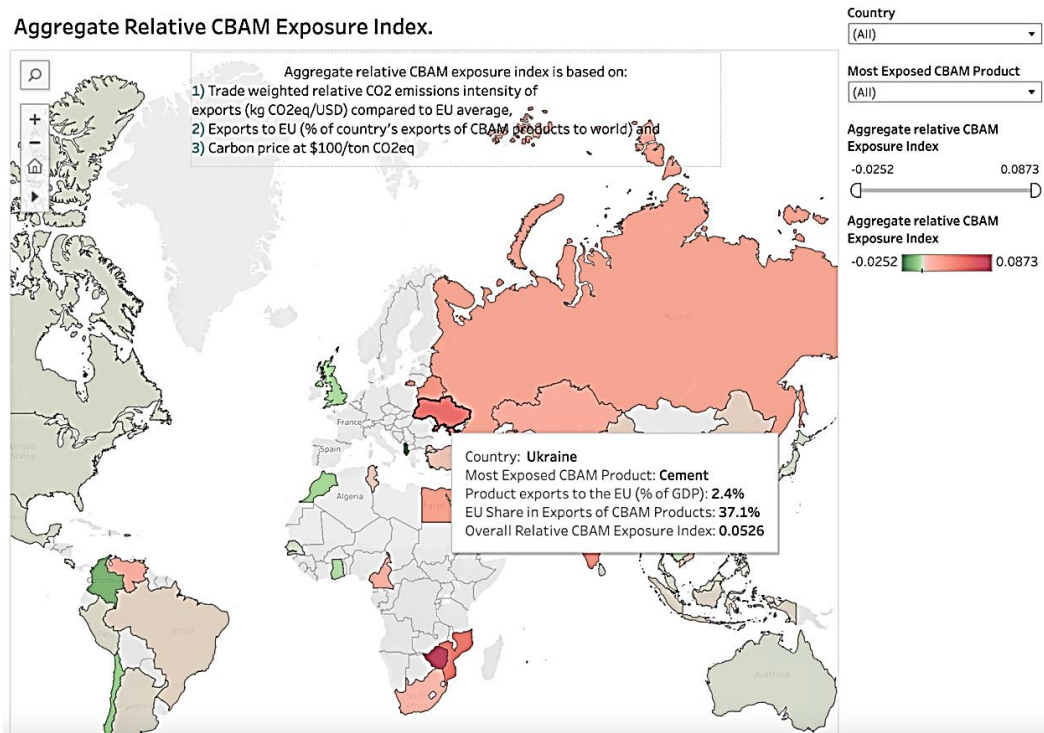


Рис. 1. Сукупний відносний індекс впливу СВАМ за Світовим банком

Джерело: наведено за [14]

Під регуляторний вплив СВАМ підпадають українські промислові підприємства, які експортують до ЄС такі товари: залізо та сталь, алюміній, цемент, електроенергію та добрива, оборот експорту яких у 2021 році склав близько 5.8 млрд доларів (рис. 2).

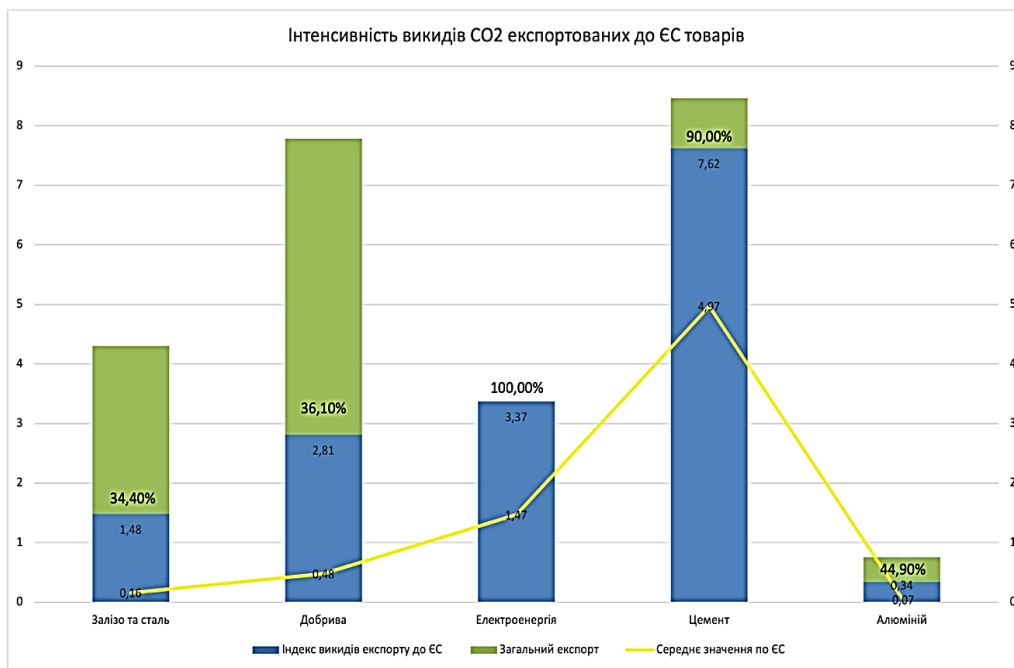


Рис. 2. Інтенсивність викидів вуглекислого газу в Україні у порівнянні із нормами для підприємств ЄС, порівняння даних на 2021 рік

Джерело: розраховано авторами на базі даних, наведених у [14].

СВАМ відкриє нові можливості для українських виробників відновлюваної енергії та виробників електродугової сталі. Виробники азотних добрив мають значний потенціал для переходу від природного газу до водню поруч із іншими виробниками та заощадження на сертифікатах СВАМ. В табл. 2 проілюстровано потенціал експорту продукції до ЄС, при дотриманні норм виробниками сталі, цементу, алюмінію та азотних добрив.

З огляду на розпочатий перехідний період впровадження СВАМ, розраховувати на відстрочку не варто через низьку ймовірність створення виняткових умов для України. Уникнути декарбонізації економіки практично неможливо, оскільки це є глобальним трендом, який особливо впливатиме на Україну як експортно-орієнтовану країну з великою часткою експорту сировини та напівфабрикатів. Компанії, що не зможуть адаптуватися до нових умов, ризикують втратити доступ до європейських ринків збуту. Водночас процес декарбонізації створює нові можливості для українських підприємств, відкриваючи доступ до фінансування з боку ЄС для впровадження інноваційних технологій, зокрема систем уловлювання, зберігання та утилізації вуглецю (CCUS) і водневих технологій. Це надає українським виробникам перспективи відмови від природного газу та залучення підтримки європейського співтовариства, що є стратегічно

важливою та привабливою можливістю для їхньої подальшої модернізації та інтеграції у європейські ланцюги доданої вартості. Найскладнішим елементом звітності по СВМ є оцінка природи викидів парникових газів (викиди від виробництва, використаних ресурсів, сировини, напівфабрикатів тощо). Це ставить перед українськими виробниками низку управлінських завдань, які вирішуються впровадженням системи автоматичного моніторингу викидів CO<sub>2</sub> (SEMS) для забезпечення прозорості звітності.

Таблиця 2

**АНАЛІЗ ВИКЛИКІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА ГАЛУЗЯМИ,  
НА ЯКІ ВПЛИНЕ МЕХАНІЗМ ПРИКОРДОННОГО ВУГЛЕЦЕВОГО РЕГУЛЮВАННЯ (СВМ)**

Галузь	Потенціал для експорту до ЄС	Можливості	Виклики
Виробництво сталі	Високий	Доступ до ринку відновленої енергії	Впровадження систем моніторингу викидів
Азотні добрива	Значний	Перехід на водневі технології	Високі витрати на модернізацію
Цемент	Середній	Підтримка нових технологій уловлювання та зберігання вуглецю	Виклики адаптації до нових стандартів
Алюміній	Високий	Можливість розширення ринків	Контроль і оцінка викидів CO <sub>2</sub>

*Джерело:* складено авторами.

Ще одним управлінським викликом є репутаційні ризики. Публічне звітування та демонстрація прогресу в екологічних ініціативах для зміцнення довіри серед партнерів і клієнтів являється одним із первинних завдань керівництва експортно-орієнтованого промислового підприємства.

У зв'язку із курсом на Євроінтеграцію, Україна долучилася до зусиль ЄС щодо зазначеної ініціативи шляхом створення міжвідомчої робочої групи Кабінету Міністрів з урахуванням впровадження принципів сталого розвитку, зменшення викидів парникових газів, підвищення використання альтернативних джерел енергії, тощо.

Формування культури сталого розвитку важливе не лише на рівні держави, але й на рівні підприємств. Ключовими завданнями екологічного менеджменту є інтеграція екологічних та соціальних цінностей у корпоративну культуру, мотивування співробітників до інновацій та екологічно відповідальної поведінки та відзначення досягнень у впровадженні нових стандартів.

Для відповідності нормам ЄС промислові галузі повинні оптимізувати існуючі виробничі процеси та впроваджувати нові, ефективніші та екологічно чистіші технології. Це вимагає не лише значних капіталовкладень, але й вирішення низки технологічних та операційних завдань. Зокрема, інтеграція «зелених» технологій, таких як уловлювання та зберігання вуглецю (CCUS) та передові системи

відновлюваної енергії, супроводжується викликами щодо технічної сумісності та невизначеності термінів повернення інвестицій [15].

Інвестиції у технології та процеси, спрямовані на зменшення викидів, є критично важливими для досягнення кліматичних цілей. Для фінансування таких проєктів існують цільові фонди, зокрема Фонд модернізації ЄС [16]. Однак доступ до цих ресурсів вимагає від підприємств не лише демонстрації екологічного ефекту від впроваджених рішень, але й дотримання ширших стратегічних цілей ЄС у сфері сталого розвитку.

Регулярний моніторинг та аудит викидів вуглецю відіграють ключову роль у контролі та управлінні рівнями забруднення. Виконання цих завдань потребує високої точності технології та фахового досвіду, що створює додаткові виклики, зокрема значні витрати на впровадження та інтеграцію аудиторських процедур у наявні виробничі процеси [17].

Окремим управлінським викликом є проведення комплексного аудиту викидів парникових газів. Складність вимірювання викидів, забезпечення точності та надійності даних, потреба в спеціальних знаннях і технологіях, а також інтеграція методології проведення випробувань у робочі процедури можуть бути складними для багатьох підприємств.

Впровадження системи екологічного менеджменту (EMS) відповідно до ISO 14001 є необхідним кроком для промислових підприємств, які прагнуть відповідати екологічним стандартам ЄС. Однак інтеграція EMS представляє значні проблеми, насамперед через потребу в значних організаційних змінах, навчанні працівників і розподілі фінансових ресурсів. Підприємства повинні розвивати нові можливості для моніторингу екологічної ефективності та впровадження системних змін для ефективного скорочення викидів CO<sub>2</sub> [18].

Інтеграція принципів екологічного менеджменту в стратегії декарбонізації дозволяє підприємствам вирішувати складні виклики сталого розвитку. Такий підхід зможе забезпечити довгострокову конкурентоспроможність українських промислових підприємств на міжнародному ринку, зокрема через доступ до європейських програм фінансування інноваційних проєктів. Інвестиційні проєкти, спрямовані на скорочення викидів, будуть фінансово привабливими, оскільки матимуть великі шанси на залучення фінансування ЄС.

Порівняно із декарбонізацією, екологічний менеджмент є ширшим поняттям, яке охоплює значний спектр практик, спрямованих на мінімізацію впливу промислових підприємств на навколишнє середовище. До них належать управління відходами, контроль викидів, збереження води, захист біорізноманіття та дотримання екологічних стандартів. З іншого боку, декарбонізація має конкретніші та суворіші показники, а також включає необхідність контролювати обсяги викидів шляхом постійного моніторингу, уловлювання та зберігання шкідливих викидів, що є досить складним і важким завданням, яке потребує використання специфічного інструментарію та додаткових налаштувань системи управління підприємством. На наш погляд декарбонізація висуває ряд викликів, серед яких можна виділити стратегічні, операційні, фінансові, організаційні, технологічні та інші (табл. 3).

Таблиця 3

**ХАРАКТЕРИСТИКИ ВИКЛИКІВ, З ЯКИМИ СТИКАЮТЬСЯ ПРОМИСЛОВІ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Виклики	Характеристика
Стратегічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>узгодження цілей підприємства із глобальними кліматичними цілями та міжнародними угодами;</li> <li>визначення критичних показників досягнення скорочень викидів (KPI) на рівні підприємства, управлінців та виконавців;</li> <li>інтеграція процесів декарбонізації в промислову та екологічну політику на всіх рівнях промислових та енергетичних підприємств.</li> </ul>
Операційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>підвищення енергоефективності за допомогою запровадження технологій уловлювання, використання та зберігання вуглецю (CCUS);</li> <li>постійний контроль ланцюгу постачання, включаючи ресурси та енергію, що живить виробничий процес;</li> <li>прозорість у звітності (впровадження системи автоматичного моніторингу викидів CO<sub>2</sub> (SEMS)) та контроль не лише викидів, а і походження ресурсів, за допомогою яких продукція виготовляється;</li> <li>оцінка інвестицій у власне виробництво електроенергії з ВДЕ;</li> <li>обмін даними та прозорість у звітності, передачі та використанні ресурсів та складових процесів.</li> </ul>
Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> <li>визначення рентабельності інвестицій (ROI) з урахуванням значних капітальних інвестицій (CAPEX) на впровадження технологій декарбонізації та інфраструктури та операційних витрат (OPEX);</li> <li>ризик ціноутворення на вуглець можуть суттєво вплинути на структуру витрат;</li> <li>необхідність забезпечення прозорості звітності на вимогу міжнародних фінансових організацій, яку можуть підготувати міжнародні консультанти з питань вуглецевого нейтралітету;</li> <li>оплата вуглецевих сертифікатів, яка робить дорожчою продукцію, що призведе до неможливості конкурувати із іншими виробниками.</li> </ul>
Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>створення департаменту або проєктних функціональних команд із декарбонізації;</li> <li>проведення комплексних аудитів викидів парникових газів;</li> <li>перехід до корпоративної культури, орієнтованої на стійкий розвиток;</li> <li>підвищення кваліфікації персоналу та перехід до діяльності з низьким рівнем викидів вуглецю;</li> <li>встановлення KPI процесу декарбонізації;</li> <li>залучення нового персоналу для виконання завдань декарбонізації;</li> <li>пом'якшення опору стосовно змін всередині організації.</li> </ul>
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>надання пріоритету інноваціям, дослідженням і розробкам для передових технологій з низьким вмістом вуглецю;</li> <li>використання водневих технологій, ВДЕ та ін.</li> </ul>
Взаємодія із стейкхолдерами	<ul style="list-style-type: none"> <li>впровадження системи для відстеження викидів парникових газів і звітування про них;</li> <li>прозора та публічна комунікація із зацікавленими сторонами щодо цілей і прогресу декарбонізації;</li> <li>формування прозорої звітності із залученням міжнародних консультантів;</li> </ul>
Регуляторні	<ul style="list-style-type: none"> <li>відповідність нормативним вимогам, державне регулювання ринку вуглецю;</li> <li>вуглецеві податки, сертифікати та інші механізми коригування та ціноутворення на вуглець;</li> <li>встановлення загального ліміту викидів та дозвіл на торгівлю квотами;</li> <li>вплив Паризької угоди, Європейської системи торгівлі квотами на викиди (EU ETS), Механізму прикордонного вуглецевого регулювання (CBAM) тощо.</li> </ul>

Джерело: складено авторами.



Наведені виклики постають перед промисловими підприємствами та впливають на управлінські рішення із встановлення цілей і політик, спрямованих на впровадження відновлювальних технологій та зменшення використання викопного палива, що впливає на зміну підходів до управління промисловими підприємствами загалом. На основі цілей і пріоритетів визначаються ключові показники ефективності, які вимірюють успіх змін в управлінні підприємствами. Наприклад, Arcelor Mittal управляє виробництвом сталі, а також пов'язаних з цим операцій з видобутку залізної руди та вугілля. Дотримання всіх відповідних екологічних законів і правил являється пріоритетним напрямом роботи, разом із реалізацією довгострокової стратегії скорочення викидів парникових газів для досягнення вуглецевого нейтралітету. Це відзначено в екологічній політиці компанії. Також політика Arcelor Mittal передбачає всебічне охоплення та діалог із зацікавленими сторонами, забезпечення прозорої комунікації щодо причин і очікуваних результатів змін, впровадження екологічних стандартів ISO 14001 тощо [19].

**Висновки.** У контексті подальшого експорту промислової продукції до ЄС українські промислові підприємства стикаються з рядом викликів, які потребують системного підходу до управління. Одним із ключових аспектів є відповідність виробничого процесу нормам ЄС та поступового зниження викидів парникових газів до нуля. Для реалізації цих цілей ЄС використовує механізм прикордонного вуглецевого регулювання та інші інструменти для зниження вуглецевого сліду в продукції, що споживає європейське співтовариство. Для цього українські підприємства мають надати прозору звітність виготовлення продукції без вуглецевого сліду, що вимагає постійного моніторингу викидів CO<sub>2</sub>, впровадження механізму уловлювання та зберігання діоксиду вуглецю або перехід до ресурсів з ВДЕ.

Все вищевказане зумовлює необхідність створення екологічних стратегій та політик, на основі яких формуються функціональні підрозділи або проектні команди, які відповідають за впровадження заходів щодо декарбонізації та інтеграцію екологічних стандартів. Такі підрозділи та проектні команди займаються постановками екологічних цілей, моніторингом законодавчих змін, впровадженням екологічних політик, підрахунком зниження вартості технологій та пошуком джерел фінансування. Значна увага має приділятися підвищенню кваліфікації персоналу щодо вивчення нових технологій зниження викидів вуглецю та їх можливого впровадження на підприємстві. Все це забезпечує комплексний підхід до управління викидами вуглецю.

Ефективна адаптація до нових викликів включає вдосконалення систем моніторингу та звітності, інтеграцію передових технологій, зокрема для уловлювання та зберігання вуглецю і перегляд бізнес-стратегій з акцентом на екологічну стійкість.

Взаємодія зі стейкхолдерами також набуває значного пріоритету. Компанії розширюють співпрацю з міжнародними організаціями, дослідницькими центрами та екологічними фондами, підвищуючи при цьому прозорість і звітність

про свої екологічні ініціативи. Виклики управління, обумовлені декарбонізацією, вимагають від компанії змінювати традиційні підходи до управління, спрямовуючи їх на забезпечення екологічної стійкості, конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі та інтеграції з ринком ЄС.

Декарбонізація виробничих процесів, як необхідна умова досягнення кліматичних цілей ЄС, вимагає значних інвестицій у технології ВДЕ та впровадження систем екологічного менеджменту. Однак ці виклики також відкривають нові можливості, зокрема доступ до європейських фондів модернізації, підтримки інноваційних проєктів зі скорочення викидів, що підвищує конкурентоздатність українських підприємств. На подальші дослідження очікують питання імплементації комплексних показників успішності (КПІ), які сприятимуть підвищенню ефективності управління промисловими підприємствами в умовах декарбонізації, забезпеченню дотримання сучасних екологічних стандартів та сприянню інтеграції України в європейський кліматичний простір.

### Література

1. Lord Nicholas Stern. *The Economics of Climate Change: The Stern Review*. URL: <https://www.lse.ac.uk/granthaminstitute/publication/the-economics-of-climate-change-the-stern-review/> (дата звернення: 1.11.2024).
2. Hansen, J. *Columbia University in the City of New York*. URL: <https://www.columbia.edu/~jeh1/mailings/2024/AnnualT2023.2024.01.12.pdf> (дата звернення: 1.11.2024).
3. Rockström, J. *Extending the Sustainable Development Goals to 2050 — a Road Map*. URL: <https://www.nature.com/articles/d41586-024-01754-6> (дата звернення: 1.11.2024).
4. Гура К. Ю., Петрук В. Г. Аналіз сучасних тенденцій декарбонізації та екомодернізації енергетики України і світу. URL: <https://visnyk.vntu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/2672> (дата звернення: 1.11.2024).
5. Гелетуґа Г. Г., Желєзна Т. А., Матвєєв Ю. Б., Кучерук П. П., Крамар В. Г. *Energy Production from Biomass in Ukraine: Technologies, Development and Prospects*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/365993780\\_Energy\\_production\\_from\\_biomass\\_in\\_Ukraine\\_technologies\\_development\\_and\\_prospects](https://www.researchgate.net/publication/365993780_Energy_production_from_biomass_in_Ukraine_technologies_development_and_prospects) (дата звернення: 1.11.2024).
6. Гнедіна К. В., Сорока А. В. Декарбонізація економіки як чинник забезпечення кліматично нейтрального майбутнього: сучасні виклики і перспективи в Україні та світі. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2804> (дата звернення: 1.11.2024).
7. Клименко М. В. Проблеми та перспективи розвитку інструментів декарбонізації економіки України. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/252> (дата звернення: 1.11.2024).
8. *Historical GHG Emissions*. URL: <https://www.climatewatchdata.org/ghg-emissions> (дата звернення: 1.11.2024).
9. *European Commission*. URL: [https://climate.ec.europa.eu/eu-action/european-climate-law\\_en](https://climate.ec.europa.eu/eu-action/european-climate-law_en) (дата звернення: 1.11.2024).

10. *European Commission — European Green Deal*. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en) (дата звернення: 1.11.2024).
11. *International Energy Agency. The Roadmap for Transforming the EU into a Competitive, Low-Carbon Economy by 2050*. URL: [https://climate.ec.europa.eu/system/files/2016-12/2050\\_roadmap\\_en.pdf](https://climate.ec.europa.eu/system/files/2016-12/2050_roadmap_en.pdf) (дата звернення: 1.11.2024).
12. *CO<sub>2</sub> Emissions from Fuel Combustion 2023*. URL: [https://climate.ec.europa.eu/eu-action/climate-strategies-targets/governance-energy-union-and-climate-action\\_en](https://climate.ec.europa.eu/eu-action/climate-strategies-targets/governance-energy-union-and-climate-action_en) (дата звернення: 1.11.2024).
13. Національний кадастр антропогенних викидів із джерел та абсорбції поглиначами парникових газів в Україні за 1990–2021 роки. URL: [https://mer.gov.ua/wp-content/uploads/2023/03/Kadastr\\_2023\\_povidomlennya.docx](https://mer.gov.ua/wp-content/uploads/2023/03/Kadastr_2023_povidomlennya.docx) (дата звернення: 1.11.2024).
14. *The World Bank. Aggregate Relative CBAM Exposure Index*. URL: <https://www.worldbank.org/en/data/interactive/2023/06/15/relative-cbam-exposure-index#4> (дата звернення: 1.11.2024).
15. *International Energy Agency*. URL: <https://www.iea.org/energy-system/carbon-capture-utilisation-and-storage> (дата звернення: 1.11.2024).
16. *European Commission Modernization Fund*. URL: [https://climate.ec.europa.eu/eu-action/eu-funding-climate-action/modernisation-fund\\_en](https://climate.ec.europa.eu/eu-action/eu-funding-climate-action/modernisation-fund_en) (дата звернення: 1.11.2024).
17. *Energy, CCUS and Audits*. URL: <https://www.worley.com/en/solutions/industries/conventional-energy/carbon-capture-use-and-storage> (дата звернення: 1.11.2024).
18. *International Standardization Organization. ISO 14001:2015. Environmental Management Systems. Requirements with Guidance for Use*. URL: <https://www.iso.org/standard/60857.html> (дата звернення: 1.11.2024).
19. *Environmental Policy ArcelorMittal*. URL: <https://corporate.arcelormittal.com/sustainability/approach/environment> (дата звернення: 1.11.2024).

## References

1. Lord, Nicholas Stern. *The Economics of Climate Change: The Stern Review*. <https://www.lse.ac.uk/granthaminstitute/publication/the-economics-of-climate-change-the-stern-review/>. (Accessed November 1, 2024).
2. Hansen, James. *Columbia University in the City of New York*. <https://www.columbia.edu/~jeh1/mailings/2024/AnnualT2023.2024.01.12.pdf>. (Accessed November 1, 2024).
3. Rockström, Johan. «Extending the Sustainable Development Goals to 2050 — A Road Map.» *Nature*, 2024. <https://www.nature.com/articles/d41586-024-01754-6>. (Accessed November 1, 2024).
4. Hura, K. Yu., and V. G. Petruk. «Analiz suchasnykh tendentsii dekarbonizatsii ta ekomodernizatsii enerhetyky Ukrainy i svitu» [Analysis of Modern Trends in Decarbonization and Eco-Modernization of Energy in Ukraine and the World]. <https://visnyk.vntu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/2672>. (Accessed November 1, 2024) [in Ukrainian].
5. Heletukha, H. H., T. A. Zhelezna, Yu. B. Matvieiev, P. P. Kucheruk, and V. G. Kramar. «Energy Production from Biomass in Ukraine: Technologies, Development and Prospects.» [https://www.researchgate.net/publication/365993780\\_Energy\\_production\\_from\\_](https://www.researchgate.net/publication/365993780_Energy_production_from_)

biomass\_in\_Ukraine\_technologies\_development\_and\_prospects. (Accessed November 1, 2024).

6. Hnedina, K. V., and A. V. Soroka. «Dekarbonizatsiia ekonomiky yak chynnyk zabezpechennia klimatychno neiutralnoho maibutnoho: suchasni vyklyky i perspektyvy v Ukraini ta sviti» [Decarbonization of the Economy as a Factor in Ensuring a Climate-Neutral Future: Current Challenges and Prospects in Ukraine and the World]. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2804>. (Accessed November 1, 2024) [in Ukrainian].

7. Klymenko, M. V. «Problemy ta perspektyvy rozvytku instrumentiv dekarbonizatsii ekonomiky Ukrainy» [Problems and Prospects for the Development of Decarbonization Instruments in Ukraine's Economy]. <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/252>. (Accessed November 1, 2024) [in Ukrainian].

8. *Historical GHG Emissions*. <https://www.climatewatchdata.org/ghg-emissions>. (Accessed November 1, 2024).

9. European Commission. *European Climate Law*. [https://climate.ec.europa.eu/eu-action/european-climate-law\\_en](https://climate.ec.europa.eu/eu-action/european-climate-law_en). (Accessed November 1, 2024).

10. European Commission. *European Green Deal*. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en). (Accessed November 1, 2024).

11. International Energy Agency. *The Roadmap for Transforming the EU into a Competitive, Low-Carbon Economy by 2050*. [https://climate.ec.europa.eu/system/files/2016-12/2050\\_roadmap\\_en.pdf](https://climate.ec.europa.eu/system/files/2016-12/2050_roadmap_en.pdf). (Accessed November 1, 2024).

12. *CO<sub>2</sub> Emissions from Fuel Combustion 2023*. Retrieved from International Energy Agency. [https://climate.ec.europa.eu/eu-action/climate-strategies-targets/governance-energy-union-and-climate-action\\_en](https://climate.ec.europa.eu/eu-action/climate-strategies-targets/governance-energy-union-and-climate-action_en). (Accessed November 1, 2024).

13. *Natsionalnyi kadastr antropohennykh vykidiv iz dzherel ta absorbtzii pohlynachamy parnykovykh haziv v Ukraini za 1990–2021 roky* [National Inventory of Anthropogenic Emissions and Absorption by Greenhouse Gas Sinks in Ukraine for 1990–2021]. [https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/03/Kadastr\\_2023\\_povidomlennya.docx](https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/03/Kadastr_2023_povidomlennya.docx). (Accessed November 1, 2024) [in Ukrainian].

14. The World Bank. *Aggregate Relative CBAM Exposure Index*. <https://www.worldbank.org/en/data/interactive/2023/06/15/relative-cbam-exposure-index#4>. (Accessed November 1, 2024).

15. International Energy Agency. *Carbon Capture, Utilisation and Storage*. <https://www.iea.org/energy-system/carbon-capture-utilisation-and-storage>. (Accessed November 1, 2024).

16. European Commission. *Modernization Fund*. [https://climate.ec.europa.eu/eu-action/eu-funding-climate-action/modernisation-fund\\_en](https://climate.ec.europa.eu/eu-action/eu-funding-climate-action/modernisation-fund_en). (Accessed November 1, 2024).

17. *Energy, CCUS and Audits*. <https://www.worley.com/en/solutions/industries/conventional-energy/carbon-capture-use-and-storage>. (Accessed November 1, 2024).

18. International Standardization Organization. *ISO 14001:2015. Environmental Management Systems. Requirements with Guidance for Use*. <https://www.iso.org/standard/60857.html>. (Accessed November 1, 2024).

19. *Environmental Policy ArcelorMittal*. <https://corporate.arcelormittal.com/sustainability/approach/environment>. (Accessed November 1, 2024).

## MANAGERIAL CHALLENGES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DECARBONIZATION AND EUROPEAN INTEGRATION

**Vostryakov Oleksandr**

Associate Professor, PhD in Economics,  
Dean of the Faculty of Economics and  
Management,  
Kyiv National Economic University named after  
Vadym Hetman,  
Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9030-6569>

**Stepura Denys**

Postgraduate student,  
Kyiv National Economic University named after  
Vadym Hetman,  
Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8334-6833>

**Abstract.** The article addresses the managerial challenges faced by Ukrainian industrial enterprises in the context of decarbonization and European integration. It systematically examines the key aspects of transitioning to low-carbon technologies and strategies required to align with European Union (EU) environmental goals, standards, and policies. Special emphasis is placed on the EU's carbon reduction targets, the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), and their impact on exporters of industrial goods, including Ukrainian companies. The study identifies strategic, operational, financial, and technological challenges that hinder decarbonization processes while highlighting opportunities for enterprises to adopt sustainable practices.

The research underscores the importance of optimizing production processes through renewable energy sources, carbon capture technologies, and emission monitoring systems. Enterprises must address the cost-effectiveness of transitioning to low-carbon technologies, ensure transparent CO<sub>2</sub> emission reporting, and attract financial support for sustainable projects. Furthermore, the paper discusses the global carbon footprint and EU climate neutrality plans, including reducing emissions by 55% by 2030 and achieving net-zero emissions by 2050.

The study concludes that Ukrainian industrial enterprises need to integrate environmental management systems and prioritize innovation-driven solutions to maintain competitiveness in the EU market. Collaboration with international consulting firms, securing financing for decarbonization projects, and fostering corporate sustainability cultures are critical steps toward achieving compliance with EU standards and advancing environmental sustainability.

**Keywords:** management of Industrial Enterprises; decarbonization; low-carbon economy; net-zero emissions; European integration; carbon border; CBAM; sustainable development; environmental management.

*Стаття надійшла до редакції 4.11.2024*

УДК 631.15:658.5 (477)

JEL C61, Q12, Q16

DOI <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.174.188>

**Старіков Олександр Юрійович\***  
**Мокрицька Дар'я Юріївна\*\***  
**Мусієнко Іван Володимирович\*\*\***

## ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ПОСІВНИХ ПЛОЩ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У статті представлено результати розробки та апробації моделі оптимізації структури посівних площ за критерієм максимізації загального валового прибутку виробництва та реалізації товарної продукції рослинництва. Модель дозволяє враховувати зміни ринкових, технологічних та інших чинників виробництва за рахунок використання різних технологічних карт вирощування окремих культур, а також здійснювати перерахунок планових витрат з урахуванням понесених витрат на незавершене виробництво. Це дозволяє враховувати стрімкі зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, з якими стикаються сьогодні аграрні підприємства України.

**Ключові слова:** оптимізація; структура посівних площ; товарна продукція; модель; валовий прибуток; рослинництво.

**Вступ.** Оптимізація структури посівних площ є одним із основних завдань планування у сучасному аграрному виробництві, яке дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів, зменшити екологічний тиск і підвищити продуктивність та економічну ефективність галузі. Сучасний аграрний сектор стикається з низкою кліматичних і технологічних викликів, а тому стійкість і рентабельність аграрного бізнесу залежать від здатності швидко адаптуватися до нових реалій та приймати обґрунтовані рішення щодо використання наявних ресурсів.

В Україні одним із шоків для аграрного сектору також стало повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році. За даними Державної служби статистики України, у 2022 році загальні посівні площі сільськогосподарських культур за всіма категоріями господарств в Україні скоротилася у порівнянні з 2021 роком на 18,1 % або на 5,18 млн га [1, с. 10]. Серйозними випробуваннями для вітчизняних аграріїв з 2022 року стали логістичні проблеми, дефіцит окремих ресурсів і

\* **Старіков Олександр Юрійович** — канд. екон. наук, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6251-5454>, email: [oleksandr.starikov@kneu.ua](mailto:oleksandr.starikov@kneu.ua)

\*\* **Мокрицька Дар'я Юріївна** — студентка другого (магістерського) рівня вищої освіти ОП «Економіка агробізнесу та агротрейдинг», Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5506-0240>, email: [dariia.mokrytska@kneu.ua](mailto:dariia.mokrytska@kneu.ua)

\*\*\* **Мусієнко Іван Володимирович** — начальник казначейства АТ «Асвіо Банк», м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3491-6022>, email: [ivan\\_musienko@ukr.net](mailto:ivan_musienko@ukr.net)

різке зростання їх вартості, порушення ланцюгів постачання, нестача робочої сили, падіння цін аграрної продукції [2, с. 376]. Інколи зміни ринкових цін і інших чинників (наприклад, оновлення парку техніки чи її втрата через ворожі обстріли) можуть відбуватися стрімко і їх необхідно враховувати посеред виробничого циклу.

За таких складних умов гнучкий підхід до врахування різних технологічних аспектів оптимізації структури посівних площ та її періодичного перегляду стає не просто важливим інструментом, а й ключовою умовою виживання і розвитку аграрного бізнесу. Він дозволяє адаптуватися до мінливих умов, управляти ризиками, ефективно використовувати обмежені ресурси, підвищити рентабельність виробництва, покращити фінансову стійкість.

Оптимізація структури посівних площ є комплексним процесом, який потребує глибокого аналізу ринкової кон'юнктури, оцінки власних ресурсних можливостей, врахування ґрунтово-кліматичних умов, використання сучасних методів планування та постійного моніторингу і корегування моделі для довгострокового розвитку бізнесу.

Темі оптимізації структури посівних площ присвячені роботи таких авторів, як Андрійчук В. Г., Григоренко С. М., Дем'яненко С. І., Куцина Т. Т., Кондратюк М. Ю., Скляр О. Г., Скляр Р. В., Старіков О. Ю., Трушева С. С., Чуб А. В. та багатьох інших. У своїх дослідженнях вони пропонують використовувати різні економіко-математичні методи та методи лінійного програмування та теорії ігор для покращення управління економічною діяльністю аграрних підприємств, а також пропонують різні критерії оптимізації. Зокрема, пропонується методика оптимізації структури посівних площ для максимізації чистого доходу з урахуванням, зокрема, агротехнічних обмежень і наявності виробничих ресурсів [3; 4]. Інші використовують теорію ігор для розробки ітераційного алгоритму для визначення оптимальної структури посівів з урахуванням як економічних показників, так і обмежень, пов'язаних з плановою ротацією сільськогосподарських культур [5]. Окремі автори опрацювали методику оптимізації структури посівних площ з впровадженням змін сівозміни на слабозмитих ґрунтах і застосування контурно-смугового розміщення культур на сильнозмитих ґрунтах [6].

Модель оптимізації посівних площ дозволяє відобразити різні умови і результати аграрного виробництва та може передбачати використання різних критеріїв оптимальності плану: максимум валового або чистого доходу, обсяг товарної продукції в натуральному або грошовому виразі, мінімум затрат праці, максимум фонду відшкодування постійних витрат, максимум прибутку та інші критерії [7, с. 76]. Часто критерієм оптимізації виступає прибуток (валовий, операційний, чистий або прибуток до оподаткування), але також пропонуються інші, в тому числі неекономічні, критерії оптимізації [4].

Обмеженнями під час оптимізації зазвичай виступає частка окремих культур у сівозміні (інколи у вузькому діапазоні), планові гарантовані обсяги виробництва продукції, обсяги виробничих ресурсів (праці і оборотного капіталу). При цьому

зазначається необхідність враховувати існуючі технологічні обмеження — наявність сільськогосподарської техніки і обладнання, можливість вчасного виконання технологічних операцій, потреба в кормах.

**Постановка завдання.** Незважаючи на значну кількість методичних і прикладних досліджень щодо оптимізації структури посівних площ аграрних підприємств, вони передбачають врахування лише окремих технологічних чинників. Також відсутній гнучкий підхід до моделювання за умов, коли мають місце стрімкі зміни цін на ресурси і аграрну продукцію або коли змінюються технологічні карти і норми затрат протягом виробничого циклу. Останнє відбувається, якщо підприємство знаходиться у процесі технологічного оновлення або, навпаки, з певних причин вимушене використовувати техніку та обладнання з іншими характеристиками, ніж це заплановано.

Тому постає необхідність підходу до оптимізації структури посівних площ, за якого можливо швидко оцінити очікуваний економічний ефект від внесення змін до технологічних операцій вирощування окремих культур, а також врахувати такі технологічні чинники, як збереження родючості ґрунтів, вплив культур на наступників у сівозміні, організація виконання операцій, продуктивність сільськогосподарської техніки і обладнання. Це дозволить приймати обґрунтованіші управлінські рішення щодо структури посівних площ та максимізувати економічну ефективність аграрного виробництва.

Мета статті полягає у виявленні можливості та економічного ефекту оптимізації структури посівних площ аграрного підприємства з урахуванням економічних і технологічних чинників та їх зміни у процесі виробництва в сучасних умовах господарювання. Завдання, що вирішуються в процесі дослідження: побудова моделі оптимізації та визначення її обмеження; розрахунок планового валового прибутку за існуючої структури посівних площ 2023 року; пошук оптимального рішення щодо структури посівних площ для підприємства; виявлення перспектив і можливостей врахування використання технологічних змін у рослинництві при використанні оптимізаційної моделі; дотримання сучасних норм використання ресурсів; оцінка економічного ефекту від оптимізації та впливу на рентабельність аграрного підприємства.

**Результати.** В аграрному секторі можуть використовуватися різні види оптимізації (економічна, соціальна, екологічна та технологічна) та відповідні їм різні критерії оптимальності виробничих програм і планів [8, с. 243]. Найпоширенішою практикою є максимізація прибутку від реалізації виробленої продукції рослинництва, а також продукції тваринництва за умови власного виробництва кормів, що досягається шляхом оптимізації структури посівних площ та вибору культур з високою нормою прибутку на одиницю площі, з урахуванням урожайності, продуктивності худоби, виробничих витрат і цін реалізації. Максимальний валовий прибуток є доцільним критерієм оптимізації посівних площ аграрного підприємства, оскільки сума прибутку до оподаткування або чистого прибутку в розрізі культур суттєво залежить від розподілу непрямих витрат. Незалежно від методики розподілу такі витрати будуть різними в розрахунку на



1 га за різної структури посівних площ або планової урожайності. Для оптимізації структури посівних площ ми застосували критерій максимізації сукупного валового прибутку від виробництва та реалізації товарної продукції рослинництва.

Для досягнення максимального прибутку та раціонального використання ресурсів важливо враховувати комплекс технологічних факторів при оптимізації структури посівних площ. Ключовими аспектами є точний розрахунок потреби в техніці та обладнанні для виконання запланованих робіт щодо кожної культури, а також аналіз їх продуктивності та послідовності технологічних операцій. Важливо враховувати наявність власного парку техніки, його технічний стан і можливості оновлення, що дозволить мінімізувати операційні витрати та уникнути простоїв у роботі. Сезонність сільськогосподарських робіт вимагає особливої уваги до можливостей перерозподілу техніки між культурами, що сприяє оптимізації навантаження обладнання та підвищенню його продуктивності. Ефективне планування і управління ресурсами дозволяє не лише забезпечити своєчасне виконання робіт, а й знизити ризики втрат, пов'язаних із простоем чи нерівномірним навантаженням техніки [9, с. 82].

З'ясовано, що у рослинництві до основних технологічних аспектів виробництва, які накладають додаткові обмеження у процесі оптимізації посівних площ, можна віднести такі:

- прийнята на підприємстві сівозміна (черговість культур, мінімальна та максимальна площа під окремою культурою або групою культур);
- вплив на ґрунти (реалізується через визначення максимальної площі під окремими культурами, які мають негативний вплив на стан ґрунтів);
- наявна на підприємстві техніка і обладнання;
- строки виконання технологічних операцій по окремих культурах згідно технологічних карт;
- внесення змін до технології виробництва або норм затрат ресурсів;
- вимоги до якості ґрунту для різних культур.

Також важливо враховувати технологічні аспекти функціонування моделюючих систем і самого процесу складання оптимального плану посівних площ, що включає збір і обробку інформації для параметрів моделі.

В сучасних умовах, коли можливі стрімкі зміни у зовнішньому чи внутрішньому середовищі підприємства, планування повинно надавати змогу швидко оцінити економічний ефект таких змін. Також підприємства можуть перебувати у процесі впровадження нових технологій (або втратити частину техніки і обладнання), що вимагає визначення нових норм затрат шляхом внесення змін до технологічних карт. Так, якщо по озимих культурах уже були понесені витрати на незавершене виробництво (оранка і посів), такі зміни можуть призвести до необхідності корекції структури посівних площ ярових культур для максимізації прибутку за нових умов. Відповідно, процес збору даних і модель оптимізації має забезпечувати таку можливість.

На основі описаного підходу нами обґрунтовано оптимальну структуру посівних площ Білоцерківської дослідно-селекційної станції Інституту біоенергетичних

культур і цукрових буряків НААН України (ДСС «Білоцерківська»). Станція функціонує як державне аграрне підприємництво, яке веде науково-дослідну, господарську і комерційну діяльність з метою отримання прибутку та розвитку вітчизняного рослинництва [10]. У табл. 1 наведено показники діяльності підприємства.

Таблиця 1

## ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ДСС «БІЛОЦЕРКІВСЬКА» ЗА 2021–2023 РР.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Площа с/г угідь, га	3192	3192	3192
Площа ріллі, га	3090	3090	3090
Активи (авансований капітал), тис. грн	71805	86938	94077
Власний капітал	62375	63575	65357
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	171	147	135
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	105934	76358	84724
Валовий прибуток, тис. грн	37981	18453	21143
Чистий прибуток, тис. грн	9332	1200	1782

Джерело: розраховано авторами на основі звітності ДСС «Білоцерківська»

Протягом 2021–2023 років структура та обсяги сільськогосподарських угідь ДСС «Білоцерківська» залишалися незмінними. Активи і власний капітал підприємства зросли на 31 % та 4,8 % відповідно. Натомість, чисельність працівників ДСС «Білоцерківська» за цей період скоротилася аж на 27 %. Спостерігалось зменшення чистого доходу і валового прибутку: на 25% і на 79% відповідно. У 2022 році чистий прибуток підприємства суттєво скоротився (на 88 %) порівняно з 2021 роком, проте у 2023 році його вдалося збільшити (зріст на 48,5 %).

У 2021–2023 роках показники ліквідності і фінансової стійкості ДСС «Білоцерківська» погіршилися, проте протягом усіх трьох років рівень коефіцієнта загальної ліквідності перевищує нормативний. Це свідчить про достатність оборотних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань і фінансування операційної діяльності. Спостерігається істотне зростання боргового навантаження на підприємство: сума зобов'язань зросла вдвічі, хоча частка позичкового капіталу має прийнятний рівень — 31 %.

За вказаний період спостерігається різке зниження рентабельності ДСС «Білоцерківська». Показники рентабельності за чистим прибутком у 2022 і 2023 роках знаходяться на низькому рівні (табл. 2).

Таблиця 2

ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ДСС «БІЛОЦЕРКІВСЬКА» ЗА 2021–2023 РОКИ, %

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Рентабельність продажу за валовим прибутком	35,85	23,41	24,96
Рентабельність продажу за чистим прибутком	8,81	1,61	2,10
Рентабельність власного капіталу за чистим прибутком	14,96	1,89	2,73
Рентабельність активів за чистим прибутком	13,00	1,38	1,89
Рентабельність виробництва за валовим прибутком	55,89	30,57	33,25

Джерело: розраховано авторами на основі звітності ДСС «Білоцерківська»

У цілому підприємству вдалося зберегти ефективність своєї діяльності в умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Скорочення чисельності трудових ресурсів, зростання зобов'язань і зниження ефективності вимагають реалізації термінових заходів за рахунок впровадження нових технологій, раціонального використання ресурсів, підвищення продуктивності. Це можливо досягти при розробці оптимального виробничого плану. В основі такого плану для підприємства, що займається рослинництвом, лежить оптимізація посівних площ, як ключового і обмеженого ресурсу.

Аналіз показав, що у 2023 році найбільшу частку в структурі посівних площ ДСС «Білоцерківська» займала пшениця озима — 37,1 %. Друге і третє місця займають соняшник (16,3 %) і ріпак (13,3 %). Серед інших культур, які вирощує підприємство, є гречка, кукурудза на зерно, соя, цукрові буряки, горох, ячмінь ярий, овес ярий.

За 2022–2023 роки ефективність вирощування різних культур коливалася. У 2022 році найприбутковішими культурами в підприємстві були соя, соняшник, ріпак і овес. Водночас значно нижчий за середній рівень прибутковості мали пшениця озима, ячмінь ярий, кукурудза на зерно і цукрові буряки. У 2023 році високу прибутковість зберегли соя та ріпак, а овес ярий продемонстрував різке зростання прибутковості. Соняшник і пшениця озима стали економічно менш привабливими, а кукурудза на зерно стала збитковою.

На основі актуальних технологічних карт підприємства, цін на ресурси і аграрну продукцію станом на квітень 2024 року, здійснено розрахунки планового валового прибутку та показників ефективності виробництва товарної продукції рослинництва ДСС «Білоцерківська» на 2024 рік за умови існуючої структури посівних площ 2023 року в розрізі кожної культури (без врахування інших зернобобових, а також багаторічних і однорічних трав). Також враховано плановий коефіцієнт товарності кожної культури.

ДСС «Білоцерківська» вирощує та реалізує лише продукцію рослинництва, яка генерує майже всю виручку підприємства. Розрахунки показали, що за умови збереження у 2024 році існуючої у 2023 році структури посівів, реалізація

урожаю має забезпечити чистий дохід у розмірі 87 523 тис. грн і валовий прибуток в сумі 19 566 тис. грн, планова рентабельність виробництва становитиме 28,8 %, а рентабельність продажу за валовим прибутком — 22,4 %. Планова сума чистого доходу від продажу товарних культур буде трохи вища за фактичні показники всього підприємства за 2023 рік, а прибуток і рівень рентабельності — дещо нижчі.

Аналіз планової рентабельності в розрізі окремих культур показує, що найприбутковішими за показником рентабельності продажу будуть кукурудза на зерно (54,6 %), соя (34,5 %), ріпак (14,2 %), соняшник (10,9 %) та овес ярий (10,7 %), а найменш прибутковими — гречка (мінус 186,0 % через значне зниження цін реалізації) та ячмінь (0,4 %). Хоча розрахунки показують суттєві зміни в ефективності окремих культур у 2024 році, загальна відносна і абсолютна прибутковість майже не змінюється.

Для цілей оптимізації структури посівних площ за розрахованими раніше параметрами на 2024 рік було використано модель із системою обмежень, щоб знайти оптимальну площу  $S$  для кожної культури в сівозміні при максимізації валового прибутку підприємства за формулою цільової функції:

$$Y = \sum_{j=1}^n (P_j \cdot A_j \cdot T_j \cdot S_j - C_j \cdot T_j \cdot S_j) \rightarrow \max, \quad (1)$$

де:

$Y$  — валовий прибуток від виробництва і продажу продукції рослинництва, грн;

$P_j$  — ціна реалізації товарної продукції  $j$ -тої культури, грн/ц без ПДВ;

$A_j$  — урожайність  $j$ -тої культури у вазі після доробки, ц/га;

$T_j$  — коефіцієнт товарності  $j$ -тої культури;

$S_j$  — площа  $j$ -тої культури, га;

$C_j$  — витрати на виробництво і реалізацію продукції  $j$ -тої культури, грн/га без ПДВ;

$n$  — кількість культур;

Обмеження по загальній посівній площі має такий вигляд:

$$\sum_{j=1}^n S_j \leq S_{\text{заг}}, \quad (2)$$

де  $S_{\text{заг}}$  — загальна посівна площа, що підлягає оптимізації, га;

Витрати на виробництво і реалізацію продукції  $j$ -тої культури розраховані за кожною окремою статтею витрат за такою формулою:

$$C_j = \sum (C_{\text{нас } j} + C_{\text{зэр } j} + C_{\text{пал } j} + C_{\text{доб } j} + C_{\text{пр } j} + C_{\text{ім } j} + D_j + M_j), \quad (3)$$

де:

$C_{\text{нас } j}$  — витрати на насіння для виробництва  $j$ -тої культури, грн/га;

$C_{\text{зэр } j}$  — витрати на засоби захисту рослин  $j$ -тої культури, грн/га;

$C_{\text{пал } j}$  — витрати на пальне для виробництва і доробки продукції  $j$ -тої культури, грн/га;

- $C_{доб j}$  — витрати на мінеральні добрива  $j$ -тої культури, грн/га;  
 $C_{пр j}$  — витрати на оплату праці  $j$ -тої культури, грн/га;  
 $C_{ім j}$  — інші матеріальні витрати  $j$ -тої культури, грн/га;  
 $D_j$  — амортизаційні витрати  $j$ -тої культури, грн/га;  
 $M_j$  — витрати на збут продукції  $j$ -тої культури в розрахунку на 1 га, грн.

Витрати на насіння, засоби захисту рослин, паливо, мінеральні добрива, оплату праці і відрахування на соціальні заходи, розраховані за діючими на підприємстві нормами затрат, нормативами і розцінками. Для визначення інших матеріальних витрат індексовано фактичні витрати за 2023 рік на плановий рівень інфляції в Україні (індекс споживчих цін), окрім амортизаційних витрат. Інші обмеження, такі як сівозмінна, вплив на стан та якість ґрунтів, наявність техніки і строки виконання технологічних операцій, які пов'язані з технологічними чинниками виробництва, враховано при формуванні наступних обмежень для окремої культури або групи культур ДСС «Білоцерківська». Для побудови оптимізаційної моделі структури посівів було встановлено чіткі обмеження щодо максимальної чи мінімальної частки окремої культури або групи культур у загальній посівній площі. Ці обмеження бралися широкими, наскільки дозволяють технічні і технологічні чинники виробництва, а також умови зберігання і реалізації. Максимальна частка для окремих культур є наступною: пшениця озима — 45 %, кукурудза на зерно — 35 %, цукровий буряк — 30 %, соняшник і ріпак озимий — по 20 %, ячмінь ярий, гречка і соя — по 15 %, овес ярий — 10 %.

При цьому для озимих культур встановлено обмеження не більше 55 % посівних площ, що дозволяє раціонально використовувати техніку та проводити польові роботи. Мінімальна частка озимих культур, яка необхідна для забезпечення стійкості сівозміни та відновлення родючості ґрунту, вчасного виконання технологічних операцій, визначена на рівні 30 %. Загальне обмеження площі інтенсивних культур (ріпак, соняшник та цукровий буряк) склало не більше 35 % посівів. Зазначені культури мають схожий між собою вплив на ґрунти — вони призводять до зниження рівня вологості в нижніх шарах ґрунту та зниження його родючості у наступному виробничому періоді. Кліматичні зміни також погіршують стан зволоженості ґрунтів, а тому варто не перевищувати вказану максимальну частку даних культур [11, с. 89–95]. Оскільки підприємство має довгострокові зобов'язання постачання цукрових буряків на переробку, то площа під цукровими буряками встановлена на рівні не менше 60 га. Загальна площа для визначення обмежень взята на рівні 2023 року — 2807 га для зазначених культур, що становить 96,1 % усієї посівної площі підприємства.

Окремі з обмежень у моделі дещо перевищують норми оптимального співвідношення сільськогосподарських культур для зони лісостепу [12], але забезпечують подальше дотримання польової сівозміни з короткою ротацією, яка прийнята на підприємстві і яка не має негативного впливу на рівень урожайності та стан ґрунтів. Дані обмеження роблять модель реалістичною, стимулюють диверсифікацію посівів, сприяють екологічності та стійкості виробництва,

а також допомагають знайти структуру посівних площ, яка максимізує валовий прибуток від продажу продукції рослинництва.

При цьому не використано такі обмеження, як обсяги реалізації продукції виробництва певних культур або чистого доходу підприємства, суми витрат тощо, які пропонуються окремими дослідниками. Такі обмеження вносять викривлення в пошук оптимального рішення і не можуть бути прийнятними з економічної точки зору.

Для пошуку оптимального рішення використано функцію знаходження рішення симплекс-методом лінійної оптимізації в електронних таблицях MS Excel. Модель є гнучкою і дозволяє здійснювати перерахунок планових витрат з урахуванням понесених витрат на незавершене виробництво в рослинництві.

У табл. 3 наведено фактичну за 2023 рік і оптимальну для описаних вище умов структуру посівних площ підприємства.

Таблиця 3

**ФАКТИЧНА ЗА 2023 РІК І ОПТИМАЛЬНА СТРУКТУРА  
ПОСІВНИХ ПЛОЩ ДСС «БІЛОЦЕРКІВСЬКА»**

Назва культури	Фактична площа у 2023 році,		Оптимальна площа	
	га	%	га	%
Пшениця озима	1083	37,1	280,7	9,5
Гречка	310	10,6	0,0	0,0
Ячмінь ярий	24	0,8	0,0	0,0
Овес ярий	6	0,2	140,4	4,8
Горох	15	0,5	44,8	1,5
Інші зернобобові	71	2,4	71,3	2,4
Кукурудза на зерно	174	6,0	982,5	33,3
Соняшник	475	16,3	0,0	0,0
Соя	284	9,7	421,1	14,3
Ріпак озимий	388	13,3	561,4	19,0
Цукрові буряки	62	2,1	421,1	14,3
Багаторічні та однорічні трави	28	1,0	28,5	1,0
Всього	2920	100,0	2952	100,0

*Джерело:* розраховано авторами

Оптимізація вимагає значних змін у структурі посівних площ ДСС «Білоцерківська»: частка пшениці озимої має зменшитися з 37,1 % до 9,5 %, водночас суттєво збільшується частка цукрових буряків з 2,1 % до 14,3 %, частка кукурудзи на зерно збільшується з 6,0 % до 33,3 %. Збільшуються також площі вівса ярого, сої, ріпаку озимого. При цьому із сівозміни виключено гречку, ячмінь ярий та соняшник, посів яких відбувається весною.

Оцінку результативності виробництва товарної продукції рослинництва ДСС «Білоцерківська» після оптимізації структури посівних площ у розрізі окремих культур представлено в табл. 4.

Таблиця 4

**ПЛАНОВИЙ ПРИБУТОК НА 2024 РІК ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ  
ЗА ОПТИМІЗОВАНОЇ СТРУКТУРИ ПОСІВНИХ ПЛОЩ ДСС «БІЛОЦЕРКІВСЬКА»**

Показники	Пшениця озима	Ячмінь ярий	Овес ярий	Гречка	Кукурудза на зерно	Соняшник	Соя	Рпак озимий	Цукровий буряк	Разом
Площа, га	280,7	0,0	140,4	0,0	982,5	0,0	421,1	561,4	421,1	2807,0
Вироблено продукції, ц	13 610	0	6 745	0	82 490	0	10 908	18 752	229 472	x
Урожайність, ц/га	48	44	48	14	84	29	26	33	545	x
Виробнича собівартість, тис. грн	7 813	0	3 261	0	20 114	0	10 423	20 375	36 435	98 421
Виробнича собівартість на 1 га	28	19	23	32	20	31	25	36	87	35
Собівартість основної продукції на 1 ц, грн	574	0	484	0	244	0	955	1 087	159	x
Реалізація продукції, ц	10 207	0	6 745	0	80 015	0	10 908	18 729	229 472	356 077
Рівень товарності, %	0,75	0,20	1,00	0,10	0,97	1,00	1,00	1,00	1,00	x
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	5 860	0	3 261	0	19 511	0	10 423	20 350	36 435	95 839
Чистий дохід, тис. грн	5 954	0	3 653	0	43 008	0	15 908	23 723	38 628	130 875
Ціна реалізації без ПДВ, грн/ц	583	442	542	817	538	1 208	1 458	1 267	168	x
Валовий прибуток, тис. грн	94	0	392	0	23 497	0	5 485	3 373	2 193	35 035
Валовий прибуток на 1 га, тис. грн	0	0	18	0	45	0	19	14	24	12
Рентабельність виробництва, %	1,6	–	12,0	–	120,4	–	52,6	16,6	6,0	36,6
Рентабельність продажу, %	1,6	–	10,7	–	54,6	–	34,5	14,2	5,7	26,8

Джерело: розраховано авторами

Оптимізація структури посівних площ підприємства демонструє свою результативність і реалізація такого рішення може забезпечити значне зростання суми прибутку та рентабельності. За структури посівів 2023 року плановий валовий прибуток за культурами, включеними в модель, становив би 19 566 тис. грн, а за оптимізації посівних площ він сягає 35 035 тис. грн (більше на 79 %). При цьому завдяки оптимізації рентабельність виробництва зростає до 36,6 %, а рентабельність продажу — до 26,8 % (табл. 5).

Таблиця 5

**ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ  
ПОСІВНИХ ПЛОЩ ДСС «БІЛОЦЕРКІВСЬКА»**

Показники	2022	2023	2024* (план)	2024 (оптимальний план)	Ефект оптимізації
Валовий прибуток, тис. грн	17 333,0	20 434,0	19 565,7	35 035,4	+15 469,7
Рентабельність виробництва за валовим прибутком, %	30,5	32,4	28,8	36,6	+7,8 в.п.
Рентабельність продажу за валовим прибутком, %	23,4	24,5	22,4	26,8	+4,4 в.п.

\* Примітка: за фактичної структури посівних площ 2023 року для товарних культур.

Джерело: розраховано авторами

Це свідчить про значний потенціал оптимізації структури посівних площ для покращення фінансових результатів діяльності ДСС «Білоцерківська». Впровадження запропонованих змін до структури посівних площ має забезпечити зростання валового прибутку на 15 469,7 тис. грн, що призведе до підвищення рентабельності виробництва та рентабельності продажу на 7,8 і 4,4 відсоткових пункти відповідно.

**Висновки.** Сучасні реалії вимагають врахування стрімких змін виробничих і ринкових умов для корегування виробничої програми. В цьому контексті запропонована для підприємства модель оптимізації структури посівних площ постає як один з ключових інструментів, здатних суттєво покращити фінансові результати за рахунок перегляду існуючої структури посівних площ з урахуванням нових чинників. Практична перевірка моделі на прикладі ДСС «Білоцерківська» продемонструвала її доцільність використання в сучасних умовах господарювання.

Запропонований підхід, який передбачає розробку оптимізаційної моделі із можливістю використання кількох технологічних карт, дозволяє враховувати технологічні зміни аграрного виробництва, а відповідно, і норми затрат ресурсів безпосередньо у процесі планування. Врахування інших технологічних аспектів у процесі оптимізації посівних площ доцільно здійснювати через



обмеження максимальної і мінімальної площі окремих культур та груп культур у сівозміні.

Важливим технологічним аспектом оптимізації є збір та обробка актуальних даних про ціни аграрної продукції, вартість покупних ресурсів, їх наявність, існуючі логістичні проблеми або інші чинники в умовах швидко мінливого середовища, що характерно для України сьогодні. Це дозволяє, зокрема, корегувати структуру посівних площ до початку весняних і осінніх польових робіт двічі в рік.

Використання моделі дозволило оптимізувати структуру посівних площ ДСС «Білоцерківська» на 2024 рік, а реалізація оптимального рішення має призвести до значного зростання суми прибутку і прибутковості. Завдяки своїй універсальності, запропонована модель може бути успішно застосована на інших сільськогосподарських підприємствах України. Подальші дослідження можуть розглядати можливість використання штучного інтелекту та аналізу великих масивів даних (Big Data) для ідентифікації ризиків у процесі оптимізації посівних площ з використанням подібних моделей, що дозволить підвищити точність і швидкість прийняття рішень з підбору культур для вирощування.

### **Література**

1. Рослинництво України 2022 : статистичний збірник / Держ. служба статистики України. Київ : Держстат України, 2023. URL: [https://csrv2.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/09/zb\\_rosl\\_2022.pdf](https://csrv2.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/zb_rosl_2022.pdf) (дата звернення: 30.10.2024).
2. Старіков О., Чабан В. Підтримка аграрного підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. конф., 30 трав. 2022 р. Київ: КНЕУ, 2022. С. 375–379. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/37820> (дата звернення: 30.10.2024).
3. Скляр О. Г., Скляр Р. В., Григоренко С. М. Методика моделювання та оптимізації структури посівних площ. Науковий вісник Таврійського державного агротехнологічного університету. 2023. Т. 1, № 13. С. 93–103. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/16788> (дата звернення: 30.10.2024).
4. Methodology for modeling and optimizing the structure of sown areas. Scientific Bulletin of the Tavria State Agrotechnological University. 2023. Vol. 1, no. 13. P. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.31388/2220-8674-2023-1-7>
5. Чуб А. В. Оптимізація посівних площ на підприємствах АПК України за допомогою теорії ігор. Управління змінами та інновації. 2022. № 4. С. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/cmi/2022-4-5>
6. Трушева С. С., Куцина Т. Т., Кондратюк М. Ю. Розробка заходів щодо оптимізації структури посівних площ в господарствах. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2016. Т. 3, № 75. С. 139–146. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/id/eprint/8777> (дата звернення: 30.10.2024).
7. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз : монографія. Вид. 2-ге, без змін. Київ : КНЕУ, 2006. 292 с.
8. Старіков О., Перелет О. Підходи до оптимізації виробничої програми в аграрних підприємствах. Економіка підприємства: теорія і практика : зб. матеріалів IX Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2022. С. 241–245. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ddbcb650-5349-4ed5-a69c-670c62eda2a4/content> (дата звернення: 30.10.2024).

9. Різник Н. М. Методика оптимізації виробничої програми підприємства. Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства», 2–3 груд. 2021 р. Тернопіль, 2021. С. 82–83. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/37036/2/TSEFIRS\\_2021\\_Riznyk\\_N\\_M-Method\\_of\\_optimization\\_of\\_82-83.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/37036/2/TSEFIRS_2021_Riznyk_N_M-Method_of_optimization_of_82-83.pdf) (дата звернення: 30.10.2024).
10. ДП «Білоцерківська ДСС». Офіційна інтернет-сторінка Білоцерківської дослідно-селекційної станції. URL: <http://bc-selecstation.com.ua/> (дата звернення: 30.10.2024).
11. Старіков О. Ю., Коваль А. Ю. Врахування негативних наслідків вирощування соняшнику при оцінюванні його ефективності. Економіка та підприємництво. Київ : КНЕУ, 2021. Вип. 47. С. 87–101. DOI: [https://doi.org/10.33111/EE.2021.47.StarikovO\\_KovalA](https://doi.org/10.33111/EE.2021.47.StarikovO_KovalA)
12. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо оптимального співвідношення сільськогосподарських культур у сівозмінах різних ґрунтово-кліматичних зон України : наказ від 18.07.2008 р. № 440/71. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0440555-08#Text> (дата звернення: 30.10.2024).

### References

1. State Statistics Service of Ukraine. «*Roslynnystvo Ukrainy 2022: Statistical Collection*» [Crop Production of Ukraine 2022: Statistical Collection]. Kyiv: Derzhstat Ukrainy, 2023. [https://csrv2.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/09/zb\\_rosl\\_2022.pdf](https://csrv2.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/zb_rosl_2022.pdf). (Accessed October 30, 2024) [in Ukrainian].
2. Starikov, O., and V. Chaban. «*Pidtrymka ahrarnoho pidpriemnytstva v Ukraini v umovakh voiennoho stanu*» [Support for Agricultural Entrepreneurship in Ukraine under Martial Law]. In *Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku*, proceedings of the VII All-Ukrainian Scientific and Practical Conference, Kyiv: KNEU, 2022, 375–379. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/37820>. (Accessed October 30, 2024) [in Ukrainian].
3. Skliar, O. H., Skliar, R. V., and S. M. Hryhorenko. «*Metodyka modeliuвання ta optymizatsii struktury posivnykh ploshch*» [Methodology for Modeling and Optimizing the Structure of Sown Areas]. *Naukovyi Visnyk Tavriiskoho Derzhavnoho Aharotekhnolohichnoho Universytetu* 1, no. 13 (2023): 93–103. <http://elar.tsatu.edu.ua/Handle/123456789/16788>. (Accessed October 30, 2024) [in Ukrainian].
4. «*Methodology for Modeling and Optimizing the Structure of Sown Areas.*» *Scientific Bulletin of the Tavria State Agrotechnological University* 1, no. 13 (2023): 1–13. <https://doi.org/10.31388/2220-8674-2023-1-7>.
5. Chub, A. V. «*Optymizatsiia posivnykh ploshch na pidpriemstvakh APK Ukrainy za dopomohoiu teorii ihor*» [Optimization of Sown Areas at Agro-Industrial Enterprises of Ukraine Using Game Theory]. *Upravlinnia Zminamy ta Innovatsii* 4 (2022): 26–31. <https://doi.org/10.32782/cmi/2022-4-5>. [in Ukrainian].
6. Trusheva, S. S., Kutsina, T. T., and M. Yu. Kondratiuk. «*Rozrobka zakhodiv shchodo optymizatsii struktury posivnykh ploshch v gospodarstvakh*» [Development of Measures to Optimize the Structure of Sown Areas in Farms]. *Visnyk Natsionalnoho Universytetu Vodnoho Hospodarstva ta Pryrodokorystuvannia* 3, no. 75 (2016): 139–146. <http://ep3.nuwm.edu.ua/id/eprint/8777>. (Accessed October 30, 2024) [in Ukrainian].
7. Andriichuk, V. H. *Efektivnist diialnosti ahrarnykh pidpriemstv: teoriia, metodyka, analiz* [Efficiency of Agricultural Enterprises: Theory, Methodology, Analysis]. 2nd ed. Kyiv: KNEU, 2006 [in Ukrainian].

8. Starikov, O., and O. Perelet. «Pidkhody do optymizatsii vyrobnychoi prohramy v ahrarnykh pidpriemstvakh» [Approaches to Optimizing the Production Program in Agricultural Enterprises]. In *Ekonomika pidpriemstva: teoriia i praktyka*, proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference, Kyiv: KNEU, 2022, 241–245. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ddbcb650-5349-4ed5-a69c-670c62eda2a4/content>. (Accessed October 30, 2024) [in Ukrainian].

9. Riznyk, N. M. «Metodyka optymizatsii vyrobnychoi prohramy pidpriemstva» [Methodology for Optimizing the Enterprise Production Program]. In *Materialy II Mizhnarodnoi Naukovoï-Konferentsii Molodykh Uchenykh ta Studentiv «Tsyfrova Ekonomika Yak Faktor Innovatsii ta Staloho Rozvytku Suspilstva»*, Ternopil, 2021, 82–83. [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/37036/2/TSEFIRS\\_2021\\_Riznyk\\_N\\_M-Method\\_of\\_optimization\\_of\\_82-83.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/37036/2/TSEFIRS_2021_Riznyk_N_M-Method_of_optimization_of_82-83.pdf). (Accessed October 30, 2024) [in Ukrainian].

10. DP «Bilotserkivska DSS.» «Ofitsiina Internet-storinka Bilotserkivskoi Doslidno-Selektsiinoi Stantsii» [Official Website of the Bilotserkivska Experimental Breeding Station]. <http://bc-selecstation.com.ua/>. (Accessed October 30, 2024) [in Ukrainian].

11. Starikov, O. Yu., and A. Yu. Koval. «Vrakhuvannia nehatyvnykh naslidkiv vyroshchuvannia sonyashnyku pry otsiniuvanni yoho efektyvnosti» [Considering the Negative Consequences of Sunflower Cultivation in Evaluating Its Efficiency]. *Ekonomika ta Pidpriemnytstvo* 47 (2021): 87–101. [https://doi.org/10.33111/EE.2021.47.StarikovO\\_KovalA](https://doi.org/10.33111/EE.2021.47.StarikovO_KovalA) [in Ukrainian].

12. «Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo optimalnoho spivvidnoshennia silskohospodarskykh kultur u sivozminakh riznykh hruntovo-klimatychnykh zon Ukrainy» [On Approval of Methodological Recommendations for the Optimal Ratio of Crops in Crop Rotations in Various Soil and Climatic Zones of Ukraine]. Nakaz vid 18.07.2008 r. No. 440/71. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0440555-08#Text>. (Accessed October 30, 2024) [in Ukrainian].

## TECHNOLOGICAL ASPECTS OF THE SOWING AREAS STRUCTURE OPTIMIZATION OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

**Oleksandr Starikov**

Ph.D.in Economics,  
Associate Professor, Business Economics and  
Entrepreneurship Department,  
Kyiv National Economic University named after  
Vadym Hetman, Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6251-5454>

**Daria Mokrytska**

Student of the second (master) higher education  
level of the educational program «Economics of  
Agribusiness and agrotrading»  
Kyiv National Economic University named after  
Vadym Hetman, Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5506-0240>

**Ivan Musiienko**

Head of Treasury, JSC «Asvio Bank,» Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3491-6022>

**Abstract.** This work aims to present the results of the development and testing of a model for optimizing the structure of sown areas based on the criterion of maximizing the total gross profit from the production and sale of commodity crop products. The model allows us to consider changes in market, technological, and other production factors through various technological maps for growing different crops, as well as recalculate planned costs, taking into account the costs incurred for work in progress. This allows you to consider the rapid changes in the external and internal environment that agricultural enterprises in Ukraine face today.

The work describes the objective function, defines the limitations, and calculates the planned gross profit for the existing structure of sown areas in 2023. It searches for the optimal solution for the structure of sown areas for the Bila Tserkva Research and Breeding Station, investigates the prospects and possibilities of considering technological changes in plant production when using the optimization model, and complies with resource use standards.

Each crop's production and sale costs are calculated for a separate cost item. Other restrictions, such as crop rotation, impact on soil condition and quality, availability of equipment, and timing of technological operations related to technological factors of production, were taken into account when forming restrictions on the maximum or minimum share of a separate crop or group of crops in the total sown area of the Bila Tserkva Research and Breeding Station.

The implementation of the optimal solution regarding the structure of sown areas will allow an increase in the gross profit of the Bila Tserkva Research and Breeding Station from the sale of commercial crops included in the optimization model by UAH 15.47 million in 2024 (or by 79 %). At the same time, the profitability of production will increase from 28.8 % to 36.6 %. This indicates the ability of agricultural enterprises to increase their profitability and financial stability in wartime conditions.

The proposed model was developed for the enterprise under study, but after adaptation, it can be used by other agricultural enterprises to evaluate similar solutions.

**Keywords:** optimization; structure of sown areas; marketable products; model; gross profit; crop production.

*Стаття надійшла до редакції 2.11.2024*

УДК 35.78:33.02:338.28

JEL H0, H1, H7

DOI <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.189.200>

**Карпенко Олександр Валентинович\***  
**Васюк Наталія Олегівна\*\***  
**Осьмак Антон Сергійович\*\*\***

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЦИФРОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ**

**Анотація.** У статті обґрунтовано необхідність застосування технологій штучного інтелекту як цифрового інструментарію проєктного підходу у місцевому самоврядуванні в умовах сучасних викликів. Визначено напрями використання штучного інтелекту: автоматизація адміністративних процесів, аналіз і прогнозування ризиків, оптимізація ресурсів, персоналізована комунікація, стратегічне планування та управління командами. Запропоновано алгоритм адаптації технологій штучного інтелекту, що охоплює етапи від визначення пріоритетів до моніторингу результатів. Окреслено перспективні інноваційні рішення: машинне навчання, DSS-системи, блокчейн-управління, цифрові платформи та аналітичні інструменти, які сприятимуть сталому розвитку громад і підвищенню якості життя населення.

**Ключові слова:** органи публічної влади, місцеве самоврядування, органи місцевого самоврядування, територіальні громади, проєктний підхід, проєктне адміністрування, цифрові технології, штучний інтелект, розумні міста, блокчейн, інтелектуальні системи, автоматизація, роботизація, кібербезпека.

**Вступ.** Штучний інтелект (далі AI, від — Artificial Intelligence) використовується як цифровий інструмент проєктного підходу в управлінні діяльністю органів місцевого самоврядування шляхом комплексного використання алгоритмів машинного навчання (далі ML, від — Machine Learning), аналізу великих даних (далі — Big Data Analytics), автоматизації project-адміністрування, а також оптимізації сервісних процесів і підтримки прийняття рішень. AI може допомогти керівникам проєктів, які відповідають за виконання цільових програм, ефективніше контролювати строки, виконання місцевого бюджету, результативніше використовувати ресурси та мінімізувати ризики, які пов'язані з виконанням поставлених завдань.

\* **Карпенко Олександр Валентинович** — доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри національної економіки та публічного управління, Київський економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9301-7973>, email: [dr.karpenko@kneu.edu.ua](mailto:dr.karpenko@kneu.edu.ua)

\*\* **Васюк Наталія Олегівна** — доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри національної економіки та публічного управління, Київський економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8493-6644>, email: [vasiuk.nataliia@kneu.edu.ua](mailto:vasiuk.nataliia@kneu.edu.ua)

\*\*\* **Осьмак Антон Сергійович** — доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри національної економіки та публічного управління, Київський економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1960-8353>, email: [osmak.anton@kneu.edu.ua](mailto:osmak.anton@kneu.edu.ua)

**Постановка завдання.** Метою статті є наукове обґрунтування механізму застосування технологій штучного інтелекту як цифрового інструменту проєктного підходу у місцевому самоврядуванні. Для досягнення цієї мети вирішуються такі завдання: систематизувати підходи до впровадження штучного інтелекту; визначити його роль у підвищенні результативності управлінських процесів; обґрунтувати перспективні напрями застосування цифрових технологій у проєктній діяльності місцевих органів влади.

Дослідницькі завдання виконано із застосуванням комплексу загальнонаукових та спеціалізованих методів дослідження. Зокрема, метод аналізу дозволив детально вивчити ключові характеристики та особливості впровадження штучного інтелекту в управлінські процеси місцевого самоврядування. За допомогою методу синтезу визначено вплив технологій штучного інтелекту на підвищення результативності та ефективності управлінських рішень. Застосування методу порівняння дозволило ідентифікувати переваги й недоліки використання алгоритмів штучного інтелекту в проєктному управлінні сервісною діяльністю органів місцевого самоврядування. Для систематизації досвіду впровадження штучного інтелекту та узагальнення його практичного застосування використано метод узагальнення, що дало змогу виокремити загальні тенденції та перспективи його подальшого використання в умовах сучасних викликів. Нарешті, прогностичний метод застосований для формулювання висновків та окреслення перспектив розвитку штучного інтелекту як інструменту цифрової трансформації органів місцевого самоврядування.

Наукові розвідки щодо перспектив застосування AI-технологій у сфері проєкт-адміністрування здійснювали вітчизняні та іноземні науковці, серед яких варто відзначити дослідження С. Бушуєва, А. Івка та Ю. Тихоновича [1], В. Василенка та Т. Вакалюка [2], В. Гуменюка та Ю. Ключа [3], Ю. Ковтуненка [4] та ін. Зарубіжні дослідники забезпечують цілісне розуміння ролі та впливу штучного інтелекту на проєкт-адміністрування в державному секторі, зокрема в контексті підвищення рівня результативності та прозорості управлінських процесів. Зокрема, Е. Брінйолфссон та А. Макафі описують, як сучасні AI-технології змінюють управлінські підходи та проєктні процеси [5]. А. Т. Чатфілд та К. Г. Реддік розкривають застосування AI в управлінні розумними містами та державними проєктами [6]. Слід згадати дослідження Х. А. Маалла, яке присвячено специфіці застосування AI в державному секторі, зокрема ролі органів влади у забезпеченні його успішної реалізації та виявленні ресурсного потенціалу [7]. Г. Р. Екбія та Б. А. Нарді досліджують, яким чином автоматизація і AI змінюють управлінські підходи, у тому числі в державних установах [8]. П. Мікалеф та М. Гупта аналізують вплив AI на оптимізацію процесів у різних сферах, зокрема в проєктному управлінні [9]. Р. Мюллер, Н. Друен та С. Санкаран, показали, як AI-технології підтримують сталість і ефективність у проєктному управлінні [10]. Натомість, Д. Шатські та Дж. Шварц розглядають приклади автоматизації на основі AI у публічному управлінні, а актож перспективи розвитку таких технологій у проєктному менеджменті [11].

Проте невирішеними залишаються питання обґрунтування дієвих механізмів застосування технологій штучного інтелекту як цифрового інструменту проектного підходу у публічному управлінні та адмініструванні.

**Результати.** Місцеве самоврядування є суб'єктом сервісної діяльності для мешканців територіальної громади. Міські, селищні та сільські ради займаються питаннями реалізації соціальної політики, житлово-комунального господарства, освіти, залучення інвестицій тощо. Збройна агресія проти України спричинила низку викликів, які потребують належної рефлексії з боку місцевої влади, зокрема відповідних дій, спрямованих на забезпечення інформаційної, продовольчої та громадської безпеки, вирішення соціальних і гуманітарних проблем, серед яких відновлення зруйнованого житла та ін. Вочевидь, за таких умов недостатньо лише розробляти нові проекти та програми, важливо гарантувати їх результативність, а також ефективне та своєчасне виконання. Для цього місцевим органам влади необхідно у скорочені терміни запроваджувати нові інноваційні рішення, наприклад, застосовувати практику проектного підходу [12] із застосування алгоритмів та технологій AI.

Сучасними напрямками використання AI у як цифрового інструменту проектного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування є:

1. *Планування, контроль та управління строками виконання проекту* на основі аналізу одержаних даних шляхом застосування сервісів аналітики (наприклад, для визначення кількості необхідного часу для реалізації різних етапів проекту, або для контролю за дотриманням графіку їх виконання, вказуючи на можливі затримки або прискорення процесів).

2. *Аналіз і прогнозування потенційних ризиків виконання проектів*, які завдяки ML-алгоритмам можна заздалегідь виявляти, аналізуючи результати, які вже відбулися, або статистичні дані чи інші зовнішні фактори, що дозволяють швидко реагувати на потенційні загрози та своєчасно коригувати процеси формування первісних планів.

3. *Виконання завдань проектів* завдяки використанню сервісів автоматизації, які спрощують реалізацію типових адміністративних завдань, таких як складання звітів, ведення документації та управління часом, що дозволяє керівникам проектів і програми приділяти більше часу стратегічному управлінню.

4. *Оптимізація ресурсів проекту* завдяки AI-сервісам, які можуть автоматично визначати показники максимальної ефективності та результативності стосовно використання наявних ресурсів (часу, кадрів, фінансів) з метою досягнення поставлених цілей проекту з мінімальними показниками витрат.

5. *Забезпечення персоналізованої комунікації з населенням територіальної громади* завдяки застосуванню інноваційних можливостей AI-сервісів і систем у роботі зі зверненнями громадян (віртуальні асистенти та чат-боти), у процесі вивчення, аналізу, симуляції та прогнозування реакцій громадян на рішення органів місцевого самоврядування (зокрема й у соціальних мережах), задля своєчасного оповіщення населення засобами каналів зв'язку (про зміни графіку руху громадського транспорту, аварії ЖКХ тощо), застосування інструментів цифрової демократії (AI-сервіси з організації громадських обговорень, голосувань

та опитувань), налагодження взаємодії з вразливими верстами населення (завдяки застосуванню AI-сервісів голосових помічників, адаптивних інтерфейсів, технологій розпізнавання тексту та мови).

6. *Управління командою* за допомогою інтелектуальних HR-сервісів, які відслідковують кар'єрне зростання та професійне прогресування кожного члена команди проєкту, а також аналізують результативність його роботи та сприяють ефективній координації роботи персоналу.

7. *Прийняття рішень на основі Big Data*, інтелектуальний аналіз яких допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення з мінімальними ризиками для організації.

Однією з ключових характеристик програмно-проєктного підходу на місцевому рівні є його функціональність у виконанні поставлених завдань, які спрямовані на створення сприятливих умов та підтримку розвитку територіальних громад. У контексті подолання наслідків збройної агресії проти України важливо усвідомлювати значення залученості програм і проєктів у систему публічного управління місцевим розвитком [13].

При цьому, штучний інтелект у проєктному управлінні дає змогу оптимізувати процеси, зробити проєкти гнучкішими та керованішими, підвищуючи ефективність та результативність виконання поставлених завдань. Зокрема прикладами використання штучного інтелекту у проєктному управлінні державного та приватного сектору є такі інструменти, як:

- AI-сервіси управління ризиками — ClearRisk та RiskWatch;
- AI-застосунки — Asana, Trello та Monday.com, які пропонують автоматичне управління завданнями;
- AI-аналітичні системи — Microsoft Project або Oracle Primavera, які використовують дані для оцінки термінів виконання на різних етапах проєкту;
- AI-технології — Workday та SAP SuccessFactors, які застосовують алгоритми AI для аналізу даних про продуктивність кожного члена команди;
- AI-системи — Tableau та Power BI, які використовують програмне забезпечення для швидкого аналізу великих обсягів даних і візуалізують їх, що суттєво допомагає приймати обґрунтовані рішення;
- AI-продукти — Slack, які аналізують комунікативні зв'язки команди та можуть ідентифікувати різні проблемні аспекти;
- AI-платформи — UiPath та Blue Prism, які можуть автоматизувати процеси роботи з різними типами документів організації.

Зважаючи переваги та недоліки застосування штучного інтелекту, важливо усвідомлювати, що застосування його технологій у діяльності органів публічної влади повинно спрямовуватися на полегшення виконання типових завдань посадових осіб місцевого самоврядування, а не на скорочення їхньої кількості. Застосування AI має базуватися на етичних засадах, забезпечувати захист персональних даних і формувати прогнози соціальних впливів на суспільство, з урахуванням ризиків у сфері працевлаштування та адаптації публічних службовців до нових умов.



Адаптація технологій, сервісів та алгоритмів штучного інтелекту як цифрового інструментарію проектного підходу у сфері місцевого самоврядування може значно покращити рівень ефективності управлінських процесів і якість реалізації сервісної діяльності органів публічної влади. Наведемо алгоритм послідовності такої адаптації на рис. 1.



Рис. 1. Алгоритм адаптації штучного інтелекту як цифрового інструменту проектного підходу у сфері державного управління та місцевого самоврядування

Джерело: складено авторами

Слід погодитися з В. Гуменюком, що систематичне та постійне впровадження інструментів AI сприяють швидкому суспільному прогресу й підвищенню ефективності роботи всіх органів, установ та організацій як на державному, так і на місцевому рівні [3]. Тому доцільним видається навести деякі приклади успішної інтеграції штучного інтелекту у конкретні проєкти застосування сучасних цифрових платформ, технологій та інновацій на місцевому рівні, а саме:

— *розумні міста* — AI-моніторинг та алгоритми оптимізації міської інфраструктури (транспортних потоків, енергетичних ресурсів, утилізації відходів тощо);

— *цифрова партисипація* — AI-автоматизація процесів збору даних та аналізу результатів опитування громадської думки, що сприяє кращому розумінню потреб громади;

— *інтелектуальні системи прийняття управлінських рішень* — для здійснення стратегічного планування;

— *інтелектуальні системи обліку та оподаткування* — AI-алгоритмізація обліку та спрощення податкових процедур — для підвищення рівня транспарентності витрат бюджетів участі та фіскальної зручності громадян.

Отже, адаптація AI як цифрового інструменту проєктного підходу у державному управлінні та місцевому самоврядуванні дозволяє зменшити затрати часу, підвищити транспарентність управлінських процесів, оптимізувати роботу з ресурсами та забезпечити кращу взаємодію з громадянами.

На нашу думку, перспективними напрямками застосування технологій, сервісів та алгоритмів штучного інтелекту як цифрового інструментарію проєктного підходу в місцевому самоврядуванні є запровадження:

1. *ML та алгоритмів глибинного навчання* — для прогнозування і планування потреб громадян та удосконалення діяльності органів публічної влади шляхом визначення рівня їхньої затребуваності на основі аналізу статистичних даних і дослідження поточних тенденцій. Алгоритми глибинного навчання допоможуть органам влади визначати оптимальні стратегії регіонального та місцевого розвитку на основі комплексного аналізу демографічних, економічних, безпекових, екологічних та інших факторів.

2. *Інструментів обробки природної (натуральної) мови та алгоритмів обробки тексту (NLP)* — для дослідження звернень громадян, аналізу відгуків і коментарів користувачів про діяльність органів публічної влади, що допоможе враховувати громадську думку, вирішувати актуальні проблеми та прогнозувати потенційні ризики. Автоматизацію відповідей на запити можна використати для розробки чат-ботів і віртуальних помічників, які здатні обробляти різні запити громадян, надавати інформацію про державні та муніципальні послуги, а також спрощувати доступ до них.

3. *Інтелектуальних систем підтримки прийняття управлінських рішень та стратегічних ініціатив (Decision Support Systems, далі — DSS)* у плануванні проєктами — для аналізу даних і вироблення рекомендацій щодо ефективного розподілу ресурсів, оптимізації витрат і встановлення оптимальних термінів виконання завдань. Також DSS можуть бути корисними для оцінювання різних сценаріїв реалізації проєктів у місцевому самоврядуванні, а також для прогнозування можливих результатів та ризиків у довгостроковій перспективі.

4. *Комп'ютерного зору* для моніторингу інфраструктури та забезпечення контролю у сфері громадської безпеки в режимі реального часу. Системи комп'ютерного зору дозволяють здійснювати моніторинг стану міської інфраструктури, наприклад доріг, будівель, мостів, визначаючи ознаки зношування та пошкоджень для своєчасної профілактики та ремонту. Комп'ютерний зір допомагає

моніторити громадські місця, автоматично розпізнавати потенційно небезпечні ситуації (натовпи, аварії тощо), а також оперативно реагувати на них.

5. *Сервісів обробки та аналізу великих даних* — для виявлення прихованих закономірностей, тенденцій та створення точних прогнозів, що сприятиме прийняттю обґрунтованих рішень й оптимізації діяльності органів публічної влади, мінімізуючи ризики, підвищуючи ефективність роботи посадових осіб місцевого самоврядування.

6. *Роботизації адміністративних процесів* — для формування технологічних процесів та завдань, зокрема у сфері обробки звернень, перевірки документів, складання звітів, що дозволить посадовим особам місцевого самоврядування зосередитися на пріоритетних завданнях, а також прискорити документообіг і роботу з великими обсягами даних, забезпечуючи їх відповідність вимогам до зберігання та захисту інформації.

7. *Когнітивних обчислень показників (індексів) результативності державної політики та ефективності соціально-економічних змін у громадах на основі прогнозування сценаріїв*, які допомагають моделювати сценарії розвитку ситуацій, зокрема в економіці, екології та логістиці, з урахуванням багатьох різних факторів. Когнітивні системи можуть аналізувати результати завершених проєктів у сфері реалізації державної політики на місцевому рівні, прогнозуючи можливі результати подібних заходів у майбутньому.

8. *Блокчейн-управління* — для забезпечення прозорості «дерева» управлінських процесів, а також прозорості всіх транзакцій, звітності та зберігання даних, особливо у проєктах, що стосуються розподілу бюджету участі. Завдяки технології блокчейну можна забезпечити захист персональних даних громадян і підвищити довіру до органів місцевої влади, оскільки всі публічні дані зберігаються у незмінному вигляді, а будь-які зміни фіксуються і теж відображаються.

9. *Смарт-платформ цифрової партисипації* — для залучення громадян до участі у місцевому самоврядуванні через опитування, голосування, збори пропозицій та ідей щодо реалізації регіональних і місцевих проєктів. Використання AI-технологій для обробки та аналізу зворотного зв'язку з населенням громад дозволить краще зрозуміти його потреби та скоригувати пріоритетні напрями діяльності органів місцевого самоврядування.

10. *Кіберзасобів моніторингу та захисту мбережєвих даних* — для аналізу потенційних загроз, розпізнавання аномалії та попередження кібератак, що є важливим для захисту особистих даних і ресурсів. Завдяки алгоритмам AI можна забезпечити безпеку персональних даних громадян, які зберігаються на різних цифрових платформах.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено основні напрями використання штучного інтелекту як цифрового інструменту проєктного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування. Зокрема, технології штучного інтелекту сприяють плануванню, контролю та управлінню строками виконання проєктів завдяки застосуванню аналітичних сервісів, які дозволяють

моніторити прогрес і вчасно виявляти відхилення від плану. Алгоритми машинного навчання відіграють важливу роль у прогнозуванні та аналізі ризиків, допомагаючи ідентифікувати потенційні загрози ще на початкових етапах реалізації проєктів. Впровадження сервісів автоматизації забезпечує виконання завдань проєктів з вищою продуктивністю та оперативністю, що є критично важливим в умовах обмежених ресурсів. Оптимізація використання наявних ресурсів досягається завдяки технологіям, які дозволяють розраховувати показники ефективності та результативності їх розподілу. Особливу увагу приділено персоналізованій комунікації, де широко застосовуються віртуальні асистенти, чат-боти, голосові помічники та адаптивні інтерфейси, що підвищують якість взаємодії з громадянами та ефективність роботи управлінців. Управління командами в контексті проєктного підходу також удосконалюється завдяки інтелектуальним HR-сервісам, які сприяють координації проєктних команд і підтримці кар'єрного розвитку працівників. Крім того, аналіз великих даних (Big Data) відіграє важливу роль у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень, забезпечуючи мінімізацію ризиків і підвищення точності стратегічного планування. Застосування цих технологій дозволяє органам місцевого самоврядування не лише підвищити ефективність управлінських процесів, а й поліпшити якість реалізації проєктів, адаптуючись до сучасних цифрових викликів.

Доведено, що впровадження штучного інтелекту має базуватися на етичних принципах забезпечення захисту даних, а основними перевагами машинного навчання є зменшення витрат часу, підвищення прозорості, оптимізація роботи з ресурсами та покращення комунікації з громадянами, особливо на рівні територіальних громад. Визначено, що штучний інтелект є ефективним цифровим інструментом для проєктування адміністративних процесів, а його інтеграція в місцеве самоврядування сприятиме підвищенню якості реалізації сервісної діяльності органів публічної влади.

Запропоновано алгоритм адаптації технологій, сервісів та алгоритмів штучного інтелекту як цифрового інструментарію проєктного підходу у сфері місцевого самоврядування, який складається з дев'яти етапів, проходження яких дозволяє створити інтегровану та гнучку систему управління, орієнтовану на цифровізацію, підвищення результативності проєктного підходу та поліпшення якості управлінських рішень у місцевому самоврядуванні.

Наведено конкретні приклади використання технологій штучного інтелекту як цифрових інструментів на місцевому рівні, а саме: сервіси «розумного» міста — для моніторингу інфраструктури, логістичної оптимізації транспортних потоків, енергетичних ресурсів, утилізації відходів; засоби цифрової партисипації — для аналізу та виявлення особливостей громадської думки; інтелектуальні системи прийняття управлінських рішень — для здійснення стратегічного планування; сервіси алгоритмізації обліку та спрощення податкових процедур — для підвищення рівня транспарентності витрат бюджетів участі та фіскальної зручності громадян.

Констатовано, що повсюдне впровадження технологій штучного інтелекту у сфері проєктного управління публічним сектором дозволить спрогнозувати ресурсні потреби, моделювати безпекові заходи, автоматизувати типові операційно-адміністративні процеси та підвищувати результативність роботи органів місцевого самоврядування.

Рекомендовано перспективні технології, сервіси та алгоритми штучного інтелекту як складові цифрового інструментарію проєктного підходу в місцевому самоврядуванні, які сприятимуть розвитку інноваційних рішень, створюючи умови для сталого розвитку територіальних громад та підвищення рівня якості життя мешканців.

### Література

1. Бушуєв С., Івко А., Тихонович Ю. Синкретичне управління проєктами в епоху вибуху штучного інтелекту. *Екологічна безпека та природокористування*. 2024. Вип. 1 (49). С. 85–98.
2. Василенко В. М., Вакалюк Т. А. Штучний інтелект в управлінні проєктами: аналіз сучасних досліджень та перспектив розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2024. Т. 35 (74), № 4. С. 60–67.
3. Гуменюк В. В., Ключ Ю. І. Застосування технологій AI для збільшення ефективності організацій регіону. 2024. URL: [https://www.researchgate.net/publication/384160236\\_ZASTOSUVANNA\\_TEHNOLOGIJ\\_AI\\_DLA\\_ZBILSENNA\\_EFEKTIVNOSTI\\_ORGANIZACIJ\\_REGIONU\\_ZASTOSUVANNIA\\_TEHNOLOGIJ\\_AI\\_DLIA\\_ZBILSHENNIA\\_EFECTYVNOSTI\\_ORGANIZACII\\_REGIONU](https://www.researchgate.net/publication/384160236_ZASTOSUVANNA_TEHNOLOGIJ_AI_DLA_ZBILSENNA_EFEKTIVNOSTI_ORGANIZACIJ_REGIONU_ZASTOSUVANNIA_TEHNOLOGIJ_AI_DLIA_ZBILSHENNIA_EFECTYVNOSTI_ORGANIZACII_REGIONU) (дата звернення: 30.10.2024).
4. Ковтуненко Ю. В. Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством: проблеми та переваги. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2019. № 2 (8). С. 93–99.
5. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company, 2014.
6. Chatfield A. T., Reddick C. G. *Smart Cities and Smart Governance: Technology-Driven Transition for Sustainable Futures*. Routledge, 2018.
7. Deloitte Insights. AI-augmented public sector: Artificial intelligence insights for government leaders. 2019. URL: <https://www2.deloitte.com/insights> (дата звернення: 30.10.2024).
8. Ekbia H. R., Nardi B. A. *Heteromation, and Other Stories of Computing and Capitalism*. Cambridge, MA: MIT Press, 2017.
9. Mikalef P., Gupta M. Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical investigation. *Information & Management*. 2021. Vol. 58, no. 3. P. 103–108.
10. Müller R., Drouin N., Sankaran S. Organizational project management and sustainability: Historical developments and future perspectives. *International Journal of Project Management*. 2019. Vol. 37, no. 2. P. 246–260.
11. Schatsky D., Schwartz J. Intelligent automation in government. *Deloitte Review*. 2019. Vol. 24. P. 66–81.

12. Проектний менеджмент у місцевих радах: чому його варто впроваджувати. Децентралізація. 2024. URL: <https://decentralization.ua/news/15604> (дата звернення: 30.10.2024).

13. Семигуліна І., Ярошенко І., Красноносова О., Козирєва О. Програмно-проектний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т. 6 (47). С. 352–364.

### References

1. Bushuiev, S., A. Ivko, and Yu. Tykhonovych. «Synkretichne upravlinnia proiektamy v epokhu vybukhu shtuchnoho intelektu» [Syncretic Project Management in the Era of Artificial Intelligence Explosion]. *Ekolohichna bezpeka ta pryrodokorystuvannia* 1, no. 49 (2024): 85–98. [in Ukrainian].

2. Vasylenko, V. M., and T. A. Vakaluk. «Shtuchnyi intelekt v upravlinni proiektamy: analiz suchasnykh doslidzhen ta perspektyv rozvytku» [Artificial Intelligence in Project Management: Analysis of Current Research and Development Prospects]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Tekhnichni nauky* 35, no. 74 (2024): 60–67. [in Ukrainian].

3. Humenyuk, V. V., and Yu. I. Klius. «Zastosuvannia tekhnolohii AI dlia zbilshennia efektyvnosti orhanizatsii rehionu» [Application of AI Technologies to Increase the Efficiency of Regional Organizations]. 2024. [https://www.researchgate.net/publication/384160236\\_ZASTOSUVANNA\\_TEHNOLOGIJ\\_AI\\_DLA\\_ZBILSHENNA\\_EFEKTIVNOSTI\\_ORGANIZACIJ\\_REGIONU\\_ZASTOSUVANNIA\\_TEHNOLOHII\\_AI\\_DLIA\\_ZBILSHENNA\\_EFECTYVNOSTI\\_ORGANIZACII\\_REGIONU](https://www.researchgate.net/publication/384160236_ZASTOSUVANNA_TEHNOLOGIJ_AI_DLA_ZBILSHENNA_EFEKTIVNOSTI_ORGANIZACIJ_REGIONU_ZASTOSUVANNIA_TEHNOLOHII_AI_DLIA_ZBILSHENNA_EFECTYVNOSTI_ORGANIZACII_REGIONU) (accessed October 30, 2024). [in Ukrainian].

4. Kovtunenکو, Yu. V. «Zastosuvannia shtuchnoho intelektu u systemi upravlinnia pidpriemstvom: problemy ta perevahy» [Application of Artificial Intelligence in Enterprise Management Systems: Problems and Benefits]. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*, no. 2(8) (2019): 93–99. [in Ukrainian].

5. Brynjolfsson, Erik, and Andrew McAfee. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company, 2014.

6. Chatfield, At, and Christopher G. Reddick. *Smart Cities and Smart Governance: Technology-Driven Transition for Sustainable Futures*. Routledge, 2018.

7. Deloitte Insights. «AI-Augmented Public Sector: Artificial Intelligence Insights for Government Leaders.» 2019. <https://www2.deloitte.com/insights> (accessed October 30, 2024).

8. Ekbia, Hamid R., and Bonnie A. Nardi. *Heteromation, and Other Stories of Computing and Capitalism*. Cambridge, MA: MIT Press, 2017.

9. Mikalef, P., and M. Gupta. «Artificial Intelligence Capability: Conceptualization, Measurement Calibration, and Empirical Investigation.» *Information & Management* 58, no. 3 (2021): 103–108.

10. Müller, Ralf, Nathalie Drouin, and Shankar Sankaran. «Organizational Project Management and Sustainability: Historical Developments and Future Perspectives.» *International Journal of Project Management* 37, no. 2 (2019): 246–260.

11. Schatsky, David, and Jeff Schwartz. «Intelligent Automation in Government.» *Deloitte Review* 24 (2019): 66–81.

12. «Proiektnyi menedzhment u mistsevykh radakh: chomu yoho varto vprovadzhuvaty» [Project Management in Local Councils: Why It Should Be Implemented]. *Detsentralizatsiia*. 2024. <https://decentralization.ua/news/15604> (accessed October 30, 2024). [in Ukrainian].

13. Semyhulina, I., I. Yaroshenko, O. Krasnonosova, and O. Kozyrieva. «Programno-proiektnyi pidkhid do publichnoho upravlinnia prostorovym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad za yikh vydamy» [Program-Project Approach to Public Management of Spatial Development of United Territorial Communities by Their Types]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky* 6, no. 47 (2022): 352–364. [in Ukrainian].

## ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A DIGITAL TOOL FOR THE PROJECT APPROACH IN PUBLIC ADMINISTRATION AND LOCAL GOVERNANCE

**Karpenko Oleksandr**

D.Sc., Full Prof.,

Kyiv National Economic University named after  
Vadym Hetman, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9301-7973>

**Vasiuk Nataliia**

D.Sc., Assoc. Prof.,

Kyiv National Economic University named after  
Vadym Hetman, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8493-6644>

**Osmak Anton**

PhD

Kyiv National Economic University named after  
Vadym Hetman, Ukraine

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1960-8353>

**Abstract.** The article substantiates the necessity of applying artificial intelligence (AI) technologies as a digital tool for the project-based approach in local governance. Local self-government plays a critical role in ensuring the functioning of communities, particularly during the current crisis caused by the Russian military invasion. Integrating modern AI-based management approaches enhances process automation, big data analysis, and resource optimization, improving efficiency. The study identifies key directions for AI application in local governance: project planning, control, and timeline management through analytics services; risk analysis and forecasting via machine learning algorithms; task automation for project execution; resource optimization using efficiency indicators; personalized communication with virtual assistants, chatbots, and digital democracy tools; intelligent HR services for team coordination; and informed decision-making based on big data analysis with reduced risks. An algorithm for AI adaptation in local self-government has been proposed, encompassing stages such as task identification, data analysis for decision-making, process automation, resource monitoring, risk management, and personnel training. Examples of AI tools at the local level include «smart city» services for infrastructure monitoring, transportation optimization, and waste management; digital participation tools for public opinion analysis; and intelligent systems for strategic planning and

tax procedure simplification. The study highlights the ethical implementation of AI with data protection and its benefits, including time savings, transparency, resource optimization, and enhanced communication. Prospective technologies include machine learning, natural language processing, computer vision, big data analysis, blockchain governance, and smart platforms for digital participation. These tools promote sustainable community development and improve public service delivery, ensuring higher quality of life for residents.

**Keywords:** public authorities, local self-government, local self-government authorities, territorial communities, project approach, project administration, digital technologies, artificial intelligence, artificial intelligence algorithms, smart cities, blockchain, intelligent systems, automation, robotization, cybersecurity.

*Стаття надійшла до редакції 5.11.2024*



УДК 005.7:519.68:339.13(477)

JEL C8, Q13, R40

DOI <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.201.215>

**Садовник Олександр Володимирович\***  
**Кирилюк Оксана Василівна\*\***  
**Лавренко Валентина Віталіївна\*\*\***

## **ВАЛІДАЦІЯ ДАНИХ В ДОСЛІДЖЕННЯХ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ АГРОТРЕЙДИНГУ УКРАЇНИ**

**Анотація.** У статті висвітлено актуальну проблему формування валідних наборів даних для аналізу стану логістичної системи агротрейдингу України в умовах турбулентності. Розкрито сутність поняття «валідація» з огляду на її використання в різних сферах (право, виробництво, програмування), зокрема наголошено на її роль як фундаментального механізму перевірки якості інформації. Обґрунтовано принципи та етапи формування валідних дата-сетів: від збору первинних і вторинних статистичних даних до їхньої систематизації, аналізу та інтерпретації. Окреслено критерії достовірності та репрезентативності інформації, підходи до виявлення помилок у процесі реєстрації та методи моніторингу джерел. Ідентифіковано, що використання валідних дата-сетів підвищує ефективність та результативність аналітичних моделей, сприяє точнішому оцінюванню ризиків і поліпшує прийняття управлінських рішень у динамічних умовах агротрейдингу.

**Ключові слова:** валідація, логістична система, агротрейдинг, економічна інформація, турбулентність, статистичне спостереження, результативність, аналітичні моделі, ризик-менеджмент, методи моніторингу.

**Вступ.** З огляду на геополітичну нестабільність, воєнні дії і суттєві коливання цін на сільськогосподарську продукцію, традиційні інструменти планування логістики агротрейдингу втрачають свою ефективність та надійність. Розвиток сучасних цифрових рішень забезпечують агрологістику новітніми методами прогнозування. Створення і використання коректних валідаційних наборів даних стає критично важливим чинником для формування адекватних аналітичних моделей, алгоритмів машинного навчання та систем підтримки прийняття рішень, які впливають на результативність діяльності. Без уніфікованої методології та ретельно зібраних і перевірених даних унеможлиблюється розроблення

\* Садовник Олександр Володимирович — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0865-1161>, email: [sadovnyk@kneu.edu.ua](mailto:sadovnyk@kneu.edu.ua)

\*\* Кирилюк Оксана Василівна — доктор філософії з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6766-746X>, email: [kyryliuk.oksana@kneu.edu.ua](mailto:kyryliuk.oksana@kneu.edu.ua)

\*\*\* Лавренко Валентина Віталіївна — канд. екон. наук, доцент, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1371-8452>, email: [lavrenko.valentyana@kneu.edu.ua](mailto:lavrenko.valentyana@kneu.edu.ua)

гнучких стратегій, спрямованих на пом'якшення ризиків, побудову сценаріїв розвитку та адаптацію до мінливих транспортних коридорів і обмежень. Валідні та стандартизовані набори даних забезпечують точність і результативність аналітики, сприяють ефективній координації між учасниками ланцюга постачань і дають змогу оперативно реагувати на будь-які зовнішні та внутрішні виклики.

Науковий інтерес до вивчення проблематики формування валідаційних наборів даних для опису стану логістичної системи агротрейдингу має широке міждисциплінарне поле, що включає агрологістику, системний аналіз, методи керування ризиками, сучасні інформаційні технології. Вагомий внесок у розбудову теорії та методології формування валідаційних наборів даних у агрологістичних системах зробили численні вітчизняні та світові науковці.

У розвитку системного підходу та системної динаміки значний внесок здійснили Дж. Форрестер (теоретичні основи моделювання складних систем у «Industrial Dynamics») і М. Крістофер (праці з «agile supply chain») [1, 2]. Вони розглядають логістичну систему як цілісне середовище й наголошують на здатності швидко адаптуватися до турбулентності. Серед українських науковців у цій сфері виділяється П. М. Шинкаренко, яка вказує на багаторівневу структуру агрологістики та важливість стандартизованих валідаційних даних-сетів [3].

У напрямі моделювання логістичних процесів і імітаційних методів виділяють С. Чопра та П. Майндла (необхідність якісних вхідних даних) [4], українського дослідника М. О. Ткачова (імітаційне моделювання агрологістики та автоматизація збору первинної інформації) [5] та І. В. Ковальову (сценарний аналіз транспортної логістики за умов турбулентності) [6].

Дослідження Ієна Гудфеллоу («Deep Learning» і розробка GAN) і О. П. Гнатенка (Big Data у сільському господарстві та транспорті) доводять важливість достовірних тренувальних і валідаційних наборів даних для точних ML-моделей [7, 8]. У сфері ризик-менеджменту К. Джагдев і Р. М. Білик наголошують на системі показників, підтвердженій валідаційними даними, для оцінки логістичних ризиків [9].

Канадський учений Г. Мінцберг (стандартизація методів збору й аналізу даних) [10] та український дослідник С. Д. Зернов (інтегровані IT-платформи в агрологістиці) [11] підкреслюють вирішальне значення уніфікованих стандартів якості даних. Концепція «навчальної організації» П. Сенге й наукові розробки О. В. Шубравської (агроекономіка та державна політика) створюють підґрунтя для комплексного аналізу та включення регуляторних і макроекономічних факторів у валідаційні набори даних.

Описані дослідження дають змогу створювати репрезентативні валідаційні набори даних, необхідні для адекватного опису, аналізу й прогнозування стану логістики агротрейдингу.

**Постановка завдання.** Наукові підходи до формування валідаційних наборів даних у контексті логістичної системи агротрейдингу базуються на ідеях системного аналізу (Форрестер, Крістофер, Шинкаренко), імітаційних методах та сценарному моделюванні (Чопра, Майндл, Ткачов), статистичному аналізі та

машинах навчання (Гудфеллоу, Гнатенко), ризик-менеджменті (Ягдев, Білик) і стандартизації даних (Мінцберг, Зернов) [1—11]. Міждисциплінарний характер досліджень (Сенге, Шубравська) дає змогу комплексно враховувати економічні, технічні та управлінські аспекти, що впливають на ефективність формування і використання валідних наборів даних агротрейдингу. Аналіз та систематизація праць становить не лише високу наукову й практичну цінність, а й має безпосереднє прикладне значення для підвищення стійкості та конкурентоспроможності вітчизняного агротрейдингу в умовах сучасної турбулентності. Проте дані дослідження потребують поглиблення українського контексту.

Метою статті є постановка проблеми валідації наборів даних, які б дозволили системно та об'єктивно описати стан логістичної системи агротрейдингу України в умовах сучасної турбулентності, а також забезпечили можливість точного прогнозування, оцінювання ризиків і оперативної адаптації логістичних процесів до мінливих зовнішніх викликів сьогодення, що в кінцевому форматі підвищує результативність діяльності підприємств агробізнесу.

Розробка та обґрунтування принципів і підходів до формування валідаційних наборів даних мають практичну корисність для логістичних операторів, аграрних холдингів, експортерів та державних органів. Застосування уніфікованих методик і відповідних стандартів формування валідаційних дата-сетів посилює координацію між усіма учасниками ланцюга постачань та сприяє прозорішому і точнішому обліку логістичних процесів.

**Результати.** В умовах турбулентності агрологістична система України стикається з численними викликами, які вимагають інноваційних рішень. Тривала геополітична нестабільність і військовий конфлікт порушили традиційні ланцюги поставок, спричинивши значні затримки та фінансові втрати. Коливання цін на сільськогосподарську продукцію ще більше ускладнюють ці проблеми, створюючи непередбачуваність ринкових операцій. Потреба в адаптивній та гнучкій логістиці стала першочерговою для підтримки ефективності та конкурентоспроможності сектору.

Перевірка даних стає критично важливим фактором для забезпечення надійного прийняття рішень. Точні, стандартизовані набори даних дозволяють розробляти адаптивні моделі, які можуть прогнозувати ризики, оптимізувати маршрути та ефективно розподіляти ресурси. Використання сучасних технологій, таких як машинне навчання та аналіз великих даних, розширює можливості відстежувати зміни в режимі реального часу та адаптуватися до мінливих ринкових та інфраструктурних умов.

Крім того, впровадження процесів валідації посилює координацію між учасниками ланцюга поставок, сприяючи прозорості та стійкості. Систематично аналізуючи логістичні дані, агротрейдинговий сектор України може пом'якшити вплив зовнішніх збоїв, зберегти частку ринку та підтримати національну економіку в кризові періоди. Такий комплексний підхід гарантує, що агрологістичні операції будуть не лише реактивними, а й проактивними, передбачаючи та вирішуючи потенційні проблеми у нестабільному середовищі.

Формування валідної бази даних часто займає значний час, а в умовах турбулентності ускладнюється браком достовірної інформації, що істотно впливає на результативність досліджень і прийняття управлінських рішень.

Економічна інформація охоплює відомості про виробничі відносини, що пов'язані з процесами виробництва, обміну, розподілу і споживання суспільних благ, та слугує для управління соціально-економічними процесами у національній економіці [13, с. 110]. Для дослідження логістичної системи аготрейдингу України в умовах турбулентності набір даних має відповідати встановленим принципам формування і бути валідаційним. Задля кращого розуміння поняття «валідація» та споріднених термінів звернімося до наукової літератури.

Портал української мови та культури Словник.ua (slovnyk.ua) зазначає, що «валідація» — це [13]: затвердження, ратифікація; надання законної сили, легалізація; підтвердження (наприклад, інформації). У той же час на офіційному порталі «Дія» валідацію визначають як перевірку дійсності цифрового документа або відповідності даних користувача заданим параметрам [14]. У науковій літературі це поняття трактується ширше: валідація є процесом підтвердження відповідності чи надання законної сили, що включає набір процедур або дій, спрямованих на доказ, що певний процес, проєкт або система відповідають визначеним критеріям. Її застосовують у різних сферах: у праві як процес затвердження й легітимації (набуття юридичної сили), у виробничій діяльності як перевірку здатності технології стабільно давати результати, які відповідають заздалегідь встановленим критеріям, а в програмуванні — як метод визначення адекватності моделі реальним сутностям з огляду на вимоги користувача [13].

Слід також враховувати, що в окремих галузях валідація є обов'язковим виробничим процесом, що гарантує належну якість продукції. Зокрема, у фармацевтичній промисловості її трактують як дії, які за принципами належної виробничої практики (GMP) підтверджують, що методики, процеси, обладнання та системи дійсно дають очікувані результати. Основна мета валідації — виявлення та усунення невідповідностей ступеня гарантії випуску якісного продукту, визначення критичних стадій виробництва і зниження ризику потрапляння до споживача продукції сумнівної якості [16]. Процедура валідації здійснюється за протоколом із детальним описом послідовності дій, критеріїв та методів оцінки, вимог до вимірювального обладнання. Підсумковий звіт містить результати валідації, аналіз, пропозиції та висновки.

У програмуванні завданням валідації є перевірка відповідності розробленої програми очікуванням і потребам кінцевого користувача задля виконання всіх специфічних вимог до програмного продукту. Це досягається комплексом заходів зі стратегування, планування та підтримки розроблених програмних продуктів відповідно до вимог та очікувань кінцевих споживачів [17].

Крім того, разом з валідацією програмного продукту розробник проводить її верифікацію. Зазвичай пересічними користувачами ці два поняття не розрізняються, а іноді їх вважають синонімами. Розібратися з сутнісними розбіжностями «верифікації» й «валідації» дасть змогу їх порівняльний аналіз (табл. 1).

Таблиця 1

ХАРАКТЕРИСТИКИ ВАЛІДАЦІ ТА ВЕРИФІКАЦІ ПРОГРАМНОГО ПРОДУКТУ

Ознаки	Валідація	Верифікація
Суть	Процес оцінки кінцевого продукту, перевірка на відповідність програмного забезпечення очікуванням і вимогам клієнта	Статична практика перевірки документів, дизайну, архітектури, коду, тощо
Призначення	Перевірка коректності вимог з боку клієнта, дотримання розробником заданих до системи умов і обмежень	Перевірка коректності створеної програмної системи при її проектуванні і по завершенні її розроблення
Запуск коду	Включає запуск коду програми	Відбувається без запуску коду
Методи перевірки	Тестування Black Box, тестування White Box і нефункціональне тестування	Reviews, walkthroughs, inspections, тощо
Відповідає на питання	Чи робимо ми правильний продукт?	Чи робимо ми продукт правильно?
Послідовність	Валідація відбувається після Верифікації	Верифікація відбувається до Валідації
Спільна риса	Забезпечують перевірку повноти, несуперечності і однозначності специфікації і правильності виконання функцій системи	

Джерело: складено авторами на основі [17, 18]

Під «валідними наборами даних» у дослідженні стану логістичної системи агротрейдингу України в умовах турбулентності розумітимемо економіко-статистичну інформацію, сформовану відповідно до визначених принципів і підходів і призначену для неупередженого аналізу логістичних процесів. Її основу становить послідовний процес збору, обробки та перетворення даних у статистичні масиви, що дозволяють обґрунтовано оцінити функціонування системи й ухвалювати рішення. Загалом виокремлюють три етапи: отримання даних, їх обробку, а також аналіз й інтерпретацію результатів [19, с. 9].

Слід відзначити, що на першому етапі важливо враховувати властивості інформації, як-то достовірність, цінність (корисність), повнота, стійкість, зрозумілість (репрезентативність), своєчасність, доступність, точність, неупередженість, стислість [12, 20]. Зазначені властивості інформації визначають її якість та зумовлюють можливість застосування у процесі пізнання й ухвалення рішень [12, с. 108]. Попри зростання ролі штучного інтелекту, джерелом інформації здебільшого є людина, тому слід перевіряти джерела й використовувати моніторинг достовірності інформації в інформаційному середовищі з урахуванням специфічних критеріїв — баланс, відокремлення фактів від думок, точність і повнота (рис. 1).

<b>ДОСТОВІРНІСТЬ ІНФОРМАЦІЇ</b>	<b>Орієнтовні питання для визначення достовірності інформації:</b>			
	чи є даний факт або подія можливим взагалі	чи не є інформація суперечлива само по собі	якою мірою отримана інформація відповідає наявній	якщо отримана інформація не відповідає інформації, отриманої з інших джерел, то яку з них можна вважати найбільш достовірною
	<b>Ознаки достовірності інформації в інформаційному просторі:</b>			
	сумнівність викладених фактів, що визначається приховуванням джерел і авторів контенту, недостатньою аргументацією, посиланнями на думку широкого загалу, наявністю риторичних запитань	емоційне забарвлення контенту, що використовується для відображення емоційного стану автора і проявляється у перенасиченні контенту образними засобами, прикметниками, порівняннями тощо	тональність контенту по відношенню до деякого об'єкту чи події, яка відображає оцінювальні судження автора і може проявлятися у використанні зображень тощо	сенсаційність контенту, яка має на меті привернути увагу завдяки підвищенню тривожності та ін.  прихований (імплицитний) зміст контенту пов'язаний з його глибинним змістом
<b>Критерії моніторингу достовірності інформації:</b>				
критерій балансу інформації	критерій відокремлення фактів від думок	критерій подачі точності та достовірності інформації	критерій повноти інформації	

Рис. 1. Моніторинг достовірності інформації в інформаційному просторі

Джерело: розроблено авторами на основі [23, 24]

Під час роботи з дата-сетамі можуть виникати помилки репрезентативності та реєстрації: перші (помилки репрезентативності) виникають через порушення принципів випадковості відбору даних; другі — внаслідок перекознення фактів або неправильного їх запису [19]. У дослідженнях українських логістичних систем агротрейдингу помилки репрезентативності та відбору можуть призводити до викривлення результатів аналізу, що унеможливує об'єктивну оцінку стану системи. Нерівномірний розподіл даних, викликаний неправильним відбором або недостатнім охопленням ключових параметрів, спричиняє хибні висновки про ефективність логістичних процесів. Це, у свою чергу, здатне створити ризики для прийняття управлінських рішень і стратегічного планування в умовах турбулентності, що є критичним фактором для підтримки цього сегменту економіки України.

У контексті досліджень логістичних систем агротрейдингу України питання якості інформації набуває особливого значення. Економічна інформація, що використовується у таких дослідженнях, може бути як первинною, так і вторинною, причому кожен з цих видів має свої переваги та виклики [19, с. 13–14]. Первинні дані, отримані безпосередньо від об'єктів, таких як митні операції чи податкова звітність, забезпечують високу точність, однак їх збирання може бути складним і ресурсозатратним процесом. Вторинні дані, що базуються на узагальненні вже зібраної інформації, наприклад, підсумків біржових торгів, можуть бути доступнішими, але потребують ретельної перевірки на достовірність та актуальність.

Якість інформації визначається низкою характеристик, таких як вірогідність, повнота, своєчасність, порівнянність і доступність. Однак постає питання: наскільки ці критерії можуть бути забезпечені в умовах турбулентності? Наприклад, використання звітності, реєстрів чи результатів переписів [19, с. 16–17] у нестабільних економічних умовах може бути обмеженим через недостатню точність або затримку оновлення даних. У таких випадках роль вторинної інформації з наукових джерел зростає, але й вона має бути оцінена на предмет відповідності дослідницьким завданням.

Іншим важливим аспектом є методологія роботи з даними. Використання матриці економічних досліджень, запропонованої Олександром Перехожуком з Лейбніцького Інституту сільськогосподарського розвитку в країнах з перехідною економікою (Leibniz Institute of Agricultural Development in Transition Economies -IAMO), демонструє ефективний підхід до систематизації інформації (рис. 2). Однак чи можна цей підхід адаптувати до умов турбулентності, характерних для агрологістики України? Чи забезпечить він достатню гнучкість для аналізу динамічних змін у логістичних процесах? Очевидно, перед використанням такої інформації варто оцінити її якість [24].

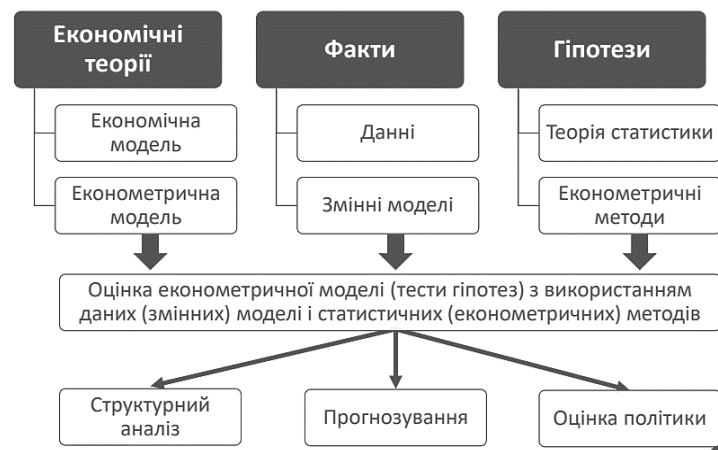


Рис. 2. Матриця економічних досліджень

Джерело: наведено за [25]

Отже, дискусія навколо принципів і підходів до роботи з інформацією в дослідженнях агротрейдингу вимагає подальшого теоретичного та емпіричного опрацювання. Головним завданням залишається формування валідних наборів даних, що слугуватимуть основою для надійного аналізу, моделювання та ухвалення рішень.

Дослідження логістичних систем агротрейдингу в Україні є ключовим завданням для забезпечення конкурентоспроможності агропідприємств в умовах турбулентності. Це передбачає детальний аналіз впливу логістичних процесів на ефективність господарської діяльності. Основною метою є побудова моделей, які дозволяють оцінити взаємозв'язок між ключовими факторами логістичних систем, такими як запаси, логістичні витрати, собівартість та обсяги реалізації продукції. Методологічною основою таких моделей є економіко-математичні підходи, зокрема канонічний та кореляційно-регресійний аналіз, що дає змогу ідентифікувати причинно-наслідкові зв'язки між основними параметрами діяльності підприємств.

Принцип «накопичувальної хвилі» стає важливим інструментом для дослідження цього взаємозв'язку. Він передбачає поетапне вивчення впливу запасів на змінні логістичні витрати, логістичних витрат — на собівартість, собівартості — на прибуток, а витрат — на обсяги реалізації продукції. Цей підхід дозволяє систематизувати дані та забезпечити комплексний аналіз логістичних процесів [26, с. 36].

Однак ключовою умовою для побудови таких моделей є використання валідних наборів даних. Дані, які формуються на основі офіційних статистичних спостережень, забезпечують репрезентативність і достовірність отриманих результатів. Валідація даних дозволяє уникнути методологічних помилок і підвищити точність економіко-математичних розрахунків. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень в агрологістиці, оптимізації витрат, зниженню ризиків і досягненню стратегічних цілей агропідприємств. Такий підхід є важливим інструментом для аналізу та прогнозування розвитку логістичних систем агротрейдингу в Україні.

Формування валідних дата-сетів для аналізу агрологістики в Україні відбувається на основі даних Державної служби статистики України, на сайті якої викладена офіційна статистична інформація, описові експрес-випуски щодо поточних станів демографічної та соціальної ситуації, економіки та багатогалузева статистична інформація. На особливу увагу заслуговує розділ «Реалізація продукції сільського господарства підприємствами та господарствами населення», що містить інформацію щодо обсягів реалізованої продукції, цін та їх індексів починаючи з 1996 року. Статистичні дані з логістики агробізнесу також оприлюднюються на своїх сайтах: Міністерство аграрної політики та продовольства України (<https://minagro.gov.ua/>), Міністерство економіки України (<https://me.gov.ua/>), Міністерство фінансів України (<https://mof.gov.ua/>, <https://minfin.com.ua/>), Державна митна служба України (<https://customs.gov.ua/>) та інші відомства. Для якісного групування інформації за видами продукції агробізнесу доцільно вико-



ристовувати Український класифікатор товарів ЗЕД (<https://qdpro.com.ua/>), що також дозволяє здійснити детальний опис товару та підвищити результативність аналізу.

Крім вітчизняних інформаційних ресурсів науковці використовують закордонні сайти, які містять інформацію щодо реалізації товарів, їх цінкові параметри, а також іншу інформацію щодо експортно-імпортних операцій. У контексті досліджуваної проблематики заслуговують на увагу такі:

- EUROSTAT: Євростат (<https://commission.europa.eu/>) розробляє гармонізовані визначення та методології для створення офіційної європейської статистики в співпраці з національними органами; агрегують дані для ЄС та єврозони, використовуючи зібрані національні дані [28];

- EUROSTAT: Статистичне бюро ЄС (<https://ec.europa.eu/>): дані зібрані завдяки партнерству між Євростатом, національними статистичними інститутами та іншими органами країн ЄС, що відповідають за розробку та поширення європейської статистики; у партнерстві також беруть участь країни ЄАВТ [29];

- UN Comtrade: статистика торгівлі товарами ООН (<https://omtradeplus.un.org/>): агрегує глобальну річну та щомісячну статистику торгівлі за продуктами та партнерами для урядів, наукових колів та підприємств; дані охоплюють 200 країн і понад 99 % світової торгівлі; інформація доступна в різних форматах, зокрема через API для інтеграції в корпоративні програми та робочі процеси; користувачі отримують доступ до додаткового функціоналу для обробки даних [30];

- FAO Statistics: статистика Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (<https://www.fao.org/statistics/en/>): ФАО — спеціалізоване агентство ООН, що очолює міжнародні зусилля з подолання голоду та досягнення продовольчої безпеки; організація має 195 членів, працює в понад 130 країнах, сприяючи доступу до достатньої кількості високоякісної їжі для здорового способу життя [31];

- IMF Data: Статистика Міжнародного валютного фонду (<https://www.data.imf.org/>): основне завдання МВФ — моніторинг економічної та фінансової політики країн-членів, а також надання консультацій щодо політики (нагляд); виявляє ризики і рекомендує коригування політики для підтримки економічного зростання та фінансової стабільності [32];

- World Bank Open Data: відкриті дані Світового банку (<https://data.worldbank.org/>): вільний доступ до глобальних даних про розвиток, що полегшує пошук, завантаження та використання даних; містить підмножину даних з банку, який охоплює великі набори часових рядів; має функції для вибору, зрізу наборів, запитів, завантаження даних і створення візуалізацій [33].

Варто брати до уваги офіційні сайти інших країн, що містять відповідну інформацію з агрологістики. Проте важливо, щоб отримана інформація була валідацийною та сприяла побудові коректної моделі дослідження. Точність і результативність моделювання залежить від того, наскільки математична модель відображає властивості об'єкта, оскільки достовірність інформації може вплинути на погіршність і, як наслідок, привести до хибного висновку.

**Висновки.** Агрологістичний сектор економіки України зазнає трансформаційного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників невизначеності, що ставить перед дослідниками нові завдання щодо роботи з інформацією. Формування валідних наборів даних для аналізу стану логістичної системи агротрейдингу України в умовах турбулентності є багатоетапним процесом, який передбачає ретельний добір джерел інформації, оцінку їхньої достовірності та дотримання принципів збору, реєстрації й перевірки даних. Валідація — це не просто етап контролю, а один із фундаментальних механізмів забезпечення якості інформації та управлінських рішень, підготовлених та прийнятих на її основі.

Для економічних досліджень, особливо в частині опису й моделювання агрологистики, валідність даних безпосередньо впливає на надійність висновків і практичних рекомендацій. Комплексний підхід до формування валідних датасетів є ключовим фактором успішного аналізу логістичних ланцюгів в аграрному секторі. Він передбачає використання як первинних, так і вторинних даних, що забезпечує всебічне охоплення інформаційного середовища. Первинні дані, такі як облік експортно-імпортних операцій чи статистика податкових надходжень, слугують надійною основою для аналізу, тоді як вторинна інформація, наприклад, звіти про біржові торги або наукові дослідження, дозволяє узагальнювати вже існуючі знання.

Важливим етапом є систематизація та перевірка даних на достовірність, повноту та актуальність, що дозволяє мінімізувати ризик помилок репрезентативності та забезпечити якість статистичних висновків. Формування валідних датасетів відкриває можливості для застосування ефективних статистичних та економіко-математичних методів, таких як регресійний аналіз чи моделювання логістичних процесів.

Такий підхід підвищує оперативність аналізу, дозволяє точніше оцінити ризики та визначити оптимальні рішення для управління логістичними ланцюгами. У динамічних умовах сучасного аграрного ринку це сприяє підвищенню гнучкості та результативності управлінських рішень, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємств і стабільний розвиток галузі.

### **Література**

1. Forrester J. *Industrial Dynamics*. Cambridge, MA: MIT Press, 1961.
2. Christopher M. *Agile Supply Chain: A Management Guide*. Pearson Education, 2000.
3. Шинкаренко П. М. Багаторівнева структура агрологистики та стандартизовані валідаційні дата-сети. *Журнал агрологистики*. 2021. Т. 12, № 4. С. 45–59.
4. Chopra S., Meindl P. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. 5th ed. Pearson, 2010.
5. Ткачов М. О. Імітаційне моделювання агрологистики та автоматизація збору первинної інформації. *Теорія і практика логистики*. 2022. Т. 18, № 3. С. 120–133.
6. Ковальова І. В. Сценарний аналіз транспортної логистики в умовах турбулентності. *Логістичний журнал*. 2023. Т. 25, № 2. С. 77–88.

7. Goodfellow I., Bengio Y., Courville A. Deep Learning. MIT Press, 2016.
8. Гнатенко О. П. Використання Big Data в сільському господарстві та транспорті для покращення логістичних процесів. Агротехнології та інновації. 2021. Т. 19, № 1. С. 56–67.
9. Jagdev K., Biłuk R. M. Risk management in logistics: A data-driven approach. Journal of Risk Management in Logistics. 2020. Vol. 14, no. 3. P. 102–118.
10. Mintzberg H. The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research. Prentice Hall, 1991.
11. Зернов С. Д. Інтегровані ІТ-платформи в агрологістиці: Виклики та перспективи. Агроекономіка. 2020. Т. 22, № 4. С. 35–48.
12. Андрійчук В. Г. Основи наукових досліджень в агробізнесі: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2018.
13. Валідація. Словник української мови. URL: <https://slovnuk.ua/index.php?sword=%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>. (дата звернення: 30.10.2024).
14. Налаштування перевірки цифрових документів — валідація. Diia. URL: <https://paperless.diia.gov.ua/instruction/validaciya>. (дата звернення: 30.10.2024).
15. Валідація. URL: <http://surl.li/fquhoу>. (дата звернення: 30.10.2024).
16. Що таке валідація? Val-center. URL: <https://val-center.com/ua/service/validation>. (дата звернення: 30.10.2024).
17. Валідація програмного забезпечення. URL: <http://surl.li/okgrct>. (дата звернення: 30.10.2024).
18. Верифікація та валідація. Qalight. URL: <https://qalight.ua/baza-znaniy/verifikatsiya-ta-validatsiya/>. (дата звернення: 30.10.2024).
19. Герасименко С. С., Головач А. В., Єріна А. М. Статистика: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2000.
20. Гісем О., Гісем О. Досліджуємо історію та суспільство. Розділ 22. Достовірність інформації. Робота з інформацією. URL: <https://ua.izzi.digital/DOS/355294/358708.html>. (дата звернення: 30.10.2024).
21. Бржезька З., Гайдур Г., Аносов А. Вплив на достовірність інформації як загроза для інформаційного простору. Кібербезпека: освіта, наука, техніка. 2018. Т. 2, № 2. С. 105–112. DOI: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2018.2.105112>.
22. Молодецька-Гринчук К. В. Методика виявлення маніпуляцій суспільною думкою у соціальних інтернет-сервісах. Інформаційна безпека. 2016. Т. 3, № 23. С. 80–92.
23. Бржезька З., Довженко Н., Гайдур Г., Аносов А. Критерії моніторингу достовірності інформації в інформаційному просторі. Кібербезпека: освіта, наука, техніка. 2019. Т. 1, № 5. С. 52–60. DOI: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2019.5.15260>.
24. Перевірка на достовірність. 9 питань про джерело новин. Medialab. URL: <https://medialab.online/news/perevirka-na-dostovirmist-9-zapy-tan-pro-dzherelo-novy-ny/>. (дата звернення: 30.10.2024).
25. Прихожук О. Курс лекцій «Прикладна економіка галузевих ринків і міжнародна аграрна торгівля». АПД Україна, Київ, 2024. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=IiYUlrVmCuI>. (дата звернення: 30.10.2024).
26. Гуторов О. І., Прозорова Н. В. Формування ефективного механізму функціонування логістичних систем сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2013. Т. 8. С. 33–39.

27. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 30.10.2024).
28. EUROSTAT: Євростат — європейська статистика. Європейська Комісія. URL: <https://commission.europa.eu/>. (дата звернення: 30.10.2024).
29. EUROSTAT: Статистичне бюро Європейського Союзу. Європейська Комісія. URL: <https://ec.europa.eu/>. (дата звернення: 30.10.2024).
30. UN Comtrade: Статистика торгівлі товарами Організації Об'єднаних Націй. ООН. URL: <https://omtradeplus.un.org/>. (дата звернення: 30.10.2024).
31. FAO Statistics: Статистика Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН. FAO. URL: <https://www.fao.org/statistics/en/>. (дата звернення: 30.10.2024).
32. IMF Data: Статистика Міжнародного валютного фонду. IMF. URL: <https://www.data.imf.org/>. (дата звернення: 30.10.2024).
33. World Bank Open Data: Відкриті дані Світового банку. Світовий банк. URL: <https://data.worldbank.org/>. (дата звернення: 30.10.2024).

### References

1. Forrester, J. *Industrial Dynamics*. Cambridge, MA: MIT Press, 1961.
2. Christopher, M. *Agile Supply Chain: A Management Guide*. Pearson Education, 2000.
3. Shynkarenko, P. M. «Bagatorivneva struktura agrologistyky ta standartyzovani validatsiini data-sety [Multilevel Structure of Agrologistics and Standardized Validation Data Sets].» *Zhurnal agrologistyky [Journal of Agrologistics]* 12, no. 4 (2021): 45–59. [in Ukrainian].
4. Chopra, S., and P. Meindl. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. 5th ed. Pearson, 2010.
5. Tkachov, M. O. «Imitatsiynе modeliuвання agrologistyky ta avtomatyzatsiia zboru pervynnoi informatsii [Simulation Modeling of Agrologistics and Automation of Primary Data Collection].» *Teoriia i praktyka logistyky [Theory and Practice of Logistics]* 18, no. 3 (2022): 120–133. [in Ukrainian].
6. Kovalova, I. V. «Stsenarnyi analiz transportnoi logistyky v umovakh turbulentsnosti [Scenario Analysis of Transport Logistics Under Turbulent Conditions].» *Logistychnyi zhurnal [Logistics Journal]* 25, no. 2 (2023): 77–88. [in Ukrainian].
7. Goodfellow, I., Y. Bengio, and A. Courville. *Deep Learning*. MIT Press, 2016.
8. Hnatenko, O. P. «Vykorystannia Big Data v silskomu hospodarstvi ta transporti dlia pokrashchennia logistychnykh protsesiv [Using Big Data in Agriculture and Transport to Improve Logistics Processes].» *Agrotekhnolohii ta innovatsii [Agrotechnologies and Innovations]* 19, no. 1 (2021): 56–67. [in Ukrainian].
9. Jagdev, K., and R. M. Bilyk. «Risk Management in Logistics: A Data-Driven Approach.» *Journal of Risk Management in Logistics* 14, no. 3 (2020): 102–118.
10. Mintzberg, H. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research*. Prentice Hall, 1991.
11. Zernov, S. D. «Intehrovani IT-platformy v agrologistytsi: vyklyky ta perspektyvy [Integrated IT Platforms in Agrologistics: Challenges and Perspectives].» *Ahroekonomika [Agroeconomics]* 22, no. 4 (2020): 35–48. [in Ukrainian].
12. Andriichuk, V. G. *Osnovy naukovykh doslidzhen v ahrobiznesi: navchalnyi posibnyk [Fundamentals of Scientific Research in Agribusiness: A Textbook]*. Kyiv: KNEU, 2018. [in Ukrainian].

13. «Validatsiia [Validation].» *Slovník ukraínskoi movy [Dictionary of the Ukrainian Language]*. <https://slovník.ua/index.php?swrd=%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>. (Accessed November 02, 2024) [in Ukrainian].
14. «Nalashtuvannia perevirky tsyfrovyykh dokumentiv — validatsiia [Configuration for Verification of Digital Documents — Validation].» *Diia*. <https://paperless.diia.gov.ua/instruction/validaciya> (Accessed November 02, 2024) [in Ukrainian].
15. «Validatsiia [Validation].» <http://surl.li/fquhoy> (Accessed November 02, 2024) [in Ukrainian].
16. «Shcho take validatsiia? [What Is Validation?].» *Val-Center*. <https://val-center.com/ua/service/validation> (Accessed November 02, 2024) [in Ukrainian].
17. «Validatsiia prohramnoho zabezpechennia [Software Validation].» <http://surl.li/okgrct> (Accessed November 02, 2024) [in Ukrainian].
18. «Verifikatsiia ta validatsiia [Verification and Validation].» *Qalight*. <https://qalight.ua/baza-znaniy/verifikatsiya-ta-validatsiya/> (Accessed November 02, 2024) [in Ukrainian].
19. Herasymenko, S. S., A. V. Holovach, and A. M. Yerina. *Statystyka: Pidruchnyk [Statistics: A Textbook]*. 2nd ed., revised and supplemented. Kyiv: KNEU, 2000. [in Ukrainian].
20. Hisem, O., and O. Hisem. «Doslidzhuiemo istoriu ta suspilstvo. Rozdil 22. Dostovirnist informatsii. Robota z informatsiieiu [Exploring History and Society. Section 22. Credibility of Information. Working with Information].» <https://ua.izzi.digital/DOS/355294/358708.html> (Accessed November 02, 2024) [in Ukrainian].
21. Brzhevska, Z., H. Haidur, and A. Anosov. «Vplyv na dostovirnist informatsii yak zahroza dlia informatsiinoho prostoru [Impact on Information Credibility as a Threat to the Information Space].» *Kiberbezpeka: osvita, nauka, tekhnika [Cybersecurity: Education, Science, Technology]* 2, no. 2 (2018): 105–112. <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2018.2.105112>. [in Ukrainian].
22. Molodetska-Hrynychuk, K. V. «Metodyka vyivlennia manipuliatsii suspilnoi dumkoiu u sotsialnykh internet-servisakh [Methodology for Identifying Manipulations of Public Opinion in Social Internet Services].» *Informatsiina bezpeka [Information Security]* 3, no. 23 (2016): 80–92. [in Ukrainian].
23. Brzhevska, Z., N. Dovzhenko, H. Haidur, and A. Anosov. «Kryterii monitorynhu dostovirnosti informatsii v informatsiinomu prostori [Criteria for Monitoring Information Credibility in the Information Space].» *Kiberbezpeka: osvita, nauka, tekhnika [Cybersecurity: Education, Science, Technology]* 1, no. 5 (2019): 52–60. <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2019.5.15260>. [in Ukrainian].
24. «Perevirka na dostovirnist: 9 pytan pro dzherelo novyn [Verification for Credibility: 9 Questions About the Source of News].» *Medialab*. <https://medialab.online/news/perevirka-na-dostovirnist-9-zapy-tan-pro-dzherelo-novy-ny/> (Accessed November 02, 2024) [in Ukrainian].
25. Prykhozhuik, O. «Kurs leksii 'Prykladna ekonomika haluzevykh rynkiv i mizhnarodna aharna torhivlia' [Lecture Course 'Applied Economics of Sectoral Markets and International Agricultural Trade']» APD Ukraine, Kyiv, 2024. <https://www.youtube.com/watch?v=liYYlrVmCyI> (Accessed November 02, 2024) [in Ukrainian].
26. Hutorov, O. I., and N. V. Prozorova. «Formuvannia efektyvnoho mekhanizmu funktsionuvannia lohistychnykh system silskohospodarskykh pidprijemstv [Formation of an

Effective Mechanism for the Functioning of Agricultural Logistics Systems].» *Ekonomika APK [Economics of the Agro-Industrial Complex]* 8 (2013): 33–39. [in Ukrainian].

27. «Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official Website of the State Statistics Service of Ukraine].» <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed November 02, 2024) [in Ukrainian].

28. «EUROSTAT: Yevrostat — yevropeiska statystyka [EUROSTAT: European Statistics].» *Yevropeiska Komisiia [European Commission]*. <https://commission.europa.eu/> (Accessed November 02, 2024) [in Ukrainian].

29. «EUROSTAT: Statystychnе biuro Yevropeiskoho Soiuzu [EUROSTAT: Statistical Bureau of the European Union].» *Yevropeiska Komisiia [European Commission]*. <https://ec.europa.eu/> (Accessed November 02, 2024) [in Ukrainian].

30. «UN Comtrade: Statystyka torhivli tovaramy Orhanizatsii Obiednanykh Natsii [UN Comtrade: United Nations International Trade Statistics Database].» <https://omtradeplus.un.org> (Accessed November 02, 2024) [in Ukrainian].

31. «FAO Statistics: Statystyka Prodovolchoi ta silskohospodarskoi orhanizatsii OON [FAO Statistics: Statistics of the Food and Agriculture Organization of the United Nations].» FAO. <https://www.fao.org/statistics/en/> (Accessed November 02, 2024) [in Ukrainian].

32. «IMF Data: Statystyka Mizhnarodnoho valiutnoho fondu [IMF Data: Statistics of the International Monetary Fund].» IMF. <https://www.data.imf.org> (Accessed November 02, 2024) [in Ukrainian].

33. «World Bank Open Data: Vidkryti dany Svitoho banku [World Bank Open Data: Open Data from the World Bank].» World Bank. <https://data.worldbank.org> (Accessed November 02, 2024) [in Ukrainian].

## DATA VALIDATION IN THE RESEARCH OF LOGISTIC SYSTEMS OF AGRO-TRADING IN UKRAINE

**Oleksandr Sadovnyk**

PhD, Associate Professor,  
Business Economics and Entrepreneurship  
Department,  
Kyiv National Economic University named after  
Vadym Hetman,  
Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0865-1161>

**Oksana Kyrlyuk**

PhD, Associate Professor,  
Business Economics and Entrepreneurship  
Department,  
Kyiv National Economic University named after  
Vadym Hetman,  
Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6766-746X>

**Valentyna Lavrenenko**

PhD, Professor,  
Business Economics and Entrepreneurship  
Department,  
Kyiv National Economic University named after  
Vadym Hetman,  
Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1371-8452>

**Abstract.** The article addresses the pressing issue of developing validation data sets to assess the state of the logistics system in Ukrainian agro-trading under turbulent conditions. The study explores the concept of «validation» as it applies across various domains, such as law, manufacturing, and programming, emphasizing its critical role as a mechanism for verifying information quality. The principles and procedural stages of forming validation data sets are substantiated, starting with collecting primary and secondary statistical data, followed by systematization, analysis, and interpretation. Particular attention is paid to ensuring the reliability and representativeness of information, with detailed approaches to identifying errors in data registration and implementing source monitoring practices.

The article also emphasizes the importance of accurate and systematic data validation in improving analytical models. Valid data sets enable precise risk assessment and provide actionable insights, supporting robust management decision-making. Given agro-trading's dynamic and often volatile environment, integrating reliable data is a key factor in addressing challenges such as supply chain disruptions, resource allocation inefficiencies, and external economic pressures.

Furthermore, the article underscores the role of validation in enhancing the transparency and accountability of logistics processes, contributing to the overall resilience of agro-trading enterprises. By adhering to validated information frameworks, stakeholders can better anticipate risks, optimize operations, and align with international standards. The proposed methodological approaches and validation criteria provide a practical basis for improving decision-making in the logistics systems of Ukrainian agro-trading, fostering sustainable growth and competitive advantage under challenging conditions.

**Keywords:** validation, logistics system, agro trading, economic information, turbulence, statistical observation, effectiveness, analytical models, risk management, monitoring methods.

*Стаття надійшла до редакції 3.11.2024*

*Для заметок*