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 56

Київ 2025

УДК 330.341.08 (477)
DOI 10.33111/sedu

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. Окрему увагу приділено питанням удосконалення державного ре-гулювання соціально-економічного розвитку в умовах кризових трансформацій та децентралізації. Запро-поновано напрями розвитку секторів економіки та окремих галузей. Розвинуто теоретичні основи та окре-слено способи підвищення ефективності функціонування та економічного розвитку підприємств в сучас-них умовах господарювання. Представлено результати досліджень розвитку сфери вищої освіти.

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 р.

Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ імені Вадима Гетьмана
Протокол № 3 від 29.05.2025 р.

Наукове фахове видання України (категорія Б)
Наказ Міністерства освіти і науки України від 17.03.2020 р. № 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. Балежентіс**, 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.*; ***Л. 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, проф.*; ***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. Мальчевська*. Коректор *В. Македон*
Верстка *О. Федосенко*

Підп. до друку 30.05.25. Формат 70×100/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 22,25.
Обл.-вид. арк. 25,31. Наклад 50 прим. Зам. № 25-5933.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03680, м. Київ, проспект Берестейський, 54/1
e-mail: litera_kneu@ukr.net

© КНЕУ, 2025
ISSN 2312-9298 (print)
ISSN 2415-7112 (online)

ЗМІСТ

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОЦЕСИ В ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Кривещенко В. В.
Мороз П. А.
Передумови формування фінансової політики в забезпеченні повоєнного відновлення економіки України (українською) 7

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Верба В. А.
Стратегування в економіці вражень: від функціональної цінності до емоційної диференціації (українською) 23

Лилик І. В.
Шафалюк О. К.
Бучинська О. В.
Стратегічні можливості покращення маркетингу партнерських відносин та реалізації економічного потенціалу ветеранів (українською) 41

Мельник С. М.
Систематизація та аналіз версій оцінювання конкурентоспроможності підприємств (українською) 55

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ ТА РОЗВИТОК РЕГІОНІВ

Карпенко О. В.
Герман Д. В.
Гамкрелідзе К. Ю.
Шульга Л. П.
Буртова О. Є.
Гібридний інтелект як інструмент цифрового розвитку громадської участі у сфері публічного управління (англійською) 74

Пузько М. М.
Механізми публічного управління розвитком креативних кластерів в Європейському Союзі: досвід для України (українською) 83

Хоманець В. А.
Міжнародні організації в інституційній архітектурі фінансової дипломатії держав (українською) 98

РОЗВИТОК СЕКТОРІВ ТА ГАЛУЗЕЙ ЕКОНОМІКИ

Горін А. В.
Адаптивне стратегування економічної поведінки вітчизняних фармацевтичних підприємств (українською) 111

Кизенко О. О.
Ковальовський О. В.
SMART-управління у сегменті HoReCa: як ERP підтримує Data-Driven підхід до реалізації стратегій розвитку (українською) 128

Кириленко В. Ю.
Біонауки та охорона здоров'я в Україні: виклики та трансформації (англійською) 142

ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Єременко А. В. Роль нематеріальних активів у системі фінансового управління (українською) 160
Короленко В. В. Онтологічні засади капіталоутворення (українською). . . 175
Кубарева І. В. Адаптивна модель підвищення ефективності економічної поведінки підприємства на основі управління витратами (українською). 187
Старіков О. Ю. ***Лисенко К. М.*** Оцінювання ризиків проєктів впровадження технологій точного землеробства (українською). 202
Шевчук Н. В. ***Кузьомко В. М.*** Ефективність управління розвитком медичного закладу: стратегічний вимір економічної поведінки (українською) 218

ОСВІТА

Гребешкова О. М. Цифрова трансформація вищої освіти: етичні виклики та роль у підготовці лідерів змін (українською). 232

CONTENTS

SOCIO-ECONOMIC PROCESSES IN TRANSFORMATION ECONOMY

Kryveshchenko Viktoriia ***Moroz Pavlo*** Preconditions for the formation of financial policy in ensuring the post-war recovery of Ukraine's economy (in Ukrainian) 7

THEORY AND PRACTICE OF STRATEGIC MANAGEMENT

Verba Veronika Strategizing in the experience economy: from functional value to emotional differentiation (in Ukrainian) 23

Lylyk Iryna ***Shafalyuk Oleksandr*** ***Buchynska Olena*** Strategic opportunities for enhancing marketing partnerships and realizing the economic potential of veterans (in Ukrainian) 41

Melnyk Serhii Systematization and analysis of enterprise competitiveness assessment versions (in Ukrainian) 55

STATE REGULATION OF THE ECONOMY AND REGIONAL DEVELOPMENT

Karpenko Olersandr ***Herman Denys*** ***Gamkrelidze Kostiantyn*** ***Shulha Larysa*** ***Burtova Olena*** Hybrid intelligence as a tool for digital development of civic engagement in public administration (in English) 74

Puzko Mykola Public administration mechanisms for the development of creative clusters in the European Union: lessons for Ukraine (in Ukrainian) 83

Khomanets Volodymyr International organizations in the institutional architecture of financial diplomacy of states (in Ukrainian) 98

DEVELOPMENT OF INDUSTRIES AND SECTORS OF THE ECONOMY

Horin Andrii Adaptive strategizing of economic behavior of domestic pharmaceutical enterprises (in Ukrainian) 111

Kyzenko Olena ***Kovalovskyi Oleksandr*** SMART management in the HoReCa sector: how ERP supports a Data-Driven approach to strategy implementation (in Ukrainian) 128

Kyrylenko Viktoriia Life sciences and healthcare in Ukraine: challenges and changes(in English) 142

EFFICIENCY AND PRODUCTIVITY DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Yeremenko Andriy The role of intangible assets in the financial management system (in Ukrainian) 160

Korolenko Vyacheslav Ontological principles of capital formation (in Ukrainian) 175

Kubareva Iryna An adaptive model for enhancing the efficiency of enterprise economic behavior through cost management (in Ukrainian).187

Starikov Oleksandr
Klavdiia Lysenko Risk assessment of precision agriculture technology implementation projects (in Ukrainian).....202

Shevchuk Nataliia
Kuzomko Volodymyr Efficiency of managing the development of a medical institution: strategic dimension of economic behavior (in Ukrainian) 218

EDUCATION

Hrebeshkova Olena Digital transformation of higher education: ethical challenges and the role of preparing change leaders (in Ukrainian).....232

УДК 336.5:338.124.4(477)
JEL Classification: E62, H63, F35, O19, H84, P35
DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.007.022

Кривещенко
Вікторія Віталіївна*
Мороз Павло Андрійович**

ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Анотація. Об'єктом дослідження є передумови формування фінансової політики з метою забезпечення макрофінансової стабільності та повоєнного відновлення України. Предметом дослідження виступають джерела, механізми та інституційні засади фінансового забезпечення процесів відбудови в контексті глобальних партнерств. Мета дослідження полягає у комплексному аналізі викликів та перспектив формування фінансової політики України в умовах глобальних політичних і макроекономічних трансформацій та необхідності повоєнного відновлення України; обґрунтуванні пропозицій щодо оптимізації фінансової моделі на основі диверсифікації джерел фінансування повоєнного відновлення України. Для досягнення мети використано методи системного аналізу, компаративного дослідження, статистичного аналізу та узагальнення. Ключовими результатами дослідження є систематизація масштабів фінансових потреб відбудови, аналіз ролі міжнародних партнерів та обґрунтування необхідності диверсифікації джерел фінансування через поєднання міжнародної допомоги, приватних інвестицій, внутрішніх ресурсів та інноваційних фінансових інструментів. Наукова новизна полягає у комплексному дослідженні механізмів координації глобальних партнерств з метою забезпечення систематизації підходів до формування фінансової політики України в умовах повоєнного відновлення національної економіки. Практичне значення визначається можливістю використання результатів для оптимізації існуючих підходів до залучення та управління міжнародною фінансовою допомогою з метою підвищення ефективності реалізації фінансової політики України.

Ключові слова:фінансова політика; повоєнне відновлення; фінансова архітектура; міжнародна фінансова допомога; європейська інтеграція; сталий розвиток; фінансові інституції; державно-приватне партнерство.

Вступ. Після широкомасштабної військової агресії, розпочатої Російською Федерацією у 2022 році, Україна опинилася перед безпрецедентними викликами, пов'язаними з відновленням зруйнованої інфраструктури, економічної системи та соціального середовища. Питання фінансування повоєнного відновлення

[*]**Кривещенко Вікторія Віталіївна** — кандидат економічних наук, доцент,кафедра комерційної діяльності та логістики, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2375-9664, email: kryveshchenko.viktoriia@kneu.edu.ua
[**]**Мороз Павло Андрійович**— кандидат економічних наук, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0009-2711-6795, email: pavlo.moroz.ua@gmail.com

стало центральним у дискурсі не лише національного, а й глобального рівня. За оцінками спільного Звіту про оцінку збитків і потреб (RDNA2), станом на 2023 рік сукупні потреби України у відбудові перевищують 411 мільярдів доларів США, а за іншими оцінками, зокрема представленими у Національному плані відновлення, ця сума сягає понад 750 мільярдів доларів [1; 2]. Такі масштаби руйнувань зумовлюють необхідність розбудови цілісної, ефективної та прозорої фінансової архітектури відновлення, що поєднувала б внутрішні ресурси, міжнародну фінансову допомогу, донорські внески, інвестиції приватного сектору та інноваційні механізми залучення капіталу.

Фінансування повоєнного відновлення України характеризується високим рівнем складності та багаторівневості. Його організація вимагає не лише акумуляції фінансових ресурсів, але й запровадження системних реформ, інституційної перебудови фінансової системи та зміцнення антикорупційної інфраструктури. Крім того, успішне відновлення країни значною мірою залежить від ефективної координації дій між урядом України, міжнародними фінансовими організаціями (зокрема Світовим банком, МВФ, ЄБРР, ЄІБ), донорами, а також приватними інвесторами, що готові взяти участь у процесі реконструкції [3; 4].

Провідні міжнародні аналітичні центри підкреслюють необхідність створення стабільної й прозорої моделі управління допомогою, яка ґрунтується на принципах підзвітності, ефективності та довіри. Наприклад, Brookings Institution у своєму звіті вказує на доцільність формування єдиної платформи координації донорських потоків і механізмів моніторингу використання ресурсів, що має стати запорукою довгострокового фінансового партнерства між Україною та міжнародною спільнотою [3].

Крім традиційних фінансових джерел, у процесі відбудови важливу роль можуть відігравати інноваційні інструменти, зокрема зелені облігації, соціальні інвестиції, страхування політичних ризиків, а також потенційне використання конфіскованих російських активів на користь України [5]. Пошук збалансованої моделі фінансування відновлення національної економіки, яка враховує як внутрішні пріоритети розвитку національної економіки, так і глобальні виклики (сталий розвиток, діджиталізація, енергетична безпека), є ключовим завданням на найближчі десятиліття.

У цьому контексті дослідження фінансування повоєнного відновлення України стає надзвичайно важливим як у науковому, так і в практичному аспекті. Його мета полягає у виявленні чинників, що визначають ефективність залучення та використання фінансових ресурсів, аналізі ключових викликів та формулюванні стратегічних напрямів співпраці з міжнародними партнерами з метою формування дієвих підходів до формування фінансової політики держави.

Постановка завдання. Після початку повномасштабної війни в Україні у 2022 році актуальність питань, пов’язаних із фінансуванням повоєнного відновлення держави, набула не лише внутрішньополітичного, а й глобального характеру. Руйнування, спричинені збройною агресією, охопили практично всі ключові елементи національної економіки — промисловість, транспортну і

енергетичну інфраструктуру, житловий фонд, соціальні послуги, а також екосистему регіонального розвитку. Відтак постала потреба у формуванні комплексної системи відновлення України, основою якої має стати фінансова політика, здатна поєднати внутрішній економічний потенціал з підтримкою міжнародних фінансових інституцій, донорів і приватного капіталу. Наукове осмислення такої моделі потребує формулювання чіткої дослідницької мети, визначення завдань, методології та логіки роботи.

Метою дослідження є комплексне теоретико-методологічне обґрунтування підходів до фінансування повоєнного відновлення України з урахуванням сучасних викликів, міжнародного досвіду та потенціалу глобальних партнерств. Це передбачає не лише аналіз існуючих механізмів фінансування, а й виявлення стратегічних пріоритетів фінансової політики держави в умовах глобальних політичних і макроекономічних ризиків, а також перспектив формування ефективної фінансової архітектури для відбудови країни.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

— охарактеризувати масштаби повоєнних потреб України у фінансуванні за галузевими, часовими та територіальними критеріями;

— визначити основні джерела фінансування повоєнного відновлення з огляду на наявний потенціал національної економіки та, як наслідок, необхідності перегляду підходів до формування фінансової політики України;

— дослідити роль і функціонування ключових міжнародних партнерів у системі підтримки України;

— проаналізувати сучасні виклики у сфері фінансового управління процесами відбудови;

— сформулювати пропозиції щодо удосконалення фінансової політики з метою забезпечення повоєнного відновлення України.

Логіка дослідження базується на послідовному переході від описово-аналітичного рівня до нормативно-проєктного. Спочатку дослідження передбачає аналіз сучасного стану фінансування повоєнного відновлення України, потім розглядається система управління відновленням. На третьому етапі здійснюється діагностика основних ризиків — політичних, адміністративних, економічних та інвестиційних. Завершальним етапом є формування рекомендацій щодо вдосконалення фінансової архітектури повоєнного відновлення.

Для досягнення цілей дослідження було використано комплекс сучасних наукових методів: системного аналізу, компаративного дослідження, статистичного аналізу та узагальнення.

Результати. Аналіз масштабів фінансування, необхідного для повоєнного відновлення України, ґрунтується на комплексних звітах та оцінках міжнародних організацій. Доповідь Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA 4), підготовлена Світовим банком, Європейською комісією та ПРООН, оцінює загальні прямі збитки війни у понад 176 млрд доларів США, а потреби у фінансуванні відновлення — на рівні понад 349 млрд доларів США. Ця цифра охоплює як негайні

заходи з ліквідації наслідків бойових дій, так і довгострокові інвестиції в реконструкцію і модернізацію ключових секторів економіки [5]. Такий масштаб фінансових ресурсів демонструє значущість викликів, з якими стикається держава, а також необхідність мобілізації як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування.

Галузева структура фінансових потреб відновлення характеризується вираженою пріоритетністю окремих секторів. Зокрема, RDNA 4 відводить значні кошти на відновлення житлового фонду, транспортної інфраструктури, енергетики та водопостачання — відповідно 83, 78, 67 та 40 млрд доларів США. Ці напрями є ключовими для відновлення соціальної стабільності і відновлення економічної діяльності, що підтверджують і українські дослідники [5].

Часовий розподіл фінансових ресурсів передбачає поділ повоєнного відновлення на три основні фази, визначені у Національному плані відновлення України: короткострокову (2022–2023), середньострокову (2024–2026) та довгострокову (2027–2032) і охоплює 850 різноманітних проєктів, що потребують фінансування загальним обсягом $750 млрд. Кожна фаза містить специфічні цілі та завдання — від негайного реагування і відновлення критичної інфраструктури до системної модернізації економіки та інтеграції у європейський простір [2].

Територіальний аспект руйнувань і пов’язаних з ними потреб у фінансуванні є критично важливим для формування ефективної політики відновлення. Найбільше постраждали Київська, Донецька, Луганська, Харківська, Запорізька, Херсонська та Миколаївська області, на які припадає понад 70 % загальних збитків. Така концентрація збитків вимагає комплексного і диференційованого підходу з урахуванням регіональних соціально-економічних особливостей та стратегічних пріоритетів державної політики [2; 5].

Аналітики RAND Corporation підкреслюють необхідність системного підходу до фінансування, що поєднує негайну відбудову з довгостроковою трансформацією економіки, зокрема через інвестиції у людський капітал, інновації та екологічну стійкість [5]. З іншого боку, враховуючи динамічність геополітичних ризиків і макроекономічних умов, ускладнюється прогнозування обсягів необхідних ресурсів, що вимагає гнучких стратегічних рішень у сфері фінансування [6].

Міжнародна фінансова підтримка України демонструє безпрецедентні масштаби в сучасній історії. Згідно з даними Ради з міжнародних відносин, загальний обсяг бюджетних повноважень, наданих Україні Конгресом США через п’ять законопроектів з початку війни, становить 175 мільярдів доларів [7]. Ця сума включає як військову, так і цивільну допомогу, що свідчить про комплексний підхід до підтримки українського суверенітету.

Європейський Союз також демонструє значну фінансову підтримку через різноманітні механізми. ЄС надав 31,5 мільярда доларів фінансової допомоги Україні у 2022–2023 роках та 4,2 мільярда доларів у 2025 році [8]. Особливо важливим є запровадження Ukraine Facility – спеціального інструменту, який дозволить ЄС надати Україні до 50 мільярдів євро стабільної та передбачуваної фінансової підтримки протягом періоду 2024–2027 років [9].

Великобританія також відіграє важливу роль у фінансуванні відновлення України. Британський уряд виділив 12,8 млрд фунтів стерлінгів на військову допомогу з лютого 2022 року [10], що підкреслює довгострокову прихильність до підтримки українського опору та майбутнього відновлення.

Наслідком масштабних руйнувань, завданих Україні унаслідок збройної агресії, стала критична потреба у структурно диференційованому та багатоканальному фінансуванні повоєнного відновлення. Цей підхід поєднує грантову та кредитну підтримку з державних джерел, інноваційні механізми залучення приватного капіталу та ефективне використання заморожених активів агресора.

Першим і найтрадиційнішим джерелом залишаються інституційні фінанси – кошти Світового банку, ЄІБ, ЄБРР і МВФ, мобілізовані через платформи ЄС і G7. Ці інституції пропонують гібридні інструменти: гранти на гуманітарну й соціальну стабілізацію, кредити на відбудову інфраструктури та технічну підтримку реформ. OECD [11] підкреслює критично важливу роль прозорості й підзвітності при реалізації таких програм для ефективного розподілення, що запобігає витоку коштів унаслідок корупційних схем.

Світовий банк із лютого 2022 року зобов'язався надати 38 млрд дол. США у вигляді грантів, позик і гарантій, із яких понад 29 млрд уже було розподілено до листопада 2023 року [12]. Ці кошти спрямовуються на підтримку державного бюджету, соціальних виплат, відновлення інфраструктури та приватного сектору.

ЄБРР у період 2022–2024 років влив у реальний сектор України майже 6,2 млрд євро, зокрема 2,4 млрд у 2024 році для оновлення інфраструктури й енергетичної безпеки [13]. Окрім того, 833 млн через фінансових партнерів та інституції спрямовано на торгове фінансування, а лише на енергетичний сектор заплановано ще 1 млрд на 2025 рік [14].

ЄІБ надав загалом близько 2,4 млрд євро у проєктах екстреної допомоги з початку війни, у тому числі 668 млн у 2022 році, 1,59 млрд у 2023 році, а також виділив 840 млн на відновлення інфраструктури [15, 16].

МВФ надав два екстрені транші: $1,4 млрд у березні та $1,3 млрд у жовтні 2022 року, а також через Multi-Donor Administered Account країни-донори спрямували близько $2,2 млрд, всього перевищивши $5 млрд [17].

Загально, інституційна підтримка становить приблизно: Світовий банк – 38 млрд дол., ЄБРР – 6,2 млрд євро, ЄІБ – 2,4 млрд євро, МВФ – >5 млрд дол., G7 – 50 млрд дол. [17]. Ці фінанси покривають широкий спектр напрямів: бюджетні видатки, інфраструктуру, енергетику, соціальні інвестиції, приватний сектор і реформування. Інституційне фінансування за ініціативами ЄС і G7 вирізняється чіткою структурою, прозорим розподілом коштів через міждержавні угоди, що є надійним фундаментом для довгострокової відбудови й розвитку України.

Другим важливим джерелом вважається державно-приватне партнерство (ДПП). Дослідження [18] вказують на високий потенціал цієї моделі у сфері будівництва транспорту, соціальної інфраструктури та оборони, за умови вдосконалення регулювання, цифровізації процедур, реформування інституцій, зокрема через поєднання інвестицій із контролем ризиків і антикорупційною складовою.

Повоєнне відновлення характеризується необхідністю швидкого відновлення зруйнованої інфраструктури, соціальних інститутів та економічних зв'язків. Історичний досвід демонструє, що найуспішніші програми відновлення поєднували державне планування з приватною ініціативою та інвестиціями.

Класичним прикладом є План Маршалла (1948–1952), який передбачав надання 13,3 мільярда доларів США (еквівалент 133 мільярдів доларів у цінах 2024 року) для відновлення Західної Європи після Другої світової війни [19]. Хоча формально План Маршалла не був ДПП у сучасному розумінні, він створив основу для подальшого розвитку партнерських відносин між державним та приватним секторами.

У Німеччині повоєнне відновлення характеризувалося активним використанням змішаних форм фінансування. Програма «Wirtschaftswunder» (економічне диво) 1950-х років передбачала державні гарантії для приватних інвестицій у відновлення промисловості. Загальний обсяг інвестицій у рамках програми склав близько 4,5 мільярда німецьких марок, з яких 60 % становили приватні кошти [20].

Досвід подолання економічних криз демонструє ефективність ДПП у стабілізації фінансових систем і підтримці ключових галузей економіки. Фінансова криза 2008 року стала каталізатором для розвитку нових форм ДПП у країнах Європи та Північної Америки.

У США програма «American Recovery and Reinvestment Act» (2009) передбачала 787 мільярдів доларів стимулюючих заходів, з яких близько 150 мільярдів було спрямовано на проекти ДПП у сфері енергетики, транспорту та комунальних послуг [21]. Програма сприяла створенню 3,5 мільйона робочих місць та збільшенню ВВП на 2,1 % протягом 2009–2011 років.

Франція в період кризи 2008–2012 років активно використовувала механізм «Partenariat Public-Privé» для модернізації інфраструктури. Програма «Grand Paris» передбачала інвестиції у розмірі 35 мільярдів євро до 2030 року, з яких 60 % мали становити приватні кошти [22]. Проект включав будівництво нових ліній метро, модернізацію транспортних вузлів та створення бізнес-кластерів.

ДПП виявилося ефективним інструментом боротьби з безробіттям та соціальною нестабільністю. Особливо показовим є досвід Ізраїлю, де після хвиль імміграції 1990-х років було запроваджено комплексну програму інтеграції новоприбулих.

Програма «Absorption of Immigrants» (1990–2000) передбачала партнерство держави з приватними компаніями для створення робочих місць та професійної перепідготовки. Загальний бюджет програми склав 12 мільярдів доларів, з яких 40 % становили кошти приватних інвесторів [23]. Результатом стало створення 400 тисяч нових робочих місць та зниження рівня безробіття серед іммігрантів з 15 % до 6 %.

Успішність ДПП у кризових умовах значною мірою залежить від правильного вибору фінансових інструментів. Аналіз міжнародного досвіду виявляє кілька ключових підходів до структурування фінансування.

Державні гарантії виступають найпоширенішим інструментом зниження ризиків для приватних інвесторів. У Німеччині програма «KfW-Garantien» забезпечує державні гарантії до 80 % від суми кредиту для проектів відновлення інфраструктури. Обсяг гарантій у 2020–2024 роках склав 25 мільярдів євро [24].

Бюджетно-податкове регулювання також відіграє важливу роль у стимулюванні залучення приватного капіталу. Актуалізується питання перегляду концептуальних підходів до стягнення податку на прибуток підприємств у рамках формування фінансової політики України. В такому випадку видається інвестиційно обґрунтованим введення податкових пільг, які носять стимулюючий характер по відношенню до ділової активності.

У нинішніх умовах економічно обґрунтованим є також повернення до ідеї введення прогресивної шкали оподаткування в залежності від розміру доходів суб'єктів підприємництва, а також на доходи фізичних осіб, їх майно, активи.

Французька система «Crédit d'Impôt» передбачає зниження корпоративного податку на 25 % для компаній, які інвестують у проекти ДПП у сфері відновлювальної енергетики та транспорту.

Дослідження ОЕСР показало, що проекти ДПП у сфері інфраструктури демонструють середню норму прибутковості 8–12 % порівняно з 4–6 % для традиційних державних проектів [25]. Водночас, терміни реалізації проектів ДПП на 15–20 % коротші за аналогічні державні проекти.

Досвід міжнародних партнерств у кризових умовах має важливе значення для формування стратегії повоєнного відновлення України. Особливу увагу слід приділити адаптації найкращих практик з урахуванням специфіки української економіки та правової системи.

Програма відновлення України потребуватиме, за різними оцінками, від 400 до 750 мільярдів доларів протягом наступних 10–15 років [26]. Державний бюджет України не зможе забезпечити такий обсяг фінансування, що робить ДПП критично важливим інструментом залучення приватних інвестицій.

Для України механізм ДПП може стати ключовим інструментом залучення приватних інвестицій у повоєнне відновлення. Водночас, успішна реалізація ДПП потребує комплексного підходу, який включає удосконалення правової бази, створення спеціалізованих інститутів та підготовку кваліфікованих кадрів.

Досвід таких країн, як США, Франція, Німеччина та Ізраїль, свідчить про можливість успішного використання ДПП для досягнення амбітних цілей економічного відновлення та соціальної стабілізації. Адаптація цього досвіду до українських умов може значно прискорити процес відновлення та забезпечити сталий розвиток економіки в довгостроковій перспективі.

Третім джерелом могли би стати конфісковані російські активи, які, згідно з міжнародною практикою та висновками експертів, можна ефективно направити у спеціальні фонди реконструкції за умови жорстких процедур управління та прозорого моніторингу.

Використання конфіскованих російських активів представляє собою унікальний та потенційно потужний механізм фінансування українського відновлення. Загальний обсяг заморожених російських державних активів становить 300 мільярдів доларів, які можуть лише частково покрити витрати на виживання та реконструкцію України [27].

Практична реалізація цього механізму вже розпочалася. ЄС здійснив перший переказ 1,5 мільярда євро, отриманих від заморожених російських активів, на підтримку України [28]. Цей прецедент створює основу для подальшого систематичного використання цих коштів.

Міжнародна координація у сфері використання конфіскованих активів демонструє ефективність багатосторонніх підходів. На саміті G7 у червні 2024 року лідери домовилися про надання приблизно 50 мільярдів доларів позики Україні цього року з використанням прибутків від інвестування заморожених активів російського центрального банку для поступового погашення позик [29].

Правові аспекти конфіскації російських активів потребують ретельного аналізу та міжнародної координації. Європейський парламент підготував аналіз варіантів згідно з міжнародним правом для конфіскації російських державних активів на підтримку реконструкції України, зосереджуючись на активах російського центрального банку обсягом 300 мільярдів доларів США, заморожених у різних юрисдикціях [30].

Формування фінансової політики повоєнного відновлення України має базуватися на чотирьох фундаментальних принципах: сталості, інклюзивності, інституційної спроможності та інтеграції до європейського фінансового простору. Ці принципи не є ізольованими концепціями, а становлять взаємопов'язану систему, що забезпечує комплексний підхід до економічного відновлення та модернізації країни.

Сучасна фінансова архітектура відновлення України характеризується мультилатеральним підходом, де провідну роль відіграють Європейський Союз, Світовий банк, Міжнародний валютний фонд та інші міжнародні фінансові інституції. Створення Facility for Ukraine в рамках Європейського Союзу з бюджетом 50 мільярдів євро на період 2024–2027 років демонструє прагнення до забезпечення стабільного та передбачуваного фінансування відновлення. Однак аналіз наявних механізмів фінансування виявляє ряд структурних недоліків, що потребують системного вирішення [9].

Перш за все, спостерігається дисбаланс між короткостроковими потребами у фінансуванні воєнних дій та довгостроковими цілями економічної реконструкції в умовах загострення процесів соціалізації бюджету.

По-друге, існуюча модель фінансування повоєнного відновлення характеризується переважанням грантового фінансування над інвестиційними механізмами, що може призвести до створення залежності від зовнішньої допомоги та обмежити розвиток внутрішніх фінансових ринків. Незважаючи на важливість грантових коштів для покриття невідкладних потреб, довгострокова стійкість

економічного розвитку вимагає активізації приватних інвестицій та розвитку ринкових механізмів фінансування.

По-третє, поточна фінансова архітектура не повною мірою враховує необхідність координації між різними джерелами фінансування та забезпечення їх взаємодоповнюваності. Множинність донорів і фінансових інструментів створює ризики дублювання зусиль, неефективного використання ресурсів та ускладнення процесів моніторингу й оцінки результатів.

Сталість фінансової моделі повоєнного відновлення України має розглядатися в трьох взаємопов'язаних вимірах: екологічному, економічному та соціальному. Екологічна сталість передбачає інтеграцію принципів зеленого фінансування в усі аспекти відновлення та розвитку, забезпечуючи відповідність європейським стандартам кліматичної політики та сприяючи переходу до низьковуглецевої економіки. Соціальна сталість вимагає забезпечення справедливого розподілу вигод від економічного відновлення серед усіх верств населення, особливої уваги до потреб вразливих груп та створення рівних можливостей для участі в економічному житті країни. Це включає розвиток інклюзивних фінансових послуг, підтримку малого та середнього бізнесу, інвестиції в людський капітал та соціальну інфраструктуру.

Інклюзивність фінансової моделі передбачає забезпечення рівного доступу до фінансових ресурсів та послуг для всіх сегментів суспільства, незалежно від географічного розташування, соціального статусу, гендерної приналежності чи інших характеристик. Реалізація цього принципу вимагає створення розгалуженої мережі фінансових інституцій, що охоплюватиме як урбаністичні, так і сільські території, забезпечуючи доступність фінансових послуг навіть у віддалених регіонах.

Інституційна спроможність є критичним фактором успішної реалізації фінансової політикиповоєнного відновлення України. Це передбачає не лише наявність формальних інституцій, але й їх ефективне функціонування, професійність кадрів, наявність необхідних компетенцій і ресурсів для виконання поставлених завдань.

Інтеграція до європейського фінансового простору становить стратегічну мету фінансової політикиповоєнного відновлення України та передбачає гармонізацію національного фінансового законодавства з європейськими стандартами, впровадження кращих практик фінансового регулювання та нагляду, а також забезпечення сумісності фінансових систем. Ключовими напрямами інтеграції є гармонізація банківського законодавства з директивами Європейського Союзу, впровадження європейських стандартів корпоративного управління, розвиток ринків капіталу відповідно до європейської практики та забезпечення сумісності платіжних систем. Особливої уваги потребує розвиток ринку цінних паперів, зокрема створення ефективного фондового ринку, що дозволить мобілізувати внутрішні заощадження та залучити міжнародний капітал.

Ефективна фінансова політика з метою забезпечення повоєнного відновлення України має базуватися на диверсифікованому портфелі джерел фінансування,

що включає міжнародну допомогу, приватні інвестиції, внутрішні ресурси та інноваційні фінансові інструменти. Така диверсифікація знизить ризики, пов'язані з залежністю від окремих джерел фінансування, та забезпечить стабільність фінансових надходжень навіть у разі змін у міжнародній кон'юнктурі.

Водночас запропоновані підходи до формування фінансової політики пов'язані з рядом ризиків та викликів, що потребують ретельного аналізу та розробки відповідних заходів мітигації. Основним ризиком є можливість недостатності фінансових ресурсів для покриття всіх потреб відновлення, особливо у разі пролонгації воєнного конфлікту або погіршення міжнародної економічної кон'юнктури. Очевидним є загострення проблематики соціалізації бюджету в зв'язку з прискоренням динаміки зростання бюджетних видатків на соціальне забезпечення, зокрема та як наслідок воєнних дій.

Інституційна слабкість та недостатня координація між різними учасниками процесу відновлення можуть призвести також до неефективного використання ресурсів, дублювання зусиль і недосягнення поставлених цілей. Подолання цих викликів вимагає серйозних інвестицій у розвиток інституційної спроможності та створення ефективних механізмів координації.

Ризики корупції та нецільового використання коштів становлять серйозну загрозу для довіри міжнародних партнерів та ефективності фінансової політики загалом. Це вимагає створення надійних механізмів контролю, забезпечення прозорості фінансових операцій та формування культури підзвітності на всіх рівнях управління.

Глобальні політичні та макроекономічні ризики, пов'язані звоєнними конфліктами, регіоналізацією економічних відносин, інфляцією, валютною нестабільністю та борговим навантаженням, можуть негативно вплинути на реалізацію фінансової політики України й динаміки повоєнного відновлення. Забезпечення макрофінансової стабільності та формування системної фінансової політики держави є критично важливими для успіху процесів відновлення національної економіки.

Висновки. У результаті проведеного дослідження фінансування повоєнного відновлення України виявлено, що масштаби руйнувань, спричинених російською військовою агресією, вимагають формування принципово нової фінансової архітектури відновлення, яка поєднуватиме множинні джерела фінансування, інноваційні механізми залучення капіталу та ефективні інституційні рішення. З'ясовано, що загальні потреби у фінансуванні відновлення України становлять від 349 до 750 мільярдів доларів США, що перевищує фінансові можливості будь-якої окремої країни чи організації та обумовлює необхідність координованих міжнародних зусиль.

Виявлено, що серед найважливіших передумов формування фінансової політики повоєнного відновлення України характеризується безпрецедентними масштабами міжнародної підтримки. Лише через основні канали фінансування надходить понад 200 мільярдів доларів. Водночас, аналіз структури цього фінансування засвідчує переважання короткострокових механізмів над довгостроковими інвестиційними програмами.

З'ясовано, що інституційне фінансування від провідних міжнародних фінансових організацій демонструє комплексний підхід до відновлення. Ці інвестиції охоплюють широкий спектр секторів: від бюджетно-податкових механізмів та інструментів стимулювання ділової активності до відновлення інфраструктури та енергетичної безпеки.

Узагальнено європейський досвід використання державно-приватного партнерства у повоєнному відновленні. Виявлено, що найуспішніші програми відновлення поєднували державне планування з приватною ініціативою.

У результаті аналізу структурних недоліків при формуванні фінансової політики України виявлено такі проблематики: дисбаланс між короткостроковими потребами та довгостроковими цілями реконструкції; переважання грантового фінансування над інвестиційними механізмами, що може створити залежність від зовнішньої допомоги; недостатню координацію між різними джерелами фінансування, що створює ризики дублювання зусиль та неефективного використання ресурсів.

З огляду на представлені результати дослідження, обґрунтовано необхідність формування фінансової політики повоєнного відновлення на основі чотирьох фундаментальних принципів: сталості (в екологічному, економічному та соціальному вимірах), інклюзивності (забезпечення рівного доступу до фінансових ресурсів), інституційної спроможності (ефективне функціонування формальних інституцій) та інтеграції до європейського фінансового простору (гармонізація з європейськими стандартами).

Потребують подальшого дослідження питання розробки механізмів інтеграції України до європейського фінансового простору, зокрема гармонізації банківського законодавства та створення сумісних платіжних систем.

Потребують подальшого наукового аналізу також правові аспекти конфіскації російських активів у різних юрисдикціях та розробка уніфікованих міжнародних механізмів їх використання для відновлення України. Важливим напрямом майбутніх досліджень є аналіз впливу макроекономічних факторів на ефективність різних моделей фінансування повоєнного відновлення.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що формування фінансової політики з метою забезпечення повоєнного відновлення України представляє собою унікальний історичний експеримент координації глобальних зусиль для підтримки суверенної держави в умовах тривалоївійни, глобальних політичних та макроекономічних ризиків. Успіх цього експерименту значною мірою визначатиме майбутні підходи міжнародної спільноти до вирішення подібних викликів у глобалізованому світі.

Література

1. Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA2): February 2022 – February 2023 / World Bank Group, European Commission, United Nations. Washington, 2023. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf (дата звернення: 05.04.2025).

2. Ukraine Recovery Plan: materials of the National Recovery Council at the Cabinet of Ministers of Ukraine. Kyiv, 2022. URL: https://recovery.gov.ua (дата звернення: 05.04.2025).

3. Skidmore D., Wessel D., Asdourian E. Financing and governing the recovery, reconstruction, and modernization of Ukraine. Brookings Institution, 2024. URL: https://www.brookings.edu/articles/financing-and-governing-the-recovery-reconstruction-and-modernization-of-ukraine/ (дата звернення: 05.04.2025).

4. Public procurement in post-war reconstruction of Ukraine: main challenges and policy options. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/08/public-procurement-in-the-post-war-reconstruction-of-ukraine-main-challenges_df1d3017/c427b561-en.pdf (дата звернення: 05.04.2025).

5. Looking Beyond the War: Planning for Ukraine's Reconstruction / RAND Corporation. Santa Monica : RAND, 2023. URL: https://www.rand.org/pubs/commentary/2023/09/ looking-beyond-the-war-planning-for-ukraines-reconstruction.html (дата звернення: 05.04.2025).

6. Wilson J. Economic Challenges in Post-Conflict Reconstruction: The Case of Ukraine // Journal of International Economics. 2024. Vol. 19, № 2. P. 112–130.

7. Here's How Much Aid the United States Has Sent Ukraine / Council on Foreign Relations. March 2025. URL: https://www.cfr.org/article/how-much-us-aid-going-ukraine (дата звернення: 05.04.2025).

8. EU Assistance to Ukraine (in U.S. Dollars) / European External Action Service. 2025. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/united-states-america/eu-assistance-ukraine-us-dollars_en (дата звернення: 05.04.2025).

9. Recovery and reconstruction of Ukraine / European Commission. 2024. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/recovery-and-reconstruction-ukraine_en (дата звернення: 05.04.2025).

10. Military assistance to Ukraine (February 2022 to January 2025) / Bipartisan Policy Center. House of Commons Library Research Briefing. 2025. URL: https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-9477/ (дата звернення: 05.04.2025).

11. Public procurement in the post-war reconstruction of Ukraine: main challenges / OECD. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/public-procurement-in-the-post-war-reconstruction-of-ukraine-main-challenges_c427b561-en.html (дата звернення: 05.04.2025).

12. Financing Mobilized for Ukraine since February 24, 2022 / World Bank Group. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-emergency-financing-package-for-ukraine (дата звернення: 05.04.2025).

13. EBRD Impact Report 2024: Supporting Ukraine / European Bank for Reconstruction and Development. URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/publications/impact-report/impact-report-2024.html (дата звернення: 05.04.2025).

14. EBRD plans to invest at least €1.5 bln in Ukraine's war-hit economy this year. Reuters. URL: https://www.reuters.com/world/europe/ebrd-plans-invest-least-156-bln-ukraines-war-hit-economy-this-year-2025-02-06/ (дата звернення: 05.04.2025).

15. EIB and Ukraine strengthen cooperation with €840 million for infrastructure recovery / European Investment Bank. URL: https://www.eib.org/en/press/all/2023-XXX-eib-and-ukraine-strengthen-cooperation (дата звернення: 05.04.2025).

16.IMF Executive Board Approves US$ 1.4 Billion in Emergency Support for Ukraine / International Monetary Fund. URL: https://www.imf.org/en/News/Articles/2022/03/09/pr2281 (дата звернення: 05.04.2025).

17. IMF Executive Board Approves US$ 1.3 Billion Under the Food Shock Window for Ukraine / International Monetary Fund. URL: https://www.imf.org/en/News/Articles/2022/10/07/pr22352-ukraine-imf-approves-us-13-billion-in-emergency-financing (дата звернення: 05.04.2025).

18. Сичова В. В., Самофалова Т. О. Державно-приватне партнерство у повоєнному відновленні України // Державне будівництво. 2023. № 2 (34). С. 125–141. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-10.

19. Estimated Impact of the American Recovery and Reinvestment Act on Employment and Economic Output from October 2011 Through December 2011 / Congressional Budget Office. Washington : CBO, 2012. 23 p. URL: https://www.cbo.gov/publication/43217 (дата звернення: 05.04.2025).

20. Market Update: Review of the European PPP Market in 2022 / European PPP Expertise Centre. Luxembourg : European Investment Bank, 2023. 45 p. URL: https://www.eib.org/en/publications/market-update-2022 (дата звернення: 05.04.2025).

21. Immigrant Absorption in Israel: Statistical Abstract / Central Bureau of Statistics. Jerusalem : CBS, 2001. 245 p. URL: https://www.cbs.gov.il/en/publications (дата звернення: 05.04.2025).

22. Annual Report 2023: Financing Progress / KfW Development Bank. Frankfurt am Main : KfW, 2024. 198 p. URL: https://www.kfw.de/About-KfW/Service/Annual-Report (дата звернення: 05.04.2025).

23. Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money. Paris : OECD Publishing, 2008. 252 p. URL: https://www.oecd.org/governance/budgeting/public-privatepartnerships.htm (дата звернення: 05.04.2025).

24. Public-Private Partnerships Reference Guide Version 3.0 / World Bank Group. Washington : World Bank, 2017. 294 p. URL: https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/public-private-partnerships-reference-guide-version-30 (дата звернення: 05.04.2025).

25. Ukraine's Recovery and Reconstruction Needs Assessment / Ukraine Recovery Conference. London : URC Secretariat, 2023. 127 p. URL: https://www.urc-international.com/ (дата звернення: 05.04.2025).

26. Reconstructing Ukraine at war: The journey to prosperity starts now. Atlantic Council. 2024. URL: https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/report/reconstructing-ukraine-at-war-the-journey-to-prosperity-starts-now/ (дата звернення: 05.04.2025).

27. Exclusive: Russia could concede $300 billion in frozen assets as part of Ukraine war settlement. Reuters. February 2025. URL: https://www.reuters.com/world/europe/russia-could-concede-300-bln-frozen-assets-part-ukraine-war-settlement-sources-2025-02-21/ (дата звернення: 05.04.2025).

28. First transfer of €1.5 billion of proceeds from immobilised Russian assets made available in support of Ukraine / European Commission. July 2024. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/first-transfer-eu15-billion-proceeds-immobilised-russian-assets-made-available-support-ukraine-today-2024-07-26_en (дата звернення: 05.04.2025).

29. Why do the US and its allies want to seize Russian reserves to aid Ukraine? / Brookings Institution. December 2024. URL: https://www.brookings.edu/articles/why-do-the-u-s-and-its-allies-want-to-seize-russian-reserves-to-aid-ukraine/ (дата звернення: 05.04.2025).

30. Legal options for confiscation of Russian state assets to support the reconstruction of Ukraine / European Parliament Think Tank. 2024. URL: https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_STU(2024)759602 (дата звернення: 05.04.2025).

References

1. World Bank Group, European Commission, and United Nations. 2023. *Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA2): February 2022 – February 2023.* Washington. https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf (accessed April 5, 2025).

2. National Recovery Council at the Cabinet of Ministers of Ukraine. 2022. *Ukraine Recovery Plan: Materials of the National Recovery Council at the Cabinet of Ministers of Ukraine.* Kyiv. https://recovery.gov.ua (accessed April 5, 2025).

3. Skidmore, David, David Wessel, and Emily Asdourian. 2024. *Financing and Governing the Recovery, Reconstruction, and Modernization of Ukraine.* Brookings Institution. https://www.brookings.edu/articles/financing-and-governing-the-recovery-reconstruction-and-modernization-of-ukraine/ (accessed April 5, 2025).

4. OECD. 2023. *Public Procurement in Post-war Reconstruction of Ukraine: Main Challenges and Policy Options.* Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/08/public-procurement-in-the-post-war-reconstruction-of-ukraine-main-challenges_df1d3017/c427b561-en.pdf (accessed April 5, 2025).

5. RAND Corporation. 2023. *Looking Beyond the War: Planning for Ukraine's Reconstruction.* Santa Monica: RAND. https://www.rand.org/pubs/commentary/ 2023/09/looking-beyond-the-war-planning-for-ukraines-reconstruction.html (accessed April 5, 2025).

6. Wilson, James. 2024. «Economic Challenges in Post-Conflict Reconstruction: The Case of Ukraine.» *Journal of International Economics* 19 (2): 112–130.

7. Council on Foreign Relations. 2025. «Here's How Much Aid the United States Has Sent Ukraine.» March. https://www.cfr.org/article/how-much-us-aid-going-ukraine (accessed April 5, 2025).

8. European External Action Service. 2025. «EU Assistance to Ukraine (in U.S. Dollars).» https://www.eeas.europa.eu/delegations/united-states-america/eu-assistance-ukraine-us-dollars_en (accessed April 5, 2025).

9. European Commission. 2024. «Recovery and Reconstruction of Ukraine.» https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/recovery-and-reconstruction-ukraine_en (accessed April 5, 2025).

10. Bipartisan Policy Center. 2025. *Military Assistance to Ukraine (February 2022 to January 2025).House of Commons Library Research Briefing.*https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-9477/ (accessed April 5, 2025).

11. OECD. 2023. *Public Procurement in the Post-war Reconstruction of Ukraine: Main Challenges.* Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/public-procurement-in-the-post-war-reconstruction-of-ukraine-main-challenges_c427b561-en.html (accessed April 5, 2025).

12. World Bank Group. n.d. «Financing Mobilized for Ukraine since February 24, 2022.» https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-emergency-financing-package-for-ukraine (accessed April 5, 2025).

13. European Bank for Reconstruction and Development. 2024. *EBRD Impact Report 2024: Supporting Ukraine.*https://www.ebrd.com/home/news-and-events/publications/impact-report/impact-report-2024.html (accessed April 5, 2025).

14. Reuters. 2025. «EBRD Plans to Invest at Least €1.5 Billion in Ukraine's War-Hit Economy This Year.» February 6. https://www.reuters.com/world/europe/ebrd-plans-invest-least-156-bln-ukraines-war-hit-economy-this-year-2025-02-06/ (accessed April 5, 2025).

15. European Investment Bank. 2023. «EIB and Ukraine Strengthen Cooperation with €840 Million for Infrastructure Recovery.» https://www.eib.org/en/press/all/2023-XXX-eib-and-ukraine-strengthen-cooperation (accessed April 5, 2025).

16. International Monetary Fund. 2022. «IMF Executive Board Approves US$ 1.4 Billion in Emergency Support for Ukraine.» March 9. https://www.imf.org/en/News/Articles/2022/03/09/pr2281 (accessed April 5, 2025).

17. International Monetary Fund. 2022. «IMF Executive Board Approves US$ 1.3 Billion Under the Food Shock Window for Ukraine.» October 7. https://www.imf.org/en/News/Articles/2022/10/07/pr22352-ukraine-imf-approves-us-13-billion-in-emergency-financing (accessed April 5, 2025).

18. Sychova, Viktoriia V., and Tetiana O. Samofalova. 2023. «Derzhavno-pryvatne partnerstvo u povoiennomu vidnovlenni Ukrainy [Public-Private Partnership in Post-war Reconstruction of Ukraine].» *Derzhavne budivnytstvo* [State Building], no. 2 (34): 125–141. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-10.

19. Congressional Budget Office. 2012. *Estimated Impact of the American Recovery and Reinvestment Act on Employment and Economic Output from October 2011 Through December 2011*. Washington: CBO. https://www.cbo.gov/publication/43217 (accessed April 5, 2025).

20. European PPP Expertise Centre. 2023. *Market Update: Review of the European PPP Market in 2022*. Luxembourg: European Investment Bank. https://www.eib.org/en/publications/market-update-2022 (accessed April 5, 2025).

21. Central Bureau of Statistics. 2001. *Immigrant Absorption in Israel: Statistical Abstract.* Jerusalem: CBS. https://www.cbs.gov.il/en/publications (accessed April 5, 2025).

22. KfW Development Bank. 2024. *Annual Report 2023: Financing Progress.* Frankfurt am Main: KfW. https://www.kfw.de/About-KfW/Service/Annual-Report (accessed April 5, 2025).

23. OECD. 2008. *Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money*. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/governance/budgeting/public-privatepartnerships.htm (accessed April 5, 2025).

24. World Bank Group. 2017. *Public-Private Partnerships Reference Guide Version 3.0.* Washington: World Bank. https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/public-private-partnerships-reference-guide-version-30 (accessed April 5, 2025).

25. Ukraine Recovery Conference. 2023. *Ukraine's Recovery and Reconstruction Needs Assessment.* London: URC Secretariat. https://www.urc-international.com/ (accessed April 5, 2025).

26. Atlantic Council. 2024. «Reconstructing Ukraine at War: The Journey to Prosperity Starts Now.» https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/report/reconstructing-ukraine-at-war-the-journey-to-prosperity-starts-now/ (accessed April 5, 2025).

27. Reuters. 2025. «Exclusive: Russia Could Concede $300 Billion in Frozen Assets as Part of Ukraine War Settlement.» February 21. https://www.reuters.com/world/europe/russia-could-concede-300-bln-frozen-assets-part-ukraine-war-settlement-sources-2025-02-21/ (accessed April 5, 2025).

28. European Commission. 2024. «First Transfer of €1.5 Billion of Proceeds from Immobilised Russian Assets Made Available in Support of Ukraine.» July 26. https://enlargement.ec.europa.eu/news/first-transfer-eu15-billion-proceeds-immobilised-russian-assets-made-available-support-ukraine-today-2024-07-26_en (accessed April 5, 2025).

29. Brookings Institution. 2024. «Why Do the US and Its Allies Want to Seize Russian Reserves to Aid Ukraine?» December. https://www.brookings.edu/articles/why-do-the-u-s-and-its-allies-want-to-seize-russian-reserves-to-aid-ukraine/ (accessed April 5, 2025).

30. European Parliament Think Tank. 2024. «Legal Options for Confiscation of Russian State Assets to Support the Reconstruction of Ukraine.» https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_STU(2024)759602 (accessed April 5, 2025).

PRECONDITIONS FOR THE FORMATION OF FINANCIAL POLICY IN ENSURING THE POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE'S ECONOMY

Viktoriia Kryveshchenko
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Commercial Activity and Logistics, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine.
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2375-9664
Pavlo Moroz
PhD in Economics,
Taras Shevchenko National University, Ukraine.
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-2711-6795

Abstract. The object of the study is the preconditions for shaping financial policy aimed at ensuring macro-financial stability and post-war recovery in Ukraine. The subject of the study includes the sources, mechanisms, and institutional foundations of financial support for reconstruction processes within the context of global partnerships. The purpose of the research is to conduct a comprehensive analysis of the challenges and prospects for forming Ukraine's financial policy in the context of global political and macroeconomic transformations and the urgent need for post-war recovery; and to substantiate proposals for optimizing the financial model based on diversification of funding sources. To achieve this goal, methods of systems analysis, comparative research, statistical analysis, and generalization were used. The key results of the study include the systematization of the scale of financial needs for reconstruction, analysis of the role of international partners, and justification of the need to diversify funding sources through a combination of international aid, private investment, domestic resources, and innovative financial instruments. The scientific novelty lies in the comprehensive study of mechanisms for coordinating global partnerships to systematize approaches to shaping Ukraine's financial policy in the post-war economic recovery context. The practical significance is determined by the possibility of using the results to optimize existing approaches to the attraction and management of international financial aid to enhance the effectiveness of Ukraine's financial policy implementation.

Keywords: financial policy; post-war recovery; financial architecture; international financial assistance; European integration; sustainable development; financial institutions; public-privatepartnership.

Стаття надійшла до редакції 28.04.2025

УДК 005.21:005.914:658.8
JEL Classification: M10, M31, L84, O33
DOI https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.023.040

Верба Вероніка Анатоліївна*

СТРАТЕГУВАННЯ В ЕКОНОМІЦІ ВРАЖЕНЬ: ВІД ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ЦІННОСТІ ДО ЕМОЦІЙНОЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ

Анотація. У статті розглянуто стратегічні підходи до розвитку бізнесу в умовах економіки вражень. Об'єктом дослідження виступають процеси стратегічного розвитку підприємств в умовах зростання впливу емоційного споживання, предметом — створення емоційної цінності. Метою є розробка моделі стратегування, що враховує перехід від функціональної до емоційної диференціації. У дослідженні використано методи компаративного аналізу, дизайн-мислення та інтерпретативного моделювання. Результатом є авторська SENCE-модель стратегування з вбудованим консалтинговим супроводом, що пропонує практичні інструменти вимірювання досвіду клієнтів і формування сервісної логіки розвитку.

Ключові слова: економіка вражень; стратегування; розвиток підприємства, емоційна цінність; управлінське консультування; сервіс-дизайн; клієнтський досвід; цифрова трансформація.

Вступ.Трансформаційні процеси в сучасній економіці зумовили зсув у логіці створення цінності: від матеріальних продуктів – до сервісів, а згодом і до вражень як ключового елементу взаємодії між бізнесом і клієнтом. У межах концепції економіки вражень, запропонованої Б. Джозефом Пайном (B. J. Pine) і Джеймсом Гілмором (J. H. Gilmore) [1], саме досвід, який споживач переживає у взаємодії з брендом, стає джерелом емоційної лояльності та довгострокової конкурентної переваги.

Цей підхід змінює традиційну парадигму стратегування: замість раціонального вибору на користь фокусування на функціональній цінності (надійність, ефективність, співвідношення ціни та якості), компанії орієнтуються на створенні унікального досвіду, що формує новий рівень цінності та емоційний зв'язок із брендом. Така зміна логіки особливо актуальна в умовах посилення впливу чинників креативної економіки та цифрової трансформації, коли класичні методи та інструменти стратегічного аналізу втрачають ефективність, а підприємства шукають нові, клієнтоцентричні та гнучкі підходи до стратегічного управління.

У сучасному бізнес-середовищі дедалі більше компаній зосереджуються на проектуванні клієнтського досвіду як стратегічного активу. Досвід стає не лише

Верба Вероніка Анатоліївна — доктор екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6160-150X, email: verba@kneu.edu.ua

частиною маркетингової пропозиції, а її основою — «подія», яку проживає споживач, має самостійну цінність. Як підкреслює аналітика McKinsey [2], у поведінці споживачів помітна тенденція зміщення фокусу від товарів до досвідів, що підтверджує трансформаційний рух до економіки вражень. У цьому контексті еволюція класичної моделі маркетингу 4P до концепції 4E (Experience, Everyplace, Exchange, Evangelism) [3] відображає стратегічну зміну у фокусі бізнес-мислення.

Зростаючий інтерес науковців до емоційної складової у формуванні клієнтської цінності [4 – 6] поєднується з вивченням ролі управлінського консалтингу в підтримці стратегічних змін [7; 8]. У цьому контексті консультанти з управління залучаються не лише для проведення аналізу чи оптимізації, а переважно для кодизайну клієнтського досвіду, модерації змін та інтеграції інноваційних рішень [9; 10].

Попри активну розробку концепцій Customer Experience Management (CEM) і сервіс-дизайну, недостатньо дослідженими залишаються механізми переходу від функціональної до емоційної цінності в стратегіях, які реалізуються за участю управлінських консультантів, особливо в умовах країн з молодим або трансформаційним ринком консалтингових послуг. Ця стаття спрямована на заповнення означеної прогалини шляхом теоретичного узагальнення і моделювання стратегічного підходу, який інтегрує клієнтоцентричну логіку, емоційну диференціацію та консалтингову підтримку в умовах experienceeconomy.

Постановка проблеми.У контексті зростаючого впливу емоційних і культурних чинників на формування ринкових стратегій стратегування в економіці вражень постає ключовим викликом для підприємств, які прагнуть адаптуватися до нової парадигми створення цінності. У цій парадигмі клієнтне обмежується раціональною оцінкою функціональних переваг товару чи послуги, а шукає глибший, персоналізований і емоційно значущий досвід. Відтак актуалізується потреба у науковому осмисленні стратегічного переходу бізнесу від орієнтації на функціональну цінність до емоційної цінності та визначенні ролі управлінського консалтингу в цьому процесі.

Попри зростаючий інтерес до тематики стратегій, заснованих на клієнтському досвіді, наявні дослідження здебільшого зосереджуються на концептуалізації економіки вражень [1; 4], на галузевих аспектах маркетингу, брендингу або UX/CX-дизайну, а в українському науковому полі – переважно на прикладних аспектах та особливостях розвитку туристичного бізнесу, креативних індустрій та сталого природокористування [11; 12]. Водночас системні підходи до стратегування в економіці вражень із залученням консалтингових практик залишаються фрагментарно висвітленими.

Метою дослідження є обґрунтування стратегічних підходів у розвитку компаній при переході від функціональної цінності до емоційної диференціації в умовах економіки вражень, а також визначення ролі управлінського консалтингу у забезпеченні цієї трансформації.

Для досягнення поставленої мети у статті вирішуються такі завдання:

— узагальнити теоретичні засади економіки вражень та трансформації ціннісних орієнтирів у сучасному бізнесі;

— здійснити порівняльний аналіз підходів до стратегування, заснованих на функціональній та емоційній логіці створення вартості;

— визначити актуальні напрями розвитку управлінського консалтингу у підтримці стратегій клієнтського досвіду;

— розробити концептуальну модель стратегування в економіці вражень з урахуванням сучасних консалтингових практик;

— обґрунтувати методологічний інструментарій реалізації стратегій емоційної диференціації в різних галузевих контекстах.

Логіка дослідження побудована на міждисциплінарному поєднанні положень стратегічного управління, управління розвитком організацій, маркетингу досвіду, поведінкової економіки та сучасних практик управлінського консалтингу. Такий підхід дозволяє інтегрувати різні наукові погляди на створення цінності, простежити еволюцію стратегічного мислення в умовах переходу до економіки вражень та сформувати цілісне бачення ролі консультанта в experience-орієнтованих трансформаціях бізнесу.

На теоретико-концептуальному рівні узагальнено сучасні підходи до розуміння природи цінності в клієнтоцентричних бізнес-моделях. Особливу увагу приділено класифікації стратегій залежно від домінування функціонального чи емоційного компонента. Теоретичною основою слугують праці [1; 4; 6; 7], що дозволило чітко окреслити рамки дослідження та виявити ключові аналітичні акценти.

Порівняльно-аналітичний вимір дослідження реалізовано через типологізацію стратегічних моделей бізнесу на основі емпіричних кейсів компаній, які впроваджують логіку створення вражень — таких як Airbnb, Starbucks, IKEA, Monobank. Додатково проаналізовано динаміку розвитку ринку управлінського консалтингу в Європі та Україні з використанням методології FEACO [10], що дало змогу визначити інституційні передумови реалізації experience-стратегій у різних контекстах.

У практичному аспекті акцент зроблено на дослідженні ролі управлінського консалтингу як інструмента стратегічного супроводу трансформацій. Проаналізовано інструменти, які застосовуються консультантами для підтримки клієнтського досвіду: від брендингу, аналітики CX та цифровізації сервісів до foresight-проєктування. Це дало змогу конкретизувати функціональні ролі консультантів у межах нової ціннісної парадигми.

Фінальним етапом виступає проєктно-модельний блок, у межах якого сформовано авторську модель стратегування в економіці вражень. Вона охоплює три ключові фази стратегічного процесу — діагностику клієнтських потреб, стратегічне проєктування досвіду та консалтингову підтримку імплементації — та формує логічно зв’язану концепцію переходу від функціональної до емоційної цінності. Таким чином, запропонована модель не лише окреслює нову роль

управлінського консалтингу, а й задає методологічну рамку для подальших досліджень у цій сфері.

Методологічна основа дослідження спирається на поєднання якісних і аналітичних підходів, що забезпечує багаторівневий і системний аналіз. Центральним інструментом виступає порівняльний аналіз, який дозволив виявити принципові відмінності між функціональною та емоційною логікою створення цінності та відобразити трансформацію стратегічного мислення в сучасному бізнесі. Додатково використано контент-аналіз наукових джерел і кейсів компаній, що впроваджують досвідоцентричні моделі, що дало змогу ідентифікувати типові патерни та точки диференціації у підходах до управління клієнтським досвідом. Елементи foresight-аналізу дозволили спрогнозувати сценарії розвитку experience-based консалтингу в українському контексті.

Системний підхід забезпечив інтеграцію утилітарної, емоційної та символічної складової цінності в єдину управлінську модель, тоді як інтерпретаційний підхід сприяв глибшому розумінню емоційного та культурного виміру залучення клієнтів. Синтез цих підходів створив методологічне підґрунтя для дослідження стратегічної ролі управлінського консалтингу в умовах економіки вражень, з урахуванням української специфіки.

Результати.

1. Еволюція стратегічного мислення в умовах економіки вражень

Протягом останніх десятиліть стратегічне мислення бізнесу зазнало суттєвих змін: фокус змістився з досягнення функціональної ефективності до формування емоційного зв'язку зі клієнтами. Така еволюція зумовлена поширенням парадигми економіки вражень, яку концептуалізували Pine і Gilmore [1], відповідно до якої ключову цінність для споживача становить не продукт чи послуга як такі, а досвід, який формується під час взаємодії з брендом.

Компанії, які прагнуть до емоційної диференціації, створюють багатовимірні маркетингові досвіди, активуючи сенсорну, емоційну, когнітивну та поведінкову залученість [4]. Як зазначають Lemon і Verhoef [6], клієнтський досвід необхідно розглядати як стратегічний актив управління, що охоплює всі точки контакту з клієнтом — до, під час і після транзакції. Ця логіка підтримується й підходами до сервісного дизайну [13], які передбачають картування вражень користувача, застосування емоційної аналітики та залучення до співтворення цінності.

У науковому просторі України ці тенденції ще перебувають у процесі формування, хоча мають глибоке концептуальне підґрунтя. У наших попередніх дослідженнях [14] було закладено основи комплексного підходу до стратегічного розвитку, де цінність досвіду користувача визнавалася важливим нематеріальним активом підприємства. У роботах [15; 16] наголошено на зростаючій ролі управлінського консалтингув стратегічному розвитку компаній, посилення партнерської взаємодії, яка забезпечує прискорення трансферту інновацій та знижує ризики у процесі впровадження змін. Ці ідеї отримали подальше розгортання у дослідженнях, присвячених ролі цифрових платформ у моделюванні емоційно-орієнтованого досвіду [17], де цифрове середовище (наприклад, Microsoft Teams)

розглядається як простір для персоналізованої взаємодії з освітнім контентом, колективом і викладачем.

У спільній публікації з Яременко О. [18] проаналізовано трансформацію бізнес-моделі страхової компанії в умовах розвитку екосистемного підходу. У роботі наголошено на важливості емоційної ідентифікації клієнтів, яка формується через сервісні інновації та стратегічне переосмислення пропозиції. Такий підхід узгоджується з напрацюваннями зарубіжних дослідників [5], які підкреслюють роль контекстуальної емпатії, моделювання цінності та формування довготривалого залучення.

Порівняльний аналіз 15 компаній (зокрема Starbucks, LEGO, Monobank, Airbnb, IKEA, Patagonia), які послідовно реалізують досвідоцентричні моделі, дозволив виокремити три спільні риси стратегій нового типу. По-перше, компанії, що переходять від функціональної до емоційної логіки створення цінності, підсилюють залучення клієнта на всіх етапах шляху клієнта. Вони зміщують акцент із транзакції на враження, емоції, залученність. По-друге, емоційно-орієнтовані стратегії передбачають нову архітектуру бренду: продукт розглядається як платформа для переживання, а не як центр цінності. Філософія співтворення (co-creation) відіграє ключову роль у формуванні такого досвіду. По-третє, реалізація подібних стратегій передбачає нову задачу для менеджмент консультантів, які для цього розширюють свої інструменти та активно починають застосовувати дизайн-мислення, технології побудови journeymapping, сервісного моделювання та фасилітаційні практики.

Завдання менеджмент–консультантів у цих трансформаційних процесах, зміщуються від експертизи, аналітики, рекомендацій щодо стратегічного вибору у бік взаємодії з клієнтськими організаціями для розвитку їх креативної культури, інноваційної спроможності, все частіше менеджмент консультанти виконують ролі модераторів змін, фасилітаторів досвіду та співтворців генерування нової цінності. Особливо це актуально для економіки вражень, де ціннісна пропозиція базується на інтеграції емоційної та досвідної складових. У таких умовах компанії обіцяють не просто якість чи зручність, а значущий емоційний сценарій: «досвід без зусиль», «залучення у спільноту», «переживання, що надихає». У багатьох галузях, зокрема у сфері освіти, туризму, розваг, така логіка є визначальною: підприємство створює умови (сцену), а клієнт — власне враження. Ціннісна пропозиція стає центральним елементом стратегії — елементом, який об'єднує потреби клієнта з цілями бізнесу.

Таким чином, узагальнення підходів до стратегічного мислення в умовах економіки вражень засвідчує наявність якісних зрушень у логіці створення цінності. Замість фокусування на функціональних перевагах продукту чи послуги стратегічна увага бізнесу дедалі більше зміщується у бік побудови емоційно насиченого клієнтського досвіду. У цьому контексті досвід виступає не лише інструментом задоволення очікувань споживача, а ключовим елементом формування конкурентної переваги.

Компаративний аналіз стратегій провідних компаній (Starbucks, LEGO, Monobank, Airbnb, IKEA, Patagonia) дозволяє ідентифікувати спільні риси досвідоцентричних бізнес-моделей: орієнтацію на клієнтське залучення протягом усього життєвого циклу взаємодії, переосмислення ролі бренду як платформи для створення емоційного зв'язку, а також використання методів співтворення цінності. Особливої уваги заслуговує трансформація ролі управлінського консалтингу в таких процесах: від традиційного аналітичного супроводу до фасилітації досвіду, модерації змін і підтримки стратегічної культури сервісу.

Вітчизняна дослідницька традиція поступово інтегрує підходи до емоційної цінності в загальну парадигму стратегування, спираючись на поєднання цифрових технологій, поведінкових моделей і клієнтоцентричних методів. Вітчизняні дослідники роблять акцент на розширенні нематеріального виміру цінності через емоційне проєктування, інклюзивну взаємодію та культурну релевантність ціннісних пропозицій.

Отже, стратегічне мислення в умовах економіки вражень формується як комплексна система дій, спрямованих на маркетингову комунікацію, емоційне залучення клієнта, побудову смислової ідентифікації з брендом та підтримку персоналізованого досвіду [19]. Управлінський консалтинг у цьому контексті виступає не лише інструментом трансформації, а каталізатором переходу від функціональної до емоційної логіки створення цінності.

2. Стратегічна дихотомія: функціональна цінність проти емоційної

У стратегічному управлінні дедалі виразніше окреслюється дихотомія між підходами, орієнтованими на функціональну ефективність, і стратегіями, зосередженими на створенні емоційної цінності для користувача. Така розбіжність є наслідком зміни споживацьких очікувань, поширення логіки клієнтоцентризму та еволюції самого поняття цінності. На зміну уніфікованим ринковим рішенням приходять персоналізовані досвіди, що спрямовані не лише на вирішення задачі, а й на формування враження, ідентичності та емоційної прихильності до бренду.

Узагальнення результатів компаративного аналізу кейсів компаній, які активно впроваджують experience-стратегії, дозволило окреслити два стратегічні підходи – функціональний та емоційний – кожен із яких передбачає різні принципи створення цінності, організацію комунікації, механізми взаємодії з клієнтами та роль консалтингу у стратегічному супроводі. Ці характеристики подано у таблиці 1.

Як показано в табл. 1, функціональні стратегії залишаються домінантними в індустріальних галузях або за умов високої цінової чутливості ринку. Водночас, у сферах з високим рівнем персонального контакту зі споживачем (освіта, фінанси, туризм, культура), саме емоційна логіка стратегування забезпечує стійку диференціацію.

Особливу увагу заслуговує галузь управлінського консалтингу, яка в останнє десятиріччя трансформується із технократичного аналітичного сервісу в практику співтворення клієнтського досвіду, а роль консультанта — від зовнішнього експерта до стратегічного партнера в створенні смислового середовища розвитку

компанії. Згідно зі звітами FEACO [10] та дослідженнями McKinsey [2], у сегменті консалтингу найбільш динамічно зростають напрями, пов'язані з цифровими трансформаціями, аналітикою клієнтського досвіду та брендинговими стратегіями. Це зумовлено попитом на інструменти, здатні вловити і передати емоційні інсайти клієнтів, адаптувати сервіси до очікувань і будувати сталу лояльність.

Таблиця 1

ПОРІВНЯННЯ МОДЕЛЕЙ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ТА ЕМОЦІЙНОЇ ЦІННОСТІ

Критерій	Функціональна сервісна модель	Емоційно-орієнтована сервісна модель
Фокус ціннісної пропозиції	Надійність, швидкість, оптимізація витрат	Емоція, автентичність, смислова насиченість
Стратегічна спрямованість	Масштабування, лідерство за витратами	Побудова емоційної лояльності, створення спільного досвіду
Інструменти	Lean, BPR, CRM, ERP, KPI	Storytelling, servicedesign, empathymapping, NPS
Комунікація	Одностороння, продуктова	Багатовекторна, наративна, інтерактивна
Залучення клієнта	Через функціональну вигоду	Через культурну, емоційну або символічну близькість
Роль консалтингу	Аудит, діагностика, оптимізація	Фасилітація клієнтського досвіду, співтворення, дизайн мислення
Цінність для клієнта	Продуктивність, економія ресурсів, безпека	Переживання, участь, самоідентифікація
Типові сфери діяльності	Виробництво, логістика, IT-аутсорсинг, ритейл	Освіта, культура, HoReCa, фінансові послуги, консалтинг, туризм

Джерело: складено авторкою на основі емпіричних кейсів.

Стратегічне управління стоїть перед необхідністю переосмислення філософії створення цінності. Функціональна логіка залишається важливою, проте вже недостатньою в умовах конкуренції за увагу, довіру та емоційну залученість клієнта. Емоційна стратегія, в свою чергу, забезпечує побудову довготривалих стосунків, базованих на ціннісній спільності, сенсах і переживаннях. У цьому контексті консалтинг нового покоління виконує роль архітектора досвіду та культурного перекладача, який допомагає організаціям не лише оптимізувати процеси, а й формувати нову якість взаємодії з клієнтом – глибоку, емоційну, значущу.

Таким чином, дихотомія «ефективність – емоція» у стратегуванні призводить не лише до розширення інструментарію, а й сприяє зміні філософії управління цінністю. Тому управлінський консалтинг нового покоління — гнучкий, інтердисциплінарний, креативний — здатен забезпечити супровід цієї трансформації, особливо в сервісно-орієнтованих і креативних галузях економіки вражень.

3. Роль управлінського консалтингу у стратегічному переході

У процесі переходу до experience-орієнтованого стратегування особливої значущості набуває менеджмент консалтинг як провайдер інноваційних підходів, фасилітатор трансформацій і модератор організаційних змін. У новій ціннісній парадигмі, де на перший план виходять емоційна залученість, клієнтський досвід і культура взаємодії, зростає потреба не лише в технологічних рішеннях, а й у зовнішньому експертному супроводі, що враховує культурну, поведінкову та емоційну специфіку бізнес-середовища.

На підставі опрацювання звітів FEACO за 2015–2023 рр. та кейс-аналізу українських консалтингових агенцій (зокремаTransformWISE, AppleConsulting®, Strategic®, Openstrategy**,** Brandania, Getpin, iProspectUkraine, Mohyla Strategic Agency, FedorivAgency та ін.) визначено ключові вектори трансформації ролі управлінського консалтингу в умовах економіки вражень.

По-перше, зафіксовано зсув попиту від традиційних функціональних послуг (аудит, оптимізація процесів) до послуг, пов'язаних із брендингом, клієнтським досвідом та цифровими інноваціями. Дані FEACO [10] свідчать про динамічне зростання таких напрямів, як digitaltransformationconsulting (+14,6 %) та marketing& CX consulting (+11,8 %). В українському контексті зростає інтерес до розробки бренд-стратегій, візуальної ідентичності та емоційної аналітики точок дотику з клієнтами.

По-друге, спостерігається еволюція ролі консультанта — від експерта-аналітика до фасилітатора стратегічного діалогу. У таких практиках, як дизайн-спринти, стратегічні сесії та воркшопи зі співтворення, менеджмент консультанти виступають модераторами партнерських рішень, що забезпечує більш глибоку залученість клієнта до процесу стратегування.

По-третє, у новій консалтинговій парадигмі дедалі частіше використовуються інструменти емоційного дизайну — empathymapping, storytelling, customerstorybuilding. Це дозволяє не лише пропонувати рішення, а й створювати смисловий простір, у якому клієнт проживає досвід змін, що сприяє формуванню довготривалих відносин.

Водночас, аналітика ринку вказує на наявність методологічного дефіциту у вимірюванні ефектів емоційної цінності. Хоча інструменти на кшталт NetPromoterScore чи Customer EffortScore частково вирішують цю проблему, на українському ринку відсутні стандартизовані підходи до оцінювання впливу емоційно-орієнтованих стратегій, що потребує додаткового методологічного осмислення.

Узагальнюючи, доцільно виокремити типологію ролей управлінського консалтингу відповідно до трьох фаз стратегічного циклу: емпатична діагностика, стратегічне проєктування досвіду, впровадження та адаптація. У межах кожної фази консультанти з управління виконують специфічні функції — від аналітичного діагноста до інноваційного інтегратора, що представлено у табли 2.

Ефективна реалізація стратегій, орієнтованих на досвід, неможлива без використання відповідного інструментарію, що дозволяє ідентифікувати, формулювати та впроваджувати ціннісні пропозиції з урахуванням емоційного компоненту. Управлінський консалтинг у цій площині виконує функцію інтегратора сучасних фреймворків, цифрових рішень та методологій, які забезпечують стратегічну узгодженість бізнесу з очікуваннями клієнта.

Таблиця 2

РОЛІ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ В РЕАЛІЗАЦІЇ EXPERIENCE-СТРАТЕГІЇ

Фаза стратегічного циклу	Категорія консалтингових послуг	Сутність ролі	Типові інструменти
1. Емпатична діагностика	Діагностичні	Виявлення емоційних тригерів і слабких точок клієнтського досвіду	Journeymapping, customerfeedbackanalysis, empathymapping
2. Стратегічне проєктування досвіду	Дизайнерські	Моделювання сервісної логіки, ціннісних сценаріїв і точок контакту	Serviceblueprint, emotionalcanvas, storytelling, co-creationlabs
	Інноваційні* (концептуальні)	Адаптація досвіду до цифрового середовища та нових технологій	AI-based interaction, AR/VR for engagement, personalizationengines
3. Впровадження та адаптація	Супровідні	Навчання персоналу, підтримка змін, моніторинг досвіду	E-learningmodules, teamfacilitation, agile coaching
	Інноваційні* (технічні)	Інтеграція інструментів зворотного зв'язку, UX-аналітика	Dashboards, feedbackloops, eNPS, CES/NPS integration

Примітка: *Поділ інноваційних ролей на концептуальні (фаза 2) та технічні (фаза 3) відображає подвійне призначення інновацій у experience-стратегіях. У фазі проєктування консультант виступає генератором ідей і технологічного бачення, а у фазі впровадження — інтегратором інструментів, що забезпечують реалізацію обраної логіки досвіду.

Джерело: складено авторкою на основі узагальнення практик CX-дизайну, консалтингу та сервісної трансформації.

Серед найбільш поширених підходів слід відзначити ValuePropositionCanvas (VPC), що дозволяє співвіднести потреби, болі та вигоди клієнтів із рішеннями, які пропонує компанія. Цей фреймворк активно використовується консультантами на етапах стратегічної діагностики та формування пропозиції, а його візуальна форма сприяє ефективній командній роботі та стратегічним дискусіям.

Другим ключовим інструментом є Experience Strategy Framework (XSF), який забезпечує цілісне бачення клієнтського досвіду через узгодження таких вимірів, як бренд, організація, досвід та люди. Використання XSF актуальне у випадках трансформації бізнес-моделі або реструктуризації взаємодії зі споживачем у сервісно-орієнтованих галузях.

До базових інструментів роботи з клієнтським досвідом також належить Customer Journey Mapping (CJM) — метод картування шляху клієнта, що дозволяє виявити вузькі місця, точки фрустрації або надлишкові бар'єри в сервісній логіці. CJM слугує не лише засобом покращення клієнтського досвіду, але і критерієм перевірки відповідності ціннісної пропозиції її фактичному втіленню.

Розширення арсеналу стратегічного консалтингу також відбувається за рахунок застосування методологій DesignThinking, Jobs to BeDone (JTBD), Balanced Scorecard, інструментів Business Model Canvas та спеціалізованих фреймворків провідних консалтингових фірм. Наприклад, BCG пропонує методологію MIDAS для трансформації клієнтського досвіду, а Deloitte розвиває концепт Human Experience, що фокусується на поєднанні споживацького та внутрішньоорганізаційного досвіду.

На рівні технологічного забезпечення experience-стратегії активно застосовуються XM-платформи (Qualtrics XM, Medallia, SalesforceExperience Cloud), які дозволяють агрегувати зворотний зв'язок клієнтів та адаптувати сервіси на основі аналітики. Важливу роль відіграють також системи CRM нового покоління (наприклад, Salesforce Customer 360), інструменти персоналізації досвіду, метрики клієнтської лояльності (NPS, CSAT, CES) та продукти для прототипування і картування клієнтського шляху (Figma, UXPressia, Miro).

Усі ці засоби дозволяють зробити емоційну цінність відчутною, керованою та вимірюваною категорією. Саме завдяки такому інструментальному забезпеченню управлінський консалтинг здатен не лише сприяти стратегічному плануванню, а й виступати драйвером цілісної ціннісної трансформації компанії, орієнтованої на довготривалі стосунки з клієнтом і глибоку емоційну залученість.

4. Порівняння зарубіжної та української консалтингових практик творенні емоційної цінності

Як глобальні, так і українські консалтингові компанії працюють над тим, щоб допомогти бізнесам визначити та реалізувати сильну ціннісну пропозицію в умовах економіки вражень. Утім, масштаби діяльності, накопичений досвід та інструментарій можуть відрізнятися. Нижче подано порівняльну таблицю підходів і методик великих міжнародних консалтингових гравців (таких як McKinsey, BCG, Deloitte) і українських регіональних консалтингових компаній (табл. 3).

Міжнародні консалтингові лідери мають ширші можливості та напрацьовані інструменти для трансформації бізнесу через призму клієнтського досвіду, тоді як українські компанії формують конкурентну перевагу за рахунок гнучкості, знання локальної специфіки, культури, контексту та доступності. Утім, останні роки, особливо під впливом глобалізації та цифровізації, розрив у підходах стає менш помітним: українські консультанти з управління розвивають власні консалтингові продукти, базуючись на світових трендах і кращих інноваційних практиках, міжнародні компанії прагнуть залучати українських фахівців та експертів, що дозволяє враховувати особливості бізнес-середовища, управлінської культури та відмінностях локального контексту розвитку організацій. Спільним трендом є зростання значущості індивідуалізації у стратегічних рішеннях. В умовах економіки вражень, де живе спілкування дедалі частіше замінюється емоційною складовою цифрового продукту, консалтингові фірми виконують роль інтеграторів персоналізованого досвіду. Lean, kanban та agile-підходи дають змогу забезпечити швидкість, кастомізацію й ефективність — ключові умови формування віртуальної цінності в сучасному бізнесі.

Таблиця 3

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДХОДІВ І МЕТОДИК ЗАРУБІЖНИХ ТА УКРАЇНСЬКИХ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ У СТВОРЕННІ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ

Аспект	Міжнародні консалтингові компанії	Українські консалтингові компанії
Стратегічний фокус	Глобальні фірми активно інтегрують клієнтський досвід у стратегічне планування. Вони переконують керівництво бізнесу ставити клієнта в центр стратегії та перебудовувати операції для підвищення цінності для клієнта. Наприклад, McKinsey наголошує на необхідності *організаційної культури, орієнтованої на клієнта*, а BCG втілює "революцію клієнтського досвіду" замість поступових покращень.	Українські компанії також усвідомлюють важливість клієнтоорієнтованості, але рівень інтеграції CX у стратегію може бути нерівномірним. Багато місцевих консультантів фокусуються на класичних аспектах стратегії з поступовим переходом до experience-driven підходів. Особливістю українського ринку є домінування емоційної переваги над економічною раціональністю: за даними Gradus (2022), більшість українців підтримують локальні бренди з патріотичних міркувань. Це зумовлює нові підходи до формування лояльності на основі емоційної залученості.
Методики та фреймворки	Провідні консалтингові компанії мають власні запатентовані методології і активно використовують передові фреймворки: MIDAS (BCG), Human Experience (Deloitte), customerjourneymodels (McKinsey). Вони також адаптують відомі інструменти (Value PropositionCanvas, DesignThinking) до масштабних трансформацій.	Українські компанії використовують універсальні фреймворки (ValuePropositionCanvas, Business Model Canvas, SWOT, Balanced Scorecard). Частина фірм розробляє авторські шаблони, адаптовані до локальних умов. Підхід залишається прагматичним – адаптація світових практик до національного контексту та обмежених ресурсів клієнта.
Інструменти та технології	Міжнародні компанії застосовують передові технологічні рішення: AI-платформи для VoC, дашборди NPS, симуляція CJ у цифровому середовищі. Співпрацюють з SAP, Salesforce, Adobe.	Українські компанії працюють з обмеженими ресурсами, рідко мають власну методологію консалтингових продуктів, спираються на дослідження, мають досвід управління знаннями.Вони тісно співпрацюють з IT-фірмами, діють як інтегратори готових рішень. Особливо актуальним стає використання lean-, kanban- та agile-підходів у розробці індивідуалізованих клієнтських рішень, зокрема в електронній комерції, де формується віртуальна емоційна цінність.
Продукти та приклади	Лідери консалтингового ринку реалізують комплексні проєкти цифрової трансформації CX "під ключ" (McKinsey, BCG, Deloitte Digital).	Українські фірми пропонують нішеві продукти: розробку стратегії, бізнес-моделей, перепакування пропозиції цінності та оптимізацію бізнес-процесів, поширеними продуктами стратегічного консалтингу стає стратегування, фасилітація стратегічних сесій, UX/CX аудит для стартапів. Відмінністюукраїнського консалтингу є прагнення до прикладної цінності для клієнтів, практичність рекомендацій, гнучкість, адаптація до контексту.

Джерело: складено авторкою.

5. SENSE-модель стратегування в економіці вражень

На основі теоретичного аналізу, компаративного вивчення стратегічних підходів компаній та систематизації ролей менеджмент консультантіву трансформаційних процесах було сформульовано авторську SENSE-модель стратегування в умовах економіки вражень. Модель відображає логіку переходу від функціональної до емоційної диференціації та включає три функціональні блоки: емпатичну діагностику, стратегічне проєктування досвіду та впровадження з адаптацією.

SENSE-модель побудована з урахуванням принципів дизайн-мислення, клієнтоцентричності та ко-дизайну, передбачаючи залучення управлінського консалтингу на кожному з етапів як фасилітатора змін. У таблиці 3 подано структуру моделі, що узагальнює ключові управлінські дії, інструменти та функціональні ролі консультантівз управління у межах стратегічного циклу.

Таблиця 3

SENSE-МОДЕЛЬ СТРАТЕГУВАННЯ В ЕКОНОМІЦІ ВРАЖЕНЬ

Функціональні блоки	Основна мета	Управлінські та дослідницькі практики	Інструменти	Роль консультанта з управління
1. Емпатична діагностика	Виявити потреби, професійних та особистих інтересів клієнтів, їх очікування, емоційні тригери	Етнографічне дослідження, інтерв'ю, аналіз journeytouchpoints	Empathymapping, NPS, соціальна аналітика, heatmaps	Аналітик досвіду, фасилітаторінсайтів
2. Стратегічне проєктування досвіду	Створити сервісну логіку та емоційно значущий бренд	Мапування досвіду, прототипування сервісів, дизайн-сесії	Customer journeymap, Serviceblueprint, Emotionalcanvas	Креативний стратег, модератор співтворення
3. Впровадження та адаптація	Перенести стратегію в діючу систему управління	Навчання персоналу, зміна в системі внутрішніх і зовнішніх комунікації, інтеграція метрик	eNPS, CES, Dashboard UX, AI-based feedback tools	Коуч змін, супровідник імплементації

Джерело: складено авторкою.

Концептуальне підґрунтя моделі базується на DesignThinking [13], Customer Experience Management [6] та концепції співтворення цінності [20]. Враховано також українські підходи до стратегування сервісних компаній [14; 21].

SENSE-модель передбачає безперервну участь консультанта у стратегічному циклі як фасилітатора, модератора співтворення та куратора процесів трансформації. Кожен етап включає застосування інструментів аналітики клієнтського досвіду, проєктування емоційної цінності та цифрового зворотного зв'язку.

Модель була апробована в умовах українського ринку та практики розвитку українського малого та середнього бізнесу [22]. Навіть у випадках, коли менеджмент консультанти формально не залучені у процес стратегування компанії, спостерігаємо процес слідування логіці, що запропонована у SENSE-моделі стратегування. В умовах поведінкової економіки та розвиткуіндустрії вражень серед метрик, які доцільно застосовувати для оцінювання ефективності стратегій, маємо визначити NetPromoterScore (NPS), Customer EffortScore (CES), рівень емоційної залученості, цифрова репутація (agile review management), внутрішня лояльність персоналу (eNPS). Інтеграція цих KPI у систему стратегічного управління створює підґрунтя для прозорого оцінювання ефективності трансформаційних процесів, а також сприяє інституціалізації консалтингового супроводу стратегій у сфері досвіду.

Модель є універсальною, однак найфективнішою у таких галузях: освітні сервіси та EdTech, HoReCa, цифрові фінансові сервіси, креативні індустрії. Спільним для них є пріоритет емоційної взаємодії, гнучкість адаптації та високий ступінь персоналізації клієнтського досвіду. Зокрема, застосування окремих елементів CX-дизайну у вищій освіті, описане в [17; 14], підтверджує ефективність таких інструментів, як мапування студентського шляху, аналітика цифрової поведінки в Microsoft Teams, персоналізована підтримка та емоційна залученістьтьюторів.

Таким чином, SENSE-модель поєднує ціннісно-орієнтований підхід з операційною реалізацією, формуючи рамкову основу довгострокового стратегічного партнерства з консалтинговими структурами. Цифрова підтримка моделі, передбачена через інтеграцію платформ Microsoft 365, Notion, Figma, Power BI, підвищує адаптивність та ефективність стратегічного управління в умовах економіки вражень.

Висновки. Розвиток економіки вражень у поєднанні з прискореною цифровою трансформацією зумовлює потребу в переосмисленні стратегічних підходів до створення цінності. Зниження значущості функціональних характеристик продуктів та послуг на користь емоційної диференціації, клієнтського досвіду, сприйняття бренду та залученості споживача свідчить про зміну пріоритетів у стратегуванні. У таких умовах стратегія перетворюється на інструмент проєктування вражень, а сам процес стратегування — на інтегровану систему управління досвідом, що охоплює створення, реалізацію та оцінювання емоційної цінності.

Наукова новизна дослідження полягає у формалізації авторської SENSE-моделі стратегування в економіці вражень, що поєднує підходи дизайн-мислення, ко-дизайну, сервіс-дизайну та управління емоційною цінністю з інструментальними можливостями управлінського консалтингу. Відмінністю моделі є зосередженість на сенсоцентричних стратегіях, що охоплюють діагностику потреб, емоційне проєктування сервісної логіки та впровадження практик емоційного брендингу із залученням консультантів як постійних фасилітаторів змін і співтворців цінності.

Теоретичне значення роботи полягає в розширенні наукових уявлень про стратегічні механізми розвитку економіки вражень, а також у доповненні теорій сервіс-дизайну, клієнтоцентричного управління та логіки сервісної домінанти (Service-DominantLogic). Модель вирізняється міждисциплінарністю, інтегруючи положення маркетингу, поведінкової економіки, організаційного розвитку й цифрових технологій.

У роботі також окреслено нову роль управлінського консультування як джерела емоційної цінності для клієнта. Управлінське консультування більше не обмежується вирішенням окремих проблем, а постає як простір стратегічного співтворення, де консультант виконує функції фасилітатора, інтерпретатора й партнера в побудові нової логіки бізнесу. Такий підхід підвищує значущість менеджмент консалтингу як інструменту формування сервісних екосистем в умовах економіки вражень.

Практичне значення результатів полягає в тому, що запропонована модель може бути використана як методологічна основа для формування стратегій підприємств, орієнтованих на формування емоційної цінності. Її застосування доцільне в сферах бізнесу, де клієнтський досвід має критичне значення (б'юті індустрія, охорона здоров'я, освіта, фінанси, HoReCa, креативні індустрії). Модель передбачає поетапну взаємодію з консультантом і пропонує систему KPI для оцінювання ефективності змін (зокрема, NPS, CES, eNPS, індикатори емоційної залученості, цифрової репутації). Ці індикатори можуть бути інтегровані у внутрішні інформаційні панелі підприємства для моніторингу прогресу стратегічних ініціатив.

Перспективними напрямами подальших досліджень є: емпірична апробація запропонованої моделі у сфері освіти, культури, фінансових сервісів; вивчення механізмів емоційної ідентифікації споживача в умовах цифрової взаємодії; аналіз ролі нових типів консультантів (CX-дизайнерів, стратегічних коучів, фасилітаторів сервісу) в контексті національного ринку управлінського консультування.

Таким чином, стратегічне управління в економіці вражень передбачає трансформацію традиційної логіки бізнесу — від трансакційної до емоційної, від функціонального до сенсоцентричного підходу. Запропонована модель закладає підґрунтя для нової практики стратегічного мислення, в якій досвід стає ключовим об'єктом управління, а менеджмент консалтинг — платформою для його вдосконалення.

Література

1. Pine, B. J., Gilmore,J. H. *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business SchoolPress, 1999. 254 p.

2. McKinsey& Company. The state of customerexperience. 2022. Режим доступу: https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-state-of-customer-experience (дата звернення 10.05.2025)

3. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Hoboken: Wiley, 2017. 208 c.

4. Schmitt, B. H. ExperienceMarketing: Concepts, Frameworks and ConsumerInsights. Hanover: NowPublishers, 2011. 106 c.

5. Gentile, C., Spiller, N., Noci, G. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Componentsthat Co-createValue With the Customer.European Management Journal. 2007. Vol. 25, No. 5. C. 395–410. – DOI:https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005

6. Lemon, K. N., Verhoef, P. C. Understanding Customer ExperienceThroughout the Customer Journey. Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96. DOI: https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

7. Kubr, M. *Management Consulting: A Guide to the Profession. 4th*ed. Geneva: International Labour Office, 2002. 887 p.

8. Wright, C.,Kitay,J. Spirits of Consultancy: Employing Organizational Discourse to Understand the Innovation Trajectory of Management Consultancy.*Organization.* 2004. Vol. 11, No. 1. P. 77–100. DOI: https://doi.org/10.1177/1350508404039657

9. Baaij, M. G. *AnIntroduction to Management Consultancy.* London: SAGE Publications, 2014. 296 p.

10. FEACO. *Survey of the European Management Consultancy Market 2023.* European Federation of Management Consultancies Associations. Brussels: FEACO, 2023. 45 p.

11. Гаврилюк О.В., Півньова Л.В.Економіка вражень – новий креативний тренд туристичного бізнесу. Тези доповідей IV Міжнар. наук.-практ.конф.-фестивалю «Нематеріальна культурна спадщинаяк сучасний туристичний ресурс: досвід, практики,інновації» (м. Київ, 20-21 травня 2021 р.). К.: Вид. центр КНУКіМ, 2021. 426 с. С.335-339.URL: https://tourlib.net/statti_ukr/gavryljuk6.htm (дата звернення 10.05.2025)

12. Економіка вражень і природокористування: принципи інклюзивності та сталості : монографія / за ред. Н.І. Хумарової. Київ : Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України, 2021. 216 с.

13. Stickdorn, M., Schneider, J. This Is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases / M. Stickdorn, J. Schneider. Amsterdam: BIS Publishers, 2011. 376 p.

14. Верба В. А., Гребешкова О. М. Управління розвитком компанії : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2011. 482 с.

15. Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 327 с.

16. Kyzenko, O. O., Hrebeshkova, O. M., Kubareva, I. V., Verba, V. A., Lifintsev, D. S., & Gurenko, A. V. Formation of the ecosystem of the educational program based on social networking sites technology. Strategy of Economic Development of Ukraine. 2021. Vol. 49. P. 138–155. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2021.49.138.155

17. Гребешкова О. М. SMART-технології в моделюванні емоційно-інтелектуального онлайн-курсу (на прикладі Microsoft Teams). Стратегія економічного розвитку України. 2022. Вип. 51. С. 164–175. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.164.175

18. Верба В., Яременко О. Трансформація бізнес-моделі страхової компанії за умов розвитку екосистем страхового ринку. Perspectives of Contemporary Science: Theory and Practice. Lviv : SPC “Sciconf.com.ua”, 2024. С. 763–769. URL: https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/06/PERSPECTIVES-OF-CONTEMPORARY-SCIENCE-THEORY-AND-PRACTICE-24-26.06.24.pdf. (дата звернення 10.05.2025)

19. Верба В. А., Гайдамака Ю. М. Маркетингові інструменти посилення репутації фармацевтичних компаній в умовах діджиталізації. Ефективна економіка. 2020. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.24

20. Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 272 c.

21. Гребешкова О.М., Востряков О.В., Кизенко О.О. Вимірники результатів стратегічного процесу на підприємствах невиробничої сфери. Стратегія економічного розвитку України. Вип. 30. К.: КНЕУ, 2012. С.144-151.

22. Hrebeshkova, O., Kyzenko, O., & Verba, V. Emergent approach to business resilience: a study of Ukrainian enterprises. Business: Theory and Practice. 2025. 26(1). P. 212–222. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2025.22798

References

1. Pine, B. J., and J. H. Gilmore. *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

2. McKinsey & Company. "The State of Customer Experience." 2022. https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-state-of-customer-experience (accessedMay 10, 2025).

3. Kotler, P., H. Kartajaya, and I. Setiawan. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken: Wiley, 2017.

4. Schmitt, B. H. *Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights*. Hanover: NowPublishers, 2011.

5. Gentile, C., N. Spiller, and G. Noci. "How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer." *European Management Journal* 25, no. 5 (2007): 395–410. https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005.

6. Lemon, K. N., and P. C. Verhoef. "Understanding Customer Experience Through out the Customer Journey." *Journal of Marketing* 80, no. 6 (2016): 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420.

7. Kubr, M. *Management Consulting: A Guide to the Profession*. 4th ed. Geneva: International Labour Office, 2002.

8. Wright, C., and J. Kitay. "Spirits of Consultancy: Employing Organizational Discourse to Understand the Innovation Trajectory of Management Consultancy." *Organization* 11, no. 1 (2004): 77–100. https://doi.org/10.1177/1350508404039657.

9. Baaij, M. G. *AnIntroduction to Management Consultancy*. London: SAGE Publications, 2014.

10. FEACO (EuropeanFederation of Management Consultancies Associations). *Survey of the European Management ConsultancyMarket 2023*. Brussels: FEACO, 2023.

11. Havryliuk, O. V., and L. V. Pivniova. "Ekonomika vrazhen – novyi kreatyvnyi trend turychnoho biznesu [The Experience Economy – a New Creative Trendin the Tourism Business]." In *Tezy dopovidei IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii-festyvaliu «Nematerialna kulturna spadshchyna yak suchasnyi turychnyi resurs: dosvid, praktyky, innovatsii» (Kyiv, 20–21 travnia 2021 r.)* [*Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference-Festival "Intangible Cultural Heritageas a Modern Tourist Resource: Experience, Practices, Innovations" (Kyiv, May 20–21, 2021)*], 335–339. Kyiv: Vydavnychyi tsentr KNUKiM, 2021. https://tourlib.net/statti_ukr/gavryljuk6.htm (accessed May 10, 2025). (in Ukrainian)

12. *Ekonomikav razhen i pryrodokorystuvannia: pryntsypy inkliuzyvnosti ta stalosti* [*The Experience Economy and Nature Management: Principles of Inclusivenessand Sustainability*], edited by N. I. Khumarova. Kyiv: Instytut ekonomiky pryrodokorystuvannia ta staloho rozvytku NAN Ukrainy, 2021. (in Ukrainian)

13. Stickdorn, M., and J. Schneider. *This Is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases*. Amsterdam: BIS Publishers, 2011.

14. Verba, V. A., and O. M. Hrebeshkova. *Upravlinnia rozvytkom kompanii [Company Development Management]*. Kyiv: KNEU, 2011. (in Ukrainian)

15. Verba, V. A. *Upravlinske konsultuvannia: kontseptsiia, orhanizatsiia, rozvytok [Management Consulting: Concept,Organization, Development]*. Kyiv: KNEU, 2011. (inUkrainian)

16. Kyzenko, O. O., O. M. Hrebeshkova, I. V. Kubareva, V. A. Verba, D. S. Lifintsev, and A. V. Gurenko. "Formation of the Ecosystem of the Educational Program Based on Social Networking Sites Technology." *Strategy of Economic Development of Ukraine* 49 (2021): 138–155. https://doi.org/10.33111/sedu.2021.49.138.155.

17. Hrebeshkova, O. M. "SMART-tekhnolohii v modeliuvanni emotsiino-intelektualnoho onlain-kursu (na prykladi Microsoft Teams) [SMART-Technologies in Designing Emotionally-Intelligent Online Courses (Case of Microsoft Teams)]." *Strategy of Economic Development of Ukraine* 51 (2022): 164–175. https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.164.175 (in Ukrainian)

18. Verba, V., and O. Yaremenko. "Transformatsiia biznes-modeli strakhovoi kompanii za umov rozvytku ekosystem strakhuvannia [Transformation of the Business Model of anInsurance Company Under the Development of Insurance Ecosystems]." In *Perspectives of Contemporary Science: Theory and Practice*, 763–769. Lviv: SPC "Sciconf.com.ua", 2024. https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/06/PERSPECTIVES-OF-CONTEMPORARY-SCIENCE-THEORY-AND-PRACTICE-24-26.06.24.pdf (accessed May 10, 2025) (in Ukrainian)

19. Verba, V. A., and Yu. M. Haidamaka. "Marketing tools to strengthen the reputation of pharmaceutical companies in the context of digitalization" *Efektyvna ekonomika*, no. 11 (2020). https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.24 (in Ukrainian)

20. Prahalad, C. K., and V. Ramaswamy. *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

21. Hrebeshkova, O. M., O. V. Vostriakov, and O. O. Kyzenko. "Vymirnyky rezultativ stratehichnoho protsesu na pidpryiemstvakh nevirobnychoi sfery [Metrics for Strategic Process Outcomes in Non-Production Enterprises]." *Strategy of Economic Development of Ukraine*, no. 30 (2012): 144–151.(in Ukrainian)

22. Hrebeshkova, O., O. Kyzenko, and V. Verba. "Emergent Approach to Business Resilience: A Study of Ukrainian Enterprises." *Business: Theory and Practice* 26, no. 1 (2025): 212–222. https://doi.org/10.3846/btp.2025.22798.

STRATEGIZING IN THE EXPERIENCE ECONOMY: FROM FUNCTIONAL VALUE TO EMOTIONAL DIFFERENTIATION

Veronika Verba,
DrSc (Economics), Professor,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman, Ukraine,
https://orcid.org/0000-0002-6160-150X

Abstract. This article explores the transformation of strategic management approaches in the context of the experience economy, emphasizing the transition from functional to emotional differentiation in business development. The subject of the research is the strategic modeling of emotional value creation for customer experience, while the object includes service-oriented enterprises operating in markets with high experiential intensity.

The study aims to develop an integrative strategy model tailored to the needs of companies shift in gtowards a customer-centric and emotionally resonant business logic. The methodology combines comparative analysis, design thinking, and interpretive modeling to analyze international and Ukrainians trategic consulting and service design approaches. The paper draw supon contemporary theories of customer experience management (CEM), service-dominant logic (SDL), and emotion-driven branding, integrating them into a conceptual framework that applies to consulting practice.

As a result, the author proposes a three-stage model of experience-based strategizing, comprising diagnostic, design, and implementation blocks. This model incorporates consulting facilitation, digitalco-design tools (suchas Microsoft 365 and Power BI), and KPIs for measuring emotional engagement, including Net Promoter Score (NPS), Customer Effort Score (CES), and digital reputation indicators. A Ukrainian case of educational service transformation ispresented to illustrate the model's practical relevance.

The findings contribute to the the oreticalunder standing of strategic behaviorin the experience economy and high light the evolvingrole of management consultants as facilitators of emotional value creation. The model has practical implications for service industries — education, hospitality, fintech, and creative sectors — seeking to embed experience design and clientco-creationin to their long-term strategic agenda.

Keywords: experience economy; strategizing; emotional value; development enterprises; management consulting; service design; customer experience; digital transformation.

Стаття надійшла до редакції 14.05.2025

УДК 332.1; 338.2; 339.13
JEL Classification: M 310 H56 B 55
DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.041.054

Лилик Ірина Вікторівна [*]
Шафалюк Олександр Казимирович [**]
Бучинська Олена Вікторівна[***]

СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ПОКРАЩЕННЯ МАРКЕТИНГУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВЕТЕРАНІВ

Анотація. У статті конструктивно опрацьовано реалії та стратегічні можливості розвитку системи підтримки ветеранів та інших постраждалих від війни категорій населення України, визначено резерви нейтралізації проблем і підвищення ефективності допомоги і сервісів, перспективні сценарії, пріоритети та етапність реалізації змін, у тому числі за принципами безперервного покращення та маркетингу партнерських відносин усіх задіяних соціально-економічних підсистем, підвищення результативності клієнтського досвіду.Авторські висновки і пропозиції базуються на систематизації результатів первинних і кабінетних досліджень потреб ветеранів, оцінок якості їх забезпечення, а також тенденцій розвитку і ефективності взаємодій стейкхолдерів. Дослідницьку увагу акцентовано на секторі реінтеграції ветеранів до освіти і ринку праці, перспективах реалізації їх потенціалу у відновленні економіки України.

Ключові слова: стратегія, ветерани, економіка, маркетинг партнерських відносин, досвід споживачів, результативність взаємодій

Вступ. Повернення та інтеграція ветеранів до ринку праці, у загальному контексті протидії ризикам скорочення чисельності робочої сили в Україні, її неефективного та недостатнього використання, є одним з найважливішихчинників успішного відновлення національної економіки, враховуючи перспективи масової демобілізації та повернення значної кількості раніше мобілізованих працівників. Цей процес потребує і в подальшому ще гостріше потребуватиме комплексу чітких, зрозумілих та ефективних заходів зі стимулювання їх зайнятості [1, 2]. Вже нині український бізнес відчуває брак працівників. За прогнозами фахівців, Україні загрожують структурне безробіття та кадровий голод одночасно [3].

За попередніми оцінками, з 24 лютого 2022 р. на захист України було мобілізовано близько 1–1,5 млн осіб [4]. За перші роки війни кількість ветеранів зросла майже в 1,5 разу від довоєнного часу, і ця цифра продовжує стрімко зростати. За

[*]**Лилик Ірина Вікторівна**— канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу ім. А.Ф. Павленка Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4748-5407, email:lylyk@kneu.edu.ua

[**]**Шафалюк Олександр Казимирович —** доктор екон. наук, професор кафедри маркетингу ім. А.Ф. Павленка Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1145-7973, email:dean_marketing@kneu.edu.ua

[***]**Бучинська Олена Вікторівна** — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу ім. А.Ф. Павленка Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2991-2110, email:elenabuchynska@gmail.com

інформацією Міністерства у справах ветеранів в Україні, станом на І кв. 2024 р. загальна кількість ветеранів становить 1,23 млн осіб, з яких 0,81 млн — учасники бойових дій; 0,11 млн — особи з інвалідністю внаслідок війни; 0,36 млн — члени родин загиблих захисників і захисниць; 0,15 млн — члени родин загиблих та ін. [5].

Проблема реінтеграції ветеранів до цивільного життя полягає, в тому числі, й у відсутності дієвих механізмів повернення до цивільних професій, безперешкодного доступу до робочих місць після військової служби, активного трудового життя, зокрема й у разі втрати працездатності [6, 7]. Масштаб цієї проблеми безпрецедентний не лише для України, а й для всього світу.

Половина ветеранів називає проблеми, пов'язані з пошуком роботи, пріоритетними; 70 % ветеранів вказують на працевлаштування як на домінуючий фактор у процесі інтеграції в соціум після демобілізації [1, 8]. Відповідно до запитів ветеранів розвиток підсистем освіти має бути інтегровано з системою допомоги у працевлаштуванні, ринком праці.

Окреслена ситуація формує виклики державі, бізнесу та суспільству, адже ветерани в Україні, особливо люди з обмеженими можливостями, потребують суттєвої комплексної підтримки у питаннях фізичного та психологічного здоров'я, соціальної інтеграції та розширення їхніх освітніх та економічних можливостей.

Результати опрацювання науково-практичних публікацій за темою статті засвідчують, що якість обслуговування споживачів, позитивний клієнтський досвід (CX) стають критично та стратегічно значущими в умовах VUCA/BANI світу, як у приватному, так і держсекторі. Суспільство звикло до досвіду, що забезпечується прогресивними приватними компаніями, і справедливо очікує на те ж саме від сервісів державних організацій [9, 10].

За результатами досліджень та висновками авторитетних експертів державним сервісним організаціям та урядовим установам проблематично створити цілісне уявлення про клієнтський досвід та його результативність, побачити себе на місці користувачів послуг, одержувачів допомоги [11, 12]. Ключовими бар'єрами виявляються:

1) монополістичне мислення при обмеженні вибору клієнтів, що позбавляє стимулів до інновацій та покращення споживчого досвіду, підвищення результативності взаємодії, у тому числі емпатії до проблем клієнтів;

2) відсутність системного вивчення актуальних потреб споживачів, моніторингу результативності сервісів, зокрема обмежує можливості державних агентств в оптимізації використання бюджетів, встановлення пріоритетів діяльності;

3) державні установи повинні вести діяльність у рамках затвердженої мандатної місії, вони обмежені у вибірковості категорій клієнтів та орієнтовані на надання неадресних універсальних наборів послуг;

4) урядовим структурам не вистачає мотивації та можливостей для системного інформаційно-аналітичного і кадрового забезпечення ситуаційної обізнаності й людино-орієнтованого проектування сервісів та взаємодій з клієнтами [9].

За влучним визначенням, урядові і державні сервісні організації функціонують у культурі, заснованій на «правилах», мають за призначення забезпечення інституційного довголіття, а не високої результативності і клієнтоорієнтованості [13].

Ефективність взаємодії зі споживачами є критичною проблемою сучасного маркетингу і це особливо актуально при розробці систем обслуговування для задоволення потреб громадян, які постраждали від війни в Україні [14, 15].

Більшість науковців і дослідників-практиків, що вивчають потреби та специфічні запити ветеранів, з відповідним оцінюванням рівнів їх фактичного забезпечення, якості обслуговування і результативності допомоги та сервісів, підкреслюють нагальну необхідність впровадження інноваційних маркетингових підходів в організацію процесів і взаємодій учасників спеціалізованих систем, а також у вирішенні проблем низького рівня клієнтоорієнтованості та продуктивності послуг, що фінансуються державою, благодійними та іншого профілю організаціями [16, 17].

Результати досліджень засвідчують наявність істотних проблем і стратегічних розривів на етапі масштабування й удосконалення програм підтримки ветеранів (низька результативність, брак фінансування, темпи і масштаби розвитку тощо) [18, 19].

Враховуючи безальтернативність комплексного підходу до розв'язання окреслених вище складних проблемзабезпечення успішної реінтеграції ветеранів до освіти і ринку праці, першочергового наукового опрацювання потребують питання прогресивної стратегії розвитку та формуваннярезультативної екосистеми повноцінної реалізації професійного потенціалу ветеранів на благо розбудови України.

Постановка завдання. Мета цієї статті — дослідити, як стратегічно і на принципах сучасного маркетингу вирішити проблеми, з якими стикаються українці, які постраждали від війни, зокрема ветерани, та підвищити ефективність допомоги і сервісів підтримки їх у відновленні трудового потенціалу і самореалізації. Зокрема, стаття спрямована на вирішення кількох завдань: чітко визначити актуальні пріоритети у задоволенні потреб, а також стратегічні можливості і сценарії підвищення ефективності системи реінтеграції українських ветеранів у цивільне життя, результативності їхнього клієнтського досвіду, ідентифікувати й опрацювати резерви покращення та розвитку взаємодій між ключовими групами стейкхолдерів і профільних підсистем.

У визначенні і реалізації завдань враховано, що дослідження у сфері працевлаштування ветеранів в Україні і світі проводились в незначній кількості, ситуативно, інколи — як складова зовсім іншої проблематики, переважно за сприяння громадських організацій та міжнародних донорів [20]. Досліджень, що вказують на кореляцію працевлаштування ветеранів з освітніми процесами ще менше [1]. Відповідно, репрезентативність результатів цих досліджень обмежена, проте вони мають цінність для розуміння історичного контексту змін проблем і потреб ветеранів, передумов сучасних тенденцій розвитку.

Міжнародний досвід у сфері підтримки реінтеграції ветеранів до цивільного життя не може бути прямо застосованим в умовах України, внаслідок унікальності та новизни ситуації війни і розвитку подій. Проте адаптація успішних методик розв'язання актуальних для країни проблем, що мають підтверджену результативність у реалізації соціальних та бізнес-проєктів [21, 22], може бути продуктивною і перспективною.

Зокрема йдеться про стратегічні рішення, що мають за основу маркетингові методології та принципи безперервного покращення, сервіс-дизайну та підвищення результативності і задоволеності клієнтським досвідом, усталеного прогресу й оптимізації параметрів розвитку на базі синергії усіх задіяних соціально-економічних підсистем. Так, У 2014 р. Міністерство у справах ветеранів США (VA) було у кризі. Поширювалися повідомлення про недбале поводження з ветеранами, а також про тривале очікування медичної допомоги та неякісне обслуговування клієнтів, що підірвали довіру ветеранів до агентства. У відповідь VA запустило комплексну стратегію під назвою MyVA з чіткими цілями щодо покращення досвіду ветеранів та співробітників, створення культури постійного вдосконалення та зміцнення стратегічного партнерства [13, 23].

Реалізацію стратегії удосконалення взаємодій агенції з ветеранами розпочали з підтвердження цінностей I CARE. «Я піклуюся» - це абревіатура, що означає чесність, прихильність, пропаганду, повагу і досконаліть. Ці цінності є основою стандартів поведінки, очікуваних від усіх співробітників VA. Вони були спроектовані правильно — знизу догори, — але їх треба впровадити у культуру організації. Тому було докладено зусиль за передбаченими сценаріями стратегії, щоб зміцнити ці цінності та надати передовій лінії (фронт офіс) підтримку, необхідну для досягнення успіху. Довіра ветеранів до агентства зросла до 70 відсотків у жовтні 2018 року з 47 відсотків у грудні 2015 р., що співставно з показниками задоволеності клієнтів сервісами у корпоративному секторі економіки.

Ефективні міжнародні кейси й підходи адаптивно використовуються у конструктивній частині цієї статті. У її матеріалах, підготовлених за підсумками участі у реалізації міжнародних проєктів, результати кабінетних досліджень на базі найновішої статистичної інформації, а також висновки ранішніх первинних, що релевантні за тематикою і предметним полем публікації, створюють передумови для розуміння актуальних потреб і запитів ветеранів у реінтеграції їх до освіти і ринку праці. Вони органічно доповнюють результати якісних досліджень (напівструктурованих глибинних інтерв'ю із ключовими інформантами сфери - Key InformantsInterviews), що сфокусовані на розумінні особливостей і передумов успішної реінтеграції до освіти і ринку праці окремих ветеранів.

Результати досліджень. Сьогодні перед суспільством гостро постає стратегічне, щодо відновлення економіки країни, виробничо-комерційного потенціалу вітчизняних підприємств, завдання створити сприятливі умови для реінтеграції ветеранів, які зокрема включатимуть розробку програм працевлаштування та навчання (перекваліфікації, підвищення кваліфікації), що відповідають ветеранським потребам з урахуванням:

– особливостей пошуку роботи після повернення з військової служби через зміну цінностей, професійних інтересів, набуття нових компетентностей, вирішення проблем із фізичним чи психічним здоров'ям, подолання дискримінації;

– взаємовідносин роботодавців і ветеранів війни (можливе небажання та стереотипи роботодавців щодо працевлаштування ветеранів війни та можлива недовіра до роботодавців з боку ветеранів війни);

– браку можливостей для перекваліфікації та адаптації робочого місця, переведення на іншу посаду;

– особистісних змін, через які проходять учасники бойових дій;

– побутових проблем;

– відсутності єдиного підходу до розробки та реалізації місцевих програм та заходів, спрямованих на реінтеграцію ветеранів війни, їх адаптацію до цивільного життя після повернення з військової служби тощо [1].

Можливості повноцінної самореалізації ветеранів на ринку праці залишаються обмеженими, а практика надання допомоги за статусом ветерана на сьогодні економічно у повній мірі не забезпечена і тому зі зростанням кількості ветеранів підвищуватимуться стратегічні ризики для економіки України. Підвищення доступності та адресності підтримки українських ветеранів передбачає подолання застарілих підходів та підвищення операційної ефективності підсистем та організацій, задіяних у реінтеграції ветеранів до цивільного життя:

– орієнтація на результат і запити конкретної людини;

– диджиталізація та управління даними;

– долання бар'єрів у взаємодіях з іншими організаціями, а саме державно-приватного партнерства;

– забезпечення адресності і конкурентного (широкого і зручного) вибору провайдерів сервісів тощо [1].

Відповідно, у сучасних умовах в Україні на перший план виходять стратегічно значущі проблемні питання адресності, доступності та індивідуалізації траєкторій допомоги в адаптації до цивільного життя, системної інтеграції зусиль та орієнтації їх на результат для конкретної людини. Хоча традиційні проблеми підтримки ветеранів, які були притаманні періоду до повномасштабного вторгнення, загострюються і набувають нового масштабу.

Авторські дослідження виявили багато успішних сценаріїв та історій, які стали можливими завдяки ініціативам підтримки ветеранів державою, роботодавцями, міжнародними організаціями тощо і можуть масштабуватися у перспективі, проте показали і системні проблеми результативності, ігнорування проблем конкретного ветерана (рис. 2).

Обидва стратегічні вектори (масштабування й удосконалення) важливі та потребують інтегрованої реалізації у відповідь на актуальні виклики найближчої перспективи. Синергія результатів створюватиме передумови для прогресивних змін системи реінтеграції українських ветеранів до освіти і робочої сили на етапі відновлення країни після Перемоги (рис. 3).

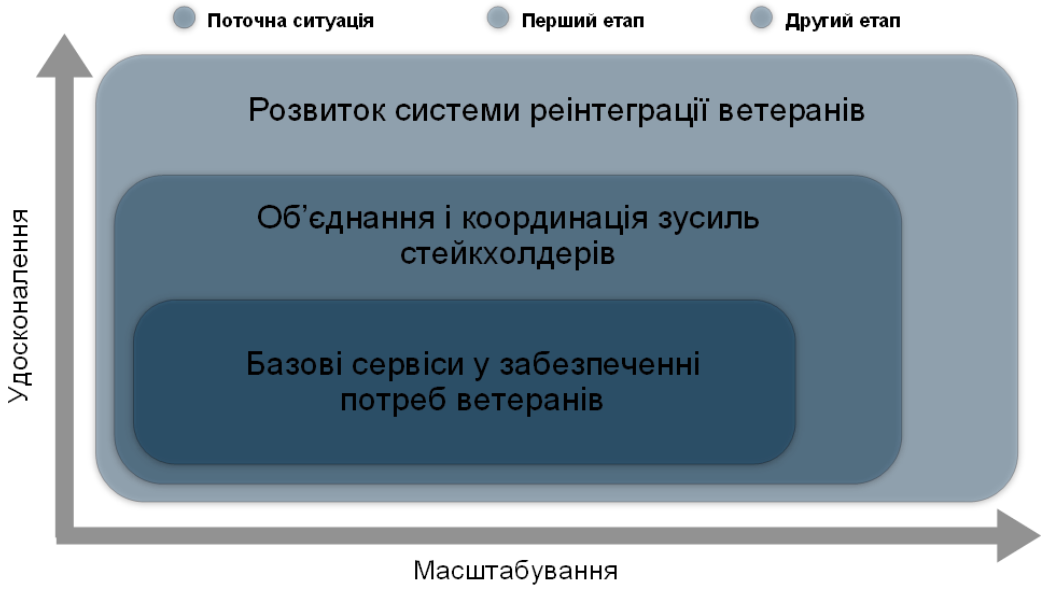

Рисунок 2. Рівні, вектори та етапність передбачуваних змін

Джерело: розроблено авторами

Рисунок 3. Можливі сценарії змін

Джерело: розроблено авторами

Ураховуючи обмеження ситуації військового стану, фінансові та інституційної спроможності до змін в Україні, на першому етапі реалізації стратегічних кроків вбачається можливим удосконалення та масштабування наявних успішних вітчизняних і міжнародних кейсів, а також реалізація потенціалу інтеграції стратегічно спрямованих зусиль стейкхолдерів.

На етапі повоєнного відновлення України ці результати змін уможливлять повномасштабну та ефективну модернізацію системи підтримки реінтеграції ветеранів до освіти і робочої сили.

Українська система підтримки реінтеграції ветеранів до освіти і ринку праці наразі перебуває на фазі підвищення і розвитку культури взаємодії з ветеранами, яка характеризується зменшенням домінанти державної допомоги і регулювання у поєднанні зі зростанням значущості проєктів та ініціатив громадських організацій і приватного сектору (рис. 4).

Рис. 4. Фази розвитку національної системи
підтримки реінтеграції ветеранів до освіти і ринку праці

Джерело: розроблено авторами

Підвищення вимог до стійкості та ефективності системи в цілому та всіх її учасників зокрема передбачають стратегічну значущість і реалізацію кроків, спрямованих на посилення ролі організацій громадянського суспільства, а також стимулювання розвитку інструментів самодопомоги ветеранської спільноти.

Держава має залучати громадські організації до реалізації стратегії. При цьому громадські організації мають поділяти відповідальність і бути зацікавленими в результатах реалізації стратегії.

Стратегічно важливим напрямом реалізації довгострокових змінз сталими результатами є збільшення інтенсивності та цільового фінансування громадських організацій у сфері розвитку ініціатив підтримки повернення та інтеграції ветеранів до освіти і робочої сили з обов'язковим моніторингом рівня ефективності.

Близько половини ініціатив, які підтримуються міжнародними партнерами, передбачають створення об'єднань, асоціацій ветеранів для захисту їхніх інтересів та забезпечення взаємної підтримки у спільноті. Важливо, щоб зусиллями стейкхолдерів спрямувати фінансову підтримку міжнародних партнерів, вітчизняних донорів, а також за рахунок коштів державного бюджету у розвиток та ефективне масштабування діяльності провідних спеціалізованих організацій громадянського суспільства.

Важливо, що прогрес системи підтримки ветеранів у реінтеграції їх до освіти і робочої сили досяжні лише за умов розвиненої культури взаємодії з ветеранами у суспільстві. Організації, які адвокатують у суспільстві сучасні принципи культури взаємодії з ветеранами, стають найбільш відомими і набувають статусу лідерів (рис. 5).

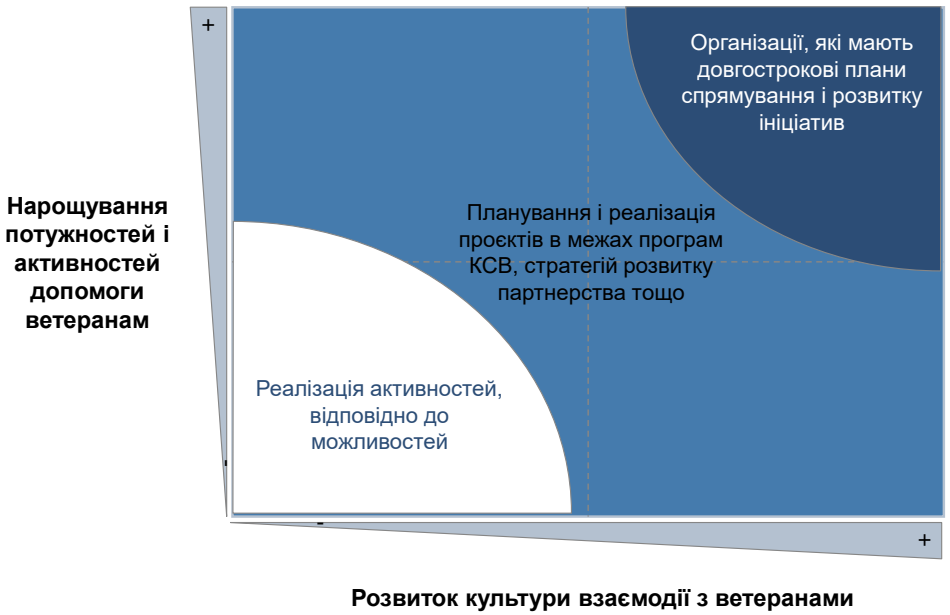

Рис. 5. Позиціонування взаємодій стейкхолдерів

Джерело: розроблено авторами

У розвитку державно-приватного партнерства і розширення ініціатив громадянського суспільства у сфері корпоративної підтримки реінтеграції ветеранів до

освіти і робочої сили важливим є урахування стратегічних цілей і форматів діяльності партнерів, стимулювання довгострокових програм співпраці і проєктів допомоги ветеранам.

У координації взаємодій із компаніями, цілеспрямованої інтеграції зусиль і проєктів системи підтримки повернення ветеранів до освіти і робочої сили доцільно розробити і розвивати диференційовані підходи з боку державних і місцевих органів влади. Формат участі компаній у реінтеграції ветеранів до цивільного життя суттєво різниться за пріоритету ініціатив у рамках реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності, державно-приватного партнерства (співфінансування проєктів тощо), розвитку цільових фінансових фондів. Необхідно розробити відповідні адаптивні стратегії розвитку соціального діалогу та співпраці державних установ і організацій приватного сектору .

Пріоритетне завдання стратегії з координації ініціатив стейкхолдерів створює передумови для досягнення цілей із позитивною синергією ефектів різного рівня і масштабу впливовості.

Висновки. Серед факторів, що уможливлюють і максимально сприяють повноцінному відновленню та соціалізації ветеранів за наявних політико-економічних умов, пріоритетності, поряд з питаннями медичного забезпечення, фізичної та психологічної реабілітації, набувають освіта і працевлаштування ветеранів.

За складної військово-політичної ситуації, стрімко зростаючої кількості ветеранів і об'єктивних ресурсних обмежень результативність системи підтримки реінтеграції ветеранів до цивільного життя стратегічно передбачає мобілізацію наявних можливостей та інфраструктури інформаційно-консультаційної та іншої допомоги щодо поширених вирішення проблем стресу, втрати відчуття перспективи, руйнування життєвого укладу і соціальних зв'язків тощо. Це зумовлює потребу в удосконаленні архітектури системи реінтеграції ветеранів.

Для ефективної реалізації стратегії підтримки реінтеграції ветеранів важливо системно бюджетувати їхні потреби, на основі ідентифікації та прогнозування. Покращення системи підтримки ветеранів має спиратися на регулярні дослідження та аналіз їхніх потреб з використанням сучасних технологій. Стратегічна координація ініціатив має базуватися на даних про коротко- і довгострокові наслідки заходів підтримки, забезпечуючи ветеранам зрозумілий і результативний шлях реінтеграції до цивільного життя.

З огляду на розширення наслідків війни стратегічно важливим вбачається забезпечення ефективних обсягів і розширення участі громадських організацій у процесі реінтеграції ветеранів. Успіх стратегії залежить від активної співпраці між державою, громадськими організаціями і приватним сектором, зокрема у межах державно-приватного партнерства.

У розвитку сучасної культури взаємодії з ветеранами та іншими категоріями населення, що зазнали негативного впливу війни, важливою є переорієнтація з медично-благодійної моделі допомоги на соціальну (громадянського суспільства). Соціальна модель підтримки орієнтована на подолання у суспільстві пере-

шкод для повноцінної інтегрованості та самореалізації громадян, а не на стигматизацію певних їх груп. Розвиток культури взаємодії з ветеранами — системоутворюючий стратегічний пріоритет, базовий для успішної реалізації усіх інших, що передбачає формування культури взаємодії з ветеранами у суспільстві; покращення корпоративної культури, стандартів взаємодії підприємств з вразливими групами клієнтів, співробітників та інших стейкхолдерів; розвиток програм підтримки роботодавців з адаптації ветеранів до робочих місць, зокрема, за напрямами навчання персоналу, фізичної та психологічної реабілітації учасників бойових дій, дотримання вимог законодавства з охорони праці.

Окреслена ситуація суттєво підвищує актуальність подальших наукових досліджень за напрямком, формує виклики державі, бізнесу та суспільству, адже ветерани в Україні, особливо люди з обмеженими можливостями, потребують суттєвої комплексної підтримки у питаннях фізичного та психологічного здоров'я, соціальної інтеграції та розширення їх освітніх та економічних можливостей.

Література

1. Стратегії переходу та інтеграції українських ветеранів до освіти і робочої сили [Електронний ресурс]. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3908533-reintegracia-veteraniv-cerez-osvitu-i-pracevlastuvanna.html (дата звернення: 10.02.2025).

2. Blackburn S., Parry K., Kim M., Oh H., LewisCh.From the military to the workforce: How to leverageveterans' skills [Електронний ресурс]. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/from-the-military-to-the-workforce-how-to-leverage-veterans-skills# (дата звернення: 10.02.2025).

3. Потреби та перешкоди ветеранів при працевлаштуванні [Електронний ресурс]. URL: https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zvit_pereshkodi_precevlashtuvanii.pdf (дата звернення: 10.02.2025).

4. Понад мільйон українців у формі забезпечують оборону країни. — Резніков [Електронний ресурс]. URL: https://forbes.ua/news/ponad-1-mln-lyudey-u-formi-zabezpechuyut-oboronu-ukraini-reznikov-08072022-7072 (дата звернення: 10.02.2025).

5. Аналітична інформація за даними Міністерства у справах ветеранів України [Електронний ресурс]. URL: https://data.mva.gov.ua/ (дата звернення: 10.02.2025).

6. Реінтеграція ветеранів в Україні [Електронний ресурс]. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1861/files/documents/VETERANS- %E2 %80 %99 %20REINTEGRATION %20IN %20UKRAINE_UKR-NEW.pdf (дата звернення: 10.02.2025).

7. The socialreintegration of veteransinUkraine [Електронний ресурс]. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1861/files/documents/2024-01/veterans-social_reintegration_eng.pdf (дата звернення: 10.02.2025).

8. Портрет ветерана російсько-української війни 2014–2022 рр. [Електронний ресурс]. URL: https://veteranfund.com.ua/analitics/portret_veterana/ (дата звернення: 10.02.2025).

9. D'Emidio T., Klier J., Wagner J., Weber T. The public sector gets serious about custome rexperience [Електронний ресурс]. URL: https://www.mckinsey.com/industries/ public-

sector/our-insights/understanding-the-customer-experience-with-government (дата звернення: 10.02.2025).

10. D'Emidio T., Wagner J. Understanding the customerexperience with government [Електронний ресурс]. URL: https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/understanding-the-customer-experience-with-government# (дата звернення: 10.02.2025).

11. Sahni N., SinghalSh. US governmentproductivity: The rolesgovernmentplays [Електронний ресурс]. URL: https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/us-government-productivity-a-more-than-2000-per-resident-opportunity (дата звернення: 10.02.2025).

12. Шлях пораненого: потреби, проблеми та бачення майбутнього [Електронний ресурс]. URL: https://www.pryncyp.com/analytics/socziologichne-doslidzhennya-shlyah-poranenogo-potreby-problemy-ta-bachennya-majbutnogo/ (дата звернення: 10.02.2025).

13. D'Emidio T., Obeid M., Malfara D. Twoviews on howcustomerexperiencecan better serve US militaryveterans [Електронний ресурс]. URL: https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/two-views-on-how-customer-experience-can-better-serve-us-military-veterans (дата звернення: 10.02.2025).

14. Досвід ветеранів та ветеранок: моніторинг установ [Електронний ресурс]. URL: https://www.pryncyp.com/analytics/dosvid-veteraniv-ta-veteranok-monitoryng-ustanov/ (дата звернення: 10.02.2025).

15. Glynn M., Berlin G., Dohrmann T., Mygatt E. Leading a transformationin the Department of VeteransAffairs [Електронний ресурс]. URL: https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/leading-a-transformation-in-the-department-of-veterans-affairs (дата звернення: 10.02.2025).

16. Mission critical: The completeguide to hiringveterans [Електронний ресурс]. URL: https://withyouwithme.com/mission-critical-the-complete-guide-to-hiring-veterans/#foreward (дата звернення: 10.02.2025).

17. Improvingcustomerexperiences [Електронний ресурс]. URL: https://department.va.gov/veterans-experience/wp-content/uploads/sites/2/2024/08/VEO-FY2023-Report_Final.pdf (дата звернення: 10.02.2025).

18. Соціальні послуги для ветеранів та ветеранок у громадах: виклики та потреби [Електронний ресурс]. URL: https://www.pryncyp.com/analytics/soczialni-poslugy-dlya-veteraniv-ta-veteranok-u-gromadah-vyklyky-ta-potreby/ (дата звернення: 10.02.2025).

19. Концепція політики щодо ветеранів та їхніх сімей [Електронний ресурс]. URL: https://www.pryncyp.com/wp-content/uploads/2024/01/veteranpolicy.pdf (дата звернення: 10.02.2025).

20. Al-Abdulmunem M., Carpenter-Song E., Bond G. R., Drake R. E., Ressler D. R. TransitioningVeterans with Service-ConnectedDisabilitiesSeekingEmployment: A Qualitative Study of Barriers and Strategies [Електронний ресурс]. URL: https://austinpublishinggroup.com/psychiatry-behavioral-sciences/fulltext/ajpbs-v9-id1095.pdf (дата звернення: 10.02.2025).

21. Системи соціальної підтримки ветеранів: Хорватія, Ізраїль, Велика Британія, Сербія та Данія [Електронний ресурс]. URL: https://www.pryncyp.com/analytics/oczinka-potreb-pi-kluvalnykiv-maye-gruntuvatysya-na-da-nyh-a-same-chitkomu-rozuminni-togo/ (дата звернення: 10.02.2025).

22. McDonald R. MyVA: Modernizing VA throughVeteran-centeredtransformation [Електронний ресурс]. URL: https://news.va.gov/21806/myva-a-message-from-sec-bob-mcdonald/ (дата звернення: 10.02.2025).

23. VA Customer Experience [Електронний ресурс]. URL: https://s3-us-gov-west-1.amazonaws.com/cg-778536a2-e58c-44f1-9173-29749804ec54/uploads/2021/07/Veterans-Affairs-Customer-Experience-Presentation.pdf (дата звернення: 10.02.2025).

References

1. Presentation materials «Strategy for transition and integration of Ukrainian veterans into education and workforce». URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3908533-reintegracia-veteraniv-cerez-osvitu-i-pracevlastuvanna.html [in Ukrainian].

2. Blackburn, S., Parry, K., Kim, M., Oh, H. & Lewis, Ch. (2023). From the military to the workforce: How to leverage veterans' skills. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/from-the-military-to-the-workforce-how-to-leverage-veterans-skills#/ [in English].

3. The needs and barriers to employment faced by veterans. URL: https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zvit_pereshkodi_precevlashtuvanii.pdf [in Ukrainian].

4. Over a million Ukrainians are in uniform to ensure the country's defense – Reznikov. URL: https://forbes.ua/news/ponad-1-mln-lyudey-u-formi-zabezpechuyut-oboronu-ukraini-reznikov-08072022-7072 [in Ukrainian].

5. Analytical information from the Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. URL: https://data.mva.gov.ua/ [in Ukrainian].

6. Veterans' reintegration in Ukraine. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1861/files/documents/VETERANS%E2%80%99%20REINTEGRATION%20IN%20UKRAINE_ENG-NEW.pdf [in English].

7. The social reintegration of veterans in Ukraine. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1861/files/documents/2024-01/veterans-social_reintegration_eng.pdf [in Ukrainian].

8. Portrait of a veteran of the Russian-Ukrainian War 2014-2022. URL: https://veteranfund.com.ua/analitics/portret_veterana/ [in Ukrainian].

9. D'Emidio, T., Klier, J., Wagner, J. & Weber T. (2019). The public sector gets serious about customer experience. URL: https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/understanding-the-customer-experience-with-government [in English].

10. D'Emidio, T. & Wagner, J. (2018). Understanding the customer experience with government. URL: https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/understanding-the-customer-experience-with-government#/ [in English].

11. Sahni, N. & Singhal, Sh. (2023). US government productivity: The roles government plays https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/us-government-productivity-a-more-than-2000-per-resident-opportunity [in English].

12. The Journey of the Wounded: Needs, Challenges, and Future Visions. URL: https://www.pryncyp.com/analytics/socziologichne-doslidzhennya-shlyah-poranenogo-potreby-problemy-ta-bachennya-majbutnogo/ [in Ukrainian].

14. Experience of veterans: Monitoring of institutions. URL: https://www.pryncyp.com/ analytics/dosvid-veteraniv-ta-veteranok-monitoryng-ustanov/ [in Ukrainian].

15. Glynn, M., Berlin, G., Dohrmann, T. & Mygatt, E. (2019). Leading a transformation in the Department of Veterans Affairs. URL: https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/leading-a-transformation-in-the-department-of-veterans-affairs [in English].

16. Mission critical: The complete guide to hiring veterans. URL: https://withyouwithme.com/mission-critical-the-complete-guide-to-hiring-veterans/#foreward [in English].
17. Improving customer experiences. URL: https://department.va.gov/veterans-experience/wp-content/uploads/sites/2/2024/08/VEO-FY2023-Report_Final.pdf [in English].
18. Social services for veterans in communities: Challenges and needs. URL: https://www.pryncyp.com/analytics/soczialni-poslugy-dlya-veteraniv-ta-veteranok-u-gromadah-vyklyky-ta-potreby/ [in Ukrainian].
19. Policy framework for veterans and their families. URL: https://www.pryncyp.com/wp-content/uploads/2024/01/veteranpolicy.pdf [in Ukrainian].
20. Al-Abdulmunem M, Carpenter-Song E, Bond GR, Drake RE, & Ressler DR. (2023). Transitioning Veterans with Service-Connected Disabilities Seeking Employment: A Qualitative Study of Barriers and Strategies. URL: https://austinpublishinggroup.com/psychiatry-behavioral-sciences/fulltext/ajpbs-v9-id1095.pdf [in English].
21. Social Support Systems for Veterans: Croatia, Israel, Great Britain, Serbia, and Denmark. URL: https://www.pryncyp.com/analytics/oczinka-potreb-pi-kluvalnykiv-maye-gruntuvatysya-na-da-nyh-a-same-chitkomu-rozuminni-togo/ [in Ukrainian].
22. McDonald B. (2016) MyVA: Modernizing VA through Veteran-centered transformation. URL: https://news.va.gov/21806/myva-a-message-from-sec-bob-mcdonald/ [in English].
23. VA Customer Experience. URL: https://s3-us-gov-west-1.amazonaws.com/cg-778536a2-e58c-44f1-9173-29749804ec54/uploads/2021/07/Veterans-Affairs-Customer-Experience-Presentation.pdf [in English].

STRATEGIC OPPORTUNITIES FOR ENHANCING MARKETING PARTNERSHIPS AND REALIZING THE ECONOMIC POTENTIAL OF VETERANS

Iryna Lylyk,
Candidate of Economics Sciences (Ph.D. in Economics),
Assistant Professor,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman, Ukraine,
https://orcid.org/0000-0003-4748-5407
Oleksandr Shafalyuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman, Ukraine,
https://orcid.org/0000-0003-1145-7973
Olena Buchynska,
Candidate of Economics Sciences (Ph.D. in Economics),
Assistant Professor,
Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman, Ukraine,
https://orcid.org/0000-0003-2991-2110

Abstract. The article constructively examines the realities and strategic opportunities for the development of the support system for veterans and other war-affected categories of the population of Ukraine, identifies reserves for neutralizing problems and increasing the efficiency of assistance and services, promising scenarios, priorities and phasing of changes, including according to the principles of continuous improvement and improving the effectiveness of client experience, sustainable development and marketing partnerships of all involved socio-economic subsystems. It is shown that the reintegration of veterans into education and the workforce is not a priority for most studies implemented in Ukraine. There is a lack of large-scale data that has been systematically collected and processed on the long-term results of veterans' reintegration in the direction of transition to education and the workforce. The author's conclusions and proposals are based on the systematization of the results of primary (semi-structured in-depth interviews and problem-oriented focus groups) and desk research implemented within the framework of international projects on the needs of veterans, assessments of the quality of their provision, as well as trends in the development and effectiveness of stakeholder interactions. It is proved that the development of veteran culture, including within the framework of corporate social responsibility, increasing the level of integration of efforts of state institutions and other actively operating organizations, is a recognized priority and requires the development and systematic implementation in Ukraine of modern strategies for ensURLng the successful self-realization of veterans in civilian life, their well-being and the restoration of the country's economy.

Keywords: strategy, veterans, economics, marketing partnerships, customer experience, interaction effectiveness

Стаття надійшла до редакції 13.02.2025

УДК 338.012:658.8
JEL Classification: L21, M21
DOI https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.055.073

Мельник Сергій Миколайович[1]

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТА АНАЛІЗ ВЕРСІЙ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених оцінюванню конкурентоспроможності підприємств, у науковій спільноті зберігається консолідована думка щодо відсутності універсального підходу, який би повною мірою відповідав потребам усіх суб'єктів господарювання. Питання добору релевантних оціночних показників залишається предметом активної дискусії. У статті здійснено критичний аналіз існуючих методів і методичних підходів до визначення рівня конкурентоспроможності підприємств на основі широкого спектра показників, що дозволило їх систематизувати та виокремити перспективні напрями вдосконалення аналітичного інструментарію. Обґрунтовано прикладні обмеження інтегрального підходу до оцінювання конкурентоспроможності. Натомість акцент зроблено на доцільності використання комплексного підходу з диференціацією видів конкурентоспроможності та застосуванням обмеженого, але репрезентативного набору показників.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємство, маркетинг, показники конкурентоспроможності, методи оцінки конкурентоспроможності.

Вступ. Більшість наукових публікацій з проблеми оцінювання конкурентоспроможності підприємств присвячена розгляду методів визначення її рівня та аналізу конкурентного положення суб'єктів ринку як умови підвищення конкурентоспроможності підприємств або, навпаки, — залежності позиції підприємства на конкурентній карті від досягнутого ним рівня конкурентоспроможності. При цьому саме визначенню конкурентного положення підприємств приділяється основна увага у більшості публікацій з цієї тематики, що зумовлено неоднозначністю існуючих методичних підходів до розрахунку рівня конкурентоспроможності підприємств і науковою стриманістю авторів у представленні нових ідей.

Попри значну кількість авторських версій оцінювання конкурентоспроможності підприємств, серед більшості науковців утвердилася консолідована думка, що «досі немає універсального методу, який би повністю відповідав потребам усіх підприємств, незалежно від особливостей діяльності, впливу зовнішнього середовища тощо. Питання вибору універсального показника та факторів конкурентоспроможності, що визначають його рівень, залишається невирішеним» [1,

[1]**Мельник Сергій Миколайович** — кандидат економічних наук, докторант кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0004-5812-0758, smelnuk@gmail.com

с. 56]. Це є основною причиною того, що в прикладних дослідженнях шляхів підвищення конкурентоспроможності автори зосереджують увагу на широкому колі питань удосконалення діяльності підприємств, які не завжди узгоджуються з обраним напрямом.

Для визначення методів і прийомів оцінювання конкурентоспроможності підприємств, які б мали перспективу практичного застосування, необхідно систематизувати існуючі наукові напрацювання та здійснити їх критичний аналіз з метою виокремлення перспективних, науково обґрунтованих пропозицій із відповідними розрахунковими підходами. Зазначене свідчить про актуальність обраної теми дослідження і слугує підґрунтям для визначення його цільового спрямування.

Постановка завдання. Метою статті є представлення результатів аналізу існуючих методів і методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств і спроб їх систематизації. Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань:

- визначити методи, придатні для розрахунку конкурентоспроможності підприємств;
- оцінити наявні методичні підходи до визначення рівня конкурентоспроможності;
- з'ясувати адекватність показників, що використовуються під час оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств;
- здійснити систематизацію методів і методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств.

Результати. Існує багато варіантів класифікації методів (прийомів, способів) оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Деякі з них вирізняються простотою структурної побудови, інші — ґрунтуються на складній ієрархічній диференціації класифікаційних ознак. До першої групи, зокрема, належить узагальнений перелік видів оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Так, О. С. Шуміло, Д. С. Рудас і В. М. Сукольський виокремили такі методи: «графічні; матричні; аналітичні; експертні; комбіновані; комплексні» [2, с. 295]. Такий підхід навряд чи має наукову цінність, з огляду на відсутність чітко визначеної класифікаційної ознаки в запропонованому переліку методів. Крім того, у зазначеному списку відсутні специфічні методи оцінювання конкурентоспроможності, якщо припускати їх існування.

У контексті видової диференціації об'єктів, близьких за призначенням або основними характеристиками, застосовують два підходи — групування та класифікацію. Перший передбачає розподіл досліджуваних об'єктів на групи, однорідні за певною властивістю або функцією. Другий полягає в об'єднанні об'єктів у значущі категорії на основі спільних характеристик і ознак. Класифікація, як правило, має багаторівневу структуру, яка дозволяє розміщувати одні й ті самі об'єкти в різних класифікаційних категоріях.

Один із варіантів групування методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств запропонували І. С. Найда та О. М. Галицький [3, с. 64]. Вони виокремили три групи методів: індексні, матричні та графічні. До індексних методів автори віднесли: метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції; метод, базований на теорії ефективної конкуренції; метод, оснований на теорії конкурентних переваг; метод інтегральної оцінки; метод бенчмаркінгу; індекс Херфіндаля–Гіршмана; індекс Розенблюта. Проте частина зазначених методів не має прямого відношення до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Так, індекси Херфіндаля–Гіршмана та Розенблюта призначені переважно для оцінювання рівня концентрації ринку, тобто інтенсивності конкуренції. Деякі методи мають лише опосередкований зв'язок із конкурентоспроможністю підприємства (наприклад, метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції). Інші відображають лише загальний підхід до оцінювання конкурентоспроможності, не обмежуючись індексними обчисленнями (зокрема, методи, засновані на теорії ефективної конкуренції або на теорії конкурентних переваг). У цьому контексті лише метод інтегральної оцінки та метод бенчмаркінгу можна вважати беззаперечно індексними.

Представлені матричні методи ґрунтуються на використанні матриць БКГ, І. Ансоффа, М. Портера, GE/McKinsey, А. Томпсона і Р. Стрікленда, Shell/DPM, а також SWOT-аналізу, SPACE-аналізу, STEP-аналізу, STEEPV-аналізу. Усі ці інструменти слугують засобами дослідження стану та перспектив зміни конкурентних характеристик суб'єктів ринку, способами комплексного оцінювання сильних і слабких сторін їх діяльності, варіантами обґрунтування вибору перспективних стратегій розвитку. Проте вони не є алгоритмами визначення рівня конкурентоспроможності підприємств. Загалом, матричні методи можуть використовуватися як інструменти, переважно двофакторного оцінювання, окремих аспектів формування конкурентоспроможності підприємств.

Слід зазначити, що деякі дослідники, зокрема О. М. Кириченко і А. В. Мігдальський, розглядають матричні методи як чи не єдиний інструмент оцінювання конкурентоспроможності підприємств [4]. Проте перелічені ними аналітичні матриці здебільшого спрямовані не на безпосередню оцінку конкурентоспроможності, а на аналіз стратегічних позицій бізнесу, рівня привабливості ринку, внеску кожного сегмента бізнесу підприємства в його господарський портфель, визначення позиціонування існуючих видів бізнесу, а також вимірювання відносної якості продукту.

До складу графічних методів І. С. Найда та О. М. Галицький віднесли багатокутник конкурентоспроможності, радар конкурентоспроможності, метод «профілів» і карту стратегічних груп. За своєю суттю графічні методи не передбачають порядку або правил розрахунку рівня конкурентоспроможності, а отже мають розглядатися як засоби візуалізації отриманих результатів. Вони дозволяють подати інформацію у формі, зручній для сприйняття зацікавленими сторонами.

Схожі підходи до групування методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств демонструють Т. В. Швед та І. С. Біла. Відмінність полягає в тому, що

поряд із майже ідентичними наборами матричних і графічних методів, дослідниці розширили групу індексних, включивши до неї методи, що ґрунтуються на визначенні конкурентоспроможності продукції, теорії ефективної конкуренції, визначенні сили реактивної позиції та теорії рівноваги. Однак ці підходи за своєю суттю є методичними підходами, а не самостійними методами розрахунку [5, с. 406–407].

Крім того, автори виокремили групу аналітичних методів — методи різниць, рангів, балів, експертної оцінки, а також системи диференціальних рівнянь. Ці підходи досить широко застосовуються під час оцінювання конкурентоспроможності підприємств і ґрунтуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій із комплексом вхідних даних. Як зазначають дослідниці, «...залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки» [5, с. 407].

Більш складну ієрархічну класифікацію методів оцінювання конкурентоспроможності запропонували А. М. Ткаченко та Е. О. Колесник [6, с. 14–21], які диференціювали ці методи за такими ознаками:

- способом оцінювання (кількісні — метод балів, метод різниць, інтегральний метод; якісні — евристичні, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок);
- формою представлення результатів (матричні, індексні, графічні);
- показниками, що використовуються під час аналізу:
  - методи, що характеризують ринкові позиції (частина стратегічних матриць);
  - методи, що характеризують рівень менеджменту (бенчмаркінг, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп);
  - методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність (прогнозування фінансового стану, методи фінансово-економічного аналізу);
- ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства (спеціальні — оцінка конкурентоспроможності продукції, матричні методи; комплексні — метод балів, індексні, інтегральні методи);
- рівнем ухвалення рішень (стратегічні — матричні моделі; тактичні — інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції, самооцінка, конкурентоспроможність продукції, аналіз конкурентних переваг).

Надмірна ієрархізація класифікації наведених методів призвела до втрати фокусу на основному об’єкті дослідження — конкурентоспроможності підприємств, і підміни процесу оцінювання її рівня аналізом ринкового положення суб’єктів господарювання, їх позиціонуванням та зручними (передусім — візуальними) формами представлення результатів досліджень.

Наведені приклади групування та класифікації методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств свідчать про відсутність специфічних методів, які були б розроблені виключно для оцінювання цього об’єкта. Кожен із розглянутих методів є універсальним аналітичним інструментом, придатним для використання в інших сферах економічного аналізу стосовно широкого кола різноманітних економічних явищ.

Подібні проблеми виникають і при використанні загальнонаукових підходів — структурного та функціонального — до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Так, І. М. Дашко зазначає: «Оцінка розвитку підприємства з точки зору оцінки конкурентоспроможності підприємства здійснюється відповідно до найзагальніших підходів — структурного та функціонального. В основі структурного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства лежить аналіз його позиції на ринку з урахуванням рівня монополізації галузі… Функціональний полягає у визначенні конкурентоспроможності підприємства за показниками ефективності виробництва, фінансового стану, збуту та конкурентоспроможності товару» [7, с. 109].

Слід зауважити, що за структурного підходу авторка фактично пропонує оцінювати конкурентоспроможність підприємства на основі аналізу іншого об'єкта — ринку його діяльності. Водночас рівень монополізації ринку може певною мірою залежати від конкурентоспроможності найбільших його учасників, однак конкурентоспроможність підприємства не є наслідком монополізації. Навпаки, монопольне становище на ринку є похідним результатом захоплення окремими підприємствами значної його частки.

Запропоноване функціональне оцінювання конкурентоспроможності на основі ефективності діяльності підприємств, їх фінансового стану та конкурентоспроможності продукції має лише опосередковане відношення до досліджуваного об'єкта й не відображає здатності підприємств до конкуренції. Зокрема, такі складові фінансового стану, як фінансова стійкість, а тим більше — ліквідність, не можуть розглядатися як ознаки конкурентоспроможності.

Використання функціонального підходу в оцінюванні конкурентоспроможності потребує переосмислення самої суті поняття, що, своєю чергою, передбачає її диференціацію за етапами формування та циклами відтворення.

Оскільки конкурентоспроможність підприємств є складною багатовимірною характеристикою їхнього становища на ринку, деякі дослідники вважають за доцільне враховувати, хто саме і з якою метою здійснює відповідні розрахунки. На це звертає увагу С. М. Савченко, який у науковій статті окреслює коло зацікавлених суб'єктів дослідження рівня конкурентоспроможності підприємств. До них відносяться: власники підприємств, їхнє керівництво, окремі підрозділи, державні органи, органи місцевого самоврядування, конкуренти, контрагенти, інвестори, інформаційно-консалтингові компанії, засоби масової інформації, наукова спільнота [8].

Втім, викликає сумнів твердження, що конкурентоспроможність є предметом уваги з боку окремих функціональних підрозділів підприємства, які реалізують лише вузьке коло корпоративних завдань. Аналогічно, для державних і місцевих органів управління першочерговий інтерес становить не конкурентоспроможність як така, а фінансова стійкість підприємств та перспективи їх розвитку. Контрагенти ж, найімовірніше, зосереджують увагу на платоспроможності підприємств та їх здатності виконувати контрактні зобов'язання.

Попри це, ідея диференційованої суб'єктності в оцінюванні конкурентоспроможності є продуктивною. Її реалізація виявляється в оцінюванні секторальних видів конкурентоспроможності, таких як: інвестиційна — для власників і потенційних інвесторів; кадрова — для персоналу; товарна — для конкурентів. Це обумовлює відбір предмета оцінювання, що безпосередньо залежить від змістовного розуміння суті конкурентоспроможності.

Однак ця продуктивна ідея втрачає значущість за умов застосування неадекватних методів розрахунку. Так, О. О. Мезенцева, досліджуючи конкурентоспроможність підприємств, запропонувала авторське поняття «конкурентна позиція» та зазначила: «…оцінювання конкурентної позиції полягає у визначенні зведеного показника, який враховує усі аспекти участі підприємства на ринку, відображаючи взаємозв'язок між п'ятьма суб'єктами, що його оцінюють» [9, с. 10]. До таких суб'єктів, на думку дослідниці, належать споживачі, конкуренти, партнери, інвестори і саме підприємство.Проте незрозуміло, навіщо споживачам інформація про рівень конкурентоспроможності підприємства. Предметом їх першочергової уваги є ціна і якість продукції, умови гарантійного та післягарантійного обслуговування, а серед узагальнених характеристик — бренд виробника. Сам зведений показник рівня конкурентної позиції запропоновано розраховувати за формулою [9,с.10]:

$$«\| I\,кп \| = \sqrt{a^2 + b^2 + c^2 + d^2 + e^2}, \qquad (1)$$

де a — значення оцінки конкурентної позиції підприємства — споживачами;
b — значення оцінки конкурентної позиції підприємствами-конкурентами;
c — значення оцінки конкурентної позиції інвесторами;
d — значення оцінки конкурентної позиції підприємствами-партнерами;
e — значення оцінки конкурентної позиції підприємством».

Викликає питання адресність такої оцінки, оскільки в ній беруть участь суб'єкти з різними цільовими орієнтирами щодо визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Незрозумілою є також варіативність їхньої оцінки конкурентної позиції, якщо, за словами автора: «конкурентну позицію підприємства запропоновано визначати як частку певного сегменту ринку товарів або послуг, що займає підприємство...» [9, с. 6], тобто на основі об'єктивного кількісного показника.

Із наведеного можна зробити висновок, що кожен запропонований варіант методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємств має супроводжуватися відповідним, адекватним методом розрахунку із використанням обґрунтованого переліку релевантних показників.

Значна частина дослідників схиляється до визнання визначальної ролі конкурентоспроможності продукції у формуванні загальної конкурентоспроможності підприємства. Так, Ю. В. Ковтуненко і Я. В. Колісніченко зазначають: «багато з існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства засновані на визнанні того, що конкурентоспроможність підприємства безпосередньо відбивається конкурентоспроможністю його продукції» [10, с. 39].

Подібну позицію поділяють також Т. І. Бондарєва та А. Б. Сариєва. Вони пропонують здійснювати оцінку конкурентоспроможності підприємств «...на основі конкурентоспроможності товарів і частки цих товарів у загальному обсязі виробництва підприємств-виробників...» [11, с. 43]. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства трактується як похідна величина, обумовлена диференційованим рівнем конкурентоспроможності окремих асортиментних позицій продукції, зведеним за допомогою методу середньої арифметичної зваженої.

Переважна більшість дослідників вважає пріоритетним методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємств, що базується на використанні комплексу різноманітних показників. При цьому склад таких показників є варіативним і залежить від інтерпретації змісту самого поняття конкурентоспроможності. Так, Н. М. Богацька зазначає, що при оцінюванні рівня конкурентоспроможності «для більшості підприємств найбільш прийнятними є комплексні методи, що засновані на класифікації категорій, які аналізують значення коефіцієнтів, при розкритті виробничої, фінансової, інноваційної, трудової, маркетингової та інших сторін діяльності підприємства; …найбільш перспективною методикою може слугувати загальноприйнята й багаторазово апробована методологія систем збалансованих показників ефективності» [12].

Таким чином, автор пропонує здійснювати оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств на основі системи показників, які інтегрують результати діяльності різних виробничих, допоміжних і управлінських підрозділів, підсистем і задіяних ресурсів [12].

Пріоритетність комплексного підходу в оцінюванні конкурентоспроможності визнається і багатьма іншими дослідниками. При цьому реалізація зазначеної комплексності відбувається по-різному. Так, А. В. Суханова вважає, що необхідний рівень комплексності досягається шляхом поєднання різних методичних підходів, які «...засновані на життєвому циклі товару, частці ринку, ефективній теорії конкуренції, конкурентній перевазі, оцінці конкурентоспроможності товару тощо» [13].

В. М. Радько і С. М. Мацюра пропонують диференціювати конкурентоспроможність підприємств за управлінськими рівнями, що, на їхню думку, дозволить здійснювати її комплексне оцінювання з урахуванням характеристик стратегічного, тактичного й операційного рівнів [14, с. 765]. Причому результати оцінювання на кожному з цих рівнів також мають комплексний вимір:

— на стратегічному — за ознаками прогнозного рівня конкурентоспроможності та стратегічного розриву з конкурентами;

— на тактичному — із використанням динамічних показників діяльності за основними функціональними напрямами (виробництво, фінанси, маркетинг, логістика, персонал тощо);

— на операційному — за окремими показниками конкурентоспроможності продукції в порівнянні з аналогічними характеристиками продукції конкурентів.

Представлені дослідниками оціночні характеристики конкурентоспроможності підприємств структуровано у вигляді «піраміди конкурентоспроможності»,

що підкреслює послідовність і комплексність її оцінювання відповідно до рівнів управління.

Одним із дискусійних аспектів оцінювання конкурентоспроможності є вибір відповідних показників — як так званого універсального показника, так і набору дезінтегрованих показників у межах комплексного підходу. Із цього приводу А. В. Суханова, обґрунтовуючи доцільність застосування комплексного підходу, зазначає: «розглянуті методи самі по собі не відповідають потребам українських підприємств, оскільки питання вибору універсального показника та факторів конкурентоспроможності, що визначають його рівень, залишається невирішеним» [13].

Складно погодитися з твердженням про непридатність окремих методів для українських підприємств без конкретизації обмежень, проте факт відсутності загальноприйнятого універсального показника конкурентоспроможності не викликає заперечень. Подібну позицію висловлюють і Г. П. Жалдак та А. Р. Мамаджанов, які наголошують: «питання вибору універсального показника та факторів конкурентоспроможності, що визначають його рівень, залишається невирішеним» [1, с. 56]. Дослідники додають: «...досі немає універсального методу, який би повністю відповідав потребам усіх підприємств, незалежно від особливостей діяльності, впливу зовнішнього середовища тощо» [1, с. 56].

Однак причиною цього є не вади існуючих методів оцінювання, а об’єктивна неможливість охоплення всієї багатоманітності проявів конкурентоспроможності підприємства єдиним інтегральним показником.

Формування комплексу оціночних показників конкурентоспроможності належить до найскладніших і найбільш дискусійних питань. У науковій літературі пропонується безліч варіантів їхнього складу. При цьому, як зазначають В. П. Самодай, Ю. П. Машинова і Н. В. Руденко, «показники, які можна використовувати при оцінці конкурентоспроможності підприємства, різні, і їх набір може відрізнятися залежно від оцінки використаної методології» [15, с. 25].

З цим твердженням можна погодитися лише частково. Дійсно, склад оціночних показників може варіюватися, але не стільки через застосовану методологію, якщо розуміти її як систему взаємопов’язаних методів, скільки через змістовне розуміння сутності конкурентоспроможності та цільову орієнтацію її окремих різновидів. Саме це визначає доцільність включення конкретних показників до системи оцінювання.

Основною вадою численних запропонованих варіантів наборів оціночних показників конкурентоспроможності підприємств є майже повна відсутність обґрунтування їх складу. А у випадку значної кількості включених показників спонтанність їхнього відбору зводить нанівець аналітичну значущість отриманих результатів оцінки. Так, С. І. Архієреєв і В. В. Мєшкова у межах запропонованої ними «методики поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства» використали великий масив показників, які формують такі складові оцінки: торговельно-виробничу (7 показників), комерційну (9), маркетингову (6), фінансову (4), організаційно-управлінську (2), ресурсну (5), інноваційну (3). Загалом — 36 показників [16, с. 215–216].

Очевидно, що кількість показників не є ключовою проблемою цієї методики, хоча їх надмірна чисельність підвищує ризик внутрішньої кореляційної залежності, що ускладнює інтерпретацію результатів. Основна проблема полягає у включенні таких показників, які, по-перше, не мають прямого відношення до конкурентоспроможності, а по-друге — не можуть мати визначених критеріїв зміни, необхідних для розрахунку рівня конкурентоспроможності підприємства.

Наприклад, до першого показника торговельно-виробничої складової — обсягу і складу товарообороту — виникають обґрунтовані питання. Показник складу товарообороту, як правило, розраховується через частку окремих товарних груп у загальному обсязі товарообороту. Проте така структура за асортиментною ознакою жодним чином не характеризує рівень конкурентоспроможності. До того ж ці структурні показники не мають чітко визначеної цільової спрямованості змін без урахування якісних характеристик. Аналогічне зауваження стосується й інших показників, зокрема: коефіцієнта стійкості асортименту (торговельно-виробнича складова), коефіцієнтів ліквідності (фінансова складова), показника оборотності запасів (комерційна складова) тощо.

Крім того, автори вказують на своє «бачення класифікації показників, що беруть участь в оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства», яке полягає у розподілі їх на результуючі та факторні [16, с. 216]. Водночас не наводиться конкретного поділу запропонованих показників на ці групи, а також відсутній інструментарій для розрахунку й інтерпретації результатів оцінювання.

Більш змістовними й практично значущими виглядають напрацювання тих дослідників, які обґрунтовують свої методики оцінювання конкурентоспроможності підприємств або пропонують їх спрощені варіанти. Більшість таких методик базується на використанні комплексного підходу до формування системи оціночних показників та вибору методів оцінювання з відповідним рівнем інтегрування отриманих результатів.

Методичний підхід, запропонований О. О. Шапуровою, вирізняється логічною послідовністю дій, що є передумовою отримання достовірних і практично релевантних результатів. Авторка справедливо зауважує, що «на першому етапі необхідно визначитися з основними конкурентами... підприємства та індикаторами (критеріями оцінки)» [17, с. 154]. Це принципово важливий момент, адже порівняння результатів діяльності підприємства з тими суб'єктами, які не є його прямими конкурентами, позбавлене аналітичної доцільності. Категорія конкурентоспроможності передбачає порівняльне оцінювання діяльності підприємства щодо боротьби за спільний предмет конкуренції. Відповідно, характеристики суб'єктів, які функціонують у різних ринкових умовах, не можуть мати аналітичної цінності.

Після ідентифікації ключових конкурентів доцільно перейти до визначення релевантного переліку показників. Варто наголосити: не критеріїв, які є цільовими орієнтирами змін кожного показника, а саме показників — як інструментів оцінювання. Їхній добір має відповідати тому виду конкурентоспроможності, який є безпосереднім об'єктом аналізу.

У подальшому О. О. Шапурова скористалася традиційним підходом до ранжування з елементами бальної оцінки та графічного представлення результатів за методом бенчмаркінгу. Основними оціночними «індикаторами» — показниками авторка обрала: «ресурсний потенціал (сума основних і оборотних коштів та заробітної плати), товарну продукцію (дохід від реалізації), мотивацію праці (заробітна плата), ефективність виробництва (показник рентабельності). Індикатори обираються відповідно до вимог дослідника та впливу відповідних значущих факторів» [17, с. 155]. Проте деякі з них мають суперечливий характер взаємозв'язку — зокрема, заробітна плата та рентабельність — що підкреслює відсутність обґрунтованості у доборі оціночних показників. Також викликає сумнів теза про суб'єктивність вибору складу цих показників, адже наукове оцінювання передбачає об'єктивність у визначенні методологічної бази.

У наукових публікаціях, коли мова заходить про оцінювання конкурентоспроможності підприємств (особливо якщо вона не є центральним об'єктом дослідження), основним показником традиційно вважається ринкова частка. Зокрема, вже згадані О. С. Шуміло, Д. С. Рудас і В. М. Сукольський зазначають: «найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, яким належить значна частка ринку» [2, с. 295]. Це твердження має підстави для широкого визнання, особливо у випадку, коли ринкова частка виступає трансформованим індикатором реалізованої конкурентної переваги. Проте повноцінне оцінювання конкурентоспроможності вимагає застосування комплексного підходу до формування системи показників.

Переважна більшість дослідників, які прагнуть здійснити кількісне оцінювання конкурентоспроможності підприємств, використовують одну з модифікацій інтегрального розрахункового підходу. За влучним висловом С. В. Коляденка і І. А. Чікова, «інтегральні показники — це комплексні показники, які широко використовуються завдяки їхній спроможності агрегувати великі обсяги інформації у легко зрозумілі формати» [18, с. 37].

Однак зазначений потенціал інтегрального методу використовується не завжди. Так, О. І. Ковтун вважав доцільним оцінювати конкурентоспроможність підприємств за інтегральним методом, використовуючи виключно показники ефективності: «для оцінки конкурентоспроможності підприємств (і особливо вітчизняних) можна використати й інтегральний показник, що розраховується у вигляді середньогеометричної зваженої певного репрезентативного набору узагальнювальних показників ефективності підприємства» [19, с. 47]. Причини пріоритетності саме такого підходу для вітчизняних підприємств автор не наводить.

До цього «репрезентативного набору» включено показники ефективності виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту та просування товарів, конкурентоспроможності продукції, а також ефективності інноваційного проєкту.

Не вдаючись до оцінки коректності використання вказаних показників, зауважимо: ототожнювати конкурентоспроможність із ефективністю діяльності підп-

риємства є методологічно помилково. Попри певну взаємозумовленість цих категорій, вони характеризують різні аспекти функціонування суб'єкта господарювання.

Загалом, головна проблема використання інтегрального методу оцінювання конкурентоспроможності полягає не в складності розрахункових алгоритмів, а в обґрунтованості вибору відповідних показників. Це підтверджується, зокрема, підходом, запропонованим С. І. Котенком і Г. О. Швіндіною, які застосували метод мультиплікативної згортки часткових показників, згрупованих за функціональними сферами діяльності підприємства [20, с. 104–110].

У своїй статті «Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку» автори ставили за мету визначити такі часткові показники конкурентоспроможності, які б мали стратегічний контекст. Вони виокремили наступні групи показників:ПФД — показники фінансової діяльності;ПБП — показники бізнес-процесів;ПІД — показники інноваційної діяльності;ПОТР — показники оцінки трудових ресурсів;ПАС — показники активності споживачів [20, с. 109].

Для кожної з цих груп було обчислено інтегральні показники, які, у свою чергу, стали основою для розрахунку загального інтегрального показника — індикатора стратегічного розвитку підприємства*($Ір_{стр}$)*:

$$Ір_{стр} = \sqrt[5]{ПФД \text{х} ПБП \text{ х} ПІД \text{х} ПОТР \text{х} ПАС} \qquad (2)$$

Водночас автори не обґрунтували доцільність включення до розрахунку індикатора стратегічного розвитку підприємства саме зазначених груп показників, а також не навели перелік внутрішньогрупових показників, що формують відповідні інтегральні значення. Це ускладнює відтворення методики, її верифікацію та порівняльний аналіз із іншими підходами до оцінювання конкурентоспроможності.

Дещо інший підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємств, який також має ознаки комплексності, запропоновано Д. О. Котелевцем. На думку дослідника, «...рівень конкурентоспроможності підприємства визначається залежно від рівня стійкості фінансової, організаційно-економічної та соціально-економічної підсистем» [21, с. 116].

Для кожної з підсистем на основі окремих показників розраховується коефіцієнт відповідності фактичного значення плановому. Такий підхід дозволяє здійснювати оцінювання стійкості кожної підсистеми окремо, що є важливим елементом при формуванні інтегральної оцінки конкурентоспроможності:

$$К\,в_n = Пф_n / Ппл_n, \qquad (3)$$

де: $К\,в_n$ — коефіцієнт відповідності n-го показника;
$Пф_n$ — фактичне значення n-го показника;
$Ппл_n$ — планове значення n-го показника.

Розрахунок коефіцієнта стійкості підсистеми здійснюється за формулою середнього арифметичного значення коефіцієнтів відповідності *n*-го показника, що входить до складу відповідної підсистеми:

$$К\ ст = \Sigma\ К\ в_n / n, \quad (4)$$

де: К ст — коефіцієнт стійкості підсистеми;

n — кількість показників, за якими проводилася оцінка стійкості;

Σ К $в_n$ — сумарне значення коефіцієнтів відповідних показників, за якими проводилася оцінка стійкості

У подальшому загальний показник стійкості / конкурентоспроможності визначається не за інтегральним методом. Як зазначає дослідник, «рівень загальної стійкості … буде визначатися найменшим із значень коефіцієнтів, конкурентоспроможність у цілому буде визначатися найменшим з трьох показників рівня стійкості підсистеми» [21, с. 117].

$$К\ ст. = min\ (К\ ст_{фін};\ К_{сторг.ек};\ К\ ст_{соц.ек.}), \quad (5)$$

де: К ст — коефіцієнт стійкості/конкурентоспроможності підприємства;

К $ст_{фін}$ — коефіцієнт стійкості фінансової підсистеми;

К $_{сторг.ек}$ — коефіцієнт стійкості організаційно-економічної підсистеми;

К $ст_{соц.ек}$ — коефіцієнт стійкості соціально-економічної підсистеми

За такої логіки конкурентоспроможність підприємства у кінцевому варіанті визначатиметься рівнем мінімальної стійкості однієї з підсистем.

Такий підхід до оцінювання стану підприємства за найслабшим компонентом є прийнятним, зокрема, для оцінювання ресурсного забезпечення, коли дефіцит одного ресурсу обмежує загальний обсяг виробництва, а решта ресурсів може залишитися незатребуваною. Водночас конкурентоспроможність — це показник комплексного й відносного характеру. Відтак, мінімальні значення окремих показників не можуть вважатися обмежувальними для загальної оцінки конкурентоспроможності. Вони повинні враховуватися в обчисленні, але із застосуванням відповідних методів — середнього арифметичного, середнього геометричного, інтегрального розрахунку з урахуванням вагових коефіцієнтів для кожного показника тощо.

Крім того, викликає сумнів і сам алгоритм обчислення загального коефіцієнта стійкості за мінімальним рівнем часткових показників, якщо ці показники подані у формі коефіцієнтів і відображають різні аспекти функціональної діяльності підприємства.

До переліку методичних підходів зі спірною обґрунтованістю вибору оціночних показників конкурентоспроможності слід також віднести пропозицію К. О. Кознєцової щодо визначення «потенціалу конкурентоспроможності підприємства на основі ресурсного забезпечення» (ПКОРЗ) [22, с. 5]. Загалом оцінювання конкурентоспроможності підприємства за ознакою забезпеченості його ресурсами має певну логічну аргументацію. Проблемним залишається, однак, питання вибору релевантних показників ресурсного забезпечення та обґрунтованої методики розрахунку рівня конкурентоспроможності.

З цього приводу авторка зазначає: «…виникає доцільність оцінювання ПКОРЗ на основі операційної результативності (*Ко*), яка характеризується показником економічної доданої вартості. Показником оцінювання позиції підприємства на ринку запропоновано обрати частку ринку як індикатор його стратегічної позиції (*Кс*)» [22, с. 11].

Розрахунок коефіцієнта ПКОРЗ (*К*) подано у вигляді наступного алгоритму:

$$К = Ко \bullet Кс = EVA/EVA^{в} \bullet \sqrt{I/I^{в}}, \qquad (6)$$

де $EVA^{в}$ — економічна додана вартість підприємств заданої вибірки;

EVA — економічна додана вартість підприємства, що досліджується;

$I^{в}$ — індекс змін обсягів виручки підприємств заданої вибірки;

I — індекс змін обсягів виручки підприємства, що досліджується.

Представлений алгоритм свідчить, що розрахунок потенціалу конкурентоспроможності підприємства на основі ресурсного забезпечення є результатом врахування відносного (у порівнянні з ринком) обсягу отриманої доданої вартості та коефіцієнта відносної динаміки обсягу реалізованої продукції. Якщо навіть не зважати на методологічну некоректність поєднання у формулі статичних (EVA/EVAв) і динамічних (√I/Iв) показників, виникає логічне заперечення щодо обґрунтованості оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства на основі показників, які безпосередньо не характеризують ресурсне забезпечення. Ані економічна додана вартість, ані динаміка виручки не є ресурсними показниками. У трансформованому вигляді цей алгоритм швидше відповідає моделі розрахунку рентабельності реалізації продукції як добутку прибутку і обсягу виручки підприємства.

Висновки. Розглянуті численні варіанти та підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств дають підстави для таких аналітичних узагальнень:

1. За методами оцінювання конкурентоспроможності підприємств методи, представлені в науковій літературі, можна класифікувати за такими ознаками:

1.1. За призначенням об’єкта оцінювання:

- Методи розрахунку рівня конкурентоспроможності.Переважають індексні, точніше — методи коефіцієнтів, що відображають відносний характер оцінювання. Їх різновидом є інтегральні методи, які застосовуються в умовах комплексного підходу.
- Методи оцінювання факторів конкурентоспроможності.Домінують матричні методи, призначені для аналізу конкурентного положення суб’єктів ринку, зазвичай у двофакторному форматі. Графічні методи виконують функцію візуалізації результатів, отриманих через інші методи (індексні, матричні тощо).

1.2. За способом оцінювання та формою представлення результатів: Методи поділяються на об’єктивно-розрахункові, бальні, експертні, матричні. Вибір методу залежить передусім від доступу до відповідної інформації та типу об’єкта оцінювання.

2. За методичними підходами до розрахунку рівня конкурентоспроможності підприємств ключовими класифікаційними ознаками є:

2.1. Предметний базис оцінювання:а) конкурентоспроможність продукції;б) ефективність діяльності;в) фінансовий стан;г) функціональні види діяльності;д) ресурсне забезпечення;е) маркетингова діяльність. Вибір базису залежить від трактування суті конкурентоспроможності. Найперспективнішими виглядають:ресурсний підхід, що передбачає оцінку предметів конкуренції; маркетинговий підхід, орієнтований на рівень задоволення потреб споживачів, вимірюваний обсягом реалізації у порівнянні з конкурентами.

2.2. Диференційована суб'єктність оцінювання. Оцінювання здійснюється з позицій підприємства, конкурентів, контрагентів, інвесторів. Через відмінність у критеріях оцінки, обумовлену різними сферами реалізації конкурентних здатностей, інтегральна оцінка є методологічно складною.

2.3. Управлінські рівні. Підходи до оцінювання за стратегічним, тактичним і операційним рівнями істотно відрізняються. Стратегічне оцінювання потребує прогнозних і аналітичних інструментів. Разом з тим, оцінювання за управлінськими рівнями наразі недостатньо розроблене, що обмежує можливості для аналітичного використання.

3. За показниками, що використовуються при оцінюванні, вибір показників визначається обраним методичним підходом і змістовним розумінням конкурентоспроможності.

3.1. Комплексні показники:інтегральні (зведені до єдиного числового вираження);групові (відображають окремі аспекти конкурентоспроможності без їх об'єднання в один показник).

3.2. Універсальні показники. З огляду на багатовимірність поняття конкурентоспроможності, реальне існування універсального показника є гіпотетичним. Найчастіше таку роль відіграє ринкова частка, яка умовно може вважатися узагальнюючим результативним показником конкурентоспроможності.

Література

1. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. № 22. С. 52–59. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6c2b8ee7-9c25-4b6d-ab30-4ccd9 (дата звернення: 10.06.2025).

2. Шуміло О. С., Рудас Д. С., Сукольський В. М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 291–296. URL: https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-6_0-pages-291_297.pdf (дата звернення: 10.06.2025).

3. Найда І. С., Галицький О. М. Сучасні інструменти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Економіка харчової промисловості. 2019. Т. 11, № 2.

4. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка : електрон. наук. фах. вид. 2017. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428 (дата звернення: 10.06.2025).

5. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 8. С. 405–409. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/70.pdf (дата звернення: 10.06.2025).

6. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економіка й управління підприємством. 2019. № 4 (95). С. 14–21. URL: http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1583/1417 (дата звернення: 10.06.2025).

7. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 108–110. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2020/21.pdf (дата звернення: 10.06.2025).

8. Савченко С. М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка : електрон. наук. фах. вид. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf (дата звернення: 10.06.2025).

9. Мезенцева О. О. Напрями підвищення конкурентоспроможності металургійних підприємств України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Нац. техн. ун-т України «КПІ». Київ, 2014. 21 с.

10. Ковтуненко Ю. В., Колісніченко Я. В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. Economic journal Odessa polytechnic university. 2024. № 2(28). С. 35–41. URL: https://economics.net.ua/ejopu/2024/No2/35.pdf (дата звернення: 10.06.2025).

11. Бондарєва Т. І., Сариєва А. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі методу таксономії. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 6, ч. 1. С. 42–44. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/6_1_2016ua/12.pdf (дата звернення: 10.06.2025).

12. Богацька Н. М. Особливості оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/75.pdf (дата звернення: 10.06.2025).

13. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/13649/2027.11.21.pdf(дата звернення: 10.06.2025).

14. Радько В. М., Мацюра С. М. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 14(28). С. 759–767.

15. Самодай В. П., Машина Ю. П., Руденко Н. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Національна економіка. Інтелект XXI. 2022. № 1. С. 20–26. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2022/2022_1/5.pdf (дата звернення: 10.06.2025).

16. Архієреєв С. І., Мєшкова В. В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. Бізнес Інформ. 2019. № 11. С. 210–221. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages (дата звернення: 10.06.2025).

17. Шапурова О. О. Методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. Вип. 31. С. 152–155. URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/390/387 (дата звернення: 10.06.2025).

18. Коляденко С. В., Чіков І. А. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 10. С. 34–39. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2021/7.pdf (дата звернення: 10.06.2025).

19. Ковтун О. І. Оцінка конкурентоспроможності вітчизняних підприємств аграрно-продовольчого сектору в контексті формування стратегії їх виходу та діяльності на зовнішніх ринках. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія : Економічні науки. 2021. № 63. С. 42–51. URL: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/953/905 (дата звернення: 10.06.2025).

20. Котенко С. І., Швіндіна Г. О. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. Проблеми економіки. 2018. № 3 (37). С. 104–110. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-3_0-pagesy (дата звернення: 10.06.2025).

21. Котелевець Д. О. Оцінка конкурентоспроможності переробних підприємств в АПК. Економіка та держава. 2017. № 6. С. 115–118. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2017/24.pdf (дата звернення: 10.06.2025).

22. Кузнєцова К. О. Ресурсне забезпечення потенціалу конкурентоспроможності енергогенеруючих підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Нац. техн. ун-т України «КПІ». Київ, 2016. 24 с.

References

1. Zhaldak, H. P., and Mamadzhanov, A. R. "Napriamy ta metody otsinky rivnia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv" [Directions and Methods for Assessing the Level of Enterprise Competitiveness]. *Ekonomichnyi Visnyk NTUU "Kyivskyi Politekhnichnyi Instytut"*, no. 22 (2022): 52–59. https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6c2b8ee7-9c25-4b6d-ab30-4ccd9 [in Ukrainian].

2. Shumylo, O. S., Rudas, D. S., and Sukolskyi, V. M. "Pryntsypy ta metody otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv" [Principles and Methods for Assessing Enterprise Competitiveness]. *Biznes Inform*, no. 6 (2020): 291–296. https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-6_0-pages-291_297.pdf [in Ukrainian].

3. Naida, I. S., and Halytskyi, O. M. "Suchasni instrumenty otsinky konkurentospromozhnosti silskohospodarskoho pidpryiemstva" [Modern Tools for Assessing the Competitiveness of Agricultural Enterprises]. *Ekonomika Kharchovoi Promyslovosti* 11, no. 2 (2019). [in Ukrainian].

4. Kyrychenko, O. M., and Migdalskyi, A. V**.** "Metody otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva" [Methods for Assessing Enterprise Competitiveness]. *Elektronnyi Zhurnal "Efektyvna Ekonomika"*, no. 2 (2017). http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428 [in Ukrainian].

5. Shved, T. V., and Bila, I. S. "Otsinka konkurentospromozhnosti pidpryiemstva" [Assessment of Enterprise Competitiveness]. *Ekonomika i Suspilstvo*, no. 8 (2017): 405–409. https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/70.pdf [in Ukrainian].

6. Tkachenko, A. M., and Kolesnyk, E. O. "Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpryiemstva" [Methods for Assessing Enterprise Competitiveness]. *Naukovyi Visnyk Poltavskoho Universytetu Ekonomiky i Torhivli "Ekonomika y Upravlinnia Pidpryiemstvom"*, no. 4 (95) (2019): 14–21. http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1583/1417 [in Ukrainian].

7. Dashko, I. M. "Doslidzhennia osnovnykh metodiv otsiniuvannia rivnia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv" [Research on the Main Methods for Assessing Enterprise Competitiveness Levels]. *Ekonomika ta Derzhava*, no. 5 (2020): 108–110. http://www.economy.in.ua/pdf/5_2020/21.pdf [in Ukrainian].

8. Savchenko, S. M. "Metodolohichni osnovy doslidzhennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv" [Methodological Foundations for Studying Enterprise Competitiveness]. *Elektronne Naukove Fakhove Vydannia "Efektyvna Ekonomika"*, no. 6 (2019). http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf [in Ukrainian].

9. Mezentseva, O. O. "Napriamy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti metalurhiinykh pidpryiemstv Ukrainy" [Directions for Improving the Competitiveness of Ukrainian Metallurgical Enterprises]. *Author's Abstract of the Dissertation for the Degree of Candidate of Economic Sciences, National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, Kyiv, 2014, 21 p. [in Ukrainian].

10. Kovtunenko, Yu. V., and Kolisnichenko, Ya. V. "Metodychni pidkhody shchodo otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva sfery posluh" [Methodological Approaches to Assessing the Competitiveness of Enterprises in the Service Sector]. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*, no. 2 (28) (2024): 35–41. https://economics.net.ua/ejopu/2024/No2/35.pdf [in Ukrainian].

11. Bondarieva, T. I., and Sariieva, A. B. "Otsinka konkurentospromozhnosti pidpryiemstva na osnovi metodu taksonomii" [Assessment of Enterprise Competitiveness Based on the Taxonomy Method]. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu*, vol. 6, part 1 (2016): 42–44. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/6_1_2016ua/12.pdf [in Ukrainian].

12. Bohatska, N. M**.** "Osoblyvosti otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva" [Peculiarities of Enterprise Competitiveness Assessment]. *Efektyvna Ekonomika*, no. 4 (2020). http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/75.pdf [in Ukrainian].

13. Sukhanova, A. V. "Metodychni pidkhody do otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva" [Methodological Approaches to Assessing Enterprise Competitiveness]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, no. 26 (2021). https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/13649/2027.11.21.pdf [in Ukrainian].

14. Radko, V. M., and Matsiura, S. M. "Metodychnyi instrumentarii otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva" [Methodological Tools for Assessing Enterprise Competitiveness]. *Naukovi Innovatsii ta Peredovi Tekhnolohii*, no. 14 (28) (2023): 759–767 [in Ukrainian].

15. Samodai, V. P., Mashyna, Yu. P., and Rudenko, N. V. "Otsinka konkurentospromozhnosti pidpryiemstva" [Enterprise Competitiveness Assessment]. *Natsionalna Ekonomika. Intelekt XXI*, no. 1 (2022): 20–26. http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2022/2022_1/5.pdf [in Ukrainian].

16. Arkhiiereiev, S. I., and Meshkova, V. V. "Metodyka poetapnoi otsinky konkurentospromozhnosti torhovelnoho pidpryiemstva" [Step-by-Step Methodology for Assessing the Competitiveness of a Trade Enterprise]. *Biznes Inform*, no. 11 (2019): 210–221. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages [in Ukrainian].

17. Shapurova, O. O. "Metody otsinky konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpryiemstv" [Methods for Assessing the Competitiveness of Industrial Enterprises]. *Naukovyi Visnyk Khersonskoho Derzhavnoho Universytetu*, no. 31 (2018): 152–155. https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/390/387 [in Ukrainian].

18. Koliadenko, S. V., and Chikov, I. A**.** "Intehralna otsinka konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpryiemstv" [Integral Assessment of the Competitiveness of Agricultural Enterprises]. *Investytsii: Praktyka ta Dosvid*, no. 10 (2021): 34–39. http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2021/7.pdf [in Ukrainian].

19. Kovtun, O. I. "Otsinka konkurentospromozhnosti vitchyznianykh pidpryiemstv ahrarnoprodovolchoho sektoru v konteksti formuvannia stratehii yikh vykhodu ta diialnosti na zovnishnikh rynkakh" [Assessment of the Competitiveness of Domestic Enterprises in the Agro-Food Sector in the Context of Strategy Formation for Entering and Operating in Foreign Markets]. *Visnyk Lvivskoho Torhivelno-Ekonomichnoho Universytetu. Ekonomichni Nauky*, no. 63 (2021): 42–51. http://journalslute.lviv.ua/index.php/ visnykeconom/article/view/953/905 [in Ukrainian].

20.Kotenko, S. I., and Shvindina, H. O. "Problemy otsinky konkurentospromozhnosti pidpryiemstv yak indyktora stratehichnoho rozvytku" [Problems of Assessing Enterprise Competitiveness as an Indicator of Strategic Development]. *Problemy Ekonomiky*, no. 3 (37) (2018): 104–110. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-3_0-pages [in Ukrainian].

21.Kotelevets, D. O. "Otsinka konkurentospromozhnosti pererobnykh pidpryiemstv v APK" [Assessment of the Competitiveness of Processing Enterprises in the Agro-Industrial Complex]. *Ekonomika ta Derzhava*, no. 6 (2017): 115–118. http://www.economy.in.ua/pdf/6_2017/24.pdf [in Ukrainian].

22.Kuznetsova, K. O. "Resursne zabezpechennia potentsialu konkurentospromozhnosti enerhoheneruiuchykh pidpryiemstv" [Resource Provision for the Competitiveness Potential of Energy-Generating Enterprises]. *Author's Abstract of the Dissertation for the Degree of Candidate of Economic Sciences, National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, Kyiv, 2016, 24 p. [in Ukrainian].

SYSTEMATIZATION AND ANALYSIS OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS ASSESSMENT VERSIONS

Serhii Melnyk,
PhD, doctoral student at the Department of Economics, Marketing, and Business Administration, State University of Infrastructure and Technologies, Ukraine,
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-5812-0758

Abstract. The prevailing consensus among scholars suggests that despite the significant number of thematic publications on the issue of assessing enterprise competitiveness, there is still no universal method that meets the needs of all enterprises. The selection of evaluation indicators remains a subject of active scientific discussion. The critical analysis presented in this article examines existing methods and methodological approaches for calculating enterprise competitiveness levels, utilizing a wide range of evaluation indicators. This analysis has enabled the systematization of these methods and the identification of promising directions for addressing current challenges.

It has been determined that, depending on the purpose, a distinction should be made between methods for calculating the level of competitiveness and

methods for assessing competitiveness factors. The primary method for calculating competitiveness levels is index methods, which are based on the relative nature of competitiveness indicators. The matrix methods represent the predominant approach for assessing competitiveness factors. It has been established that matrix methods serve the function of analyzing the competitive position of market entities and typically have a two-factor format. Furthermore, graphical methods should be considered as tools for visualizing results obtained through the application of index, matrix, and other computational methods.

A comprehensive range of methodological approaches for calculating the level of enterprise competitiveness has been examined. These approaches, based on subject-specific criteria, focus on product competitiveness, operational efficiency, financial condition, functional activities, resource availability, and marketing performance, with the market share of an enterprise being the concentrated result of these factors.

For practical application, the resource-based approach, which involves identifying competitive resource objects, and the marketing approach, which evaluates consumer satisfaction measured by the volume of products sold in relation to competitors, are considered more promising.

The study confirms the practical limitations of the integral method for assessing competitiveness while maintaining the priority of the comprehensive approach, which is implemented through differentiation techniques of competitiveness types with a limited set of selected evaluation indicators.

It has been established that, given the complexity of the competitiveness concept, the formation of a universal indicator remains hypothetical. The selection of evaluation indicators should be determined by the chosen methodological approach and a well-grounded understanding of enterprise competitiveness.

Keywords: *Competitiveness, enterprises, marketing, competitiveness indicators, methods for assessing competitiveness*

Стаття надійшла до редакції 13.02.2025

УДК 35.077.3:004.8:316.42
JEL Classification: H83, O33, Z18, D72
DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.074.082

Olersandr Karpenko*
Denys Herman*
Kostiantyn Gamkrelidze**
Larysa Shulha***
Olena Burtova****

HYBRID INTELLIGENCE AS A TOOL FOR DIGITAL DEVELOPMENT OF CIVIC ENGAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract. The article substantiates the peculiarities of civil society's digital development in implementing hybrid intelligence in public administration. The relevance of the topic is driven by the rapid growth of digital technologies that affect the decision-making process in the public sector, transforming classical forms of civic engagement and creating the need for new theoretical and methodological approaches to studying the interaction between an individual, the state, and algorithmic systems.

The article aims to identify the potential and risks of hybrid intelligence for civil society and explore ways to preserve human agency and democratic oversight in the digital era. The key theoretical approaches to the concept of hybrid intelligence are systematized. The phenomenon of algorithmic governance is analyzed as a form of delegating managerial functions to artificial intelligence systems, which define the main digital challenges for civic participation.

The methodological foundation of the study is based on general scientific methods of analysis, synthesis, comparison, generalization, and forecasting. These methods help identify the distinctive features of hybrid governance and its influence on digital participation, as well as analyze digital initiatives that either strengthen or weaken the agency of civil society. Special attention is given to the risks of algorithmic opacity, digital inequality, the delegation of responsibility, and the space restriction for public oversight.

The article also emphasizes the importance of the ethical dimension of digital governance. The development of digital literacy among the population, the implementation of open-source code, and mechanisms for explainable AI. In this context, successful international practices, including the vTaiwan project, are

* **Oleksandr Karpenko** — Doctor of Science in Public Administration, Full Professor, Chairman, the Department of National Economy and Public Administration, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9301-7973, email: dr.karpenko@kneu.edu.ua

** **Denys Herman —** Postgraduate student, the Department of National Economy and Public Administration, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0003-6891-1820, email: kmdu@kneu.edu.ua

*** **Kostiantyn Gamkrelidze** — Doctor of Philosophy in Public Administration, managing partner of Attorneys' Association «DEGA Partners», Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6021-6992, email: pr@dega.com.ua

**** **Larysa Shulha —** Senior lecturer, the Department of National Economy and Public Administration, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0007-8746-3065, email: larysa.shulha@kneu.edu.ua

***** **Olena Burtova —** Senior lecturer, the Department of Foreign Languages at the Faculty of Marketing, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0001-2420-0109, email: olenaburtova@kneu.edu.ua

examined to demonstrate the potential of inclusive digital participation through crowdsourcing tools.

The conclusions substantiate that civil society should not only adapt to new conditions of hybrid governance but also actively shape regulatory, institutional, and technological frameworks for the functioning of the digital state. The concept of «hybrid intelligence democracy» is proposed, which envisions active participation of citizens in the creation, oversight, and ethical regulation of public administration algorithms.

Keywords: public administration; civil society; civic engagement; hybrid intelligence; algorithmic governance

Introduction. The study of hybrid intelligence — a symbiosis of human and machine reasoning in public administration decision-making — is particularly critical for modern science. Under such conditions, the society faces a dilemma. On the one hand, new technological opportunities arise for civil engagement; on the other hand, there are risks of losing human agency because of algorithmic governance and the opacity of digital processes. Therefore, it is essential to research methods to reconcile algorithmic accountability with digital ethics and identify tools to effectively delegate specific administrative functions to artificial intelligence systems and preserve human potential in public authority activities simultaneously.

Problem statement. The article aims to analyze the transformation of civil society while integrating hybrid intelligence into public administration and identify risks and opportunities for preserving and enhancing civic engagement in the digital era. The following objectives are addressed to accomplish this goal: systematizing theoretical approaches to the concept of hybrid intelligence and its impact on public administration, identifying the main challenges for civic engagement associated with automated decisions and algorithmic transparency; examining digital initiatives that strengthen or weaken the agency of civil society; developing recommendations on human responsibility preservation and democratic oversight in a hybrid governance environment.

Methods. The research employed a combination of general scientific and specialized methods; in particular, an analytical method was used to study hybrid intelligence's distinct features and implications and its impact on public administration. A synthesis method identified how hybrid governance technologies affect the digital participation of active civil society representatives. A comparative method allowed for the identification of advantages and drawbacks of applying the symbiosis of human governance and machine algorithms in the activities of public authorities that strengthen or weaken the civil society agency. A generalization method was used to systematize practices of applying digital initiatives, fostering the identification of main challenges for civic engagement, which are connected with automated decision-making and algorithmic transparency. A prognostic method was used to formulate conclusions and develop recommendations on further prospects of human responsibility preservation and democratic control over civil society in the hybrid governance environment.

Any transformations of civil society in the context of digitalization should be examined through the lens of multiple scientific discourses, namely digital governance, algorithmic policy, e-democracy, and technological ethics. Within the digitalization

framework, foreign scholars such as Patrick Dunleavy [1] and Helen Margetts [2] focus on gradually modifying traditional institutional entities due to ICTs. Academic literature pays special attention to electronic participation of citizens (e-participation), which is seen as an innovative means for activating society through online tools and criticized for creating an illusion of engagement [3]. With more complex digital systems emerging, decision-making algorithms and intelligent management technologies have created a new analytical field known as algorithmic governance.

Kujtese Bejtullahu-Michalopoulos and Marie-Valentine Florin question the fairness and accountability of algorithmic impacts on allocating resources, decision-making, and access to services [4]. In this sense, a growing concern is the closeness and non-transparency of such digital systems, as their decisions can be difficult to challenge or sometimes even understand.

The concept of hybrid intelligence [5] is being actively developed in computer science, business analytics, and cognitive science. In academic discourse, this concept is also evolving as the integration of human and machine reasoning in public administration processes. Applying hybrid intelligence in civil society engagement opens up a new dimension, uncovering how machine efficiency can be balanced with human ethics, responsibility, and participation.

In their studies of civil society transformation in the digital era, American scholars Lance Bennett та Alexandra Segerberg [6] focus on the rise of new forms of «networked activism», flexible structures of self-organization, as well as digital rights, in particular the rights to data, privacy, and online participation. However, current academic sources haven't addressed the impact of hybrid intelligence on citizens' political agency.

Thus, the relevance of this research implies the need to integrate the concept of hybrid intelligence into the development of civil society and public administration, considering positive and negative outcomes of such integration. Hence, unaddressed issues include the substantiation of a further role and agency of civil society representatives in public administration influenced by the application of hybrid intelligence technology.

Results. To comprehend the transformation of civil society in the context of hybrid intelligence implementation, it is necessary to examine several key concepts that enable a structured analysis of the interaction between an individual, the state, and digital governance systems.

In its traditional understanding, civil society is a collection of organizations, initiatives, and individuals independent of the state and exercising oversight, mobilization, and representation of citizens' interests [7]. In the digital context, this concept is complemented by new forms, such as networked activities, online activism, digital volunteering, and public engagement in the crowdsourcing of public policy [8]. From being a mediator between citizens and the state, civil society is evolving into an active participant in shaping public policy for digital development.

Hybrid intelligence is a system of interaction between humans and artificial intelligence, in which both sides complement each other in decision-making. In public

administration, this concept signifies the gradual delegation of certain administrative functions to algorithmic systems while maintaining human oversight. According to D. Dellermann [9], hybrid intelligence envisages cooperation, where algorithmic capabilities integrate with human ethics, emotional intelligence, and critical thinking.

Algorithmic governance involves using automated systems (AI, machine learning, and Big Data) for public administration analysis, forecasting, and decision-making. Algorithmic governance transforms power, as decisions may be made beyond human control or without ensuring adequate transparency [10]. In this configuration, questions arise regarding the need to ensure algorithmic responsibility, discrimination risks, and the accountability of such systems.

In theories of digital democracy, the concept of a technocratic society [10] is becoming increasingly significant. A technocratic society functions through citizens' ability to act, respond, and influence governance in digital interaction with the state. Participation in petitions, budgeting, governance through digital platforms, and knowledge of algorithms now continuously affect the lives of average citizens.

Thus, combining the classical understanding of civil society with modern concepts of hybrid intelligence and algorithmic governance allows for the exploration of the technological aspects of digitalization and the political and ethical consequences of such delegation of governmental authority.

The emergence of hybrid intelligence in public administration creates new tools for citizen engagement and challenges in maintaining democratic oversight, ethical responsibility, and social equality. Let us examine the key threats that civil society faces in this new, technologically advanced governance ecosystem.

1. Algorithmic opacity and loss of accountability.

Most algorithmic governance systems operate on the «black box» principle, meaning that the decision-making logic remains inaccessible to the public and, in some cases, even to the requesting authority (public servants). This can create a discriminatory situation, as the procedure for making a particular decision is unclear (for example, denying social benefits may lack sufficient justification).

2. Digital inequality, exclusion, and elitism.

While digital technologies can potentially expand citizens' access to participation, they may enhance certain forms of social inequality. Citizens who lack digital skills, adequate internet access, and modern devices — especially in remote areas — risk being excluded from new forms of participation. There is a growing risk of «digital elitism», where only those with technical knowledge and resources will have a meaningful voice in decision-making.

3. Delegation and diffusion of responsibility.

When some portion of governance decisions is delegated to algorithms, the issue of establishing responsibility for erroneous or discriminatory decisions arises. This creates the need for legal regulation of algorithmic accountability.

4. Restriction of space for public oversight.

The algorithmization of processes may narrow the scope of public influence and intervention, as automated decisions will be made without prior consultations, public

hearings, or feedback mechanisms. If the digital state operates as a technocratic system, civil society risks losing its influence and very purpose as a counterbalance to governmental autocracy.

5. Risk of manipulation and the spread of digital populism.

Hybrid intelligence, used for analyzing public opinion, social media, or survey participation, can be directed towards tactical, operational, and strategic planning. However, there is a risk of «algorithmic populism», where digital data creates an illusion of considering public opinion or even manipulating thereof.

Table 1

THE IMPACT OF HYBRID INTELLIGENCE ON CIVIC ENGAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

Area of Influence	Potential / Opportunities	Risks / Challenges
Decision-making	Improved speed and objectivity in data-driven analysis	Lack of transparency («black box» algorithms), difficulty in appealing decisions
Civic participation	New e-participation formats, crowdsourcing, participatory modelling	Digital inequality, exclusion of vulnerable groups
Accountability and oversight	Possibility of audit (open-source, explainable AI), involvement of civil society watchdogs	Delegation of responsibility, blurred lines between technical and political decisions
Ethics of digital governance	Ethical principles of algorithmization, new co-governance models	Risks of digital populism, manipulation via social media
Role of civil society	Shift from passive service consumption to active co-creation of policy	Reduced agency in technocratic governance structures

Source: compiled by the authors based on the results of the study.

These challenges require a reassessment of the technical parameters of digital governance and the fundamental pillars of democracy in the digital age: transparency, participation, accountability, and fairness.

Despite numerous challenges posed by the digital transformation of public administration, hybrid intelligence creates new opportunities for civil society to evolve as an active contributor to policy-making. The effective integration of human and machine potential can optimize administrative processes and enhance civic engagement, but only with appropriate regulatory, institutional, and organizational frameworks.

Next-generation digital services, such as «GovTech» and «CivicTech», enable citizens to inform the state about their needs and directly influence administrative decisions through digital consultations, surveys, voting, and idea crowdsourcing. A successful example is Taiwan's «vTaiwan» (https://info.vtaiwan.tw), which

demonstrates the potential for meaningful participation, where digital tools serve as a platform for inclusive and rational dialogue between civil society and the state.

The development and implementation of open-source code and explainable AI enable civil society to audit digital processes. Several countries are already experimenting with independent auditing of algorithmic governance. The involvement of various NGOs, ethics committees, and digital ombudspersons in reviewing automated AI systems strengthens democratic oversight and restores trust in the digital state.

Civil society plays a key role in shaping digital literacy, critical thinking, and awareness of rights in the digital space. The development of digital emancipation signifies a transition from passive service consumption to active participation in the creation, improvement, and oversight of public governance algorithms. Digital education programs, public hackathons, and the promotion of ethical design in digital technologies are essential tools for strengthening civic engagement.

Innovative approaches to digital development policymaking involve engaging the public early in designing complex digital solutions. «Co-design» and «participatory AI» models enable the involvement of citizens, activists, experts, and developers in jointly creating algorithmic systems, reducing bias risks, and shifting the focus from technocratic efficiency to social justice.

In a hybrid environment, new communities of citizen self-organization are emerging, such as decentralized autonomous organizations, blockchain initiatives for managing shared resources, and collective crowdfunding platforms for local governance. These structures allow civil society to respond to digital policy making and generate alternative governance models-political networks that can compete with one another.

Thus, in the context of hybrid intelligence implementation, civil society is not merely a passive observer but an active participant and co-creator of digital development. It ensures ethical, inclusive, and other fundamental human values and maintains responsibility in a technocratic environment.

Discussion. The study's findings confirm that hybrid intelligence is reshaping the foundations of civic engagement in public administration. While global trends demonstrate the increasing role of algorithmic systems in decision-making, the Ukrainian context reveals both opportunities and systemic constraints in implementing hybrid governance.

In recent years, Ukraine has made considerable progress in digital government infrastructure, particularly through launching the Diia ecosystem and platforms for public participation, such as e-consultations and participatory budgeting initiatives at the municipal level. These tools create channels for interaction between citizens and public authorities, facilitating transparency and responsiveness. However, their potential remains underutilized in integrating hybrid intelligence to co-create policy or audit algorithmic decisions.

Moreover, challenges such as low digital literacy in rural areas, institutional fragmentation, and the lack of legal standards for algorithmic transparency continue to hinder the meaningful involvement of civil society in digital governance processes. While the concept of "digital state" is progressing, developing "digital citizenship" —

including rights to explainable decisions, algorithmic fairness, and ethical AI — remains nascent.

This discussion indicates the need to reframe public policy in Ukraine to support the co-design of hybrid intelligence systems with active citizen participation. Such co-creation must be based on open-source solutions, independent audits, and inclusive platforms that empower marginalized groups. Integrating digital ethics and participatory design into national digital strategies will enable Ukraine to modernize administrative functions and safeguard democratic accountability in the digital era.

Conclusions. The research has demonstrated that hybrid intelligence and algorithmic governance represent new forms of digital transformation in public administration, capable of radically altering the conditions for the existence and functioning of civil society institutions. On the one hand, they create new opportunities for citizen engagement, enhanced transparency, and innovative collaboration with the state. On the other hand, these forms introduce numerous challenges that question the foundations of democracy, accountability, and inclusivity in the digital age.

The primary risk identified is the gradual robotization of governance, where automated systems reshape established administrative procedures and the very mechanisms of public oversight. Under such conditions, civil society should adapt to the digital reality and play a strategic role in shaping it, as a defender of rights, freedoms, and transparency in the relationship between humans and machines.

Hybrid intelligence democracy is impossible without the active participation of citizens capable of understanding, evaluating, and influencing the algorithms that govern social development processes. The hypothesis is put forward that the future of public administration depends not only on technological innovations but also on an effective dialogue between civil society and the state regarding the boundaries, principles, and objectives of digital development.

A promising direction for further research involves the creation of models for co-government, audit mechanisms, hybrid governance, and ways for protecting digital rights and freedoms in the post-algorithmic society.

References

1. Dunleavy, P. (2015). Why is it so hard to achieve organisational innovation in government? *LSE Public Policy Group Working Paper*. URL: https://www.researchgate.net/publication/289307882

2. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). Acquiring and Managing Government IT. In *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government* (c. 41–63). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199296194.003.0002

3. Davies J., Procter R. Online Platforms of Public Participation — a Deliberative Democracy or a Delusion? arXiv preprint arXiv:2009.14074, 2020. URL: https://arxiv.org/abs/2009.14074

4. Bejtullahu-Michalopoulos K., Florin M.-V. The Governance of Decision-Making Algorithms. Lausanne: EPFL International Risk Governance Center, 2018. 32 p. URL:

https://www.researchgate.net/publication/329319807_The_Governance_of_Decision-Making_Algorithms

5. Dellermann D., Ebel P., Söllner M., Leimeister J. M. Hybrid Intelligence // Business & Information Systems Engineering. — 2019. — Т. 61, № 5. — pp. 637–643. — https://doi.org/10.1007/s12599-019-00595-2

6. Bennett W. L., Segerberg A. The Logic of Connective Action: Digital Media and the Personalization of Contentious Politics // Information, Communication & Society. — 2012. — V. 15, № 5. — pp. 739–768. — https://doi.org/10.1080/1369118X.2012.670661

7. Cohen, J. L., & Arato, A. (1992). Civil society and political theory. Cambridge, MA: The MIT Press. URL: http://ereserve.library.utah.edu/Annual/POLS/3960/Orchard/cohen.pdf

8. Dellermann, D., Ebel, P., Söllner, M., & Leimeister, J. M. (2019). Hybrid Intelligence. Business & Information Systems Engineering, 61(5), 637–643. https://doi.org/10.1007/s12599-019-00595-2

9. Yeung, K. (2018). Algorithmic regulation: A critical interrogation. Regulation & Governance, 12(4), 505–523. https://doi.org/10.1111/rego.12158

10. Isin, E. F., & Ruppert, E. (2015). Being digital citizens. London: Rowman & Littlefield International. URL: https://research.gold.ac.uk/id/eprint/29321/7/Isin%20and%20Ruppert%20%282020%29%20Being%20Digital%20Citizens_Second%20Ed_OA.pdf?utm_source=chatgpt.com

ГІБРИДНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Карпенко Олександр Валентинович
доктор наук з державного управління, професор,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9301-7973
Герман Денис Вадимович
аспірант,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-6891-1820
Гамкрелідзе Костянтин Юрійович
кандидат юридичних наук,
керуючий партнер Адвокатського об'єднання
«DEGA Partners», Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6021-6992
Шульга Лариса Петрівна
старший викладач,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-8746-3065

Буртова Олена Євгенівна
старший викладач,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-2420-0109

Анотація. У статті обґрунтовано особливості цифрового розвитку громадянського суспільства в умовах впровадження гібридного інтелекту в практику публічного управління. Актуальність теми зумовлено стрімким розвитком цифрових технологій, які впливають на процеси прийняття державно-управлінських рішень у державному секторі, трансформуючи класичні форми громадської участі та викликаючи потребу в нових теоретико-методологічних підходах до дослідження взаємодії людини, держави та алгоритмічних систем.

Метою статті є виявлення потенціалу і ризиків гібридного інтелекту для громадянського суспільства, а також пошук шляхів збереження людської суб'єктності та демократичного контролю в цифрову епоху. Систематизовано ключові теоретичні підходи до поняття гібридного інтелекту. Проаналізовано феномен алгоритмічного врядування як форми делегування управлінських функцій системам штучного інтелекту, що визначають основні виклики цифровізації для громадянської участі.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення та прогнозування. За їх допомогою виявлено характерні риси гібридного управління, його вплив на цифрову партисипацію, а також здійснено аналіз цифрових ініціатив, які або посилюють та послаблюють суб'єктність громадянського суспільства. Особливу увагу приділено ризикам алгоритмічної непрозорості, цифрової нерівності, делегування відповідальності та звуження простору громадського контролю.

Стаття також наголошує на важливості етичного виміру цифрового врядування, розвитку цифрової грамотності населення, впровадження відкритого коду та механізмів explainable AI. У цьому контексті розглянуто успішні міжнародні практики, зокрема проєкт vTaiwan, який демонструє можливості інклюзивної цифрової участі через використання краудсорсингових інструментів.

У висновках обґрунтовано, що громадянське суспільство повинне не лише адаптуватися до нових умов гібридного управління, а й активно формувати нормативно-правові, інституційні та технологічні рамки функціонування цифрової держави. Пропонується концепція «демократії гібридного інтелекту», яка передбачає активну участь громадян у створенні, контролі та етичному регулюванні алгоритмів публічного управління.

Ключові слова: публічне управління, громадянське суспільство, громадська участь, гібридний інтелект, алгоритмічне управління

Стаття надійшла до редакції 19.05.2025

УДК 351.85:338.46(4-672ЄС):332.1(477)
JEL Classification: Z18, R58, L38
DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.083.097

Пузько Микола Миколайович*

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КРЕАТИВНИХ КЛАСТЕРІВ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Анотація. Метою дослідження є поглиблення теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо публічного управління розвитком креативних кластерів в Україні на основі досвіду політики та передових практик Європейського Союзу. Визначено сучасні тенденції розвитку креативних кластерів у ЄС. Узагальнено знання щодо нормативного-правового регулювання, інституційного забезпечення та фінансування створення і розвитку креативних кластерів у ЄС. Виявлено особливості функціонування креативних кластерів у країнах Східної та Центральної Європи. З'ясовано, що інституційні стимули, активна кластерна політика та методи співпраці з регіональними органами влади, які демонструють переваги побудов мереж і партнерств, є ефективними для розвитку кластерів. Встановлено вплив креативних кластерів на посилення економічної активності в сільських місцевостях, що дозволяє зменшити нерівномірність у розвитку регіонів.

Ключові слова: кластери, креативні кластери, креативні індустрії, кластерна модель економіки, європейський союз.

Вступ. Кластерний підхід є сучасним та інноваційним напрямком розвитку національних економік та регіональних політик. Зарубіжний досвід свідчить, що кластери у високотехнологічних галузях здатні виступати драйвером структурних змін, диверсифікувати економіку регіонів, підвищувати її стійкість та конкурентоспроможність.

Креативні кластери, що об'єднують суб'єктів із сфери культурних та креативних індустрій (ККІ), у цьому контексті займають особливе місце і на думку іноземних науковців відіграватимуть дедалі більшу роль у формуванні публічної політики в найближчі десятиліття, оскільки можуть виступати ефективним інструментом для подолання викликів пов'язаних з глобалізацією, цифровізацією та іншими трендами, що впливають на розвиток окремих регіонів та держав в цілому [1].

Теоретичним та практичним аспектам кластерної політики в Україні присвячені наукові праці таких вітчизняних вчених як Буряк А. В., Буряк І. М., Гласов П. В., Давиденко Н. М., Карпенко А. В., Карпенко Н. М., Карпенко О. О., Паливода О. М., Петренко О.І., Потаповська М.О., Самборський О. В., Самійленко Г. М., Скрипник Г. О., Шпак Ю. В.

*Пузько Микола Миколайович— аспірант кафедри національноїекономікитапублічногоуправління, Київський національний Економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0008-5872-7911, email: puzko.mykola@kneu.edu.ua

Більшість українських науковців, що досліджували тему кластерів, у своїх роботах відзначають важливу роль кластерної політики у побудові конкурентоспроможної національної економіки, водночас характеризуючи рівень державної підтримки як недостатній, а загальну ситуацію з кластеризацією в Україні, як таку, що має ряд суттєвих проблем.

Зокрема, у дослідженні Паливоди О.М. та Карпенко О.О. акцентується увага на ролі кластерів у підтримці малих і середніх підприємств і соціальних наслідках кластеризації [2]. На думку Самборського О. В. та Гласова П. В., для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність економіки держави, необхідно створювати кластери, які будуть конкурентноспроможні на міжнародному рівні. Держава при цьому має розробляти та втілювати кластерну політику, яка стимулюватиме інновації та допомагатиме у виході на міжнародні ринки [3]. Давиденко Н. М., Скрипник Г.О, Буряк А.В і Буряк І.М. у ґрунтовному дослідженні присвяченому фінансовому забезпеченню кластерів в Україні доходять висновку що на сьогодні розвитку кластерних ініціатив перешкоджає ряд факторів, серед яких відсутність спеціальної нормативно-правової бази та єдиної державної стратегії в основі якої лежатиме кластерна модель [4].

Теоретичним основам формування креативних кластерів присвячені роботи таких українських вчених, як Давимука С. А., Кузнецова Н. Б., Назаров Н.К, Плецан Х. В., Семенченко А.В., Сотнікова Ю.В, Степанова Е.Р, Федулова Л. І., Яцько К.В.

Попри значний інтерес української наукової спільноти до теми кластерної політики та ряд наукових робіт присвячених креативним кластерам, державно-управлінський аспект розвитку креативних кластерів є відносно мало дослідженим у працях українських науковців, проте активно висвітлюється іноземними вченими, зокрема Derlukiewicz N., Dyjakon A.,Evans S., Komorowski M., Mankowska D., Markova B., Mempel-Śnieżyk A., Minta S., Picone, I., Pilawka T. Так само недостатньо висвітлено у вітчизняній науковій літературі політику Європейського Союзу щодо креативних кластерів. Відповідно, невирішеною частиною загальної проблеми є узагальнення, систематизація та подальші дослідження досвіду розвитку креативних кластерів у ЄС, та вироблення пропозицій, щодо адаптації сучасних підходів і механізмів кластерної політики в Україні з урахуванням процесів євроінтеграції.

Враховуючи вищезазначене, актуальною є потреба у дослідженні та аналізі європейської політики щодо креативних кластерів, досвіду функціонування креативних кластерів у країнах ЄС, а також у виробленні пропозицій щодо адаптації цього досвіду при створенні креативних кластерів в Україні.

Постановка завдання. В Україні перші кластери з'явилися ще наприкінці 90-х років XX століття, проте через недостатню увагу держави та відсутність чіткої державної політики у цьому напрямку розвиток кластерного руху довгий час був доволі слабким. Новий етап розпочався у 2020 році, коли був створений кластерний комітет, який у 2022 році ініціював створення Українського кластерного альянсу. Втім, ці активності є громадською ініціативою, а на державному рівні цілеспрямована політика кластерного розвитку відсутня [5].

На сьогодні декларування планів розвитку кластерів зокрема й у сфері ККІ можемо відзначити як на національному, так і на регіональному рівнях. Наприклад, Стратегія розвитку Київської області на 2021—2027 роки передбачає впровадження кластерних моделей розвитку культури в громадах [6]. У завданнях Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки задекларовано заходи інституційного і частково фінансового характеру з підтримки розвитку кластерів [7].

Проте попри відзначення важливості кластерів в окремих нормативно-правових документах, державна підтримка кластерних утворень відсутня, а окремі заходи в цьому напрямку здійснюються завдяки приватній ініціативі. Так, проєкт Національної програми кластерного розвитку до 2027 р., розроблений експертами платформи Industry4Ukraine у 2020 році та переданий на розгляд Міністерства економіки, так і не отримав подальшого розвитку [8]. Можемо констатувати, що інституційне забезпечення формування креативних кластерів в нашій державі знаходиться на доволі низькому рівні.

В політиці Європейського Союзу культурні та креативні індустрії розглядаються як стратегічна галузь, що має вплив не лише на економічне зростання, а й на соціальну сферу та розбудову міжнародних відносин [9]. Це відповідним чином впливає на кластерну політику на наднаціональному рівні, зокрема реалізовується ініціатива зі створення «єврокластерів», що передбачає посилення міждержавної та міжрегіональної співпраці, розвиток спільних проєктів із залученням суб'єктів зі сфери ККІ та традиційних виробничих галузей. У 2024 році було створено «мета-кластер», який об'єднав два великі кластери, що функціонують в сфері ККІ і разом представляють 6,7 % ВВП Європейського Союзу та понад 300 суб'єктів з дев'яти країн ЄС [10].

При цьому політика кластерного розвитку в ЄС базується на принципі ключової ролі регіонів у формуванні кластерів, оскільки регіональний рівень є ключовим длясталого розвитку, інновацій та підтримки малого та середнього підприємництва. Таким чином, регіональні стратегії спрямовані на традиційні та основні галузі регіонів, локальні спільноти та об'єкти культурної спадщини, а національні та наднаціональні стратегії — на інновації та цифровізацію.

З урахуванням процесуєвроінтеграції, органи державної влади та місцевого самоврядування повинні враховувати політики та програми Європейського Союзу пов'язані з кластерним розвитком, та зміцненням ролі ККІ, в довгострокових стратегіях розвитку та середньострокових програмних документах.

Водночас вже сьогодні існують можливості для участі національних суб'єктів зі сфери ККІ у програмах Європейського Союзу, спрямованих на підтримку культурного та креативного секторів, а також розбудова зв'язків з європейськими партнерськими організаціями та адаптація передових практик створення креативних кластерів.

Метою дослідження є поглиблення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо публічного управління розвитком креативних кластерів в Україні на основі досвіду політики та передових практик Європейського Союзу.

Для досягнення поставленої мети передбачено реалізацію таких завдань: визначити ключові тенденції формування та функціонування креативних кластерів у країнах Європейського Союзу; узагальнити європейський досвід нормативно-правового регулювання, інституційного забезпечення та фінансування креативних кластерів; виявити особливості функціонування креативних кластерів у країнах, що проходили схожі з Україною етапи економічного та політичного розвитку; встановити вплив креативних кластерів на регіональний розвиток, зокрема на подолання диспропорцій між міськими та сільськими територіями; визначити доцільність застосування екосистемного підходу до формування державної політики розвитку креативних кластерів в Україні; запропонувати практичні рекомендації щодо вдосконалення публічного управління розвитком креативних кластерів в Україні з урахуванням європейського досвіду та стратегічних орієнтирів.Для досягнення поставлених завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез,конкретизація, індукція та дедукція, аналогія та опис.

Результати. Для однозначності викладу матеріалу та коректності тлумачень, перш за все уточнимо та конкретизуємо основні поняття та терміни, які використовуються в дослідженні.

Поняття «креативні індустрії» визначено в українському законодавстві. Відповідно до Закону України «Про культуру», креативні індустрії це «види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження, а їх продукти і послуги є результатом індивідуальної творчості» [11].

Перелік видів діяльності, які належать до креативних індустрій, відповідно до вітчизняного законодавства доводі обширний: він включає, як традиційну діяльність, пов’язану з виробництвом матеріальних благ, так і сучасні, інноваційні види діяльності, а також діяльність безпосередньо пов’язану з наданням культурних послуг [12]. Попри значне різноманіття підходів до визначення поняття та структури креативних індустрій у світовій науковій літературі, спільним є розуміння творчого підходу, як основи креативної індустрії та, відповідно здатності створювати інновації та позитивно впливати на економічний розвиток держав [13].

Визначення поняття «кластер» в українському законодавстві відсутнє, тому для цілей цього дослідження ми будемо спиратися на визначення, що надається у нормативно-правових актах Європейського союзу, а сама: «кластери — це групи компаній, пов’язаних економічних учасників та установ, розташованих поруч одна з одною та достатньо масштабних, щоб розвивати спеціалізовану експертизу, послуги, ресурси, постачальників і навички» [14].

Поняття «креативний кластер» було вперше введено Evans S. у 2006 році, який визначав креативні кластери, як певні спільноти підприємців, які формуються у мультикультурних міських середовищах, що мають ідентичність та водночас пов'язані зі світом і утворюють місця, де можна не лише працювати, а й жити, і де культурні продукти не лише створюються, а й споживаються, що й відрізняє креативні кластери від промислових [15].

У наступні роки дефініції поняття «креативний кластер» приділяли увагу різні українські та іноземні науковці. Про динамічний розвиток наукової щодо креативних кластерів, може свідчити той факт, що на думку ряду європейських науковців, традиційне визначення «креативних кластерів» вже застаріло. Так, Foster N. стверджує, що дослідження та управління культурними та креативними індустріями має здійснюватися на основі підходів екологічного мислення. У якості нового поняття, що повніше висвітлює зв'язки між взаємопов'язаними формами й цінностями культурного та креативного виробництва і споживання пропонується використовувати «культурні та креативні екології та екосистеми» (CCEE) [16].

Оскільки на сьогодні немає єдиного визначення поняття «креативний кластер», у цьому дослідженні ми будемо спиратися на дефініціюKomorowski M. та Picone, I.: «Креативні кластери — це скупчення діяльності секторів креативних та культурних індустрій (ККІ), локалізовані в межах певної географічної території, які отримують переваги від спільного розташування» [1].

Креативні кластери можуть відрізнятися за географічними ознаками, основними видами економічної діяльності, роллю державних органів та іншими специфічними характеристиками. Вони також мають ряд суттєвих відмінностей від звичайних, промислових, кластерів. У той час як промислові кластери об'єднують підприємства, потребують певних виділених територій, зазвичай є секторальними і орієнтованими на економічні результати, креативні кластери об'єднують людей, не мають потреби у спеціальних територіях, є крос-секторальними, та забезпечують не лише економічні, а й соціальні вигоди для регіонів. Креативні кластери є драйверами інновацій не лише в межах креативних індустрій, а й для традиційних видів діяльності, залучених до співпраці, підвищуючи рівень ефективності економіки регіону та країни в цілому. В соціальному вимірі вони сприяють підвищенню рівня громадської активності, збільшенню чисельності населення, зниженню рівня бідності [17].

Важливою особливістю креативних кластерів, актуальною в контексті розвитку цифрових технологій та економіки знань, полягає у пріоритеті якості над кількістю. Мета розвитку креативних кластерів — досягти конкурентної переваги через інновації, а не через фізичне розширення. Тому креативні кластери більше за традиційні схильні до змін, адже постійні зміни і вдосконалення є базовим принципом їхнього розвитку. Інтеграція компаній у кластер посилює спеціалізацію та бізнес-активність, знижуючи витрати. У підсумку це призводить до підвищення продуктивності, що робить регіони сильнішими та приваблює нові інвестиції.

У середовищі креативних кластерів перевагу отримують малі та середні підприємства. Їхня стійкість до зовнішніх потрясінь, швидка реакція на зміну середовища, та поєднання компетенція в рамках співпраці у кластері, призводить до зростання інтелектуального капіталу, який є ключовим ресурсом креативного сектору [18].

Роль креативних кластерів також проявляється у збереженні культурних цінностей та культурної ідентичності. Кластери допомагають у брендингу територій, формуванні культурних продуктів та послуг для широкого кола потенційних споживачів. Культурний вимір, у свою чергу, може сприяти активізації інших бізнес-активностей. Тому багато країн, регіонів і міст докладають значних зусиль для створення своїх культурних і креативних центрів, щоб отримати потенціал і порівняльну перевагу в глобалізованому світі [19].

Таким чином, креативні кластери цілком відповідають принципам та тенденціям сучасної європейської політики.

Сьогодні уряди європейських країн на різних рівнях продовжують ініціювати нові проєкти та ініціативи пов'язані з креативними кластерами, оскільки нині вони розглядаються як ефективний спосіб забезпечення сталого зростання місцевих економік. Прогнозується, що у наступні десятиліття креативні кластери й надалі відіграватимуть значну роль у формуванні політики, адже новий етап розвитку економіки, коли ключове значення мають знання та інформація, потребує нових підходів для забезпечення сталого зростання [1].

Нова Європейська програма для культури (NewAgenda), що була прийнята у 2018 році відображає стратегічні рамки європейської політики в сфері культури та креативних індустрій, що визначає роль креативних кластерів.

Програма враховує нові соціальні та економічні контексти, зокрема демографічні зміни, цифрову революцію та зміну геополітичних реалій, і просуває культуру як активного агента соціальної згуртованості, економічних інновацій та міжнародної дипломатії. Програма охоплює три стратегічні напрями, кожен із яких має конкретні цілі, що відповідають соціальному, економічному та глобальному вимірам. Соціальний вимір підкреслює роль культури у формуванні цінностей, зміцненні інклюзивності та соціальної згуртованості, а також адаптації до змін. Економічний — акцентує увагу на важливості креативних індустрій для зростання економіки та створення нових робочих місць, інноваційності, підтримці МСП і доступу до фінансування. Глобальний — розглядає культуру як інструмент дипломатії, миру та зовнішньої політики ЄС [9].

Резолюція Ради Європи щодо робочого плану ЄС для культури на 2023–2026 роки, визнає роль культури як невід'ємного елемента сталого розвитку та позитивних суспільних трансформацій, наголошується на важливості інтеграції культурного виміру в усі відповідні політики, програми та ініціативи, а також на необхідності посилення синергії [20].

Політика розвитку креативних кластерів в Європейському Союзі базується на принципі визнання ключової ролі регіонів у формуванні та розвитку кластерів.

Регіональний рівень розглядається як фундаментальний для стимулювання інновацій, підтримки МСП та забезпечення сталого розвитку. Це обумовлено тим, що саме на регіональному рівні найкраще враховуються локальні особливості, економічний потенціал та культурні ресурси.

Регіональні стратегії кластерного розвитку зосереджуються на традиційних та основних галузях економіки регіонів, підтримують розвиток ремесел, враховують потреби локальних спільнот, можливості інтеграції культурної спадщини та місцеві економічні умови. Національні та наднаціональні стратегії, з іншого боку, фокусуються на створенні умов для інновацій та цифрової трансформації, стимулюванні досліджень та посиленню співпраці між різними секторами.

Таким чином, регіональні та національні підходи в кластерній політиці взаємодоповнюють один одного, створюючи багаторівневу систему підтримки. Регіони зберігають і розвивають свою ідентичність та економічний потенціал, тоді як національний і європейський рівні сприяють інтеграції цих регіонів у глобальні ланцюги вартості, впровадженню інновацій і використанню цифрових технологій для сталого розвитку.

Інституційне забезпечення розвитку креативних кластерів на рівні ЄС здійснюється профільними комітетами Європейського парламенту, Радою Європи, профільними директоратами (Directorate-Generals) Європейської комісії, Європейським Комітетом регіонів, який представляє місцеві та регіональні органи влади в ЄС та відповідає за інтеграцію культурних і креативних секторів у програми економічного відновлення, Європейською радою з питань інновацій та Виконавчим агентством з питань малих і середніх підприємств, Європейською платформою кластерної співпраці, та рядом інших інституцій.

Фінансування заходів, щодо формування та підтримки креативних кластерів забезпечується через ряд програм Європейського Союзу. Зокрема через програму «Креативна Європа», яка спрямована на підтримку сфери ККІ в Європі, програму «Горизонт Європа», спрямовану на підтримку досліджень та інновацій та програму «Цифрова Європа», зосереджену на впровадженні цифрових технологій. Україна є учасницею всіх трьох програм.

Існують і інші механізми фінансової підтримки європейських креативних кластерів здійснюють:

- Фонд відновлення та стійкості, спрямований на подолання економічних і соціальних наслідків пандемії COVID-19,
- Гарантійний механізм для культурних і креативних секторів, який підтримує мікропідприємства та малі й середні підприємства (МСП) у культурних і креативних секторах,
- Політика згуртованості ЄС, яка реалізується через такі фонди як Європейський фонд регіонального розвитку та Європейський соціальний фонд,
- Програма «Єдиний ринок» спрямована на реалізацію потенціалу єдиного ринку та забезпечення економічного відновлення Європи після пандемії COVID-19 [21].

У 2021 році, для реалізації Промислової стратегії ЄС в рамках програми «Єдиний ринок» було розпочато програму «Єврокластери». Єврокластери — міжгалузеві, міждисциплінарні та транскордонні стратегічні ініціативи, що об'єднують промислові кластери та інших економічних учасників. Мета програми — створення нових бізнес-можливостей для малих і середніх підприємств та сприяння їхній кращій інтеграції в європейські та глобальні стратегічні ланцюги доданої вартості [14].

В ході реалізації програми, у 2023 році було створено два єврокластери, які об'єднують креативні кластери з різних країн ЄС:

1. FRIEND CCI, мета якого полягає у створенні зв'язків, стимулюванні інновацій та зміцненні стійкості в секторі культурних і креативних індустрій Європи. Його партнерами є креативні кластери з Іспанії, Румунії, Німеччини та Франції.
2. CREATHRIV-EU, мета якого — структурувати сектор культурних і креативних індустрій на європейському рівні та підтримувати його сталий розвиток. Партнерами CREATHRIV-EU є креативні кластери з Угорщини, Литви, Греції та Бельгії.

Упродовж першого року функціонування цих єврокластерів було профінансовано розробку понад 300 інноваційних та колаборативних проєктів між секторами культури та креативних індустрій і «традиційними» виробничими галузями. Ці проєкти спрямовані на інновації у ланцюгах постачання, продуктах або технологіях.

Наступним етапом розбудови міжнародної та міжрегіональної співпраці в європейському секторі культурних та креативних індустрій, стало підписання угоди між FRIEND CCI та CREATHRIV-EU та утворення «мета-кластера» у 2024 році, учасники якого разом представляють 6,7 % ВВП Європейського Союзу [10].

На нашу думку, в контексті відновлення економіки та євроінтеграційних процесів, для України найбільш релевантним є досвід країн Центральної та Східної Європи, які свого часу пройшли через схожі виклики щодо реформування економічних і політичних інститутів та успішно реалізували євроінтеграційні стратегії.

Так, досвід Хорватії показує, що до вступу в ЄС, розвитку кластерів не приділялося достатньо уваги, попри відзначення важливості їх ролі в економіці на теоретичному рівні. Бракувало практичних знань, довіри, не існувало систематичного підходу до створення кластерів, стратегії не були узгоджені з існуючими національними політиками. Лише після вступу до Європейського Союзу політика ЄС спонукала Міністерство економіки Хорватії створити Кластер конкурентоспроможності Хорватії для кожного промислового сектора, в тому числі і Кластер конкурентоспроможності креативних та культурних індустрій Хорватії (HKKKKI), в межах якого співпрацюють підприємці, державні адміністрації, громадський сектор та представники науково-дослідної сфери. Основні види діяльності HKKKKI спрямовані на підтримку процесів дослідження та розвитку, інновацій і підприємництва у креативних і культурних секторах. Крім того, через свої заходи кластер має на меті полегшити методи фінансування та зміцнити ін-

фраструктурну підтримку цього сектора. Втім, попри певні успіхи, рівень інтеграції в європейські процеси розвитку ККІ та креативних кластерів залишається на низькому рівні, а використання європейських фондів потребує вдосконалення. В рамках програми CreativeEurope за 2014–2020 роки Хорватія використала лише 9,1% виділених коштів, що було одним із найнижчих показників у ЄС [18].

В Литві розвиток сфери ККІ відбувається відповідно до цілей і пріоритетів політики ЄС, з урахуванням особливостей національної економіки. Політика уряду Литви виходить з розуміння обмеженості ресурсів країни, відповідно важливим є розвиток в тих секторах, де можливо застосувати обмежені ресурси та досягти оптимальних результатів, тобто в секторах з найвищою доданою вартістю, орієнтованих на міжнародні ринки.

Кластери в Литві створюються у великих містах (Вільнюс, Клайпеда, Каунас), де концентрація бізнесу та населення є найвищою в країні. Більшість кластерів створено в секторі послуг, ІТ та креативних індустрій.

Значна увага приділяється смарт спеціалізації, з акцентом на креативних та культурних індустріях. Пріоритетом є інклюзивне та навчальне суспільство, яке базується на підтримці ККІ через розвиток нових технологій у галузях креативної індустрії (таких як нові методи навчання, інновації в процесах і продуктах, аудіовізуальні технології тощо) [17].

Цікавим є досвід Польщі у розвитку креативних кластерів, де вони почали активно з'являтися у 2011–2012 роках, проте в подальшому спостерігалася тенденція до зменшення їхньої кількості або призупенення діяльності. Станом на вересень 2020 року з 22 кластерів 5 припинили існування, а 6 — призупинили діяльність.

Проведені дослідження показали, що основними перешкодами для розвитку кластерів були не зовнішні фактори, такі як інституційне забезпечення чи фінансування, а внутрішні. Якщо стратегія кластера полягала в залученні учасників для досягнення критичної маси та отримання права на державну підтримку, то бар'єри для розвитку виникали всередині самих кластерів. Кластери, створені з метою отримання державних коштів, припиняли своє існування після припинення фінансування. Для запуску механізмів необхідних для співпраці та побудови спільних ланцюгів вартості, необхідно щоб члени кластерів бачили реальні переваги взаємодії.

Ефективними для розвитку кластерів є довгострокові інституційні стимули, активна кластерна політика та методи співпраці з органами влади на регіональному рівні, які стимулюють співпрацю між творчими акторами і демонструють переваги будування мереж та партнерств з іншими членами кластеру. Важливим елементом політики розвитку креативних кластерів на регіональному рівні має бути забезпечення кращого доступу до фінансування через сприяння партнерствам та окремим членам кластерів у державних конкурсах та підготовку фінансових інструментів, що відповідають потребам креативного сектору [22].

Дослідження розвитку кластерів у країнах Вишеградської групи показали, що основними мотивами для формування кластерів є соціальний (підтримка розвитку креативних індустрій), об'єктивний (доступ до фінансування) та індивідуальний (збільшення конкурентоспроможності одночасно з розвитком ідентичності). Для забезпечення відповідності цим мотивам, автори дослідження рекомендують здійснювати підхід багаторівневого управління, який має зосередитися на підвищенні обізнаності про інституціоналізовані культурні та креативні кластери як інструмент міського та регіонального розвитку в контексті підвищення конкурентоспроможності, створення інновацій, стимулювання творчого середовища, а також підвищення якості життя [23].

Однією з визначальних відмінностей сектору ККІ порівняно з іншими секторами економіки є різноманітність видів економічної діяльності. На рівні регіональної політики співпраця суб'єктів, що мають суттєві відмінності у способах та засобах виробництва матеріальних цінностей та надання послуг, може забезпечувати суттєві конкурентні переваги для всіх учасників та економічне зростання регіону в цілому.

Креативні кластери можуть сприяти появі нових високотехнологічних форм матеріального виробництва та промислових процесів для традиційних видів діяльності, і розвитку нових підходів, соціальних зв'язків та диверсифікації доходів для сучасних, технологічних напрямків. Креативні кластери у такому випадку необхідно розглядати з точки зору екосистемного підходу, який визнає важливість численних взаємодій, співпраці та обмінів між ККІ та іншими секторами, а також між традиційними і новими видами діяльності.

На противагу концепції «креативних міст», коли креативні кластери тяжіють до великих агломерацій, де функціонує значна кількість акторів сфери ККІ, такий підхід може надавати можливості для посилення економічної активності сільських місцевостей, де збереглися ремісничі практики, на національному рівні дозволяючи зменшити нерівномірність у розвитку регіонів. Адже хоча культурні і креативні ресурси є конкурентною перевагою для місцевої економіки, органи місцевої влади рідко можуть повністю інтегрувати їх у політику чи стратегію розвитку, обмежуючись заходами у сфері збереження культурної спадщини чи туризму. Факторами успіху при цьому є актуальні практичні знання, політичне визнання і підтримка, висока технологічна спеціалізація та гнучкість підходу до інтеграції різних компонентів в межах кластерів [24].

Висновки. У результаті проведеного дослідження визначено сучасні тенденції розвитку креативних кластерів в ЄС, включаючи ініціативу єврокластерів, які об'єднують креативні кластери з різних країн ЄС, та формування мета-кластеру. Розвиток креативних кластерів у країнах ЄС відповідає стратегічним рамкам європейської політики, визначеної у Новій Європейській програмі для культури. Креативні кластери не лише відіграють суттєву роль у збереженні культурних цінностей і культурної ідентичності, а й розглядаються як ефективний спосіб забезпечення сталого зростання місцевих економік.

Узагальнено знання щодо нормативного-правового регулювання, інституційного забезпечення та фінансування створення і розвитку креативних кластерів в ЄС. Кластерна політика ЄС забезпечує багаторівневу систему підтримки МСП, стимулювання інновацій та забезпечення сталого розвитку шляхом поєднання регіональних, національних і наднаціональних стратегій розвитку. Регіональний рівень при цьому визначається як фундаментальний, що дозволяє зберігати та розвивати ідентичність та економічний потенціал регіонів, водночас забезпечуючи їхню у глобальні ланцюги вартості, впровадження інновацій і використання цифрових технологій за допомогою реалізації політик на національному та європейському рівнях.Інституційне забезпечення розвитку креативних кластерів в Європейському Союзі здійснюється на міждержавному рівні відповідними профільними комітетами та директоратами законодавчих і виконавчих органів ЄС, а фінансування заходів забезпечується через ряд союзних програм, зокрема «Креативна Європа», «Горизонт Європа», та «Цифрова Європа», учасницею яких є і Україна.

Виявлено особливості функціонування креативних кластерів у країнах Центральної та Східної Європи. Зокрема з'ясовано, щоінституційні стимули, активна кластерна політика та методи співпраці з регіональними органами влади, які демонструють переваги побудов мереж і партнерств, є ефективними для розвитку кластерів. Встановлено, вплив креативних кластерів на посилення економічної активності в сільських місцевостях, що дозволяє зменшити нерівномірність у розвитку регіонів. Креативні кластери необхідно розглядати з точки зору екосистемного підходу, який визнає важливість численних взаємодій, співпраці та обмінів між ККІ та іншими секторами, а також між традиційними і новими видами діяльності.

З огляду на результати дослідження, на нашу думку, доцільно надати рекомендації Міністерству розвитку громад і територій України, під час розробки Державної стратегії регіонального розвитку на наступний період, врахувати, що поєднання традиційних та іноваційних видів діяльності в межах креативних кластерів, матиме позитивний вплив на розвиток економіки регіонів, сприятиме збереженню та популяризації культурної ідентичності, розвитку малого та середнього бізнесу в регіоні.

Потребують подальшого дослідження способи та методи шляхів адаптації політик Європейського Союзу до формування та розвитку креативних кластерів в Україні, оцінка їхнього впливу на розвиток людського капіталу, зменшення соціальних диспропорцій та соціальну згуртованістьу регіонах України.

Література

1. Komorowski M., Picone I. CreativeClusterDevelopment: Governance, Place-Making and Entrepreneurship. 1st ed. Routledge, 2020. URL: https://doi.org/10.4324/9780429319020 (дата звернення: 12.04.2025).

2. Паливода О. М., Карпенко О. О. Соціальні ефекти функціонування регіональних кластерів в економіці: механізми формування та підходи до розрахунку. Бізнес Інформ. 2017. № 3. С. 103–108.

3. Самборський О. В., Гласов П. В. Сучасна кластерна політика України: проблеми та перспективи. Агросвіт. 2021. № 11. С. 57–64. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.11.57

4. Давиденко Н. М., Скрипник Г. О., Буряк А. В., Буряк І. М. Фінансове забезпечення розвитку кластерів в Україні: проблеми та перспективи. Зб. наук. пр. Держ. податк. ун-ту: Електрон. наук. вид. 2023. № 2. С. 39–61. DOI: 10.33244/2617-5940.2.2023.39-61

5. Філатов С. А., Філатова В. С. Кластери — як інструмент економічного розвитку регіонів України. Вчені записки Ун-ту «КРОК». 2023. № 4(72). С. 102–110.

6. Стратегія розвитку Київської області на 2021–2027 роки. Рішення Київ. обл. ради від 19.12.2019 № 789-32-VII. URL: https://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/strategiya-ko-2021-2027-.doc (дата звернення: 04.04.2025).

7. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Постанова КМУ від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п (дата звернення: 04.04.2025).

8. Проєкт національної програми кластерного розвитку до 2027 року. Industry4Ukraine. URL: https://www.industry4ukraine.net/publications/proy-ekt-naczionalnoyi-programy-klasternogo-rozvytku-do-2027/ (дата звернення: 04.04.2025).

9. A New European Agenda for Culture. Communicationfrom the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2018:267:FIN(дата звернення: 04.04.2025).

10. The Cultural and Creative Industries Meta-Cluster Is Born. European Cluster Collaboration Platform. URL: https://www.clustercollaboration.eu/con-tent/cultural-and-creative-industries-meta-cluster-born-agreement-signed-brussels (дата звернення: 04.04.2025).

11. Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо визначення поняття «креативні індустрії»: Закон України від 19 черв. 2018 р. № 2458–VIII. Відомості Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2458-19 (дата звернення: 04.04.2025).

12. Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 квіт. 2019 р. № 265–р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-р (дата звернення: 04.04.2025).

13. Давимука С. А., Федулова Л. І. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови: монографія. 2017. 528 с.

14. Clusterpolicy. EuropeanCommission. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/cluster-policy_en (дата звернення: 04.04.2025).

15. Selada C., DaCunha I. V., Tomaz E. Creativeclustersinlowdensityurbanareas: A casestudyapproach. 2010. URL: https://hdl.handle.net/10419/119226 (дата звернення: 04.04.2025).

16. de Bernard M., Comunian R., Gross J. Cultural and creativeecosystems: a review of theories and methods, towards a newresearchagenda. Cultural Trends. 2021. Vol. 31(4). P. 332–353. DOI: https://doi.org/10.1080/09548963.2021.2004073.

17. Reimeris R. Modeling of creative clusters governance under the smart specialization: Doctoral dissertation. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2016. URL: https://cris.mruni.eu/cris/handle/007/14484 (дата звернення: 04.04.2025).

18. Nikolić H., Mikuša F. The Role of Clustersin Creative and Cultural Industries. ENTRENOVA — ENTerpriseREsearchInNOVAtion. 2023. Vol. 9(1). P. 375–386. DOI: https://doi.org/10.54820/entrenova-2023-0034.

19. Nižić M. K., Rudan E., Trinajstić M. The role of creative cities inregional development. Business Excellence. 2018. Vol. 12(3). P. 35–55.

20. Councilresolution on the EU workplan for culture 2023–2026. The Council of the EuropeanUnion. 2022. № 15381/22. URL: https://www.consilium.europa.eu/media/60399/st15381-en22.pdf (дата звернення: 04.04.2025).

21. IDEA Consult, imec-SMIT-VUB, KUL-CiTIP, Amann S., Heinsius J. Research for CULT Committee — EU culture and creativesectorspolicy — overview and future perspectives. European Parliament, Policy Department for Structural and CohesionPolicies. Brussels, 2024. URL: http://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/IPOL_STU(2024)752453 (дата звернення: 04.04.2025).

22. Mackiewicz M., Namyślak B. Development conditions for creative clusters in Poland in view of institutional environment factors. Growth and Change. 2021. Vol. 52(3). P. 1295–1311. DOI: https://doi.org/10.1111/grow.12503.

23. Danko L., Bednář P., Matošková J. Managers' activities within cultural and creative clusters: a nessential element for cluster development in the Visegrád countries. Creativity Studies. 2017. Vol. 10(1). P. 26–42. DOI: https://doi.org/10.3846/23450479.2016.1266049.

24. Viganò F., England L., Comunian R. Connectingcraft, design and the wood industry in South Tyrol: Fromclusters to creative ecosystem. Journal of Rural Studies. 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2023.103149.

References

1. Komorowski, M., and I. Picone. *Creative Cluster Development: Governance, Place-Making and Entrepreneurship*. 1st ed. London: Routledge, 2020. https://doi.org/10.4324/9780429319020.

2. Palyvoda, O.M., and O.O. Karpenko. "Social Effects of the Functioning of Regional Clusters in the Economy: Formation Mechanisms and Calculation Approaches." *Business Inform*, no. 3 (2017): 103–108. [in Ukrainian]

3. Samborskyi, O.V., and P.V. Hlasov. "Modern Cluster Policy of Ukraine: Problems and Prospects." *Agrosvit*, no. 11 (2021): 57–64. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.11.57 [in Ukrainian]

4. Davydenko, N.M., H.O. Skrypnyk, A.V. Buriak, and I.M. Buriak. "Financial Support for Cluster Development in Ukraine: Problems and Prospects." *Collection of Scientific Papers of the State Tax University: Electronic Scientific Edition*, no. 2 (2023): 39–61. https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2023.39-61 [in Ukrainian]

5. Filatov, S.A., and V.S. Filatova. "Clusters as a Tool for Economic Development of the Regions of Ukraine." *Scientific Notes of the University 'KROK'* 4, no. 72 (2023): 102–110. [in Ukrainian]

6. Kyiv Regional Council. *Kyiv Region Development Strategy for 2021–2027*. Decision No. 789-32-VII, December 19, 2019. https://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/strategiya-ko-2021-2027-.doc (accessed April 4, 2025) [in Ukrainian]

7. Cabinet of Ministers of Ukraine. *State Regional Development Strategy for 2021–2027*. Resolution No. 695, August 5, 2020. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п (accessed April 4, 2025) [in Ukrainian]

8. Industry4Ukraine. *Draft of the National Cluster Development Program until 2027*. https://www.industry4ukraine.net/publications/proyekt-naczionalnoyi-programy-klasternogo-rozvytku-do-2027/ (accessed April 4, 2025) [in Ukrainian]

9. European Commission. *A New European Agenda for Culture*. EUR-Lex. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2018:267:FIN (accessed April 4, 2025).

10. European Cluster Collaboration Platform. "The Cultural and Creative Industries Meta-Cluster Is Born." https://www.clustercollaboration.eu/content/cultural-and-creative-industries-meta-cluster-born-agreement-signed-brussels (accessed April 4, 2025).

11. Verkhovna Rada of Ukraine. *On Amendments to the Law of Ukraine "On Culture" Regarding the Definition of the Term "Creative Industries"*. Law of Ukraine No. 2458–VIII, June 19, 2018. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2458-19 [in Ukrainian]

12. Cabinet of Ministers of Ukraine. *On Approval of the Types of Economic Activity Belonging to Creative Industries*. Order No. 265–r, April 24, 2019. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-p [in Ukrainian]

13. Davyimuka, S.A., and L.I. Fedulova. *Creative Sector of the Economy: Experience and Development Directions*. Monograph. 2017. [in Ukrainian]

14. European Commission. *Cluster Policy*. https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/cluster-policy_en (accessed April 4, 2025).

15. Selada, C., I.V. Da Cunha, and E. Tomaz. *Creative Clusters in Low Density Urban Areas: A Case Study Approach*. 2010. https://hdl.handle.net/10419/119226.

16. de Bernard, M., R. Comunian, and J. Gross. "Cultural and Creative Ecosystems: A Review of Theories and Methods, Towards a New Research Agenda." *Cultural Trends* 31, no. 4 (2021): 332–353. https://doi.org/10.1080/09548963.2021.2004073.

17. Reimeris, R. *Modeling of Creative Clusters Governance Under the Smart Specialization*. Doctoral dissertation. Vilnius: Mykolas Romeris University, 2016. https://cris.mruni.eu/cris/handle/007/14484.

18. Nikolić, H., and F. Mikuša. "The Role of Clusters in Creative and Cultural Industries." *ENTRENOVA - ENTerprise REsearch InNOVAtion* 9, no. 1 (2023): 375–386. https://doi.org/10.54820/entrenova-2023-0034.

19. Nižić, M.K., E. Rudan, and M. Trinajstić. "The Role of Creative Cities in Regional Development." *Business Excellence* 12, no. 3 (2018): 35–55.

20. Council of the European Union. *Council Resolution on the EU Work Plan for Culture 2023–2026*. 2022. No. 15381/22. https://www.consilium.europa.eu/media/60399/st15381-en22.pdf (accessed April 4, 2025).

21. IDEA Consult, imec-SMIT-VUB, KUL-CiTIP, S. Amann, and J. Heinsius. *Research for CULT Committee – EU Culture and Creative Sectors Policy – Overview and Future Perspectives*. European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, 2024. http://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/IPOL_STU(2024)752453.

22. Mackiewicz, M., and B. Namyślak. "Development Conditions for Creative Clusters in Poland in View of Institutional Environment Factors." *Growth and Change* 52, no. 3 (2021): 1295–1311. https://doi.org/10.1111/grow.12503.

23. Danko, L., P. Bednář, and J. Matošková. "Managers' Activities Within Cultural and Creative Clusters: An Essential Element for Cluster Development in the Visegrád Countries." *Creativity Studies* 10, no. 1 (2017): 26–42. https://doi.org/10.3846/23450479.2016.1266049.

24. Viganò, F., L. England, and R. Comunian. "Connecting Craft, Design and the Wood Industry in South Tyrol: From Clusters to Creative Ecosystem." *Journal of Rural Studies* (2023). https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2023.103149.

PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF CREATIVE CLUSTERS IN THE EUROPEAN UNION: LESSONS FOR UKRAINE

Mykola Puzko
PhD Student, Department of National Economy and Public Administration
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
https://orcid.org/0009-0008-5872-7911

Abstract. This article explores the development of creative clusters in Ukraine through the lens of public governance and the application of European Union policy experience and best practices. The study aims to deepen theoretical understanding and provide practical recommendations for the effective formation and support of creative clusters in the context of Ukraine's European integration.

The research highlights key trends in the EU's cluster policy, emphasizing the strategic role of creative and cultural industries (CCIs) in fostering economic growth, social cohesion, and cultural identity. Particular attention is paid to the institutional frameworks, legal regulation, and financial mechanisms in the EU that enable the development of creative clusters. The study analyzes the role of "euroclusters" and recent meta-cluster initiatives, which demonstrate successful transnational and interregional cooperation. It also examines the functioning of clusters in Central and Eastern European countries with development trajectories similar to Ukraine. Findings show that regional strategies, active cluster policies, and ecosystem-based approaches contribute significantly to balanced regional development and economic activation of rural areas. Despite emerging grassroots initiatives and policy declarations in Ukraine, state-level support for cluster development remains limited. The article concludes with a set of recommendations for incorporating EU practices into Ukrainian public policy, underlining the importance of aligning national and regional strategies with EU programs such as Creative Europe, Horizon Europe, and Digital Europe. Further research is needed on adapting EU policies to the Ukrainian context and assessing their impact on human capital and regional equity.

Keywords: clusters, creative clusters, creative industries, cluster economic model, European Union.

Стаття надійшла до редакції 14.04.2025

УДК 339.92
JEL Classification: F21, F30, F35, F42
DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.098.110

Хоманець Володимир Анатолійович*

МІЖНАРОДНІ ОРГАНІЗАЦІЇ В ІНСТИТУЦІЙНІЙ АРХІТЕКТУРІ ФІНАНСОВОЇ ДИПЛОМАТІЇ ДЕРЖАВ

Анотація. Стаття присвячена комплексному дослідженню ролі і місця міжнародних організацій у сучасній інституційній архітектурі фінансової дипломатії держав. Визначено статус організацій у світовій валютній системі як важливих інституційних майданчиків з проведення міждержавних консультацій щодо реалізації країнами національних монетарних політик, їх спонукання до відміни чинних валютних обмежень, контролювання виконання державами взятих на себе зобов'язань у сфері валютного регулювання та дотримання ними фінансової дисципліни при обслуговуванні зовнішніх боргових зобов'язань. Значна увага приділяється розкриттю ролі регіональних фінансових угод в адаптації національних фінансових інститутів різних держав до турбулентного економічного та фінансового середовища з метою ефективного пом'якшення наслідків геоекономічної фрагментації, кліматичних катаклізмів та негативних демографічних змін, а також динамізації процесу розбудови у глобальних координатах цифрової економіки.

Ключові слова: фінансовий глобалізм, глобальний фінансовий ринок, глобальний фінансовий капітал, фінансова дипломатія, міжнародні організації, національні інтереси, регіональні фінансові угоди.

Вступ. Фундаментальні і всеохоплюючі процеси фінансового глобалізму, які в останні десятиліття втягнули у свій «вир» усі структурні підсистеми й елементи національних фінансових ринків держав, набувають свого концентрованого вираження насамперед у нарощуванні масштабів і диверсифікації транскордонного руху фінансового капіталу, а також стрімкій розбудові загальнопланетарного фінансового ринку зі сформованими у його рамках специфічними механізмами акумуляції і перерозподілу глобального фінансового капіталу. Значна динамізація процесів фінансового глобалізму актуалізує питання щодо розширення практики реалізації державами інструментів фінансово-дипломатичного супроводження зовнішньоекономічної діяльності національних суб'єктів господарювання. Заходи фінансової дипломатії активно використовуються сьогодні не тільки з метою захисту національних фінансових інтересів держав на світових ринках, але й досягнення ними справедливих умов міжнародних валютно-фінансових відносин, протидії несумлінним практикам конкуренції за глобальний фінансовий капітал, а також недопущення порушення прав національних інвесторів на світових ринках.

* **Хоманець Володимир Анатолійович** — канд. екон. наук, Надзвичайний і Повноважний Посол Україниів Туніській Республіці та Державі Лівія за сумісництвом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, ORCID: 0009-0004-0564-374X, khomanets@gmail.com

Постановка завдання. Найповніше теоретичне розроблення проблематики національних економічних інтересів держав та їх дипломатичної діяльності в економічній сфері, розкриття інструментарію фінансової дипломатії та особливостей її національних моделей містять праці таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як: Р. Барстон [1]; В. Вергун [19]; Н. Бейн та С. Вулкок [2; 3; 17]; Н. Вікс [16]; Ф. Джодар та Б. Дінар [10]; Д. Лі та Б.Хокінг [11]; С. Рана [12]; С. Жанг [18]; Н. Кравчук та О. Луцишин [20]; С Мельник, І. Горбан і М. Цуп [21]; Р. Мехта, А. Вадхва та А. Шарма [5]; Н.Татаренко [22]; К. Фліссак [23]; О. Шаров [25] та багато інших. Зокрема Н. Бейн та С. Вулкок на глибокому концептуальному рівні досліджують дипломатичну діяльність держав через призму прийняття ними різного роду управлінських рішень і ведення переговорів у міжнародних економічних відносинах [3]. С. Рана кваліфікує економічну дипломатію країн як інструмент максимізації ними власних національних порівняльних переваг на дворегіональному і багатосторонньому рівнях [12].

Своєю чергою, Н. Кравчук та О. Луцишин розкривають змістовну сутність та міждисциплінарну природу фінансової дипломатії як невід'ємного компонента дипломатичної діяльності держав в економічній сфері [20]. О. Шаров комплексно досліджує теоретичні засади економічної дипломатії як науки міжнародних економічних відносин та провідного механізму реалізації державами своїх зовнішньоекономічних політик [25]. Не применшуючи теоретико-методологічного внеску зазначених учених у розвиток наукових досліджень із зазначеної проблематики, слід відзначити їх недостатню увагу до питання щодо розкриття місця і ролі міжнародних організацій у сучасній інституційній структурі фінансової дипломатії держав.

Результати. Фінансова дипломатія репрезентує собою сукупність дипломатичних важелів та інструментів реалізації державами своїх національних інтересів у фінансовій сфері. Вона органічно інтегрує собі ключові структурні компоненти як національних фінансових політик, так і реалізовуваних країнами дипломатичних практик щодо нарощування масштабів притоку іноземного інвестиційного і кредитного капіталу, прискорення технологічної модернізації виробничих й інфраструктурних потужностей, а також встановлення взаємовигідних економічних відносин зі своїми зарубіжними партнерами [24, с. 204]. В останні десятиліття заходи фінансової дипломатії держав дедалі більшою мірою «пронизують» усі структурні ланки і стадії управління їх національними інтересами за кордоном — від забезпечення іноземним компаніям інвестиційних гарантій на внутрішніх ринках та організації фінансової підтримки національним фірмам на зарубіжних ринках до посилення впливу держав у міжнародних організаціях і фінансових структурах, використання ними міжнародного досвіду ведення фінансово-економічних переговорів, реалізації механізмів вирішення міждержавних фінансових спорів і суперечок, а також забезпечення найвигідніших умов участі національних суб'єктів господарювання у світовій фінансовій системі.

Сучасна система фінансової дипломатії держав, окрім реалізації заходів внутрішньої політики, включає також їх диверсифіковане співробітництво з глобальними фінансовими інститутами. Йдеться насамперед про такі міжнародні фінансові організації як: Група Світового банку, Міжнародний валютний фонд, а також цілу низку інституцій, котрі спеціалізуються на залученні у національні економіки іноземного інвестиційного і кредитного капіталу. Усі вони, як свідчить світовий досвід, за умов гіперфінансиалізації світогосподарської системи не тільки перетворились на автономних суб'єктів глобальної економічної політики та фінансової дипломатії, але й здобули певну незалежність своєї діяльності від національних урядів країн-членів з формуванням при цьому доволі специфічної їх організаційної культури, унікальних формальних і неформальних практик ухвалення рішень у сфері глобального фінансового управління.

Подібного роду статус міжнародних фінансових організацій у глобальній системі фінансової дипломатії обумовлений по суті їх сучасним регуляторним інструментарієм та функціональними повноваженнями. Останні, як відомо, пов'язані як зі стабілізацією транскордонних потоків фінансового капіталу та попередженням регіональних і світових фінансових криз, так і пом'якшенням їх негативних наслідків для економічного розвитку держав, підтримкою структурних трансформацій національних економік, нівелюванням диспропорцій платіжних балансів країн і дефіцитів їх державних бюджетів. Не слід скидати з рахунків і тієї надважливої ролі, яку відіграють міжнародні фінансові організації у розбудові багатосторонньої системи міждержавних розрахунків за поточними операціями, забезпеченні структурної рівноваги світової валютно-фінансової системи, підтримці глобальної торгівлі та високого рівня зайнятості у світовій економіці, сприянні стабільності національних валют та забезпеченні впорядкованих валютних режимів держав-членів, а також недопущенні девальвації національних валют з метою отримання країнами цінових конкурентних переваг на глобальних ринках.

Як випливає з даних табл. 1, тільки у період 2014–2023 рр. сукупний вартісний обсяг зарезервованого Світовим банком фінансування на реалізацію різного роду програм і проєктів склав майже 794 млрд дол. США, а наданих коштів — 551 млрд. Усі кошти були надані на довгостроковій основі, а їх нагромадження здійснювалось за рахунок як внесків держав-учасниць даної глобальної інституції, так і емісії облігаційних інструментів. При цьому найбільші обсяги фінансування надаються даною інституцією через інституційну платформу Міжнародного банку реконструкції і розвитку: загальний зарезервований їх обсяг становив за звітний період 271 млрд дол. США, а наданих коштів — 213,3 млрд відповідно. Далі йдуть Міжнародна асоціація розвитку (261,2 млрд дол. США зарезервованих і 177,2 млрд наданих коштів у 2014–2023 рр.) та Міжнародна фінансова корпорація (158 і 112,5 млрд дол. відповідно).

Нарешті, окремої уваги заслуговує також надважлива рольміжнародних фінансових організацій у світовій валютній системі в якості важливих інституцій-

них майданчиків з проведення міждержавних консультацій з широкого кола питань щодо реалізації країнами національних монетарних політик, їх спонукання до відміни чинних валютних обмежень, контролювання виконання державами взятих на себе зобов'язань у сфері валютного регулювання та дотримання ними фінансової дисципліни при обслуговуванні зовнішніх боргових зобов'язань тощо. Як показують дані, наведені на рис. 1, у довгостроковому періоді (1948–2017 рр.) найбільші вартісні обсяги офіційних запозичень МВФ припадали саме на кризові періоди світогосподарського розвитку, а саме: другу половину 1960-х і 1970-х років, на 1980-ті роки, другу половину 1990-х років, упродовж 2001–2002 рр. та 2011–2013 рр.

Таблиця 1

ЗАРЕЗЕРВОВАНІ КОШТИ І НАДАНЕ ФІНАНСУВАННЯ ГРУПИ СВІТОВОГО БАНКУ ЗА ОКРЕМИМИ ЙОГО СТРУКТУРНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ У 2014–2023 РР., млн дол. США

Рік	Група Світового банку		МБРР		МАР		МФК		Виконувані отримувачами видаткові рахунки	
	Зарезервовані кошти	Надані кошти	Зарезервовані кошти	Надані кошти	Зарезервовані кошти	Надані кошти	Зарезервовані кошти	Надані кошти	Зарезервовані кошти	Надані кошти
2014	58190	44398	18604	18761	22239	13432	9967	8904	4225	3301
2015	59776	44582	23528	19012	18966	12905	10539	9264	3914	3401
2016	64185	49582	29729	22532	16171	13191	11117	9953	2910	3363
2017	61783	43853	22611	17861	19513	12718	11854	10355	2962	2919
2018	66868	45724	23002	17389	24010	14383	11629	11149	2976	2803
2019	68105	49395	23191	20182	21932	17549	14684	9074	2749	2590
2020	83547	54367	27976	20238	30365	21179	17604	10518	3641	2433
2021	98830	60596	30523	23691	36028	22921	20669	11438	6411	2546
2022	104370	67041	33072	28168	37727	21214	22229	13198	6407	4461
2023	128341	91391	38572	25504	34245	27718	27704	18689	21374	19480
Усього	793935	550929	270808	213338	261196	177210	157996	112542	57569	47297

Джерело: побудовано автором за даними [14, с. 7; 15, с. 11].

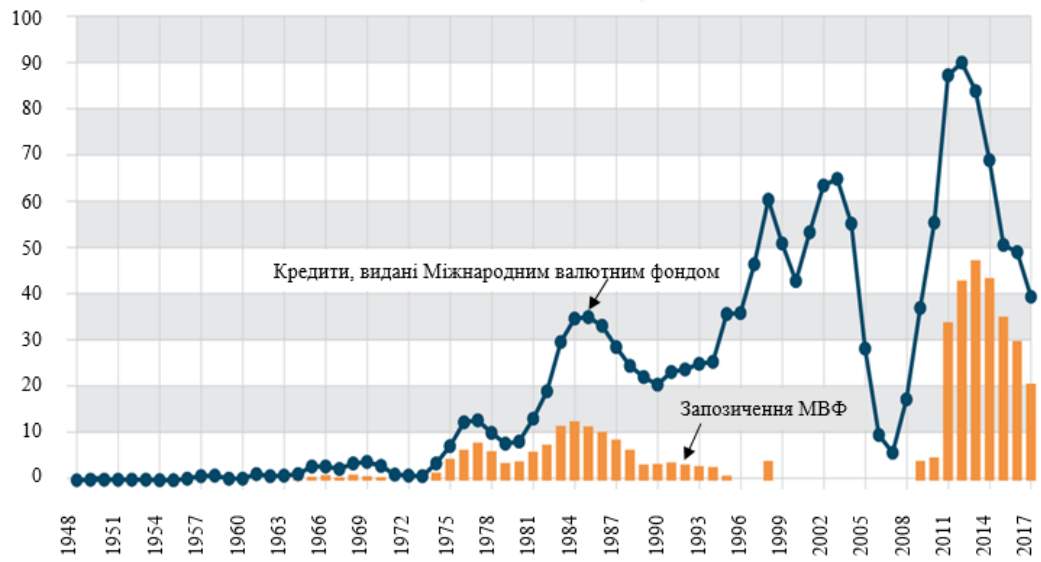

Рис. 1. Вартісні обсяги запозичень Міжнародного валютного фонду та виданих ним кредитів у період 1948–2017 рр., млрд СПЗ

Джерело: побудовано автором за даними [8, с. 20].

Ці ж самі періоди характеризуються також динамічним приростом таких показників як: відношення виданих Міжнародним валютним фондом кредитів до розміру квот держав-членів, відношення запозичень даної інституції до розміру виданих кредитів та відношення здійснених фондом запозичень до розміру країнових квот. Це підтверджує надзвичайно важливу роль, яку відіграє МВФ у подоланні негативних наслідків регіональних і світових економічних криз для національних економік способом нарощування власного кредитного капіталу з його подальшим використанням на надання державам-членам стабілізаційних кредитних ресурсів.

Звернімо увагу на те, що майже десятиразове зростання у період 2009–2014 рр. обсягу кредитного капіталу МВФ стало по суті головною рушійною силою не тільки нарощування державами-членами даної інституції вартісного обсягу офіційних золотовалютних резервів, але й зміцнення конкурентного статусу спеціальних прав запозичень в якості міжнародного резервного активу та підвищення ресурсних можливостей МВФ щодо раннього виявлення кризових явищ у світовій економіці та пом'якшення їх наслідків. Окрім того, раціоналізація Міжнародним валютним фондом чинних умов кредитування країн-членів, значне розширення програм пільгового кредитування відсталих країн та фінансової підтримки соціально вразливих верств їх населення, а також запровадження механізму гнучких кредитних ліній та кредитних ліній превентивної підтримки і ліквідності

дали змогу значною мірою підвищити інвестиційний бренд країн-реципієнтів кредитного капіталу МВФ в очах міжнародних інвесторів.

Разом з тим, сучасні економічні проблеми людства — від пандемії Covid — 19 до вторинних ефектів російської-української війни, від кліматичних змін до цифрової трансформації світового господарства — з усією очевидністю викристалізовують, як наголошують експерти МВФ, глибокі геополітичні й геоекономічні лінії розлому у глобальній фінансово-економічній системі. За таких умов значною мірою актуалізується питання щодо підтримання міжнародними організаціями глобальної системи фінансової безпеки, у тому числі на основі серйозної ревізії розроблених ними рекомендацій з питань національних економічних політик та кредитної діяльності [7, с. 1]. Достатньо сказати, що тільки у 2021 р. на інституційному майданчику МВФ було схвалено рішення щодо розподілу спеціальних прав запозичень цієї організації у сумі 650 млрд дол. США з метою нарощування резервів держав-членів. Водночас у період 2020–2022 рр. МВФ затвердив нове фінансування 93 країнам світу на загальну суму 258 млрд дол. США, що суттєво послабило негативні наслідки глобальних потрясінь для їх національних економік та підтримало їх валютну ліквідність. Що стосується України, то у 2022 фінансовому році їй було затверджено екстрене фінансування на суму 1,4 млрд дол. США, а також було відкрито для нашої держави спеціальний рахунок з метою безпечного направлення додаткової фінансової допомоги [7, с. 3, 9].

Є всі підстави стверджувати, що висока динаміка фундаментальних якісних трансформацій світового господарства, які охопили в останні десятиліття усі його структурні підсистеми й елементи, значною мірою акселерує процеси транскордонного руху фінансового капіталу та його міжрегіонального і міжсекторального розподілу. Перебуваючи в умовах системної лібералізації світового фінансового сектору у постійних пошуках сфер найбільш прибуткового свого вкладення, він виступає потужним драйвером посилення глобальних фінансових асиметрій і дисбалансів з причин хвилеподібних припливів в окремі держави і регіони капітальних активів та їх несподіваних відпливів, високої волатильності реальних курсів національних валют, надконцентрації глобального фінансового капіталу у малочисельній групі постіндустріальних країн, масштабної кредитної експансії фінансових установ, формування спекулятивних цінових «бульбашок» на фондових ринках, втрати державами контролю за національною монетарною політикою тощо.

У результаті в останні десятиліття усі ми є свідками значного посилення ролі фінансової дипломатії в управлінні міждержавними валютними відносинами насамперед на основі конвергенції національних валютних політик, урегулювання країнами спорів щодо валютних курсів, координації міжнародно-правових та організаційних засад валютних відносин, а також узгодження валютних маніпуляцій та забезпечення структурної стабільності і рівноваги глобальних валютних ринків. Досягнення країнами зазначених стратегічних цілей лежить, як свідчить міжнародний досвід, насамперед у площині динамічного розвитку міждержавного і міжрегіонального фінансового співробітництва через укладення різного

роду регіональних фінансових угод *(англ. — RegionalFinancingArrangements — RFAs),*обмін фінансовою і податковою інформацією, а також розвиток таких фінансових інструментів як валютні свопи центральних банків, регіональні фінансові пули, пули умовних валютних резервів та ін.

Що стосується регіональних фінансових угод, то за своєю економічною природою вони репрезентують ніщо інше як багатосторонні угоди між державами, котрі укладаються з метою надання ними взаємної фінансової допомоги одна одній у формі підтримки національних бюджетів та / або платіжних балансів. Вони укладаються переважно на інституційній платформі регіональних інтеграційних угруповань, котрінайбільшою мірою зазнають у кризових умовах негативного впливу «ефекту ланцюгової реакції». Відтак — регіональні фінансові угоди дають змогу державам-підписантам суттєво пом'якшити наслідки фінансово-економічних криз, забезпечити макроекономічну і цінову стабільність, належний рівень фінансової безпеки і рівноваги у різних світових регіонах. Більше того, RFAs у сучасній системі фінансової дипломатії держав розглядаються в якості надважливого механізму адаптації їх національних фінансових інститутів до турбулентного економічного та фінансового середовища з метою ефективного пом'якшення наслідків геоекономічної фрагментації, кліматичних катаклізмів та негативних демографічних змін, а також динамізації процесу розбудови у глобальних координатах цифрової економіки [9].

Звернімо увагу на те, що глобальну мережу регіональних фінансових угод репрезентують на сьогодні такі інституції як: Європейський стабілізаційний механізм *(англ. — EuropeanStabilityMechanism — ESM)*, Арабський валютний фонд, Угода про умовні резерви БРІКС, Багатосторонній механізм Чианг-Майської ініціативи, Євразійський фонд стабілізації та розвитку, Механізм платіжного балансу ЄС, Європейський механізм фінансової стабілізації, Латиноамериканський резервний фонд і Північноамериканська фінансова угода. Усі вони, формуючи на сьогодні своєрідну регіональну лінію захисту у Глобальній мережі фінансової безпеки *(англ. — The Global Financial SafetyNet — GFSN)* (рис. 2), з 2016 р. активно співпрацюють з МВФ, що стало одним з пріоритетних напрямів реалізації ухваленого у 2017 р. Гамбурзького плану дій «Великої двадцятки» [13].

Як відомо, ефективність діючих на сьогодні регіональних фінансових угод в якості інструменту фінансової дипломатії держав напряму пов'язана з масштабами їх фінансування та рівнем координації між їх структурними підсистемами. При цьому найбільшим за рівнем капіталізації є на сьогодні заснований у 2012 р. Європейський стабілізаційний механізм (500 млрд дол. США), на другому місці — Чіангмайська багатостороння ініціатива (240 млрд дол. США), на третьому — Угода про умовні резерви БРІКС (100 млрд дол. США), на четвертому — Європейський механізм фінансової стабілізації (60 млрд євро), на п'ятому — Механізм платіжного балансу ЄС (50 млрд євро) [6, с. 11].

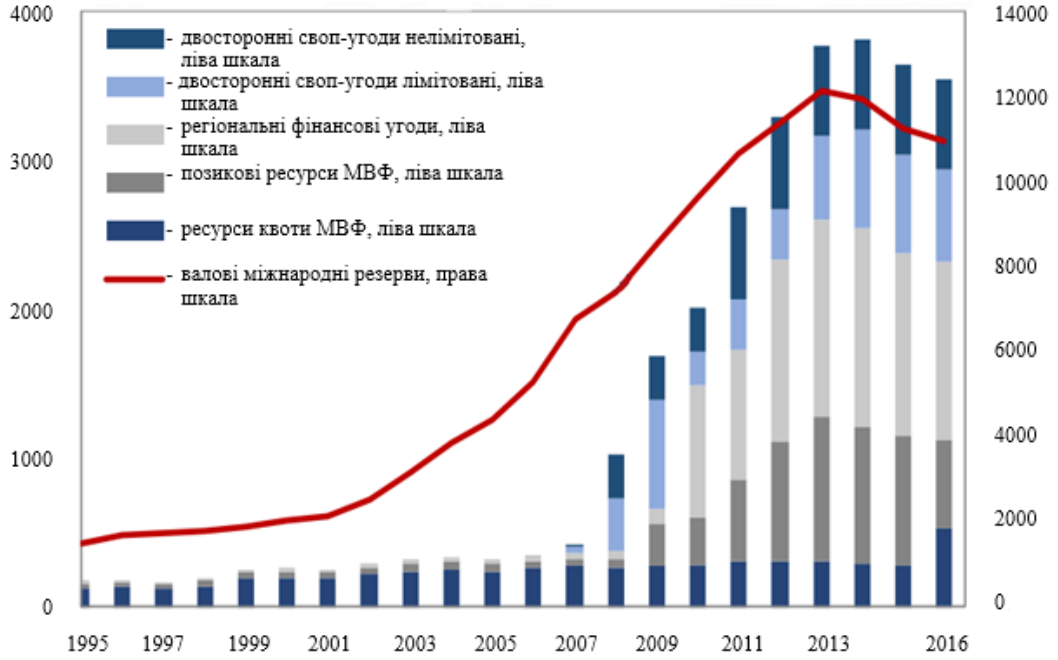

Рис. 2. Інструментальна структура системи
глобальної фінансової безпеки у 1995–2016 рр., млрд дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [4, с. 9].

Далі з великим відривом йдуть Північноамериканська фінансова угода (14 млрд дол. США), Євразійський фонд стабілізації та розвитку (8,5 млрд), Арабський валютний фонд (4,8 млрд) та Латиноамериканський резервний фонд (4,7 млрд) [6, с. 11]. Як бачимо, володіння настільки потужним фінансовим капіталом дає змогу зазначеним RFAs ефективно реалізовувати функції фінансової дипломатії на основі органічного доповнення таких домінуючих на сьогодні форм зовнішніх буферів системи глобальної фінансової безпеки як: міжнародні резерви, двосторонні лімітовані і нелімітовані своп-угоди центральних банків та ресурсні квоти Міжнародного валютного фонду.

Важливо зазначити, що останні два десятиліття характеризуються як значною кількісною диверсифікацією суб'єктної структури регіональних фінансових угод, так і динамічним нарощуванням обсягу їх капітальних активів. Це є потужним драйвером суттєвого зміцнення діючої системи глобальної фінансової безпеки на основі формування регіональними фінансовими угодами додаткових буферів протидії регіональним шокам ліквідності; надання державам-учасницям середньострокової та довгострокової фінансової допомоги у вирішенні тимчасових проблем з платіжними балансами; мобілізації фінансування та підтримки регіональної фінансової стабільності; підтримання балансу платежів, кредитів і

кредитних гарантій; покращення умов формування міжнародних інвестиційних резервів та ін. Наприклад, у рамках Чіангмайської багатосторонньої ініціативи п'ять держав-засновниць інтеграційного блоку АСЕАН (Філіппіни, Малайзія, Індонезія, Сінгапур та Таїланд) можуть залучити фінансування на загальну суму майже 22,8 млрд дол. США. Тож у випадку Індонезії вартісний обсяг можливого залученого капіталу у 3,4 разу перевищує її квоту у МВФ, що становить близько 50% короткострокових зовнішніх пасивів цієї держави. Своєю чергою, Філіппіни у разі необхідності можуть отримати від Чіангмайської багатосторонньої ініціативи фінансування у розмірі, що у 7,7 разу перевищує їх квоту у Міжнародному валютному фонді [6, с. 16].

Наголосимо, що левова частка фінансування у рамках регіональних фінансових угод стає доступною державам-членам лише у випадку їх згоди на сформульовані МВФ умови кредитування. Це власне й визначає формат їх взаємодії з даною інституцією та надає системі глобальної фінансової безпеки прогнозованого і стійкого характеру. Разом з тим, розширення представництв RFAs у глобальній системі фінансової безпеки породжує суттєві ризики її децентралізації та ускладнення процесів ухвалення управлінських фінансово-безпекових рішень зі значно більшою кількістю представлених на світовому фінансовому ринку незалежних суб'єктів глобальної фінансової політики, котрі мають свої власні економічні інтереси, бізнес-моделі і стратегії конкурентного розвитку.

Висновки. За умов синхронізації національних бізнес-циклів, поглиблення інтернаціоналізації національних фінансових систем та значного посилення глобальних кризових явищ суттєво зростає роль фінансової дипломатії як механізму ефективного управління глобальними фінансовими кризами та утримання глобальної фінансової рівноваги. Головну роль тут відіграють заходи щодо поглиблення координаційної взаємодії міжнародних фінансових організацій, центральних банків та національних урядів держав у сфері: фронтального запровадження країнами системи мінімального корпоративного оподаткування доходів багатонаціональних підприємств та транскордонного оподаткування фінансових і диджитал-трансакцій; розкриття повної фінансової інформації щодо власників банківських рахунків та здійснюваних за ними розрахункових операцій; формування державами публічних реєстрів національного багатства, кінцевих бенефіціарів фінансових активів та консолідованої бази корпоративного оподаткування; запровадження на глобальному рівні системи автоматичного міждержавного обміну інформацією про фінансові рахунки для податкових цілей на основі Загального стандарту звітності та належної перевірки інформації щодо фінансових рахунків та ін. У своїй сукупності зазначені заходи здатні суттєво підвищити ефективність реалізовуваних державами механізмів фінансової дипломатії на основі їх переведення на засади глобального антициклічного управління та розбудови у світових координатах стабільного міжнародного фінансового середовища.

Література

1. Barston R. P. Modern Diplomacy (3rd edn). London: Pearson Longman.2006.
2. Bayne N. Financial diplomacy and the credit crunch: the rise of central banks. Journal of International Affairs. 2008. 1-16.
3. BayneN., Woolcock S.B. (eds). The New Economic Diplomacy: Decision Making and Negotiation in International Economic Relations. Aldershot: Ashgate Publishing Limited.2007.
4. Collaboration between Regional Financing Arrangements and the IMF. IMF Policy Paper. International Monetary Fund Washington, D.C., July 2017.
5. Economic Diplomacy India's Ascendancy in the 21st Century. Edited by Pradeep S. Mehta, Anil Wadhwa and Advaiyot Sharma. Academic Foundation. 2024. URL: https://cuts-citee.org/pdf/book-economic-diplomacy.pdf
6. Henning C. R. Regional Financial Arrangements and the International Monetary Fund: Sustaining Coherence in Global Financial Governance. Special Report. Centre for International Governance Innovation. 2020.
7. IMF Annual Report 2022. Crisis Upon Crisis. International Monetary Fund, 2022. URL: https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2022/downloads/imf-annual-report-2022-english.pdf
8. IMF Financial operations 2018. Fourth Edition. Finance Department, International Monetary Fund. — Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2018.
9. Joint IMF-RFAs Press Release on the 8th High-Level Regional Financing Arrangements Dialogue Country. Press Release No. 23/344. October 10, 2023. URL: https://www.imf.org/en/News/Articles/2023/10/09/pr23344-joint-imf-rfas-8th-high-level-rfa-dialogue-country
10. Joudar F., Dinar B. Toward Understanding Financial Diplomacy: The Case of Morocco. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics. 2022. Vol. 3 (3-1). P.109-123. URL: https://hal.science/hal-03692690/document
11. Lee D., Hocking B. 'Economic Diplomacy' in Robert A. Denemark (ed.) The International Studies Encyclopedia. 2010. Vol. II. P. 1216-1227. Wiley Blackwell.
12. RanaS. K. Economic Diplomacy: The Experience of Developing States. In N. Bayne and S. Woolcock (eds) The New Economic Diplomacy. Hampshire, England: Ashgate Publishing. 2007.
13. Regional Financing Arrangements (RFAs). URL: https://www.esm.europa.eu/about-us/what-we-do/regional-financing-arrangements-rfa
14. The World Bank Annual Report 2018. InvestinginOpportunity. World Bank, 2018.
15. The World Bank Annual Report 2023. A New Era in Development. World Bank Group. 2023.
16. Wicks N. Governments, the International Financial Institutions and International Cooperation. In Bayne, N. &Woolcock, S (eds.) The New Economic Diplomacy: Decisionmaking and negotiation in international economic relations. Aldershot: Ashgate. 2007. P. 297-314.
17. Woolcock S. European Union economic diplomacy. The role of the EU in external economic relations. London: Routledge, 2016. 220 p.
18. Zhang S. Chinese Economic Diplomacy: Decision-making actors and processes. Routledge. 2016.
19. Вергун В. А. Економічна дипломатія в системі чинників міжнародної конкурентоспроможності України. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2008. № 74. Ч. 1. С. 150-154.

20. Кравчук Н., Луцишин О. Фінансова дипломатія у міждисциплінарному дискурсі. Світ фінансів. 2021. Вип. 2. С. 129-145.
21. Мельник С. І., Горбан І. М., Цуп М. Ю. Сутність і класифікація національних економічних інтересів. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2014. Вип. 1. С. 57-66.
22. Татаренко Н. Економічна дипломатія: світовий досвід та українські здобутки (політико-економічний аспект). Науковий вісник Дипломатичної академії України. 2015. № 2 (22). С. 4-9.
23. Фліссак К. Економічна дипломатія у системі забезпечення національних інтересів України : монографія. Тернопіль: Новий колір, 2016. 812 с.
24. Хоманець В. Особливості застосування державами санкційного інструментарію фінансової дипломатії. Вчені записки КНЕУ. Збірник наукових праць. 2024. Випуск 34. С. 199-213. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/37b93781-cefc-4a77-a05e-6ee0a1783343/content
25. Шаров О. Економічна дипломатія: основи, проблеми та перспективи: монографія. Київ: НІСД, 2019. 560 с.

References

1. Barston, R. P. (2006). Modern Diplomacy (3rd edn). London: Pearson Longman.
2. Bayne, N. (2008). Financial diplomacy and the credit crunch: the rise of central banks. Journal of International Affairs, 1-16.
3. Bayne, N. and Woolcock, S. B. (eds). (2007). The New Economic Diplomacy: Decision Making and Negotiation in International Economic Relations. Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
4. Collaboration between Regional Financing Arrangements and the IMF. IMF Policy Paper. International Monetary Fund Washington, D.C., July 2017.
5. Economic Diplomacy India's Ascendancy in the 21st Century. Edited by Pradeep S. Mehta, Anil Wadhwa and Advaiyot Sharma. Academic Foundation. 2024. URL: https://cuts-citee.org/pdf/book-economic-diplomacy.pdf
6. Henning, C. R. (2020). Regional Financial Arrangements and the International Monetary Fund: Sustaining Coherence in Global Financial Governance. Special Report. Centre for International Governance Innovation.
7. IMF Annual Report 2022. Crisis Upon Crisis. International Monetary Fund, 2022. URL: https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2022/downloads/imf-annual-report-2022-english.pdf
8. IMF Financial Operations 2018. Fourth Edition. Finance Department, International Monetary Fund. – Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2018.
9. Joint IMF-RFAs Press Release on the 8th High-Level Regional Financing Arrangements Dialogue Country. Press Release No. 23/344. October 10, 2023. URL: https://www.imf.org/en/ News/Articles/2023/10/09/pr23344-joint-imf-rfas-8th-high-level-rfa-dialogue-country
10. Joudar, F., Dinar, B. (2022). Toward Understanding Financial Diplomacy: The Case of Morocco. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3 (3-1), pp. 109-123. URL: https://hal.science/hal-03692690/document
11. Lee, D., Hocking B. (2010). 'Economic Diplomacy' in Robert A. Denemark (ed.) The International Studies Encyclopedia, Vol. II, pp 1216-1227. Wiley Blackwell.
12. Rana, S. K. (2007). Economic Diplomacy: The Experience of Developing States. In N. Bayne and S. Woolcock (eds) The New Economic Diplomacy. Hampshire, England: Ashgate Publishing.

13. Regional Financing Arrangements (RFAs). URL: https://www.esm.europa.eu/about-us/what-we-do/regional-financing-arrangements-rfa
14. The World Bank Annual Report 2018. Investing in Opportunity. World Bank, 2018.
15. The World Bank Annual Report 2023. A New Era in Development. World Bank Group. 2023.
16. Wicks, N. (2007). Governments, the International Financial Institutions, and International Cooperation. In Bayne, N. & Woolcock, S (eds.) The New Economic Diplomacy: Decision making and negotiation in international economic relations. Aldershot: Ashgate, 297-314.
17. Woolcock, S. (2016). European Union economic diplomacy. The role of the EU in external economic relations. London: Routledge. 220 p.
18. Zhang, S. (2016). Chinese Economic Diplomacy: Decision-making actors and processes. Routledge.
19. Verhun, V. A. (2008). Ekonomichna dyplomatiia v systemi chynnykiv mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti Ukrainy [Economic diplomacy in the system of factors of Ukraine's international competitiveness]. Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn – Current Issues of International Relations, 74, 150–154. (Ch. 1). [in Ukrainian].
20. Kravchuk N., Lutsyshyn O. (2021). Finansova dyplomatiia u mizhdystsyplinarnomu dyskursi [Financial Diplomacy in Interdisciplinary Discourse]. Svit finansiv. 2021, 2, 129-145. [in Ukrainian].
21. Melnyk S. I., Horban I. M., Tsup M. Yu. (2014). Sutnist i klasyfikatsiia natsionalnykh ekonomichnykh interesiv [The essence and classification of national economic interests]. Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriia ekonomichna, 1, 57-66. [in Ukrainian].
22. Tatarenko, N. (2015). Ekonomichna dyplomatiia: svitovyi dosvid ta ukrainski zdobutky (polityko-ekonomichnyi aspekt) [Economic diplomacy: world experience and Ukrainian achievements (political and economic aspect)]. Naukovyi visnyk Dyplomatychnoi akademii Ukrainy – Scientific Bulletin of the Diplomatic Academy of Ukraine, 2 (22), 4-9. [in Ukrainian].
23. Flissak, K. (2016). Ekonomichna dyplomatiia u systemi zabezpechennia natsionalnykh interesiv Ukrainy [Economic diplomacy in the system of ensuring the national interests of Ukraine]. Ternopil: Novyi kolir [in Ukrainian].
24. Khomanets V. (2024). Osoblyvosti zastosuvannia derzhavamy sanktsiinoho instrumentariiu finansovoi dyplomatii [Peculiarities of the use of sanctions instruments of financial diplomacy by states]. Vcheni zapysky KNEU. Zbirnyk naukovykh prats, 34, 199-213. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/37b93781-cefc-4a77-a05e-6ee0a1783343/content [in Ukrainian].
25. Sharov, O. (2019). Ekonomichna dyplomatiia: osnovy, problemy ta perspektyvy [Economic diplomacy: basics, problems and prospects]. Kyiv: NISD [in Ukrainian].

INTERNATIONAL ORGANIZATIONS IN THE INSTITUTIONAL ARCHITECTURE OF FINANCIAL DIPLOMACY OF STATES

Volodymyr A. Khomanets
PhD in Economics, Ambassador Extraordinary
and Plenipotentiary of Ukraine
to the Republic of Tunisia
and the State of Libya with concurrent appointment, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-0564-374X

Abstract. The article is devoted to a comprehensive study of the role and place of international organizations in the modern institutional architecture of financial diplomacy of states. The author defines their status in the world monetary system as important institutional platforms for holding interstate consultations on the implementation of national monetary policies by countries, encouraging them to abolish existing currency restrictions, monitoring the fulfillment by states of their obligations in the field of currency regulation and their compliance with financial discipline in servicing external debt obligations. It is stated that the current functional powers of international financial organizations are closely related to stabilization of cross-border financial capital flows and prevention of regional and global financial crises, as well as mitigation of their negative consequences for economic development of states, support for structural transformations of national economies, and leveling of imbalances in the balance of payments of countries and deficits of their state budgets. The author proves a significant increase in the role of financial diplomacy in managing interstate currency relations, primarily through the convergence of national currency policies, settlement of currency exchange rate disputes by countries, coordination of international legal and organizational frameworks of currency relations, as well as coordination of currency manipulation and ensuring structural stability and equilibrium of global currency markets.

Considerable attention is paid to the role of Regional Financing Arrangements in adapting national financial institutions of different countries to the turbulent economic and financial environment to effectively mitigate the effects of geo-economic fragmentation, climate disasters, negative demographic changes, and to dynamize the process of building a digital economy in a global context. It is proven that the organizational structure and compositional architecture of financial diplomacy are in the process of profound transformational changes in the worldwide environment, which include the mechanisms of accumulation of resources by economic entities for investment and cross-border capital flows.

Keywords: financial globalism, global financial market, global financial capital, financial diplomacy, international organizations, national interests, Regional Financing Arrangements.

Стаття надійшла до редакції 23.12.2024

УДК [005.21:005.342]:338.45-6:615.1]
JEL Classification: L65, M21, D22, O32, G32
DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.111.127

Горін Андрій Вячеславович*

АДАПТИВНЕ СТРАТЕГУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ВІТЧИЗНЯНИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті представлено системний аналіз теоретичних, методологічних і прикладних засад адаптивного стратегування економічної поведінки фармацевтичних підприємств в умовах глобальних викликів. Обґрунтовано доцільність інтеграції підходів стратегічного менеджменту, поведінкової економіки, теорії реальних опціонів і концепції життєвого циклу продукту для формування гнучкої логіки управлінських рішень. Економічна поведінка підприємства розглядається як адаптивний механізм реагування на зміни регуляторного, ринкового та технологічного середовища.

У статті акцентовано увагу на ключових ризиках, які супроводжують діяльність фармацевтичних компаній у періоди геополітичної та економічної турбулентності: порушення глобальних ланцюгів постачання, нестабільність валютного ринку, регуляторна асиметрія, конкуренція з боку міжнародних виробників. На основі кейс-аналізу вітчизняного підприємства показано економічний ефект від впровадження адаптивної стратегії при виході на зовнішні ринки.

Розроблено практичні рекомендації щодо стратегічного планування з використанням сценарного підходу, концепції реальних опціонів, оптимізації продуктового портфеля та цифрової трансформації управлінських процесів. Наукова новизна дослідження полягає у формалізації адаптивної економічної поведінки як динамічної, варіативної системи рішень, що забезпечує стійкість і конкурентоспроможність підприємств у нестабільному зовнішньому середовищі.

Ключові слова: економічна поведінка; стратегування; адаптація; фармацевтична галузь; глобальні виклики; стратегічне управління; ринкова стійкість; економічна ефективність; конкурентоспроможність.

Вступ. Сучасне підприємництво функціонує в умовах постійних трансформацій, зумовлених глобальними викликами, що охоплюють широкий спектр явищ — від пандемій, збройних конфліктів і кліматичних змін до цифрової революції та технологічної поляризації. Ці чинники докорінно змінюють параметри економічного середовища, висуваючи до суб'єктів господарювання нові вимоги щодо адаптації, стратегічного передбачення й управлінської гнучкості. В умовах зростаючої турбулентності постає об'єктивна потреба в переосмисленні стратегічних засад економічної поведінки підприємств, зокрема в аспекті забезпечення їх стійкості, конкурентоспроможності та здатності до розвитку [1]. У цьому контексті стратегування розглядається не лише як інструмент управління, а як критичний механізм забезпечення життєздатності підприємства в умовах невизначеності.

* **Горін Андрій Вячеславович** — аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва, ОНП «Економіка», Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9961-6718, email: andr.horin@gmail.com

Формування адаптивної економічної поведінки, орієнтованої на досягнення цільово- та ціннісно-раціональних результатів, є необхідною умовою збереження й розвитку підприємств у середовищі високої змінності.

Актуальність заявленої проблематики зумовлена недостатньою відповідністю класичних моделей стратегічного управління викликам сьогодення, що проявляються в їх неспроможності забезпечити ефективне прийняття рішень у динамічному середовищі. Як зазначають А. Томпсон та А. Стрікленд, стратегічне управління має базуватися на гнучких, адаптивних підходах, здатних оперативно реагувати на непередбачувані зміни зовнішнього контексту. У межах українського наукового дискурсу тематика стратегування економічної поведінки знайшла відображення в працях О. Амоші, С. Ілляшенка, Г. Черевка, Л. Філіпенка, які наголошують на доцільності інтеграції стратегічного мислення з інституційними та поведінковими засадами управління підприємством [2—4].

Водночас значна частина досліджень зосереджена на розгляді економічної поведінки підприємства або як функції раціонального вибору, або як реакції на зовнішні стимули, що звужує аналітичну оптику і не дозволяє повною мірою охопити стратегічний вимір поведінки. Недостатньо розробленими залишаються питання довгострокового, системно орієнтованого стратегування поведінки підприємств, особливо в умовах глибокої невизначеності. Складна комбінація факторів — пандемія COVID-19, воєнні дії, геополітична напруга, енергетичні кризи, порушення логістичних ланцюгів, технологічна нерівномірність та локальні регуляторні обмеження — актуалізує необхідність застосування міждисциплінарного стратегічного підходу до економічної поведінки суб'єктів господарювання.

У цьому дослідженні акцент зроблено на стратегуванні економічної поведінки як комплексному управлінському процесі, що поєднує адаптацію, прогнозування та інституційне реагування. Особливу увагу приділено фармацевтичній галузі — одній із найінноваційніших і стратегічно важливих сфер вітчизняної економіки, що вирізняється високою регуляторною складністю та чутливістю до глобальних трансформацій. У цьому контексті розглянуто сучасні теоретичні підходи, прикладні кейси та аналітичні моделі, зокрема в межах концепцій стратегічного менеджменту, поведінкової економіки та інституціональної теорії [5—7].

Отже, стратегування економічної поведінки підприємства в умовах глобальних викликів є не лише актуальним об'єктом наукового дослідження, але й ключовим компонентом прикладного управлінського інструментарію, що потребує оновленого концептуального бачення, синтезу міждисциплінарних знань і формування нової культури стратегічного мислення.

Постановка завдання. Стрімкі трансформації, що охоплюють економічну, соціальну та технологічну сфери, посилюють потребу в переосмисленні стратегування економічної поведінки підприємств. Пандемії, війни, геополітична напруга та технологічний прорив формують нову реальність, у якій традиційні

управлінські моделі виявляються неефективними. В умовах глибокої невизначеності особливої ваги набуває розробка адаптивних стратегій, здатних забезпечити стійкість бізнесу [8].

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробка практичних рекомендацій щодо стратегування економічної поведінки підприємств у контексті глобальних викликів, із фокусом на фармацевтичну галузь України.

Для досягнення цієї мети визначено такі завдання:

— здійснити аналіз сучасних наукових підходів до стратегування економічної поведінки, зокрема в межах стратегічного менеджменту, поведінкової економіки та інституційної теорії;

— ідентифікувати особливості адаптивної поведінки фармацевтичних підприємств і чинники зовнішнього середовища, що впливають на неї;

— провести емпіричне дослідження на основі кейсів стратегічного реагування фармацевтичних компаній;

— сформулювати науково обґрунтовані та практично орієнтовані рекомендації щодо впровадження адаптивних стратегій у фармацевтичній сфері.

Методологічну основу дослідження становить поєднання аналізу й синтезу для систематизації теоретичних джерел, метод кейс-стаді для вивчення практик адаптивної поведінки, а також комплексний підхід, що інтегрує інституційну теорію, поведінкову економіку й системний аналіз.

Урахування галузевої специфіки є принципово важливим. Фармацевтична сфера вирізняється високим рівнем регуляторної складності, залежністю від політичних рішень, тендерних механізмів державних закупівель, а також зростаючою конкуренцією з боку індійських і китайських виробників. Умови функціонування підприємств посилюються недосконалістю процедур реєстрації, обмеженим доступом до зовнішніх ринків і складнощами у прогнозуванні попиту.

Крім того, ефективність стратегічного управління в цій галузі ускладнюється фрагментованістю ринкових сигналів, асиметричністю регуляторного тиску, непрозорістю закупівельних процесів та інституційною слабкістю окремих сегментів фармацевтичної системи. Усе це вимагає формування складних, адаптивних стратегічних моделей з урахуванням індивідуальної чутливості підприємства до зовнішніх викликів.

Таким чином, стратегування економічної поведінки не може базуватися на універсальних шаблонах. Воно має бути гнучким, контекстно-чутливим і міждисциплінарним, із урахуванням інституційних, поведінкових та економічних особливостей середовища. Особливе значення в цьому контексті має впровадження сценарного планування, використання теорії реальних опціонів, аналізу життєвого циклу продукту та адаптація стратегій до фаз цього циклу.

Результати.

1. Теоретичні підходи до стратегування в умовах глобальних викликів

У сучасних умовах глобальної турбулентності стратегування економічної поведінки підприємств набуває нових міждисциплінарних рис. Стратегічне мислення, яке раніше орієнтувалося на прогнозування стабільних трендів і формування довгострокових цілей, нині трансформується в напрямі гнучкості, адаптивності та готовності діяти в умовах високої невизначеності. Це вимагає оновлення методології та використання підходів, що враховують економічні, поведінкові й інституційні фактори.

Класичні концепції стратегічного менеджменту, як-от модель М. Портера, забезпечили основу стратегічного аналізу, проте у нинішніх умовах нестабільності втрачають універсальність. У фокусі опиняються підходи, що інтегрують поведінкову економіку, інституційну теорію та концепції динамічних здібностей [9].

Поведінкова економіка пояснює, як психологічні, соціальні й когнітивні чинники впливають на рішення підприємств. У періоди глобальних криз компанії часто діють нераціонально з точки зору класичних моделей, керуючись інтуїцією, досвідом або поведінкою референтних груп [10]. Це формує попит на «м'які стратегії» — адаптивні, ситуативні, побудовані на гіпотетичному моделюванні.

Водночас інституційна теорія наголошує на значенні формальних і неформальних правил, що визначають рамки прийняття рішень. Підприємства в однакових умовах можуть реагувати по-різному залежно від інституційної зрілості, рівня вбудованості у регуляторне поле й організаційної культури [11].

Концепція динамічних здібностей [12] підкреслює важливість вміння швидко мобілізувати й трансформувати ресурси. У воєнний час або при зміні глобальних ланцюгів постачання така здатність набуває вирішального значення.

Теорія реальних опціонів адаптує фінансову логіку біржових інструментів до інвестиційних рішень підприємств. Це дозволяє поступово масштабувати проєкти, відкладати або змінювати їх у відповідь на зовнішні зміни [13].

Усі розглянуті підходи підводять до спільного висновку: стратегування в умовах глобальних викликів має ґрунтуватися на системному мисленні, що включає контекстуальний аналіз, врахування інституційних бар'єрів і динаміку поведінки суб'єктів.

2. Адаптивне стратегування у фармацевтичній галузі: моделі, приклади та економічний ефект

Фармацевтична галузь є стратегічно важливою для національної економіки й водночас надзвичайно чутливою до глобальних викликів. Її адаптивна поведінка визначається як загальними тенденціями трансформації світового ринку, так і впливом регуляторних вимог, доступом до інновацій, конкуренцією з транснаціональними корпораціями та ступенем інтеграції у міжнародні логістичні ланцюги. Адаптація виходить за межі тактичного реагування і перетворюється на стратегічну спроможність трансформувати внутрішні процеси, портфелі продуктів, логістику та моделі просування. До неї також належить локалізація виробництва, інвестиції в R&D і використання неорганічного зростання (злиття, ліцензування, купівля прав).

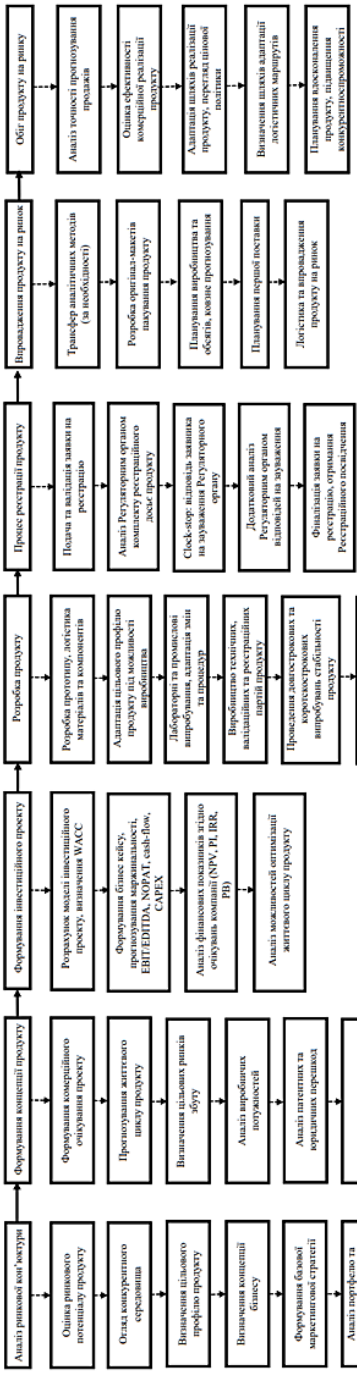

Рис. 1. Схема життєвого циклу лікарського засобу

Джерело: складено автором на основі експертного досвіду.

Ключовою особливістю є нормативна залежність: хоча регуляторна політика забезпечує стабільність, вона водночас ускладнює гнучкість. Здатність адаптуватися пов'язана з ефективністю внутрішнього контролю, ризик-менеджментом і швидкістю управлінських рішень.

Життєвий цикл лікарського засобу (особливо генерика) може тривати кілька років ще до виходу на ринок (рис. 1). Стратегічне управління дозволяє оптимізувати всі його етапи — від досліджень до обігу. Наприклад, при розробці нових препаратів доцільним є аутсорсинг доклінічних досліджень до країн з нижчими витратами (Індія, Малайзія), що знижує витрати на 20–30%.На етапі реєстрації стратегічна поведінка полягає у використанні прискорених процедур (TGA Fast Track, Priority Review), що дозволяє отримати ранні доходи, сформувати позитивний трек-рекорд і спрямувати кошти на інші проєкти. При усталенні на ринку компанія може застосовувати патентне планування, брати участь у пілотних програмах МОЗ та адаптувати форми препарату.

На стадії спаду стратегічні рішення охоплюють передачу прав, контрактне виробництво або продаж ліцензій. Це зменшує витрати на підтримку обігу і зберігає грошовий потік. Таким чином, управління поведінкою підприємства дозволяє контролювати ризики й досягати високої економічної віддачі навіть за обмежених ресурсів.

У таблиці 1 наведено типові адаптивні дії підприємств залежно від етапу життєвого циклу продукту, термінів реалізації та очікуваного економічного ефекту.

Таблиця 1

МОЖЛИВІ ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ

Етап життєвого циклу продукту	Терміни реалізації	Можливі шляхи адаптації економічної поведінки підприємства	Економічний ефект
Аналіз ринкової кон'юктури	1-2 місяці	1. Використання досвіду інших компаній щодо аналогічних продуктів	1. Зменшення витрат через контроль ризиків
		2. Планування продукту із доданою вартістю	2. Підвищення конкурентності, збільшення продажів
		3. Включення широго спектру пакувань	3. Адаптація до можливих змін на ринку, зменшення майбутніх інвестицій
Формування концепції продукту	2-4 місяці	1. Включення додатковій ринків збуту	1. Диверсифікація ризиків очікуваного рівня продажів
		2. Локалізація виробництва в цільовій країні	2. Зменшення витрат на логістику, сертифікацію продукту
		3. Застосування схеми спільної розробки/маркетингу із Третіми сторонами	3. Зменшення інвестиційного навантаження проекту
Формування інвестиційного проекту	1 місяць	1. Використання підходів часткового реінвестування коштів проекту	1. Підвищення ефективності інвестиційного капіталу

Закінчення табл. 1

Етап життєвого циклу продукту	Терміни реалізації	Можливі шляхи адаптації економічної поведінки підприємства	Економічний ефект
		2. Корегування значення WACC за допомогою експертного методу, враховуючи альтернативні проекти та ризики	2. Збільшення рівня надійності селекції проектів
		3. Використання теорії реальних опціонів для модифікації інстестиційних проектів	3. Контроль ризиків втрат, непередбачуваних збільшень початкових інвестицій, економічної привабливості проектів
Розробка продукту	12-16 місяців	1. Частковий або повний аутсорсинг	1. Зменшення капітальних інвестицій в обладнання
		2. Частковий або повний аутстафінг	2. Зменшення операційних витрат
		3. Ліцензування продукту у Третьої сторони	3. Мінімізація ризиків розробки, що впливає на терміни реалізації проекту
Процес реєстрації продукту	24-48 місяців	1. Використання ассоційованих процедур реєстрації (DCP, MRP, RUP)	1. Значне скорочення термінів виходу продукту на нові ринки, вплив на окупність проекту та чисту приведену вартість
		2. Оптимізація досьє для вимог ринків основних регіонів	2. Зменшення періодів підготовки досьє, вплив на окупність проекту та чисту приведену вартість, загальний рівень продажів
Обіг продукту на ринку	Від 48 місяців	1. Використання підходів теорії реальних опціонів для участі у державних закупівель, та прогнозування продажів	1. Контроль ризиків витрат, ефективнсть виробничого циклу
		2. Використання стратегії сценарного планування для циклів продажів	2. Зменшення дебіторської заборгованості, пришвидшення операційних циклів
		3. Використання підходів поведінкової економіки для просування продукту цільовим клієнтам	3. Збільшення економічної ефективності проектів

Джерело: складено автором на основі експертного досвіду

Зовнішні чинники можуть істотно трансформувати класичну логіку циклу. Так, епідеміологічні кризи, санкції, валютні коливання, порушення логістики або регуляторні зміни здатні повністю змінити темп і вартість виведення препарату на ринок.

Відсутність адаптивної поведінки на таких етапах спричиняє ризики: затримки з реєстрацією, втрати ринків, невиправдані витрати на R&D. Натомість своєчасна стратегічна реакція дозволяє зберегти грошові потоки, уникнути збитків та посилити позиції на ринку.

Адаптивна поведінка також виявляється в реакції на ключові глобальні виклики: геополітична нестабільність — переорієнтація логістики, локалізація виробництва; збої ланцюгів постачання — багатоканальне забезпечення, буферні запаси; недосконаліть тендерів — формування окремих структур для взаємодії з державою; регуляторна асиметрія — багатовекторна реєстраційна стратегія; ціновий тиск з боку Індії та Китаю — фокус на продукти з доданою вартістю; фінансова волатильність — валютне хеджування, планування грошових потоків; технологічні зрушення — інвестування у цифровізацію, штучний інтелект, автоматизацію.У відповідь на ці виклики стратегічна поведінка фармацевтичних підприємств трансформується в бік системного аналізу, кооперації, багатосценарного планування та створення резервів.

Важливу роль відіграють і зовнішні інституційні чинники — державна підтримка інновацій, наявність кластерів, технічна допомога. Успішна адаптація залежить від здатності підприємства формувати власну траєкторію розвитку, інтегруючи потенціал унікального інтелектуального й організаційного ресурсу.

Отже, адаптивна економічна поведінка у фармацевтиці — це багаторівневий процес, що поєднує тактичну реакцію з довгостроковим стратегічним баченням. Вона дозволяє підприємству діяти в умовах невизначеності як проактивний суб'єкт, здатний до трансформації, інновацій і сталого зростання.

3. Емпіричний кейс: запуск продукту на ринок Німеччини

Одним із прикладів адаптивної поведінки вітчизняного фармацевтичного бізнесу є кейс запуску лікарського засобу на ринок Німеччини шляхом ліцензування у співпраці з локальним партнером. Сегмент безрецептурних препаратів у Німеччині характеризується високою конкуренцією та жорсткими регуляторними вимогами, зокрема щодо лабораторного контролю та допуску до обігу уповноваженою особою ЄС.

Для підвищення економічної ефективності проєкту підприємство реалізувало низку стратегічних кроків: 1) збільшено розмір виробничих серій, що дозволило знизити собівартість одиниці продукції за рахунок ефекту масштабу та зменшити частоту лабораторного контролю в ЄС; 2) переглянуто умови ліцензійної угоди, перенісши основні платежі на більш ранні етапи реалізації з метою зниження впливу фактора дисконтування; 3) оптимізовано витрати на контроль якості завдяки співпраці з постачальниками аналітичних матеріалів, що дозволило зменшити витрати на сертифікацію серій.У результаті цих дій компанія сформувала резерв комерційної ефективності, який забезпечив більшу фінансову стійкість у разі зміни ринкової кон'юнктури після завершення реєстраційних процедур.

Економічний ефект було оцінено шляхом порівняння двох моделей (табл. 2): 1) базової моделі, що не передбачає адаптивних заходів (додаток А); 2) адаптованої моделі, в якій враховано реалізовані дії (додаток Б).

Таблиця 2

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПРОЄКТУ ВИВОДУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПРОДУКТУ НА РИНОК НІМЕЧЧИНИ

Показник	Без стратегування	Із стратегуванням
Contribution Margin (%)	65	69
Gross Margin (%)	55	61
EBITDA (5Y, тис. USD)	471,8	564,1
Cumulative DNCF (5Y, тис. USD)	324,8	389,5
NOPAT (% у 5-й рік)	38	47

Джерело: складено автором на основі експертного досвіду

Таблиці 2 та 3 демонструють відповідні показники за п'ятирічний період. Зокрема, адаптована стратегія забезпечила: зростання маржинального доходу (CM) на 4%; збільшення валової маржі (GM) на 6%; зниження витрат на логістику та контроль якості; стабілізацію показника NOPAT на рівні 47% упродовж 5 років (проти 38% у базовій моделі); зростання EBITDA з 45% до 55% у середньостроковій перспективі.

На рис. 2 відображено кумулятивний дисконтований чистий грошовий потік, що наочно ілюструє вищу ефективність адаптованої стратегії.

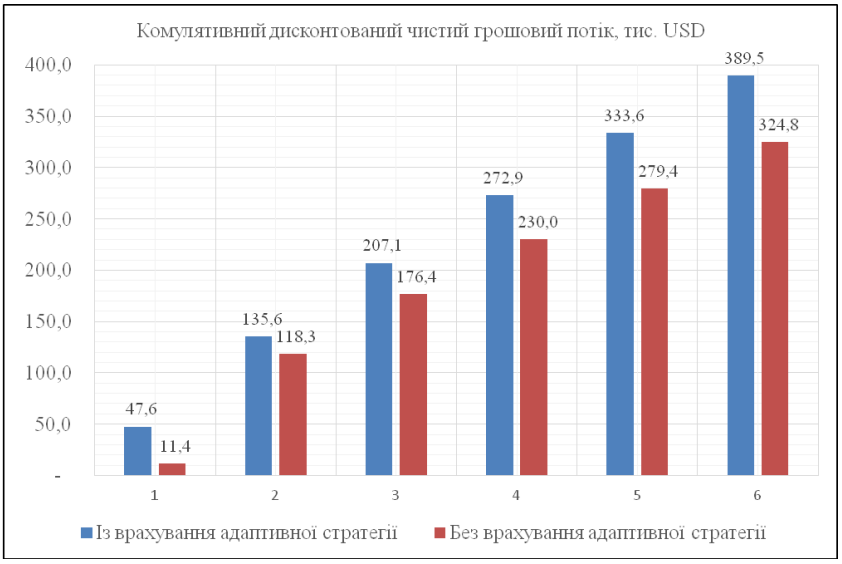

Рис. 2. Комулятивний дисконтований чистий грошовий потік, тис. USD — порівняння економічного ефекту адаптивної стратегії порівняно із оригінальною моделлю

Джерело: складено автором.

Аналіз емпіричного кейсу демонструє, що адаптивне стратегування створює необхідний фінансовий резерв ще до виходу продукту на ринок, підвищуючи стійкість підприємства до зовнішніх змін. Раціоналізація взаємодії з регуляторним середовищем і оптимізація логістичних процесів суттєво знижують витрати, тоді як навіть помірні коригування у структурі витрат або умовах ліцензування можуть істотно вплинути на кінцеві фінансові результати. Формування доданої вартості через партнерство, гнучке проєктування бізнес-моделі та локалізацію процесів виступає ефективним інструментом для стратегічної експансії українських фармацевтичних компаній на зовнішні ринки.

4. Методичні рекомендації щодо адаптивного стратегування економічної поведінки фармацевтичних підприємств

В умовах посилення глобальних ризиків і невизначеності стратегічне управління фармацевтичними підприємствами має трансформуватися в адаптивну модель, орієнтовану на гнучкість бізнес-процесів і сценарну готовність до змін. Методичні рекомендації формуються на засадах системного аналізу, сценарного моделювання, управління ризиками та концепції реальних опціонів.

Рекомендується впровадження стратегічного аналізу в реальному часі, з фокусом на моніторинг глобальних ризиків, змін регуляторного середовища, динаміки валют та конкурентного тиску з боку виробників з Індії, Китаю та ЄС [14]. Важливо також розробляти сценарні моделі поведінки з фінансовими оцінками альтернативних траєкторій — оптимістичної, базової та кризової.

Для підвищення адаптивності інвестиційних рішень доцільно застосовувати підходи теорії реальних опціонів — зокрема опціони на відстрочку запуску, розширення або відмову залежно від змін ринку, регуляторної політики чи технологій [15].

Управління продуктовим портфелем має враховувати фази життєвого циклу лікарських засобів і передбачати гнучкі маркетингові стратегії для кожного етапуй оперативне вилучення неприбуткових позицій [16].

Ключовим також є посилення взаємодії з регуляторними органами в країнах-експортерах, диверсифікація логістичних і збутових каналів, трансформація управлінських структур у проєктно-функціональні, розвиток аналітичної інфраструктури з використанням Big Data [17], цифрова трансформація та синхронізація стратегій із цільовими орієнтирами підприємства. Усі ці підходи сприяють підвищенню стійкості фармацевтичних компаній до зовнішніх потрясінь.

Висновки. У межах проведеного дослідження сформульовано низку висновків, які мають як теоретичне, так і прикладне значення для розвитку концептуальних підходів до стратегування економічної поведінки підприємств в умовах глобальних викликів. Запропоновано комплексний міждисциплінарний підхід до аналізу адаптивної поведінки підприємств фармацевтичної галузі, що охоплює стратегічні, поведінкові, інституційні та фінансові компоненти й дозволяє підвищити точність управлінських рішень у нестабільному середовищі.

Наукова новизна дослідження полягає в концептуалізації адаптивного стратегування як особливої форми економічної поведінки підприємства, що формується на перетині стратегічного менеджменту, поведінкової економіки, інституційної теорії, теорії реальних опціонів і моделі життєвого циклу продукту. Вперше обґрунтовано доцільність використання підходів реальних опціонів не лише у сфері інвестицій, а й у якості інструмента гнучкого проєктного планування, що враховує регуляторну, валютну, логістичну та інституційну невизначеність. Фармацевтичне підприємство розглядається як відкрита динамічна система, здатна до сценарного реагування на зовнішні виклики шляхом впровадження адаптивних механізмів стратегічного управління.

З теоретичної точки зору, дослідження поглиблює уявлення про роль адаптивності як ключової характеристики стратегічної поведінки підприємства. Запропоновано авторське бачення взаємозв'язку між фазами життєвого циклу лікарського засобу та типами економічної поведінки, що домінують на відповідних етапах. Сформульовано методологічні засади міждисциплінарного аналізу поведінкових реакцій підприємств на макроекономічні та регуляторні збурення, що забезпечують трансформацію короткострокових тактичних рішень у довгострокову стратегію зростання.

Практичне значення дослідження полягає у формуванні алгоритмів адаптивного стратегування, що можуть бути використані підприємствами при плануванні розвитку продуктового портфелю, оцінці інвестиційних рішень, роботі з державними закупівлями та управлінні ризиками. Запропоновано сценарну модель поведінки фармацевтичного підприємства, що враховує особливості національного та міжнародного регуляторного середовища, доступ до HTA-процедур, зміни у валютній та логістичній політиці, рівень конкуренції та інституційну зрілість організації. На основі емпіричного кейсу доведено, що реалізація адаптивної поведінки за допомогою стратегічної оптимізації витрат, структури серій, динаміки реєстрації й структури ліцензійних платежів забезпечує суттєве зростання чистого грошового потоку та фінансової ефективності у порівнянні з традиційною моделлю.

У ході дослідження ідентифіковано ключові глобальні виклики, що найбільше впливають на фармацевтичний бізнес: геополітична нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, регуляторна асиметрія, конкуренція з боку виробників з Азії, недосконаліть тендерної системи, валютна турбулентність, а також прискорення технологічних змін. Доведено, що стратегічна гнучкість стає не лише конкурентною перевагою, а й необхідною умовою виживання, особливо для підприємств із обмеженим інвестиційним ресурсом.

Особливої уваги заслуговує констатація ризиків, що виникають при недостатній адаптації: втрата ринкових позицій, неефективність R&D-інвестицій, затримки в реалізації продукту через зміни в HTA або GMP-вимогах, а також репутаційні й фінансові втрати, пов'язані з недооцінкою впливу зовнішнього середовища. Підприємства в межах однієї галузі демонструють різну поведінкову траєкторію залежно від внутрішніх чинників — організаційної культури,

ступеня цифрової трансформації, наявності інституційної пам'яті, інноваційного потенціалу та здатності до кооперації.

Таким чином, адаптивна економічна поведінка постає як не просто реакція на середовище, а як активна стратегія трансформації: проактивна, варіативна, пов'язана з системним аналізом, цифровою аналітикою, сценарним плануванням і співпрацею з інституціями. Стратегічна поведінка підприємства набуває ознак нелінійної та гнучкої моделі, яка водночас інтегрує цільову раціональність і готовність до навчання в реальному часі. Це формує нову парадигму стратегічного управління, що потребує розвитку відповідних управлінських компетенцій, модернізації інформаційної інфраструктури та переходу до культури безперервного оновлення стратегічних підходів.

Перспективи подальших досліджень охоплюють розвиток моделей адаптивної поведінки в інших індустріях, поглиблення емпіричного аналізу через кейс-стаді, застосування методів машинного навчання для сценарного прогнозування, а також вивчення ролі соціального капіталу у підвищенні стратегічної спроможності підприємств. Окремим напрямом може стати аналіз гармонізації регуляторних стандартів з урахуванням вимог глобального ринку та стандартів ЄС, що відкриває можливості для впровадження інституційних реформ і підтримки інноваційного розвитку галузі.

Отримані результати формують підґрунтя для подальших наукових розробок, стратегічного консалтингу, створення нових освітніх програм та оновлення державної політики у сфері підтримки фармацевтичного бізнесу.

Література

1. Гребешкова О.М., Горін А.В. Економічна поведінка підприємства: формування динамічного підходу до детермінації. Збірник наукових праць «Вчені записки».2025. № 38(1). С. 33–48. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.03.019.025 (дата звернення: 15.06.2025).

2. Амоша О. І., Черевко Г. В., Ілляшенко С. М. Стратегічні орієнтири економічного розвитку промисловості України : монографія. Київ : Інститут економіки промисловості НАН України, 2020. 312 с.

3. Філіпенко А. С. Глобалізація та національні економіки : монографія. Київ : Київський нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, 2008. 388 с.

4. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком підприємств : монографія. Суми : Сумський держ. ун-т, 2016. 475 с.

5. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. New York : McGraw-Hill, 2003. 1025 p.

6. Nelson R. R., Winter S. G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge : Harvard University Press, 1982. 437 p.

7. Dixit A. K., Pindyck R. S. Investment under Uncertainty. Princeton : Princeton University Press, 1994. 468 p.

8. Hrebeshkova O., Kyzenko O., Verba V. Emergent Approach to Business Resilience: A Study of Ukrainian Enterprises. Business: Theory and Practice. 2025. Vol. 26(1). P. 212–222. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2025.22798.

9. Courtney H., Kirkland J., Viguerie P. Strategy Under Uncertainty // Harvard Business Review. 1997. Vol. 75(6). P. 67–79.
10. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. New York : Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p.
11. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.
12. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford : Oxford University Press, 2014. 384 p.
13. Trigeorgis L., Reuer J. Real Options Theory in Strategic Management // Strategic Management Journal. 2017. Vol. 38(1). P. 42–63. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.2593.
14. Sanket J., Soni S., Patel A. Review on Pharmaceutical Supply Chain Resilience: Strategies for Managing Disruptions and Ensuring Continuity // World Journal of Current Medical and Pharmaceutical Research. 2024. Vol. 6(3). P. 8–14. DOI: https://doi.org/10.37022/wjcmpr.v6i3.341.
15. Sabogal De La Pava M. L., Tucker E. L. Effects of Geopolitical Strain on Global Pharmaceutical Supply Chain Design and Drug Shortages // arXiv preprint. 2023. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2308.07434.
16. Gill A. Pharmaceutical Supply Chains: Risks, Challenges and Strategic Response // Journal of Applied Business and Economics. 2025. Vol. 27(2). DOI: https://doi.org/10.33423/jabe.v27i2.7581.
17. Pizło W. та ін. The Importance of Big Data Analytics Technology in Business Management // Cybersecurity and Law. 2023. Vol. 10. P. 270–282. DOI: http://dx.doi.org/10.35467/cal/174940.

References

1. Hrebeshkova, O., & Horin, A. (2025). Economic behavior of the enterprise: forming a dynamic approach to determination. *Collection of Scientific Papers «Scientific Notes», 38* (1), 33-48. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.03.019.025
2. Amosha, O. I., H. V. Cherevko, and S. M. Illiashenko. 2020. *Stratehichni oriientyry ekonomichnoho rozvytku promyslovosti Ukrainy*. Kyiv: Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine.
3. Filipenko, A. S. 2008. *Hlobalizatsiia ta natsionalni ekonomiky*. Kyiv: Taras Shevchenko National University of Kyiv.
4. Illiashenko, S. M. 2016. *Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpryiemstv*. Sumy: Sumy State University.
5. Thompson, A. A., and A. J. Strickland. 2003. *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill.
6. Nelson, R. R., and S. G. Winter. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
7. Dixit, A. K., and R. S. Pindyck. 1994. *Investment under Uncertainty*. Princeton: Princeton University Press.
8. Hrebeshkova, Olena, Olena Kyzenko, and Veronika Verba. 2025. “Emergent Approach to Business Resilience: A Study of Ukrainian Enterprises”. *Business: Theory and Practice* 26 (1): 212–222. https://doi.org/10.3846/btp.2025.22798.
9. Courtney, H., J. Kirkland, and P. Viguerie. 1997. “Strategy Under Uncertainty.” *Harvard Business Review* 75 (6): 67–79.
10. Kahneman, D. 2011. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

11. North, D. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

12. Teece, D. J. 2014. *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford: Oxford University Press.

13. Trigeorgis, L., and J. Reuer. 2017. "Real Options Theory in Strategic Management." *Strategic Management Journal* 38 (1): 42–63. https://doi.org/10.1002/smj.2593.

14. Sanket, J., Soni, and N. P. Ankitkumar. 2024. "Review on Pharmaceutical Supply Chain Resilience: Strategies for Managing Disruptions and Ensuring Continuity." *World Journal of Current Medical and Pharmaceutical Research* 6 (3): 8–14. https://doi.org/10.37022/wjcmpr.v6i3.341.

15. Sabogal De La Pava, M. L., and E. L. Tucker. 2023. "Effects of Geopolitical Strain on Global Pharmaceutical Supply Chain Design and Drug Shortages." *arXiv preprint*. https://doi.org/10.48550/arXiv.2308.07434.

16. Gill, Avninder. 2025. "Pharmaceutical Supply Chains: Risks, Challenges and Strategic Response." *Journal of Applied Business and Economics* 27 (2). https://doi.org/10.33423/jabe.v27i2.7581.

17. Pizło, W., O. Kulykovets, D. Prokopowicz, A. Mazurkiewicz-Pizło, A. Kałowski, M. W. Paprocka, E. Stawicka, and E. Skarzyńska. 2023. "The Importance of Big Data Analytics Technology in Business Management." *Cybersecurity and Law* 10: 270–282. http://dx.doi.org/10.35467/cal/174940.

Додаток А

ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ТА ВТРАТИ ДЛЯ ЗАПУСКУ ПРОДУКТУ НА РИНКУ НІМЕЧЧИНИ — БЕЗ ЗАСТОСУВАННЯ ПІДХОДІВ СТРАТЕГУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА

Profit and Loss Statement (P&L) / Net Cash Flow, kUSD	prelaunch	1st year	2nd year	3rd year	4th year	5th yea	Total 5Y + prelaunch
Sales volumes, k pcs	–	142,5	142,5	142,5	142,5	142,5	712,5
Net price per 1 pack, in USD («+»)	–	1,27	1,27	1,27	1,27	1,27	*1,27*
Direct costs per 1 pack, in USD	–	–0,44	–0,44	–0,44	–0,44	–0,44	*–0,44*
Contribution margin per 1 pack	–	*0,83*	*0,83*	*0,83*	*0,83*	*0,83*	*0,83*
CM / NS, %	*0%*	*65%*	*65%*	*65%*	*65%*	*65%*	*65%*
Overhead costs per 1 pack — based on existing costs («-»)	–	–0,13	–0,13	–0,13	–0,13	–0,13	*–0,13*
Overhead costs per 1 pack — incremental costs due to project	–	–	–	–	–	–	–
Gross margin full (GM) per 1 pack	–	*0,69*	*0,69*	*0,69*	*0,69*	*0,69*	*0,69*
GM / NS, %	*0%*	*55%*	*55%*	*55%*	*55%*	*55%*	*55%*
Net Sales (NS)	–	180,3	180,3	180,3	180,3	180,3	901,7
Direct costs	–	–62,2	–62,2	–62,2	–62,2	–62,2	–311,2
Contribution margin	–	118,1	118,1	118,1	118,1	118,1	590,5
CM / NS, %	*0%*	*65%*	*65%*	*65%*	*65%*	*65%*	*65%*
Overhead costs (existing costs)	–	–19,2	–19,2	–19,2	–19,2	–19,2	–95,8
Gross margin full (GM)	–	99,0	99,0	99,0	99,0	99,0	494,8
GM / NS %	*0%*	*55%*	*55%*	*55%*	*55%*	*55%*	*55%*
Logistics costs	–	–6,7	–6,7	–6,7	–6,7	–6,7	–33,6
Registration and batch release	–	–11,8	–11,8	–11,8	–11,8	–11,8	–58,8
Operational margin (OM)	–	80,5	80,5	80,5	80,5	80,5	402,4
OM / NS, %	*0%*	*45%*	*45%*	*45%*	*45%*	*45%*	*45%*
Commercial margin (CORES)	–	80,5	80,5	80,5	80,5	80,5	402,4
CORES / NS, %	*0%*	*45%*	*45%*	*45%*	*45%*	*45%*	*45%*
R&D	13,4	56,0	–	–	–	–	69,4
Other income/expenses (OIE)	–	–	–	–	–	–	–
EBIT	13,4	136,5	80,5	80,5	80,5	80,5	471,8
EBIT, %	*0%*	*76%*	*45%*	*45%*	*45%*	*45%*	*52%*
Income tax	–2,0	–20,5	–20,5	–20,5	–20,5	–20,5	–70,8
Net Profit (NOPAT)	11,4	116,0	68,4	68,4	68,4	68,4	401,0
NOPAT / NS, %	*0%*	*64%*	*38%*	*38%*	*38%*	*38%*	*44%*
EBITDA	13,4	136,5	80,5	80,5	80,5	80,5	471,8
EBITDA / NS, %	*0%*	*76%*	*45%*	*45%*	*45%*	*45%*	*52%*
Net Cash Flow	11,4	116,0	68,4	68,4	68,4	68,4	401,0
Discounted net cash flow	11,4	106,9	58,1	53,6	49,4	45,5	324,8
Cumulative discounted net cash flow	11,4	118,3	176,4	230,0	279,4	324,8	x

Джерело: складено автором на основі експертного досвіду

Додаток Б

ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ТА ВТРАТИ ДЛЯ ЗАПУСКУ ПРОДУКТУ НА РИНКУ НІМЕЧЧИНИ — ІЗ ВРАХУВАННЯМ ЗАСТОСУВАННЯ ПІДХОДІВ СТРАТЕГУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА

Profit and Loss Statement (P&L) / Net Cash Flow, kUSD	prelaunch	1st year	2nd year	3rd year	4th year	5th year	Total 5Y + prelaunch
Sales volumes, k pcs	–	142,5	142,5	142,5	142,5	142,5	712,5
Net price per 1 pack, in USD («+»)	–	1,27	1,27	1,27	1,27	1,27	*1,27*
Direct costs per 1 pack, in USD	–	–0,39	–0,39	–0,39	–0,39	–0,39	–0,39
Contribution margin per 1 pack	–	*0,87*	*0,87*	*0,87*	*0,87*	*0,87*	*0,87*
CM / NS, %	*0%*	*69%*	*69%*	*69%*	*69%*	*69%*	*69%*
Overhead costs per 1 pack — based on existing costs	–	–0,10	–0,10	–0,10	–0,10	–0,10	–0,10
Gross margin full (GM) per 1 pack	–	*0,77*	*0,77*	*0,77*	*0,77*	*0,77*	*0,77*
GM / NS, %	*0%*	*61%*	*61%*	*61%*	*61%*	*61%*	*61%*
Net Sales (NS)	–	180,3	180,3	180,3	180,3	180,3	901,7
Direct costs	–	–55,9	–55,9	–55,9	–55,9	–55,9	–279,3
Contribution margin	–	124,5	124,5	124,5	124,5	124,5	622,4
CM / NS, %	*0%*	*69%*	*69%*	*69%*	*69%*	*69%*	*69%*
Overhead costs (existing costs)	–	–14,4	–14,4	–14,4	–14,4	–14,4	–71,8
Gross margin full (GM)	–	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1	550,6
GM / NS, %	*0%*	*61%*	*61%*	*61%*	*61%*	*61%*	*61%*
Logistics costs	–	–4,5	–4,5	–4,5	–4,5	–4,5	–22,4
Registration and batch release	–	–6,7	–6,7	–6,7	–6,7	–6,7	–33,6
Operational margin (OM)	–	98,9	98,9	98,9	98,9	98,9	494,6
OM / NS, %	*0%*	*55%*	*55%*	*55%*	*55%*	*55%*	*55%*
Commercial margin (CORES)	–	98,9	98,9	98,9	98,9	98,9	494,6
CORES / NS, %	*0%*	*55%*	*55%*	*55%*	*55%*	*55%*	*55%*
R&D	56,0	13,4	–	–	–	–	69,4
EBIT	56,0	112,4	98,9	98,9	98,9	98,9	564,1
EBIT, %	*0%*	*62%*	*55%*	*55%*	*55%*	*55%*	*63%*
Income tax	–8,4	–16,9	–14,8	–14,8	–14,8	–14,8	–84,6
Net Profit (NOPAT)	47,6	95,5	84,1	84,1	84,1	84,1	479,5
NOPAT / NS, %	*0%*	*53%*	*47%*	*47%*	*47%*	*47%*	*53%*
EBITDA	56,0	112,4	98,9	98,9	98,9	98,9	564,1
EBITDA / NS, %	*0%*	*62%*	*55%*	*55%*	*55%*	*55%*	*63%*
Net Cash Flow	47,6	95,5	84,1	84,1	84,1	84,1	479,5
Discounted net cash flow	47,6	88,0	71,4	65,8	60,7	55,9	389,5
Cumulative discounted net cash flow	47,6	135,6	207,1	272,9	333,6	389,5	x

Джерело: складено автором на основі експертного досвіду

ADAPTIVE STRATEGIZING OF ECONOMIC BEHAVIOR OF DOMESTIC PHARMACEUTICAL ENTERPRISES

Andrii Horin
Postgraduate student of the Department of Business Economics and Entrepreneurship, 051 «Economics», Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, ORCID https://orcid.org/0000-0001-9961-6718

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the theoretical, methodological, and practical foundations of adaptive strategic behavior of pharmaceutical enterprises under global challenges. The study substantiates the need to integrate approaches from strategic management, behavioral economics, fundamental options theory, and the product life cycle concept to develop flexible and resilient decision-making frameworks. Economic behavior is a dynamic mechanism for responding to regulatory uncertainty, market volatility, and external shocks.

Special attention is given to institutional and behavioral factors that influence the capacity of pharmaceutical companies to maintain strategic stability in turbulent environments. The study outlines key risks such as supply chain disruptions, pricing pressure, regulatory asymmetry, and intensified competition from international generic manufacturers. A case study of a Ukrainian pharmaceutical company launching a product in Germany demonstrates the economic benefits of applying adaptive strategies in licensing, cost optimization, and early-stage financial planning.

The paper offers practical recommendations for scenario-based planning, investment flexibility using real options, portfolio lifecycle optimization, and digital transformation of strategic processes. The scientific novelty lies in the interdisciplinary conceptualization of adaptive strategic behavior as a non-linear and proactive system of actions, capable of ensuring the enterprise's long-term competitiveness. The findings have practical significance for pharmaceutical companies, strategic units, and policymakers, aiming to increase resilience and strategic responsiveness in conditions of global uncertainty.

Keywords: economic behavior; strategizing; adaptation; pharmaceutical industry; global challenges; strategic management; market resilience; economic efficiency; competitiveness.

Стаття надійшла до редакції 18.05.2025

УДК 658.5:004.4:642.5
JEL Classification: M15, L83, O33
DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.128.141

Кизенко Олена Олександрівна*
Ковальовський Олександр Вікторович**

SMART-УПРАВЛІННЯ У СЕГМЕНТІ HORECA: ЯК ERP ПІДТРИМУЄ DATA-DRIVEN ПІДХІД ДО РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ

Анотація. У статті досліджено можливості впровадження smart-управління в сегменті HoReCa з урахуванням сучасних викликів галузі та технологічних трендів. Обґрунтовано доцільність використання ERP-рішень як інструменту реалізації data-driven підходу до стратегічного управління. Запропоновано багаторівневу модель смарт-управління на основі даних, яка включає функціональні стратегії цифровізації бізнес-процесів у ресторанах. Методологія дослідження ґрунтується на системному, структурно-функціональному та порівняльному підходах. Практична цінність результатів полягає у можливості використання моделі для підвищення гнучкості управлінських рішень і стійкості HoReCa-бізнесу в умовах невизначеності.

Ключові слова: стратегія, управління, ресурси, ефективність, інтегровані управлінські технології, інформація, дані, розвиток, HoReCa.

Вступ. Економічна турбулентність, стрімкий розвиток цифрових технологій, динамічні зміни у споживчих вподобаннях та високий рівень ринкової конкуренції формують нову реальність, у якій стратегія розвитку повинна бути не лише гнучкою, а й системно обґрунтованою. У XXI столітті управління вже неможливо уявити без опори на аналітику, відповідно, дедалі більшого поширення набуває підхід DDS (data-driven strategy) — формування стратегії на основі аналізу даних, яка дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, передбачати зміни та діяти проактивно. Згідно з дослідженням McKinsey, компанії, які впровадили data-driven стратегії, демонструють зростання продуктивності на 5–6% швидше, ніж конкуренти, що покладаються на традиційні або інтуїтивні методи планування. При цьому лише 22 % малих і середніх підприємств у сфері послуг використовують аналітичні інструменти для підтримки стратегічних рішень, що вказує на суттєвий нереалізований потенціал цифрової трансформації бізнесу [14].

Особливу актуальність цей підхід має для бізнес-сегменту HoReCa, який охоплює підприємства готельно-ресторанного господарства, зокрема кав'ярні, ресторани, готелі, кейтерингові сервіси та інші заклади індустрії гостинності.

*__Кизенко Олена Олександрівна__ — доктор економічних наук, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6109-4798, e-mail: e.kyzenko@kneu.edu.ua
**__Ковальовський Олександр Вікторович__ — магістр, управляючий партнер мережі кав'ярень, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0008-3100-2347, e-mail: kovalovskyi@ukr.net

HoReCa — це абревіатура, що походить від слів Hotel, Restaurant, Catering / Café, і використовується для позначення сектора, пов'язаного з наданням послуг у сфері харчування й розміщення: Ho — Hotel (готелі, хостели, апарт-готелі), Re — Restaurant (ресторани, бари, фуд-корти), Ca — Catering / Café (кейтеринг, кав'ярні, мобільна гастрономія).У межах цього сектора стратегічне управління тісно пов'язане з гнучкістю операційних процесів, високою чутливістю до змін у попиті та необхідністю швидкої адаптації до поведінки споживача. Як свідчить звіт Deloitte, на ресторанний бізнес сьогодні впливають три ключові драйвери трансформації — зручність, цифровізація та безпека [16]. Хоча ці фактори тісно переплітаються і взаємно підсилюють один одного, у сукупності вони вказують на спільний вектор змін: необхідність глибокого перегляду традиційних бізнес-моделей та впровадження інноваційних, технологічно розвинених підходів до управління.Враховуючи ці факти, стратегія має бути амбітною, адаптивною та постійно оновлюватись на основі фактів про клієнтський досвід. На практиці це означає необхідність врахування аналітики щодо середнього чеку, питомого обороту в розрахунку на один стіл, частоти повторних візитів, ефективності персоналу, прибутковості окремих позицій меню тощо. Без такої інформації стратегічні рішення перетворюються на хаотичні спроби змін, що веде до втрати часу, ресурсів і довіри клієнтів. Згідно з аналітикою McKinsey, серед провідних цифрових трендів бізнесу визначальними є впровадження хмарної інфраструктури та генеративного штучного інтелекту, що посилює роль ERP-систем як аналітичного ядра для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень у реальному часі [14].

Аналіз даних дозволяє ухвалювати рішення щодо оптимізації меню, управління персоналом, запасами, ціноутворення та маркетингу на підставі конкретних продажів і клієнтської поведінки. У результаті ERP–інтеграція стає не просто операційним рішенням, а стратегічним інструментом smart–управління, що забезпечує гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність бізнесу в сегменті HoReCa. Водночас, більшість ресторатарів, власників кав'ярень та інших закладів сфери гостинності в Україні досі ухвалюють рішення переважно інтуїтивно або реактивно, не маючи цілісної картини результатів виконання внутрішніх процесів з позиції клієнтського досвіду. Це обмежує можливість адаптації до нових умов, затримує розвиток або навіть ставить під загрозу існування бізнесу в умовах нестабільності.

Рішенням є впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning), які формують технічну та аналітичну основу для реалізації DDS. Завдяки цьому управлінці отримують доступ до актуальних і достовірних даних у реальному часі, що дозволяє не лише підвищити ефективність щоденних операцій, а й формувати стратегії розвитку, що спираються на дані, а не на припущення.

Постановка завдання. У цифровій економіці ERP-системи стають ключовим інструментом smart-управління в сегментіHoReCa, де DDS виступає основою стійкого стратегічного розвитку, оперативної гнучкості й конкурентоспроможності в динамічному середовищі.Дані (*англ. data*) — це повідомлення про стан

будь-якого об'єкту, яке представлене у форматі, зручному для аналізу та обробки, отже, дані можна визначити як набір будь-якихемпіричних відомостей [3]. Як зазначають О. Миколюк та В. Бобровник, саме ERP-системи або інтегровані модулі обліку відіграють ключову роль у формуванні інформаційного середовища, на основі якого будуються аналітичні процеси управління [5]. Інформація, згенерована ERP-системами, набуває цінності лише за умови, що вона є актуальною, достовірною, точною й релевантною до завдань стратегічного планування. Саме ці характеристики визначають придатність даних до використання в рамках data-driven strategy (DDS) — управлінського підходу, що передбачає ухвалення стратегічних рішень на основі глибокого аналізу внутрішньої й зовнішньої інформації [11].

На практиці ERP-системи в сегменті HoReCa дозволяють інтегрувати процеси фінансового та управлінського обліку, контролю за запасами, персоналом, логістикою, маркетингом і сервісним обслуговуванням у єдину аналітичну платформу [3, 7]. Це відкриває можливості для автоматизації повторюваних операцій, зменшення впливу людського фактора, покращення точності прогнозів і адаптивності бізнес-моделі. У контексті малого та середнього бізнесу, зокрема кав'ярень і невеликих сімейних ресторанів чи піцерій, ERP-система спрощує управління завдяки обліку запасів, моніторингу доходів і витрат, управлінню графіками роботи персоналу та реалізації програм лояльності. Замість використання розрізнених інструментів (Excel-таблиць, окремих POS-терміналів, паперових блокнотів або чатів тощо), формується єдине інформаційне середовище з контрольованим доступом до даних [2].

Технології ERP, що інтегрують елементи BI-аналітики, здатні продукувати якісні управлінські знання, які можуть бути безпосередньо застосовані для стратегічного розвитку підприємств HoReCa [11, 14, 15]. Сьогодні на ринку існують як універсальні ERP-рішення (Odoo, Zoho ERP, Microsoft Dynamics тощо), так і вузькоспеціалізовані системи для підприємств громадського харчування. Останні адаптовані до специфіки HoReCa: включають модулі для обліку рецептур, калькуляцій, управління програмами лояльності, CRM, інтеграції з POS-системами та службами доставки. Серед відомих прикладів української розробки — Poster, UGLA ERP тощо [2]. Частина з них підтримує хмарні технології та мобільний доступ, що дозволяє здійснювати управління бізнесом у режимі реального часу.

У межах цього дослідження акцентовано увагу на потенціалі інтегрованих рішень ERP як джерела якісної управлінської інформації для формування ефективних конкурентних стратегій. Такий підхід базується на концепції data-driven strategy (DDS). Як зазначають у своїх публікаціях Ф. Провост (*F. Provost*),Т. Фосетт (*T. Fawcett*), А. МакАфі (*A. McAfee*), Е. Бриньйольфссон (*E. Brynjolfsson*), Т. Девенпорт (*T. Davenport*) та інші, DDS передбачає не лише технічне збирання інформації, а й трансформацію даних у цінні знання, які підвищують точність стратегічного планування та забезпечують досягнення кращих фінансових пока-

зників та ефективне реагування на ринкові виклики [10, 13]. Зокрема, вонидовели, що інтеграція big data із ERP-системами істотно підвищує оперативність системи, дозволяючи ефективніше реагувати на зміни ринку та ухвалювати обґрунтовані рішення [10]. Дослідники підкреслюють, що у сфері гостинності впровадження DDS в моделі бізнесу сприяє інноваціям, налаштуванню на потреби споживача та створенню доданої цінності[17].Дослідження Ж. Авалос-Малдонадо та інших (*J. Avalos-Maldonado et al*.) у ресторанах показало, що комбінування даних з онлайн-відгуків та історії продажів через DDS-модель значно скорочує час ухвалення управлінських рішень та підвищує точність прогнозів [9]. Загалом, можна говорити про те, що у сегменті HoReCa, де стратегія тісно пов'язана з операційною гнучкістю, управління на основі даних відкриває нові можливості для персоналізації сервісу, управління ресурсами й оптимізації витрат.

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження функціоналу ERP-систем як базової цифрової інфраструктури для реалізації DDS. Об'єктом даного дослідження є система управління підприємствами сегменту HoReCa в умовах цифрової трансформації, а предметом — концептуальні засади та інструменти реалізації smart-управління на основі ERP-систем, орієнтованого на використання підходу Data-Driven Strategy для підтримки стратегічних рішень у сфері гостинності.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичне моделювання впровадження SMART-управління у сфері HoReCa на основі ERP-систем як інструменту реалізації підходу Data-Driven Strategy для забезпечення стратегічної стійкості та адаптивності бізнесу.Для реалізації поставленої мети сформульовано такі завдання: 1) узагальнити сучасні виклики та тренди розвитку сегменту HoReCa, що обумовлюють потребу у впровадженні smart-управління на основі даних; 2) розробити концептуальну модель SMART-управління із використанням ERP як інфраструктурного ядра реалізації Data-Driven Strategy; 3) визначити прикладні підходи до впровадження data-driven стратегій у HoReCa через ERP-системи та обґрунтувати вибір відповідних рішень.

Робоча гіпотеза дослідження полягає в тому, що ERP-система, інтегрована в модель smart-управління, здатна забезпечити реалізацію підходу Data-Driven Strategy у сфері HoReCa шляхом об'єднання операційних, фінансових і клієнтських даних у єдину аналітичну платформу, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень і стратегічну адаптивність закладів гостинності.

У дослідженні використано поєднання загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, що дозволило забезпечити комплексне вивчення предмету дослідження. Теоретичною основою роботи стали положення стратегічного управління, концепції цифрової трансформації та принципи data-driven підходу в управлінні підприємствами сфери обслуговування. Для аналізу поточного стану та трансформаційних трендів у сфері HoReCa застосовано методи порівняльного аналізу аналітичних звітів, публікацій галузевих експертів і статистичних даних.

Побудова логіко-структурної моделі smart-управління з ERP як ядром здійснювалася за допомогою системного підходу. Також використано елементи структурно-функціонального аналізу для виокремлення вхідних та вихідних інформаційних потоків в ERP-системі та їх інтеграції у стратегії управління. З метою ілюстрації практичного застосування Data-Driven Strategy в умовах HoReCa було сформовано узагальнений покроковий план впровадження ERP-рішень, заснований на методі case-based reasoning — аналізу типових управлінських сценаріїв та функціональних стратегій на основі даних. Рекомендації щодо вибору ERP-платформ сформовано з урахуванням галузевої специфіки підприємств.

Результати. Сучасний ресторанний бізнес в Україні та світі стикається з низкою системних викликів, що зумовлюють необхідність переходу до smart-управління та впровадження data-driven стратегії на основі ERP-систем. Для визначення результативності бізнесу, як в цілому, так і окремих його процесів, необхідно узагальнити інформацію про доходи і витрати підприємства, встановити відповідні економічні показники та проаналізувати динаміку значень встановлених показників за відповідні звітні періоди. Статистично підтверджується, що, приміром, в США середня тривалість життєвого циклу ресторанної концепції становить 3–4 роки, причому понад 50 % закладів закриваються менш ніж за 3,5 року [12]. Такі обмеження виникають через швидкі зміни споживчих смаків, появу нових трендів та жорстку конкуренцію. Кейси окремих українських ресторанів свідчать, що у період повномасштабної війни (2022–2024) сектор HoReCa зазнав серйозних втрат: близько 7 000 ресторанів і кафе закрилися, а приблизно 2 000 нових відкрилися переважно у західних регіонах — Львівській, Закарпатській та Чернівецькій областях [1, 4, 6, 8]. Протягом 2023 року кількість закладів скоротилася приблизно на 12 %, що виявилося менше за зниження населення, що формує активний попит на послуги сфери гостинності на 24 % протягом того ж періодувнаслідок зовнішньої міграції та мобілізації, спричиненої війною[1, 4]. Це означає, що бізнеси активно конкурують за клієнтів, впроваджують нові формати і ціннісніпропозиції. Глобальні виклики, такі як закриття закладів в прифронтових районах, обстріли, знеструмлення,падіння платоспроможності і зростання витрат на персонал та логістику, суттєво підривають стабільність галузі [1].

Водночас бізнес HoReCa адаптується: незважаючи на зниження відвідуваності (–3 % у 2024), загальна виручка зросла на +10 %, а середній чек — на +17 % завдяки підвищенню цін [1]. Водночас, спостерігається тенденція зростання популярності швидких та доступних форматів (фаст-фуд, кава на виніс, суші, шаурма) — вони складають до 70 % нових об’єктів, тоді як заклади середнього сегменту зменшують свою присутність на ринку [1, 6].

Гостро стоїть проблема нестачі кадрів через мобілізацію, внутрішню та зовнішню міграцію. Особливо гостро ця проблема проявляється в закладах середнього цінового сегменту, що призводить до підвищення витрат на оплату праці і зростання собівартості послуг.

Ці тренди підсилюють аргументи на користь впровадження смарт-управління в секторі HoReCa. Цифрові рішення допомагають оптимізувати ресурси, адапту-

вати ціни та меню в реальному часі, контролювати роботу персоналу та координувати процеси в умовах невизначеності й високих операційних ризиків [1, 11]. Ресторани, що системно впроваджують аналіз даних, показують значні фінансові результати: збільшення виручки близько 10 %, зниження витрат на 5 % та зростання прибутків на 2 % [11]. Це доводить, що DDS (стратегія, заснована на даних) істотно підвищує стійкість бізнесу в сегменті HoReCa до зовнішніх змін і створює для нього реальну перевагу.

ERP-система виступає центральним ядром, яке забезпечує цілісну інтеграцію вхідних і вихідних інформаційних потоків на різних рівнях управління. Табл. 1 демонструє логіку обробки даних у розрізі шести ключових рівнів управлінської моделі, що формують єдину архітектуру прийняття управлінських рішень на основі даних (Data-Driven Strategy).

Таблиця 1

БАГАТОРІВНЕВА МОДЕЛЬ SMART-УПРАВЛІННЯНА ОСНОВІ ДАНИХ

Рівень управління в моделі	Вхідні інформаційні потоки	Вихідні інформаційні потоки
1. Рівень даних (Data Layer)	POS, CRM, доставка, облік, ручне введення	Консолідовані дані для ERP, BI, зовнішніх систем
2.Рівень системної інтеграціїініформації в ERP	Дані з Data Layer, користувачі, налаштування	База даних за результатами Планування та обліку, документи, аналітика
3. Рівень smart-управління — Smart Decision Layer —	ERP-дані, тренди, зовнішні фактори	KPI, прогнози, рішення для оптимізації, управлінські, фінансові та статистичні звіти
4. Рівень систематизації клієнтського досвіду	CRM-дані, поведінка клієнтів, соцмережі	Персоналізовані пропозиції, маркетингові кампанії
5. Рівень цифрової взаємодії з клієнтами та зовнішніми контрагентами (Digital Layer)	Замовлення клієнтів, API-партнери, маркетплейси	Підтвердження замовлень, документи, синхронізація, повідомлення
6. Рівень стратегування на основі даних	Оцінка ризиків, зовнішні обмеження	Оновлені гнучкі графіки, адаптивні плани, емерджентні стратегії, резервні сценарії

Джерело: авторська розробка

На першому рівні (рівні даних) агрегуються та консолідуються потоки з POS-систем, CRM, сервісів доставки й облікових систем, що забезпечує ERP-систему вхідною інформацією для операційного управління. Саме ERP формує вихідні планові та облікові документи, забезпечуючи обмін між підрозділами та подальше аналітичне опрацювання. Аналітичний рівень (Smart Decision Layer) перетворює ці дані на KPI, прогнози та управлінські сценарії, які забезпечують гнучке й адаптивне реагування на зміни попиту, сезонність чи зовнішні ризики.

Наступні рівні — управління клієнтським досвідом, цифрової взаємодії з клієнтами та зовнішніми контрагентами (Digital Layer) та стратегування — формують замкнений контур управління, де вихідні дані з ERP та аналітики підживлюють зворотні потоки клієнтської поведінки, логістики, зовнішніх замовлень і цифрової взаємодії. Такий підхід дозволяє не лише автоматизувати процеси, а й побудувати цілісну систему, яка самонавчається й адаптується в реальному часі. ERP у цьому випадку виконує роль системного інтегратора даних, процесів і результатів прийнятих управлінських рішень, що відповідає концепції Data-Driven Strategy та забезпечує стабільність, ефективність і масштабованість управління навіть в умовах високої невизначеності, див. рис. 1.

В умовах багатофакторного середовища й високої варіативності поведінки клієнтів, саме ERP дозволяє інтегрувати всі рівні управлінської інформації — від чеків і закупівель до ефективності роботи персоналу й фінансових результатів — у єдину цифрову систему прийняття рішень. Завдяки впровадженню ERP реалізується наскрізна система управління, у якій вся операційна діяльність стає контрольованою та підзвітною в режимі реального часу. Цифрова фіксація бізнес-процесів (ланцюги постачання, зміни в меню, оплати, змінні витрати, графіки персоналу тощо) дає змогу аналітичним модулям ERP швидко генерувати релевантні показники ефективності, що у свою чергу забезпечує вчасне стратегічне реагування. Це принципово важливо для динамічного сегменту гостинності, де затримки в ухваленні рішень можуть призводити до втрат маржинальності, якості сервісу або клієнтської лояльності. Саме ERP забезпечує необхідну зв'язність і динамічну адаптацію функціональних стратегій — таких як оптимізація меню, зниження втрат, прогнозування попиту, підвищення середнього чека — до поточних даних про поведінку клієнтів і ефективність внутрішніх процесів.

Отже, реалізація концепції DDS у ресторанному бізнесі передбачає системну трансформацію управлінських процесів через цифровізацію, інтеграцію даних і використання ERP-рішень як операційного ядра. Власники та керівники закладів сфери гостинності можуть застосувати наступну послідовність дій для поетапного впровадження DDS у своїх закладах.

Крок 1: аудит наявних джерел даних. На першому етапі доцільно ідентифікувати, які дані вже генерує заклад. Зазвичай це операційна інформація з POS-систем (чеки), табелі персоналу, Excel-файли закупівель, відгуки клієнтів у соціальних мережах тощо. Хоча такі дані часто вже наявні, вони існують у розрізненому вигляді, що унеможливлює їх системний аналіз. Впровадження ERP дозволяє інтегрувати ці потоки в єдине інформаційне середовище.

Крок 2: вибір ERP-системи з галузевою функціональністю.Для HoReCa важливо використовувати ERP-рішення, які мають вбудовані модулі для ресторанного обліку, логістики, персоналу й аналітики (табл. 2).

ERP-модуль: Закупівлі та склад		
Вхідні дані/ документи	**Обробка / алгоритми**	**Вихідна аналітика / інструмент**
- накладні від постачальників, - залишки товарів, - обсяги продажів за період	-планування закупівель за прогнозом, - контроль строків придатності, - оптимізація обсягів замовлень	- список оптимальних постачальників, - автоматичне формування заявок, - аналіз залишків і списання
Функціональні стратегії **Оптимізація рівня запасів шляхом прогнозування попиту, обліку термінів постачання та автоматизованого управління закупівлями**		
ERP-модуль: Продажі та POS		
Вхідні дані/ документи	**Обробка / алгоритми**	**Вихідна аналітика / інструмент**
- чеки з каси- меню і категорії товарів, - знижки/акції	- облік реалізації в розрізі категорій/часу, - порівняння продажів за змінами/днями	- динаміка продажів, - популярність страв, - маржинальність позицій
Функціональні стратегії **Формування прибуткової структури меню на основі аналізу маржинальності страв, популярності позицій та сезонних коливань у даних продажів**		
ERP-модуль: HR та облік робочого часу		
Вхідні дані/ документи	**Обробка / алгоритми**	**Вихідна аналітика / інструмент**
- графік роботи персоналу, - фактичні години, - чайові	- облік зарплати, премій, бонусів, - виявлення пікових навантажень	- звіт ефективності роботи персоналу, коефіцієнт завантаженості
Функціональні стратегії **Досягнення балансу між навантаженням персоналу та якістю обслуговування завдяки плануванню змін, аналізу продуктивності та динаміки попиту**		
ERP-модуль: Фінанси		
Вхідні дані/ документи	**Обробка / алгоритми**	**Вихідна аналітика / інструмент**
- доходи та витрати, - оплати постачальникам, - оренда / зарплата	- cash-flow, - P&L, - точка беззбиткових продажів	- прибутковість по змінах/тижнях/точках
Функціональні стратегії **Мінімізація втрат за рахунок контролю витрат, виявлення відхилень та автоматичного моніторингу ключових операційних показників у ERP-системі**		
ERP-модуль: CRM / лояльність		
Вхідні дані/ документи	**Обробка / алгоритми**	**Вихідна аналітика / інструмент**
- бронювання, - історія візитів, - відгуки	- сегментація клієнтів, - персоналізовані пропозиції	- карта постійного клієнта, - коефіцієнт повторних візитів
Функціональні стратегії **Розробка ціннісних пропозицій для клієнтів на основі даних про витрати, доходи, рентабельність і фінансові потоки в реальному часі**		

Рис. 1. Функціональні стратегій data-driven управління в HoReCa

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

РЕКОМЕНДОВАНІERP-РІШЕННЯ ДЛЯ HORECA

ERP-рішення	Пояснення щодо інтеграції	Вертикальні рішення	Приклади бізнесів
Odoo	Відкрите API, модульна структура, легко поєднується з CRM, POS, ресторанними системами	Poster, eSputnik, сервіси доставки	Ресторани, кав'ярні, мережі закладів
SAP Business One	Має модулі закупівель, фінансів, персоналу; інтегрується з галузевими надбудовами	Horeca Cloud, локальні партнерські рішення	Готелі, ресторани середнього масштабу
Microsoft 365 + Power Platform	Для невеликих закладів та готелів з невисокою складністю процесів; управління проєктами, персоналом, завданнями	Trello, MicrosoftOneDrive, Teams, українські CRM	Бутик-готелі, коворкінги, кейтеринг

Джерело: авторська розробка на основі даних [2, 3, 7]

Такі системи. як Poster, Syrve є спеціалізованими для індустрії гостинності. Також можливе використання платформ широкого призначення, зокрема Odoo із відповідними модулями або Microsoft Dynamics 365 у зв'язці з BI-рішеннями для великих мереж [2, 3, 7].

Крок 3: інтеграція модулів для наскрізного управління (end-to-end).На цьому етапі налаштовуються логічні зв'язки між ключовими функціональними модулями: закупівлі — склад — меню — продажі — фінанси; персонал — графік — витрати — прибутковість зміни; клієнти — CRM — маркетинг — продажі — аналітика повторних візитів. Така архітектура дозволяє здійснювати контроль усіх бізнес-процесів у режимі реального часу.

Крок 4: автоматизація звітності на основі ключових показників ефективності (KPI).ERP-система має підтримувати генерацію регулярних звітів за такими метриками, як відсоток втрат і списань, денна рентабельність, ефективність змін персоналу, коефіцієнт утримання клієнтів тощо. Автоматичне оновлення даних забезпечує актуальність управлінських рішень.

Крок 5: використання даних для операційних і стратегічних рішень. Аналітичні дані ERP дають змогу оперативно тестувати гіпотези: визначати доцільність залишення страв у меню, прогнозувати навантаження (наприклад, вечір п'ятниці проти ранку понеділка), коригувати обсяги закупівель на основі аналізу попередніх періодів.

У підсумку, Data-Driven Strategy у сегменті HoReCa базується на трьох ключових засадах: 1) цифровізації бізнес-процесів через ERP; 2) аналітиці в реальному часі з використанням автоматизованих звітів і дашбордів; 3) прийнятті рішень, що ґрунтуються на об'єктивних даних. ERP-система у цьому контексті

виконує роль платформи для інтеграції POS, CRM, HR і фінансових систем, забезпечуючи гнучкість та адаптивність управління. Варто підкреслити, що ERP-система виступає не лише технічним інструментом, а стратегічною інфраструктурою реалізації Data-Driven Strategy у сфері HoReCa.

Висновки. У статті обґрунтовано необхідність переходу підприємств сегменту HoReCa до моделі smart-управління як відповіді на сучасні виклики зовнішнього середовища, нестабільність ринку, зміни у споживчій поведінці та високі вимоги до ефективності бізнес-процесів. Показано, що основою такого управління є впровадження Data-Driven Strategy (DDS), яка базується на збиранні, інтеграції та аналітичному використанні даних для стратегічного планування й операційного контролю.

Центральним елементом реалізації DDS виступає ERP-система як ядро смарт-інфраструктури управління. Запропонована у дослідженні логіко-структурна модель демонструє, як ERP дозволяє синхронізувати інформаційні потоки між ключовими підсистемами — фінанси, запаси, персонал, продажі, CRM — та забезпечити наскрізну аналітику в реальному часі. Застосування ERP-модулів відкриває можливості для впровадження функціональних стратегій, таких як оптимізація запасів, зниження втрат, підвищення маржинальності меню, управління навантаженням персоналу та формування персоналізованих пропозицій для клієнтів. У статті запропоновано покроковий алгоритм впровадження DDS через ERP у ресторанному бізнесі, що передбачає оцифровування первинних даних, вибір відповідної ERP-платформи з галузевими модулями, налаштування наскрізного контролю процесів та формування автоматизованих звітів за KPI. Такий підхід забезпечує не лише прозорість операцій, а й стратегічну гнучкість у прийнятті рішень на основі реальних даних, а не тільки інтуїції чи минулого досвіду.

Отже, ERP у поєднанні з Data-Driven Strategy формує основу смарт-управління в HoReCa, сприяє підвищенню ефективності бізнесу, оперативності рішень і довгостроковій стійкості в умовах динамічного середовища. Запропоновані в статті прикладні підходи до структуризації інформаційних потоків можуть бути використані як методичні орієнтири для управлінців, консультантів та розробників цифрових рішень у сфері гостинності.

Література

1. Аналіз ринку HoReCa в умовах повномасштабної війни (презентація і звіт). Pro-Consulting. 2024. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-vojny (дата звернення: 08.05.2025).

2. ERP-системи для HoReCa. URL: https://shelfy.com.ua/categories/erp-systems/horeca (дата звернення: 08.05.2025).

3. Курган Н. В. Обґрунтування вибору ERP-рішення для цифровізації обліку, аналізу та управління на підприємстві України. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2020. № 13. С. 238–248.

4. Мельник К. «Ми закрили свій заклад у 2024 році»: чому українські ресторатори закривають бізнес. The Village Україна. 2025. 28 січ. URL: https://www.village.com.ua/

village/food/food-expirience/358773-mi-em-zakrili-em-sviy-zaklad-u-2024-rotsi (дата звернення: 08.05.2025).

5. Миколюк О. А., Бобровник В. М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 3. С. 48–52.

6. Поліщук В. Якщо продукти коштують 50 грн, борщ в ресторані має бути 150 грн. Центр економічної стратегії (ЦЕС). 2025. URL: https://ces.org.ua/restaurant_market_ukraine/ (дата звернення: 08.05.2025).

7. Пурій Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7127 (дата звернення: 17.05.2024). — DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.56.

8. Близько 7 тисяч ресторанів і кафе закрилися в Україні з початку війни. Суспільне Новини. URL: https://suspilne.media/278803-bila-7-tisac-restoraniv-i-kafe-zakrilisa-v-ukraini-z-pocatku-vijni-ekspertka/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 09.05.2025).

9. Nedbaliuk, O. O. 2018. «Kontseptsiia ‘JUST IN TIME’ yak odyn iz osnovnykh instrumentiv upravlinnia vyrobnytstvom [The Concept of ‘JUST IN TIME’ as One of the Main Tools of Production Management].» *Zbirnyk naukovykh prats z aktualnykh problem ekonomichnykh nauk*: 27–30. [in Ukrainian].

10. Avalos-Maldonado, J., Mezarina-Azaña, E., & Quiroz-Flores, J. C. (2022). Lean Service management model to reduce canceled orders in a fast-food company. In M. M. Larrondo Petrie, J. Texier, & R. A. R. Matta (Eds.), Proceedings of the 2nd LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development: Exponential Technologies and Global Challenges: Moving Toward a New Culture of Entrepreneurship and Innovation for Sustainable Development, LEIRD 2022 (Proceedings of the LACCEI international Multi-conference for Engineering, Education and Technology; Vol. 2022-December). Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions. https://doi.org/10.18687/LEIRD2022.1.1.83

11. Bandara F., Jayawickrama U., Subasinghage M., Olan F., Alamoudi H., Alharthi M. Enhancing ERP responsiveness through big data technologies: An empirical investigation. Information Systems Frontiers. 2023. Vol. 26. P. 251–275.

12. How Does Data Analytics Help Restaurants Grow? Livelytics. 2024. URL: https://livelytics.ai/how-does-data-analytics-help-restaurants-grow/ (дата звернення: 08.05.2025).

13. Luo T., Stark P. B. Only the Bad Die Young: Restaurant Mortality in the Western US / U.S. Bureau of Labor Statistics, UC Berkeley. 30 October 2014. URL: https://arxiv.org/pdf/1410.8603

14. McAfee A., Brynjolfsson E., Davenport T. H., Patil D. J., Barton D. Big data: The management revolution. Harvard Business Review. 2012. Vol. 90(10). P. 60–68.

15. McKinsey Technology Trends Outlook 2024. McKinsey & Company. 16 July 2024. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech (дата звернення: 08.05.2025).

16. Provost F., Fawcett T. Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking. O’Reilly Media, 2013.

17. The future of restaurants: The new normal and beyond. Deloitte. URL: https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/future-of-restaurants-study.html (дата звернення: 08.05.2025).

18. Tripathi S., Bachmann N., Brunner M., Jodlbauer H. Preparedness for data-driven business model innovation: A knowledge framework for incumbent manufacturers. Applied Sciences. 2024. Vol. 14(8). P. 34–54.

References

1. Pro-Consulting. 2024. *Analiz rynku HoReCa v umovakh povnomasshtabnoi viiny (prezentatsiia i zvit) [Analysis of the HoReCa market under conditions of full-scale war]*. Accessed May 8, 2025. https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-vojny. [in Ukrainian].

2. «ERP-systemy dlia HoReCa [ERP Systems for HoReCa].» Accessed May 8, 2025. https://shelfy.com.ua/categories/erp-systems/horeca. [in Ukrainian].

3. Kurgan, N. V. 2020. «Obgruntuvannia vyboru ERP-rishennia dlia tsyfrovyzatsii obliku, analizu ta upravlinnia na pidpryiemstvi Ukrainy [Substantiation of the Choice of ERP Solution for Digitalization of Accounting, Analysis and Management at Ukrainian Enterprises].» *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, no. 13: 238–248. [in Ukrainian].

4. Melnyk, K. 2025. «My zakryly svii zaklad u 2024 rotsi: chomu ukrainski restoratory zakryvaiut biznes [We Closed Our Place in 2024: Why Ukrainian Restaurateurs Shut Down Their Businesses].» *The Village Ukraina*, January 28. Accessed May 8, 2025. https://www.village.com.ua/village/food/food-expirience/358773-mi-em-zakrili-em-sviy-zaklad-u-2024-rotsi. [in Ukrainian].

5. Mykoliuk, O. A., and V. M. Bobrovnyk. 2021. «Osoblyvosti informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia pidpryiemstvom [Peculiarities of Information Support for Enterprise Management].» *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 3: 48–52. [in Ukrainian].

6. Polishchuk, V. 2025. «Iakshcho produkty koshchuiut 50 hrn, borshch v restorani maie buty 150 hrn [If Ingredients Cost 50 UAH, Borscht in a Restaurant Should Cost 150 UAH].» *Tsentr ekonomichnoi stratehii (TsES)*. Accessed May 8, 2025. https://ces.org.ua/restaurant_market_ukraine/. [in Ukrainian].

7. Purii, H. M. 2019. «Informatsiini systemy i tekhnolohii v upravlinni diialnistiu pidpryiemstva [Information Systems and Technologies in Enterprise Management].» *Efektyvna ekonomika*, no. 6. https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7127. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.56. [in Ukrainian].

8. Suspilne Novyny. n.d. «Blyzko 7 tysiach restoraniv i kafe zakrylysia v Ukraini z pochatku viiny [About 7,000 Restaurants and Cafes Closed in Ukraine Since the War Began].» Accessed May 9, 2025. https://suspilne.media/278803-bila-7-tisac-restoraniv-i-kafe-zakrilisa-v-ukraini-z-pocatku-vijni-ekspertka/. [in Ukrainian].

9. Nedbaliuk, O. O. 2018. «Kontseptsiia ‘JUST IN TIME’ yak odyn iz osnovnykh instrumentiv upravlinnia vyrobnytstvom [The Concept of ‘JUST IN TIME’ as One of the Main Tools of Production Management].» *Zbirnyk naukovykh prats z aktualnykh problem ekonomichnykh nauk*: 27–30. [in Ukrainian].

10. Avalos-Maldonado, J., Mezarina-Azaña, E., and Quiroz-Flores, J. C. 2022. «Lean Service Management Model to Reduce Canceled Orders in a Fast-Food Company.» In *Proceedings of the 2nd LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development (LEIRD 2022)*, edited by M. M. Larrondo Petrie, J. Texier, and R. A. R. Matta. Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions. https://doi.org/10.18687/LEIRD2022.1.1.83.

11. Bandara, F., Jayawickrama, U., Subasinghage, M., Olan, F., Alamoudi, H., and Alharthi, M. 2023. «Enhancing ERP Responsiveness Through Big Data Technologies: An Empirical Investigation.» *Information Systems Frontiers* 26: 251–275.
12. Livelytics. 2024. «How Does Data Analytics Help Restaurants Grow?» Accessed May 8, 2025. https://livelytics.ai/how-does-data-analytics-help-restaurants-grow/.
13. Luo, T., and P. B. Stark. 2014. «Only the Bad Die Young: Restaurant Mortality in the Western US.» *U.S. Bureau of Labor Statistics / UC Berkeley*. October 30. https://arxiv.org/pdf/1410.8603.
14. McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., and Barton, D. 2012. «Big Data: The Management Revolution.» *Harvard Business Review* 90(10): 60–68.
15. McKinsey & Company. 2024. *McKinsey Technology Trends Outlook 2024*. July 16. Accessed May 8, 2025. https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech.
16. Provost, F., and T. Fawcett. 2013. *Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking*. O'Reilly Media.
17. Deloitte. n.d. *The Future of Restaurants: The New Normal and Beyond*. Accessed May 8, 2025. https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/future-of-restaurants-study.html.
18. Tripathi, S., Bachmann, N., Brunner, M., and Jodlbauer, H. 2024. «Preparedness for Data-Driven Business Model Innovation: A Knowledge Framework for Incumbent Manufacturers.» *Applied Sciences* 14(8): 34–54.

SMART MANAGEMENT IN THE HORECA SECTOR: HOW ERP SUPPORTS A DATA-DRIVEN APPROACH TO STRATEGY IMPLEMENTATION

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

OleksandrKovalovskyi
Master's Degree Holder,
Managing Partner of a Coffee Shop Chain, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-3100-2347

Abstract. This article explores the potential for implementing SMART management in the HoReCa segment, taking into account current industry challenges and technological trends. The study emphasizes the role of ERP systems as a foundation for adopting a data-driven approach to strategic business development. Based on an analysis of functional digital strategies and real-time performance indicators, the authors propose a multi-level model of smart management that integrates ERP modules into key operational and analytical processes of restaurants and hospitality enterprises. The research highlights that transparency, automation, and speed of decision-making are the

core values that ERP systems bring to the HoReCa industry. Modules such as finance, CRM, inventory, procurement, HR management, and business intelligence not only improve operational efficiency but also serve as the basis for continuous data analysis. This allows business owners and managers to adapt strategies dynamically based on customer behavior and performance indicators. The methodological framework of the research includes systemic, structural-functional, and comparative approaches. The study was conducted through expert analysis of secondary data, synthesis of academic and industry sources, and content analysis of ERP solutions tailored to the Ukrainian HoReCa market. Particular attention is given to the integration of digital tools that support customer-centric strategies, especially under conditions of uncertainty and market volatility. The findings confirm that ERP systems can significantly enhance the responsiveness and adaptability of HoReCa enterprises, offering a unified data environment that supports smart, real-time management. The proposed model can be applied in practice to optimize processes, reduce operational risks, and strengthen the strategic resilience of businesses in the hospitality sector.

Keywords: management, resources, efficiency, integrated management technologies, information, data, development, HoReCa.

Стаття надійшла до редакції 17.05.2025

УДК [614:61]:303.725.3(477)
JEL Classification: I15, O33, L26, O32
DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.142.159

Viktoriia Kyrylenko*

LIFE SCIENCES AND HEALTHCARE IN UKRAINE: CHALLENGES AND CHANGES

Abstract. The current state of Ukraine's bioscience and healthcare sector is analyzed, considering the impact of the war and efforts to transform the industry digitally. The government's strategic initiatives are discussed, including implementing a new MedTech strategy to develop bionic prosthetics, skin regeneration, burn treatment, mental health, and artificial intelligence in medicine. Particular attention is paid to the Lab2Market MedTech acceleration program launched by the IP Office of Ukraine, which aims to commercialize scientific developments in medical technologies. An overview of some Ukrainian medical startups, including the program participants, their areas of focus (diagnostics, rehabilitation, digital solutions, etc.), technology readiness levels, and key innovations is provided.

Keywords: life sciences; healthcare; medical technologies; innovation; startups; Ukraine.

Introduction. Ukraine's life sciences and healthcare sector encompasses a broad range of activities — from pharmaceuticals and biopharmaceuticals to medical services, equipment, e-health, and R&D. Before the war, the country had a robust foundation for growth. As of 2024, Ukraine's healthcare budget reached about $6 billion (up from $5.3 billion in 2022). The healthcare infrastructure includes over 23,000 registered health service providers and 15,500 medical facilities (hospitals, clinics, pharmacies) integrated into the eHealth system. Notably, 200+ health-tech companies and startups are operating in Ukraine, reflecting a growing ecosystem of innovation in healthcare.

However, the full-scale Russian invasion in 2022 severely disrupted the sector, introducing unprecedented challenges. More than 2,000 healthcare facilities have been damaged or destroyed by attacks from 2022 to 2025. The World Health Organization has documented over 2,254 attacks on healthcare in Ukraine since the start of the war, with assaults continuing into 2025 [9]. These attacks, along with mass mobilization and displacement, led to an outflow of medical personnel and created acute operational challenges (broken supply chains, increased costs, air-raid disruptions). In wartime, healthcare workers face constant danger and fatigue, and patients often experience delayed or limited services [9].

The war has also shifted healthcare needs and priorities. There is a sharp rise in war-related injuries (e.g., limb trauma, burns, amputations) and a significantly increased focus on mental health. Surveys indicate a decline in overall health status for a majority of Ukrainians, with 46% reporting mental health issues in the war's third year [9].

* **Viktoriia Kyrylenko** — PhD student, Department of Business Economics and Entrepreneurship, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine, ORCID https://orcid.org/0000-0002-2618-6224, viktoriia.kyrylenko@kneu.edu.ua

Demand has surged for services related to rehabilitation (both physical and psychological), including treatment of post-traumatic stress disorder (PTSD) and other trauma-related conditions. At the same time, the burden of chronic diseases persists, and infectious disease threats (such as tuberculosis) have grown as healthcare access is disrupted.

Despite these challenges, the crisis has catalyzed innovation and reforms in Ukrainian healthcare. In alignment with Ukraine's EU candidacy and post-war recovery planning, the government is pursuing healthcare modernization and integration of advanced technologies. Notably, a comprehensive MedTech development strategy was formulated under the Ministry of Digital Transformation in cooperation with the Ministry of Health. This strategy provides an industry analysis and a vision for incorporating cutting-edge technologies into medicine. According to the Ministry, the MedTech strategy will help "scale up production of bionic prostheses, develop skin regeneration technologies, treat burns and wounds, introduce digital solutions for mental health, and use AI for diagnosis and treatment". These priorities directly respond to war-related healthcare needs and aim to bolster Ukraine's capacity for medical innovation.

In parallel, Ukrainian researchers and entrepreneurs have actively sought solutions to emerging healthcare problems. Several grassroots innovations have appeared over the past two years — from advanced wound dressings and prosthetic devices to telemedicine platforms and mental health apps. Many of these innovations originate in research institutions or startup companies now collaborating more closely with government and investors to accelerate development and deployment.

Methods. The research objectives are multifaceted. Firstly, it aims to assess the current healthcare challenges in Ukraine, particularly those intensified by the full-scale invasion, such as traumatic injuries, the mental health crisis, and systemic disruptions to care access. This paper will examine one of the key initiatives supporting medical innovation in Ukraine: the Lab2Market MedTech accelerator program. First, we describe the objectives and structure of this program and its role in bridging research and commercialization. Then, we provide an overview of some Ukrainian medical startups, including the program participants, highlighting their focus areas, maturity (technology readiness levels), and novel features. These case studies illustrate how Ukrainian scientists and entrepreneurs respond to healthcare challenges with creative solutions — from AI-driven diagnostic tools to novel biotechnologies for therapy and rehabilitation. Finally, we discuss the implications of nurturing a med-tech startup ecosystem in Ukraine's post-war recovery and integration into the global healthcare innovation landscape.

Furthermore, the research evaluates the program's approach to managing intellectual property, navigating regulatory challenges, and facilitating market readiness. Finally, the contribution of this accelerator model to broader socio-economic goals, such as improving access to care, strengthening mental health services, and enhancing domestic production capacities, is critically assessed.

The research uses a qualitative multi-method design, emphasizing case study analysis, document review, and contextual sectoral evaluation. The logic of the study

proceeds as follows. It begins with a contextual review of Ukraine's healthcare landscape before and during the war, using data from the WHO, national health strategies, and policy documents. This establishes the baseline challenges and identifies key areas of unmet need. It then proceeds to an in-depth Lab2Market MedTech accelerator analysis based on official sources, program documentation, and published evaluations. Selected startup projects from the program's initial cohort are analyzed across several parameters, including field of focus, innovation characteristics, and development progress. Technology Readiness Levels (TRLs) are used to structure comparative insights across different innovations.

Stakeholder mapping is employed to identify and analyze the roles of key actors, such as clinicians, regulators, mentors, and investors, who shape the accelerator's impact. The final stage involves a strategic synthesis of findings, placing Ukraine's MedTech innovation efforts within the broader context of post-crisis recovery, digital transformation, and EU-aligned healthcare reforms. Comparative references are made to similar accelerator models in countries with recent experience rebuilding healthcare systems under duress.

The chosen methodology is well-suited to the study's exploratory nature, offering the depth and flexibility required to capture complex, systemic developments in a rapidly evolving national environment. Through this approach, the research provides insights into how targeted innovation support mechanisms can drive systemic resilience and foster home-grown solutions to pressing healthcare challenges.

Results. Government Strategy and Support for MedTech Innovation. Even amid ongoing conflict, Ukrainian authorities have laid the groundwork for long-term healthcare system improvements. Beyond immediate humanitarian aid, there is recognition that innovation and digital transformation are pivotal for building a more resilient health system. In 2022, a new version of the Law of Ukraine "On Medicines" was adopted to harmonize regulations with the European Union. This legislative update modernizes pharmaceutical regulation, which should facilitate the introduction of novel therapies and medical products.

Moreover, the dedicated MedTech strategy (2023) signifies the government's support for the medical technology sector as a driver of healthcare advancement. Key focus areas of this strategy — bionic prosthetics, regenerative medicine for skin injuries, advanced burn treatments, mental health tech, and medical AI — align with critical needs that the war has amplified. For instance, thousands of soldiers and civilians require prosthetic limbs; thus, scaling domestic production of bionic prostheses (potentially using 3D printing and new materials) is a strategic priority [2]. Similarly, the high incidence of burn and blast injuries creates demand for innovations in wound healing and skin regeneration, spurring support for bioengineered skin grafts, novel wound dressings, and related biotech solutions [2]. The mental health crisis (with an explosion of PTSD cases) is driving the introduction of digital mental health solutions, such as mobile applications, teletherapy platforms, and AI chatbots, to increase access to psychological support [2]. Finally, the push to use AI for diagnosis and treatment is reflected in growing projects that apply artificial intelligence to

medical imaging, triage, and decision support, which could help compensate for shortages of specialists and improve care efficiency.

To implement this strategy, Ukraine is engaging international partners and funding programs. For example, the World Bank and other donors are investing in rehabilitating Ukraine's healthcare infrastructure and integrating e-health solutions. Domestically, the Ukrainian Startup Fund and various innovation agencies have launched calls specifically for health-tech and defense-tech solutions. The aim is to harness Ukraine's strong IT sector and scientific base to address medical problems arising from the war and create products that could compete globally.

One notable initiative is the creation of the National IP & Innovations Hub at the Ukrainian IP Office (Ukroboronprom's successor for intellectual property and innovation, also known as UANIPIO). This hub serves as a platform to support research, commercialization, and patenting. Within its activities, the hub has launched a unique project in the medical domain — the Lab2Market MedTech program — which is the focus of the next section [1].

Lab2Market MedTech Accelerator Program is a tailored entrepreneurial training and acceleration program for medical innovations, initiated in late 2024 by the Ukrainian National Office of Intellectual Property and Innovations (IP Office) in partnership with the ISE Group (Innovation Startup Entrepreneurship group). The program aims to bridge the gap from laboratory to market for promising medical technologies. It seeks to reduce the risks and shorten the time needed to turn a research result into a viable product or startup [1]. As stated by the organizers, Lab2Market MedTech is "a program for the commercialization of scientific developments in the field of medical technologies, aimed at supporting and developing both teams that are just developing their idea and ready-made startups [10]. The ultimate goal is to help researchers and innovators refine their business models, protect intellectual property (IP), and attract investment so that their ideas can successfully reach patients and healthcare providers [10].

Program format: Lab2Market MedTech is implemented in seasonal cohorts. The first cohort's program commenced on 17 February 2025 and runs for about 1.5–2 months [1], concluding with demo days in April 2025. Participation is free of charge (thanks to government support and sponsors), but space is limited and competitive [1]. Applicants from all regions of Ukraine and all types of organizations (universities, research institutes, startups, healthcare institutions) were welcome, provided their project is in the medical field [1]. Over twenty teams are working on med-tech innovations and were selected for this inaugural cohort [1]. These participants include early-stage startups and research teams that are not yet companies.

Curriculum and support: The accelerator provides an intensive mentorship-driven curriculum. It consists of several thematic sprints (workshops) covering business development, market research, regulatory requirements, intellectual property rights, and pitching to investors [1]. For example, the first training sprint focused on the "legal protection of intellectual property in healthcare," featuring expert lectures on IP regimes and bioethical standards for medical innovations [1]. Experienced mentors —

including entrepreneurs, patent advisors, clinicians, and industry experts — are assigned to each team, providing guidance tailored to the project's needs. The program also facilitates networking with potential partners and an opportunity to present projects to investors and healthcare stakeholders at the conclusion [1].

The head of the IP Office, Dr. Olena Orliuk, highlighted the significance of this initiative for Ukraine's future: "Protecting and supporting medical developments today is the key to ensuring that the technologies of tomorrow will save lives… We are creating conditions for ideas to become solutions, successful projects, and businesses. Lab2Market MedTech is an important step toward real medical innovations that change our future…" [1]. This underscores the dual mission of the program — fostering innovation for societal benefit and nurturing new ventures that can drive economic growth in the health sector.

The projects in Lab2Market MedTech's first cohort reflect the urgent health needs of Ukraine as well as the scientific strengths of its institutions. Their focus areas are diverse, covering medical diagnostics, therapeutics, medical devices, digital health, and rehabilitation technologies. Notably, many projects target solutions for injuries and conditions prevalent due to the war. According to the program organizers, out of the 22 projects, four startups (≈18%) are devoted to innovations for the prevention or treatment of PTSD and related mental health issues. These include both a psychological rehabilitation service model and biopharmaceutical approaches such as novel probiotic therapies to alleviate PTSD symptoms — an unconventional approach that is backed by initial clinical evidence and product development in Ukraine. In addition, roughly 41% of the cohort (two out of every five projects) involve some form of digital health or AI-based solution at their core. This indicates a broader trend, as Ukrainian med-tech entrepreneurs leverage the country's IT expertise to build advanced software for healthcare (e.g., AI diagnostics, health data analytics, telemedicine platforms).

Table 1 provides an overview of some Ukrainian MedTech projects. It summarizes their name (or project code), focus area, a brief description of the solution, the approximate technology readiness level (TRL), and key innovative features. The TRL estimates (on a 1–9 scale) are based on available information about each project's development stage, ranging from concept validation (TRL 3–4) to prototyping (TRL 5–6) or early market readiness (TRL 7+).

Table 1 shows that current MedTech representatives in Ukraine address a spectrum of healthcare challenges. Several teams are advancing medical devices — e.g., the Borysfen wound dressing for burns, smart crutch tips, exoskeletons, and 3D-printed prosthetics — which directly tackle rehabilitation and trauma care needs arising from the war [3]. Several projects focus on diagnostic innovations: from AI systems for medical imaging and early cancer or TB detection to point-of-care devices that bring lab testing closer to the patient. Such diagnostics can be game-changers in conflict settings or resource-limited environments where quick, accurate results are critical.

Table 1

SOME UKRAINIAN MED-TECH STARTUPS AND RESEARCH PROJECTS

Startup / Project (Origin)	Field of Focus	Description	TRL	Key Innovation /Features
Borysfen Carbon Bandage	Wound care (burns & trauma)	A new carbon-fiber sorbent wound dressing has been developed at Kavetsky Institute for treating severe wounds and burns. It absorbs toxins and promotes healing; it has already been used on military casualties.	8–9	Advanced carbon sorbent material that accelerates wound healing and reduces infections (tested in war conditions).
OncoScanner (Early Cancer Detect)	Diagnostics (oncology)	An AI-powered diagnostic platform for early cancer detection (e.g., blood biomarkers or imaging). It aims to improve the early diagnosis of cancers (such as lung or breast cancer) by integrating data for quick risk assessment.	6–7	AI-assisted early cancer screening platform — combines multi-modal health data to flag early-stage tumors, enabling timely intervention in resource-limited settings. (Lab2Market cohort project).
OncoFlex **(Lab2Market)**	Therapeutics (immuno-oncology)	A novel cancer immunotherapy under development, exploring ways to boost the patient's immune system (e.g., via a therapeutic vaccine or cell therapy) to fight tumors common in Ukraine. Currently in preclinical trials (showing promise in mice).	3–4	Innovative immunotherapy uses locally discovered tumor antigens and a unique delivery mechanism (e.g., nano-carriers) to activate immune cells against cancer. Early-stage results indicate potential efficacy in lab models.
DermRegene	Regenerative medicine (dermatology)	A biotechnology project is developing a spray-on skin replacement for burn victims. It involves a tissue-engineered skin graft substitute: a sprayable suspension of the patient's skin cells with biomaterials that promote regeneration when applied to burn wounds.	4–5	Spray-on skin graft technology for rapid wound coverage. Innovative combination of cell therapy and biomaterials to improve burn healing without traditional skin graft surgery, currently in preclinical lab trials on skin cell cultures.
Hospice at Home **(Lab2Market)**	Care delivery (home-based)	A mobile hospice service model designed for immobile patients (e.g., amputees, stroke survivors, advanced cancer or diabetes patients). It provides in-home palliative care — wound care, stoma care, hygiene assistance, and caregiver training — recreating a hospice environment at the patient's home.	5–6	Patient-centered care innovation brings hospice-level medical and psychosocial support to patients' homes. This improves the quality of life for disabled and elderly patients by ensuring comfort and continuous care outside hospitals.

Startup / Project (Origin)	Field of Focus	Description	TRL	Key Innovation /Features
TeleHealth Village	Telemedicine services	A telemedicine platform designed to connect patients in rural or war-torn areas with doctors via video consults. Emphasizes low-bandwidth communication and integration with local nurses or medics for basic vitals. Helps deliver healthcare where infrastructure is damaged.	7	Rural telemedicine network optimized for unstable internet. Key features include asynchronous consult options (store-and-forward), multilingual interfaces, and a referral system to the nearest facility if in-person care is needed. These have already been piloted in several villages.
ExoWalk	Rehabilitation (physical)	A powered exoskeleton device to assist in the rehabilitation of patients with lower limb injuries or paralysis. A wearable robotic suit that supports walking exercises for individuals relearning to walk (e.g., injured soldiers).	5–6	Robotic exoskeleton for rehab — combines sensors and actuators to provide adaptive support during gait training. Innovative for its lightweight design and use of AI to adjust support based on the patient's strength and progress. Prototype tested in a rehab center.
AI-Ray Diagnostics	Diagnostics (medical imaging)	An AI software platform for analyzing medical images (X-rays, CT, MRI) to detect pathologies quickly, initially targeting chest X-rays for conditions like pneumonia, TB, or trauma injuries (fractures, shrapnel) automatically.	6	AI-driven radiology analysis — uses deep learning on thousands of images to identify abnormalities (e.g., lung lesions or bone fractures) with high sensitivity. Aims to assist radiologists and provide decision support in hospitals with staff shortages.
TB-FastTest	Diagnostics (infectious disease)	A rapid molecular diagnostic test for tuberculosis was designed in Ukraine. It's a portable PCR-based device that can detect TB DNA in sputum samples within an hour. It is intended to address rising TB cases in field clinics or labs with limited resources.	6	Portable PCR diagnostic for TB — innovation lies in miniaturizing PCR tech with battery operation and simplified sample prep. Provides quick, accurate TB detection outside of full laboratory settings; prototypes validated on clinical samples.
Mark (AI Medical Platform)	Digital health/telemedicine	A Ukrainian startup offering an AI-driven medical services platform and symptom-checker. It interviews patients through a chatbot, analyzes symptoms, and connects them to appropriate care or doctors. Also supports remote patient monitoring and triage.	7–8	AI-powered symptom checker for preliminary diagnosis and a digital hub integrating patients with healthcare providers. Uses machine learning to improve diagnostic suggestions and streamline emergency triage.

Startup / Project (Origin)	Field of Focus	Description	TRL	Key Innovation /Features
TraumaRehab Center	Mental health (PTSD rehab)	A comprehensive PTSD rehabilitation program combining therapy, support groups, and occupational rehabilitation for war trauma survivors. The project is developing a scalable rehabilitation center model (including remote counseling) tailored to veterans with PTSD.	6 (service)	Holistic PTSD treatment approach integrating psychological counseling, physical rehab, and peer support, with a protocol adapted to the Ukrainian cultural and war context. (Focus on implementation over hardware; TRL denotes an established pilot service.)
Insulin without Queues **(Lab2Market)**	Digital health (diabetes care)	A service platform aimed at streamlining insulin distribution for diabetic patients. It creates an electronic queue and home-delivery system for insulin prescriptions, ensuring patients receive life-saving insulin without standing in long lines — a critical need during wartime disruptions.	6–7	eHealth solution for chronic care — integrates with e-prescriptions and pharmacy networks to coordinate insulin supply. Innovative in reducing waiting times and travel for patients, which improves adherence and outcomes. The platform has been piloted in select clinics with positive feedback on reduced crowding.
Digital Neck ROM Meter **(Lab2Market)**	Rehabilitation (orthopedics)	A digital device for measuring the range of motion in the cervical spine. It provides precise, quantitative tracking of neck mobility for patients with spine injuries or disorders. Useful in monitoring recovery progress in rehabilitation clinics.	5	Intelligent rehab monitoring — introduces an inexpensive, portable tool to assess neck movement angles objectively. Replaces subjective observation with data, aiding therapists in tailoring exercises. Device testing shows high accuracy in measuring cervical motion, with results correlating to clinical goniometer readings.
AgroBio – Pesticide Modeling **(Lab2Market)**	Environmental diagnostics / public health	An innovative method to model and monitor pesticide behavior in crops and the environment, aimed at safeguarding public health. The project uses simulation and sensors to predict pesticide residue levels in food and soil, helping prevent harmful exposure in farming communities.	4–5	Preventive environmental health tech uses big data and modeling to control pesticide content in crops and surroundings. The key innovation is a predictive software that can alert farmers and regulators if pesticide use might exceed safe thresholds, addressing an underserved aspect of population health (chemical exposure).

Startup / Project (Origin)	Field of Focus	Description	TRL	Key Innovation /Features
Tayra.ai (Lab2Market)	Health IT (clinical documentation)	An AI medical scribe that automatically fills out medical documentation during patient visits. Tayra.ai integrates into hospital information systems (MIS) and records the doctor-patient conversation via a computer's microphone. The AI then transcribes the audio, extracts relevant medical information, and populates it into the patient's electronic record, saving physicians' time.	8	Cutting-edge AI assistant for doctors — TAYRA is an AI note-taker that reduces doctors' administrative burden by ~50%, increasing accuracy and allowing them to see more patients. It's already deployed as a cloud API in some clinics, demonstrating seamless integration and significant time savings for physicians.
AI Coronary Planner (Lab2Market)	Surgery planning (cardiology)	An AI-assisted system for optimizing preoperative planning of coronary artery bypass grafts. It analyzes coronary angiography data to suggest optimal graft attachment (anastomosis) sites. Providing surgeons with automated vascular health assessments enhances surgical planning for complex cardiac cases.	5	AI-driven surgical decision support — combines real-time imaging analysis with data on blood flow to guide coronary bypass surgery planning. This innovation could improve outcomes in cardiac surgery by reducing planning time and personalizing graft placement to each patient's vascular condition.
BioPTSD Yogurt	Biotech (mental health)	A probiotic-based therapeutic product (yogurt with specific bacterial strains) aimed at alleviating PTSD and anxiety symptoms by modulating the gut microbiome. Developed by a Ukrainian research team, it has undergone initial clinical trials showing reduced stress levels with probiotic use.	7	Novel psychobiotic therapy — leveraging the gut–brain axis to improve mental health. Uses a patented probiotic formulation to produce anti-anxiety effects (supported by clinical evidence of stress reduction via probiotics).
MindShield App	Mental health (digital)	A mobile application for PTSD prevention and self-help. It guides users through stress-relief exercises, mood tracking, and psychoeducation. Targets individuals at risk (veterans, IDPs) to provide coping tools and flag those in need of professional help.	5–6	Digital mental health solution offering cognitive-behavioral therapy exercises and AI-based mood analytics for personalized PTSD prevention. Integrates with telehealth platforms for referral to human therapists if needed.
VR Trauma Therapy	Mental health (rehabilitation)	A virtual reality therapy system for treating PTSD and phobias. It uses VR simulations in a controlled setting to provide exposure therapy for patients, e.g., simulating combat scenarios or loud noises in a safe environment to help desensitize triggers and reduce symptoms.	4–5	Immersive VR exposure therapy customized for Ukrainian veterans. Innovative use of gamification and biofeedback during VR sessions to monitor patient anxiety and adapt scenarios in real-time.

Startup / Project (Origin)	Field of Focus	Description	TRL	Key Innovation /Features
3D Bionics UA	Prosthetics (bionic limbs)	A project focused on affordable bionic prosthetic limbs using 3D printing and modular designs. It produces functional arm and leg prostheses with electronic joints (myoelectric control) at a fraction of traditional costs, suitable for the many amputees from the war.	6–7	Low-cost bionic prostheses — uses 3D-printed parts and open-source electronics. Key innovation is a modular design that can be customized and produced locally, making advanced prosthetics accessible to more patients (field-tested with amputee volunteers).
BonePrint 3D (Lab2Market)	Reconstructive surgery	A project focusing on custom 3D-printed bone implants for patients with bone defects from trauma. Using a patient's medical imaging (e.g., CT scans), the team designs personalized titanium or polymer implants (for skull, jaw, or long bones) that perfectly fit the defect for surgical reconstruction.	7	Personalized 3D-printed implants — innovation in using additive manufacturing for patient-specific orthopedic solutions. The team has successfully produced cranial plates and limb bone segments implanted in pilot patients, showing improved functional outcomes.
CardioPatch	Wearable monitoring	A wearable cardiac monitor patch that continuously tracks ECG, heart rate, and other vitals, alerting users and doctors to abnormalities. Aimed at patients with heart conditions or those under high stress (including soldiers) to detect issues like arrhythmia or early signs of cardiac events.	8	Wearable health monitoring — a thin, wireless patch with real-time data uploaded to a phone app that uses AI algorithms to detect irregular heart rhythms or stress indicators. The device has undergone clinical testing and is nearing regulatory approval.
ComeBack Mobility	Rehabilitation (orthopedics)	A startup offering smart crutch tips for orthopedic rehabilitation. The Smart Crutch Tip sensors measure how a patient with a leg injury loads their injured limb while using crutches. Doctors get mobile app data to ensure patients follow weight-bearing restrictions during recovery.	9	Intelligent rehab device — an IoT sensor solution for physical therapy compliance. Innovative in combining hardware and mobile software to improve rehabilitation outcomes. Already on the market, it has raised seed funding to expand usage.
Raccoon.Recovery	Rehabilitation (telerehab)	A digital rehabilitation platform based on video games and motion sensors for patients recovering from injuries or neurological diseases. It enables patients to do physical therapy exercises at home with real-time monitoring. The system uses motion-tracking cameras and gamified exercises to engage patients.	8	Gamified tele-rehabilitation uses AI and big data to tailor physical therapy to each patient. The platform is already deployed in clinics in Ukraine and the EU, allowing remote therapist oversight and data-driven adjustments to therapy programs.

Startup / Project (Origin)	Field of Focus	Description	TRL	Key Innovation /Features
RecoVRSpace **(Lab2Market)**	Rehabilitation (VR physical)	An innovative platform in virtual reality that motivates patients to engage in physical exercises. The VR system adapts exercises in real-time to each user's abilities by integrating biometric data (heart rate, stress level, blood pressure). It is used to support rehab for patients regaining strength and mobility.	5–6	VR-powered rehabilitation employs immersive gamified workouts tailored to the patient's vitals and condition. This approach increases patient motivation and compliance in physical therapy. Early trials show improved exercise adherence when rehab is delivered through engaging VR scenarios.
Opora.Me **(Lab2Market)**	Mental health (neurotechnology)	A neurotechnology-driven platform for PTSD treatment and prevention. It combines neurofeedback therapy with AI-based psychological diagnostics and extensive clinical research. Opora.Me provides psychoeducation for veterans and children, and is developing a mobile app that offers diagnostic tools, treatment progress monitoring, and self-help stabilization techniques for users.	4–5	AI-assisted neurofeedback therapy — Opora.My innovation lies in integrating EEG-based neurofeedback with an AI that personalizes therapy for PTSD patients. An app for continuous support complements this approach. The initiative has garnered attention for launching a "PTSD platform" providing not only treatment but also educational and community support for trauma survivors.
IMPULSAR **(Lab2Market)**	Emergency care (epilepsy)	A project addressing the needs of people with epilepsy and related neurological disorders. IMPULSAR is developing a system to detect imminent seizures and protect individuals from injury during episodes. This includes wearable sensors and an alert mechanism to reduce the high risk of trauma-related death during seizures (estimated ~50,000 deaths/year globally).	4–5	Safety innovation for epilepsy — combines real-time monitoring of physiological signals (heart rate, EEG patterns) with predictive algorithms to warn caregivers of an oncoming epileptic seizure. The project's key feature is an automated safety response (such as an airbag collar or alarm system) to prevent fall injuries, an underserved need in neurology care.
OrthoBuzz Mouthguard **(Lab2Market)**	Medical device (neurology)	An orthodontic appliance designed to improve cerebral blood circulation, originally intended for bruxism (teeth grinding) patients. Adjusting jaw position and reducing bruxism indirectly enhances blood flow in the carotid arteries. This device is being explored as a non-invasive way to support brain health and cognitive function in patients at risk of stroke or dementia.	3–4	Unique neuro-wellness device — repurposes a dental mouthguard to have neurological benefits. The innovation is the demonstrated link between jaw alignment therapy and improved cerebral circulation. Early tests indicate that consistent use of the custom appliance can increase carotid blood flow, contributing to better brain oxygenation and potentially reducing cognitive decline.

Startup / Project (Origin)	Field of Focus	Description	TRL	Key Innovation /Features
PeriMama Rehab **(Lab2Market)**	Physical therapy (maternal health)	A specialized physical therapy program and guideline for pregnant women who had COVID-19 during gestation. This project is developing an algorithm for safe exercises and rehabilitation techniques to mitigate the long-term effects of COVID-19 on maternal health and pregnancy outcomes.	4	Targeted rehab protocol — focuses on an often-overlooked group (expectant mothers recovering from COVID-19). Combines cardiopulmonary rehabilitation, gentle musculoskeletal exercises, and breathing techniques tailored for pregnancy. Innovative for addressing post-viral fatigue and respiratory issues in prenatal care, with pilot studies showing improved fitness and reduced complications in pregnant participants.
Esophageal Anastomosis Tool **(Lab2Market)**	Surgical device (gastrointestinal)	A novel surgical instrument for forming an esophageal anastomosis (surgical connection) after resection. This clamp-like tool is designed to be used in gastrointestinal surgeries, simplifying and standardizing the creation of esophagus-to-stomach or esophagus-to-intestine connections, even in field hospitals.	6	War-zone surgical innovation — a robust, portable instrument that enables safer esophageal surgery in low-resource settings. It automates the anastomosis process, reducing surgery time and complication rates. Surgeons testing the device report that it maintains strong, leak-proof connections in experimental models, pointing to its potential in improving outcomes for patients with war-related esophageal injuries or cancer.
OxiBiome **(Lab2Market)**	Biotech (microbiome therapy)	A project with the mission to prevent and treat PTSD by restoring gut microbiome health using innovative biotechnologies. The core idea is a therapeutic regimen that modulates the intestinal microbiome (through probiotics or metabolic interventions) to influence brain chemistry and stress resilience positively.	4–5	Microbiome-based mental health intervention — leverages cutting-edge research on the gut–brain axis. OxiBiome's approach is to develop probiotic strains or nutraceuticals that increase the production of neurotransmitters associated with stress reduction. This unconventional PTSD therapy is under study, with early results suggesting that gut flora manipulation can indeed mitigate anxiety symptoms.

Note: TRL = Technology Readiness Level (1 = basic principle observed, 9 = actual system proven in operational environment).
Source: compiled according to data [3, 4, 5, 8, 10, 11, 14, 15, 16].

Digital health and software solutions are also prominent, comprising roughly 40% of the cohort. These include telemedicine platforms, mobile apps, and health data analytics tools. For instance, the Mark symptom-checker and the TeleHealth Village platform illustrate how Ukrainian startups leverage AI and connectivity to improve access to care [8]. In mental health, projects like MindShield, VR Trauma Therapy, and MindLy are pioneering ways to scale psychological support via technology — an approach aligned with global trends in digital mental health and very relevant for Ukraine's widespread war-related trauma [7].

It is noteworthy that more unconventional and cutting-edge approaches are also represented. The BioPTSD probiotic therapy project shows how Ukrainian researchers are exploring the gut–brain axis to treat mental health issues — an area of growing scientific interest worldwide. The OncoFlex Immunotherapy and DermRegene spray-on skin projects indicate that despite the war, fundamental biomedical research (in immunology and tissue engineering) is ongoing and being pushed toward translation with support from programs like Lab2Market. These projects may be at earlier TRLs, but nurturing them now could lead to home-grown breakthroughs in the future.

The projects included in the table above from the Lab2Market MedTech accelerator's inaugural cohort underscore several emerging technological and sectoral trends. Many of these focus on patient-centered services and extending care beyond traditional facilities, reflecting the urgent needs of a nation at war. For example, "Hospice at Home" offers mobile hospice care to seriously ill and immobile patients, bringing comfort and medical support directly to them instead of requiring hospital stays. This aligns with a broader post-war shift toward decentralized and patient-centric healthcare, ensuring that vulnerable groups receive continuous care despite damaged infrastructure. Similarly, the "Insulin without Queues" initiative digitalizes insulin prescription fulfillment, so diabetic patients can obtain life-saving medication without enduring long lines or travel — a critical improvement when transportation and clinics are disrupted by conflict. These solutions illustrate a commitment to leveraging digital platforms to maintain continuity of care for chronic conditions and palliative needs amid challenging circumstances [1]. Such patient-focused innovations improve individual outcomes and relieve overburdened hospitals, contributing to a more resilient healthcare system.

Another notable trend is the integration of advanced neurotechnology and mental health innovations to address the psychological toll of war, such as projects like Opora. Me are spearheading a neurotech-driven approach to PTSD, combining AI-guided neurofeedback therapy with accessible mobile apps for self-help and monitoring [16]. This reflects a growing recognition that mental health support must be scalable and tech-enabled to reach vast populations (veterans, displaced people, children) dealing with trauma. In the same vein, the MindShield app and VR Trauma Therapy (from earlier efforts) and new cohort projects like IMPULSAR (for seizure safety) and OrthoBuzz (a bruxism-based device to boost cerebral blood flow) highlight how diverse facets of neurohealth are being tackled with innovation, from preventing injury during epileptic seizures to exploring novel ways to improve brain perfusion. These

efforts tap into global trends of digital therapeutics and brain-computer interfaces but are uniquely tailored to Ukraine's post-war context of widespread PTSD and neurological injuries [6]. By investing in neurotechnology and mental health solutions, Ukrainian innovators are addressing an urgent humanitarian need and contributing to the digital transformation of psychological support, making care more personalized and proactive.

Environmental and public health considerations have also come to the forefront through projects at the intersection of health and ecology. The AgroBio pesticide modeling project is a prime example — it represents a forward-looking effort to protect population health by preventing environmental exposure to harmful agrochemicals. This kind of ecological diagnostic tool can be crucial in an agrarian country like Ukraine, where wartime conditions and resource constraints might increase the misuse of pesticides. By predicting and controlling toxin levels in crops and soil, such innovations help safeguard food safety and community health, ensuring that rebuilding the economy (e.g., agriculture) does not come at the cost of public well-being. In a similar preventive vein, the OxiBiome project targets mental health through an unconventional path: the gut microbiome. This reflects a trend of holistic biotechnology solutions — recognizing, for instance, that improving nutrition and microbiota could enhance resilience to stress and trauma. In the long term, these environment- and biology-centric projects can bolster recovery by addressing health determinants that traditional healthcare often overlooks, from clean food and water to the microbial balance within our bodies.

Crucially, many new projects are oriented toward post-war rehabilitation and meeting the needs of the underserved, exacerbated by the conflict. Several devices in the Lab2Market cohort aim to improve rehabilitation for the injured, such as the Digital Neck ROM meter for spinal injuries and the RecoVRSpace platform for motivating physical therapy through VR. By providing more engaging and precise rehab tools, they cater to the thousands of soldiers and civilians needing long-term physical rehabilitation. Likewise, BonePrint 3D is developing patient-specific bone implants to reconstruct war-related bone defects, and the esophageal anastomosis tool simplifies complex surgeries for trauma and oncology patients in low-resource settings. These innovations focus on practicality and immediate applicability in Ukraine's healthcare rebuilding process. Each of them addresses gaps in care — whether it's the lack of custom implants, difficulties in surgical logistics, or the need for specialized rehab for pregnant women recovering from COVID-19 — thereby contributing to a more comprehensive recovery of the health system. They also emphasize self-reliance and local capacity: solutions like 3D-printed implants or indigenous physiotherapy protocols reduce dependence on imports and are tailored to local medical protocols and patient populations.

The following can be asserted: the expanded roster of Ukrainian MedTech projects showcases a robust innovation ecosystem aligned with the country's recovery and healthcare transformation goals. There is a clear pattern of developing affordable, accessible technologies — from AI-powered telehealth and diagnostics to grassroots-

level care services — that directly respond to war-driven challenges. This includes mitigating the mental health crisis, restoring mobility and function to the injured, ensuring continuity of care for chronic patients, and protecting public health through preventive tech. These trends underline how Ukraine's scientific community and startups harness everything from digital health and AI to biotechnology and VR to build a healthier post-war society. Moreover, by targeting underserved patient needs (such as rural healthcare access, PTSD support, and rehabilitation), these projects carry significant importance for Ukraine's recovery: they not only aim to heal the wounds of war but also to modernize the healthcare system for the future. In doing so, Ukraine's MedTech innovators are laying a foundation for long-term resilience and improved health outcomes, turning adversity into an opportunity to leapfrog with new, impactful solutions [6, 7].

The emergence of programs like Lab2Market MedTech highlights a positive shift in Ukraine's innovation ecosystem. Traditionally, much high-quality research in Ukraine remained "on the shelf" due to the lack of commercialization pathways, investment, and IP protection. By offering mentorship and exposure to real-world entrepreneurship, Lab2Market is helping to transform scientists into innovators. Early evidence of its impact is seen in the sophisticated business models and products some teams have developed quickly, such as startups such as ComeBack Mobility and Raccoon. Recovery has developed working products and attracted investors and users beyond Ukraine [12]. Their success can inspire other teams in the program to iterate rapidly and focus on user needs.

Another benefit of Lab2Market is strengthening the network between stakeholders in the med-tech sector — academia, healthcare providers, industry, and government. During the accelerator, participants interact with clinicians who can provide feedback on practicality and efficacy, with IP lawyers who guide them on patenting (crucial for medical products), and with business mentors who coach them in pitching and fundraising. This interdisciplinary approach helps ensure the innovations are technically sound and aligned with market demands and regulatory requirements. Given that healthcare is a highly regulated sector (with standards for safety and efficacy), early guidance on these aspects increases the likelihood that these startups will achieve compliance (e.g., CE marking in the EU, FDA approval in the US).

The focus on intellectual property (IP) management is another strategic advantage. Since the IP Office runs Lab2Market, teams receive direct support in patent searches, filing, and strategy [1, 6]. Protecting inventions via patents or other IP rights is essential for attracting investors in med-tech, as it provides a competitive moat. The program increases their valuation and partnership potential by helping teams file patents for a new biomaterial or an AI algorithm. It also ensures that Ukrainian innovations are recognized and owned by Ukrainians, preventing unwarranted exploitation.

From a broader perspective, the startups emerging from Lab2Market (and similar initiatives) could play a role in rebuilding Ukraine's healthcare system. Solutions like TeleHealth Village or portable diagnostics immediately apply to restoring services in areas where hospitals were destroyed. Rehabilitation technologies and prosthetics will be in high

demand for years due to the large number of injured veterans and civilians. If these solutions are produced domestically, they reduce reliance on imports and make Ukraine more self-sufficient in healthcare. Moreover, successful med-tech companies can create high-skill jobs and contribute to economic recovery in the post-war period.

There are, of course, challenges ahead. These nascent startups will need funding to scale their prototypes into mass-produced products. Currently, venture capital in Ukraine is strained by the war risk, although some public grant programs (like EU Horizon Europe, USAID, or the Ukrainian Startup Fund) are providing support. International partnerships may be crucial, for example, collaborating with foreign medical research hubs or joining global clinical trials to validate their technologies. Regulatory hurdles must be navigated: several of these innovations (especially in biotech and AI) will require rigorous clinical evaluation and approval by health authorities. The accelerator has preemptively instilled awareness of these hurdles, but sustained support (perhaps through follow-on incubators or integration into hospital testbeds) would help the teams progress [13].

Another consideration is talent and brain drain. While many Ukrainian scientists remain committed to working in Ukraine, the prolonged war poses a risk of talent leaving for safer environments. Programs like Lab2Market provide a strong incentive for talent to stay by offering a pathway to achieve impact at home. The sense of community and purpose — solving urgent problems for their country — is a strong motivator observed among participants. Continued success stories could further encourage the next generation of innovators to develop world-class medical technologies in Ukraine.

Conclusion. Ukraine's life sciences and healthcare sector is undergoing significant transformations amid adversity. Increased funding and strategic reforms are laying the groundwork for a more innovative, resilient health system. The war, while destructive, has galvanized efforts to find new solutions for acute healthcare needs quickly. Against this backdrop, the Lab2Market MedTech accelerator has emerged as a timely catalyst, converting scientific potential into practical innovations. The 22 startups and projects from its first cohort exemplify how Ukrainian ingenuity is channeled into diverse med-tech applications — from advanced diagnostics and AI healthcare platforms to novel therapies and rehabilitation devices.

These initiatives align closely with national priorities, such as improving trauma care, expanding mental health services, and modernizing medical infrastructure. Early results are encouraging: some teams have reached patients with their products, and others have attracted investment and research attention. With continued support, many of these med-tech innovations could integrate into Ukraine's healthcare system, improving the quality of care and patient outcomes. Furthermore, by developing competitive technologies (e.g., AI diagnostic tools or biotechnologies), Ukrainian startups can enter global markets, showcasing Ukraine's contributions to medical science on the world stage.

The experience of Lab2Market MedTech offers valuable lessons. It underscores the importance of providing researchers mentorship, business education, and networking

opportunities to unlock their entrepreneurial potential. It also highlights that even in low-resource or crisis settings, innovation can flourish if there are structured programs to nurture it. For Ukraine, expanding such innovation accelerators (possibly to other fields like bioengineering, pharmaceuticals, or public health) could amplify the country's overall R&D impact.

In summary, Ukraine's healthcare challenges are met with a wave of home-grown innovations. Initiatives like the Lab2Market program are helping solve pressing health problems due to the war and planting the seeds for a vibrant med-tech industry in the long term. This integration of science, innovation, and entrepreneurship in healthcare bodes well for Ukraine's recovery and future as a source of life-saving technologies.

References

1. IP Office of Ukraine. 2025. "Lab2Market MedTech: A New Stage of the Project to Support Medical Developments — an Entrepreneurial Training Programme — Has Started." *Official Website of UkrNIPO (IP Office)*. Accessed June 14, 2025. https://nipo.gov.ua.

2. The Pharma.Media. 2025. "MedTech Strategy: Ukraine Introduces Innovations for the Treatment and Rehabilitation of Wounded." *News of Pharmacy and Medicine*. Accessed June 14, 2025. https://thepharma.media.

3. Borysfen. 2025. "Presentation of the Carbon Dressing 'Borysfen' for the Treatment of Wounds and Burns." *Scientific and Technological Support of the Defence Industry of Ukraine: Information and Communication Event*. Accessed June 14, 2025. https://vnz.org.ua.

4. Pharmacy DS. 2023. "Probiotics and Stress." *Apteka DS*. Accessed June 14, 2025. https://apteka-ds.com.ua.

5. Ukrainian Startup Fund. 2023. "32nd USF Pitch Day — Winners: ComeBack Mobility (Special Prize) — Smart Crutch Attachments for Rehabilitation." Accessed June 14, 2025. https://usf.com.ua.

6. Lab2Market MedTech. 2024. "Launch of the Lab2Market MedTech Project." *News on the Website of Odesa NMU about the Participation of Students in the Project*. Accessed June 14, 2025. https://onmedu.edu.ua.

7. World Health Organization (WHO). 2025. "Three Years of War: Rising Demand for Mental Health Support, Trauma Care and Rehabilitation." *WHO Europe News Release*. Accessed June 14, 2025. https://www.who.int.

8. AIN.UA. 2023. "Ukrainian MedTech 'Mark' Raises $200k to Build AI-Based Medical Platform." Accessed June 14, 2025. https://en.ain.ua.

9. Startup Jedi / TechUkraine. 2022. "ComeBack Mobility Raises $1M for Smart Crutch Tips." Accessed June 14, 2025. https://startupjedi.vc.

10. StartupBridge EU. 2021. "Raccoon.Recovery — A New Generation of Physical Rehab Devices." Accessed June 14, 2025. https://techukraine.org.

11. Tech Ukraine. n.d. "Kwambio: First Ceramics 3D Printer in the World." Accessed June 14, 2025. https://techukraine.org.

12. Irish Tech News. 2025. "Support for Ukrainian Innovations: 38 Startups Will Receive Funding (Incl. Health-Tech Programs)." Accessed June 14, 2025. https://irishtechnews.ie.

13. Medtech Innovator. 2024. "Expert Webinars Open to the MedTech Ecosystem." Accessed June 14, 2025. https://medtechinnovator.org.

14. Healthy Mind. 2024. "Ukrainian Startup Healthy Mind Raises $1M Investment to Launch AI Platform for Improving Mental Health." Accessed June 14, 2025. https://en.ain.ua.
15. Tayra.ai. n.d. "Doctor's AI Assistant." Accessed June 14, 2025. https://www.tayra.ai.
16. Opora.me. n.d. "PTSD Platform." Accessed June 14, 2025. https://www.opora.me/en.

БІОНАУКИ ТА ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ

Кириленко Вікторія Юріївна
аспірантка, кафедра бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2618-6224

Анотація. Проаналізовано поточний стан сфери біонаук та охорони здоров'я в Україні, враховуючи вплив війни та зусилля щодо цифрової трансформації галузі. Обговорено стратегічні ініціативи уряду, зокрема впровадження нової MedTech-стратегії, спрямованої на розвиток біонічного протезування, регенерації шкіри, лікування опіків, ментального здоров'я та застосування штучного інтелекту у медицині. Особливу увагу приділено програмі акселерації Lab2Market MedTech, започаткованій IP офісом України, що покликана комерціалізувати наукові розробки у медичних технологіях. Наведено огляд деяких українських медичних стартапів, в т.ч. учасників програми, їх напрямків (діагностика, реабілітація, цифрові рішення тощо), рівнів готовності технологій та ключових інновацій.

Ключові слова: біонауки; охорона здоров'я; медичні технології; інновації; стартапи; Україна.

Стаття надійшла до редакції 16.05.2025

УДК 657.421.3
JEL Classification: E22, O34, M41
DOI https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.160.174

Єременко Андрій Валерійович*

РОЛЬ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. У статті досліджено трансформацію фінансового управління в умовах економіки знань, де нематеріальні активи (НМА) стають основним джерелом вартості компаній. Проаналізовано ключові виклики, пов'язані з обліком, оцінюванням та інтеграцією цих активів у фінансові стратегії, зокрема розрив між балансовою та ринковою вартістю, швидке застарівання технологій та відсутність уніфікованих стандартів. На прикладах провідних компаній продемонстровано, як інноваційні інструменти (штучний інтелект,блокчейн, кібербезпека) допомагають оптимізувати управління НМА. У статті обґрунтовано, що ефективне використання НМА вимагає гармонізації технологічних, правових та управлінських рішень, а також формування нових стандартів обліку, здатних враховувати динаміку цифрової ери.

Ключові слова: нематеріальні активи; інтелектуальна власність; штучний інтелект; блокчейн; ESG-критерії; NFT; метавсесвіт; кібербезпека.

Вступ. У сучасному економічному середовищі, де інновації, знання та цифрові технології стають основним джерелом конкурентоспроможності, НМА набувають все більшого значення. Вони включають патенти, бренди, програмне забезпечення, бази даних, авторські права та інші ресурси, які, не маючи фізичної форми, формують до 90 % ринкової вартості компаній у технологічних та креативних секторах. Проте системи фінансового управління, створені для роботи з матеріальними активами, виявляються неефективними для обліку, оцінювання та контролю НМА. Це породжує суттєві дисбаланси: розрив між балансовою та ринковою вартістю підприємств, труднощі залучення інвестицій, а також ризики, пов'язані зі швидким моральним застарінням технологій або кібератаками.

Дослідження таких науковців як Джонатан Гаскел, Стіан Вестлейк, Барак Лев, Девід Тіс, Роберт Каплан, Томас Стюарт, Лейф Едвінссон, Патрік Салліван, Ікуджиро Нонака, Хіротака Такеучі вказують на зростання ролі НМА у формуванні вартості компаній, акцентуючи на необхідності інноваційних підходів та методів оцінювання, управління знаннями та інтеграції цифрових технологій. Проте залишаються невирішеними питання: відсутність уніфікованих стандартів оцінювання для різних галузей, невідповідність регуляторних рамок цифровим

* **Єременко Андрій Валерійович —** кандидат економічних наук, докторант відділу бюджетної політики та фінансів інституційних секторів економіки ДННУ «Академія фінансового управління», Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0005-6177-838X, email: andreyy@ukr.net

активам (NFT, метавсесвіт), складність врахування кіберризиків, обмежена інтеграція НМА у стратегії малого бізнесу та відсутність національних механізмів адаптації міжнародних практик обліку.

Метою статті є аналіз ролі НМА у системі фінансового управління та розробка рекомендацій щодо їх ефективної інтеграції, оцінювання та контролю в умовах сучасної економіки знань. Дослідження охоплює сучасні підходи оцінювання, досвід провідних компаній (Microsoft, Pfizer, IBM), а також виклики, пов'язані з цифровізацією економіки, зокрема впровадження штучного інтелекту (ШІ), блокчейну та NFT. Окрема увага приділена українському контексту, де, попри значний потенціал ІТ-сектору, облік НМА залишається маргінальним явищем.

Дослідженнягрунтується на даних міжнародних організацій, аналітичних звітах та наукових працяхвідомих науковців. У статті розглядаються не лише теоретичні аспекти, а й практичні кейси, такі як провал Theranos через завищене оцінювання патентів або успіх Nike у монетизації віртуальних активів. Зроблені висновки спрямовані на подолання існуючих прогалин: відсутності стандартизованих підходів і методів оцінювання, нестачі регуляторних механізмів для цифрових активів та обмежень у використанні НМА малими підприємствами. Стаття також систематизує сучасні підходи до управління НМА, пропонуючи інструменти для підвищення прозорості фінансової звітності, оптимізації інвестиційних рішень та мінімізації ризиків.

Постановка завдання. Сучасна економіка переживає радикальну трансформацію: знання, інновації, бренди, програмне забезпечення та інші НМА стали основним джерелом вартості для більшості компаній. На відміну від матеріальних активів, ці ресурси не мають фізичної форми, але саме вони формують конкурентні переваги, впливають на ринкову капіталізацію та забезпечують довгостроковий прибуток. Проте системи фінансового управління, сформовані в епоху промислової революції, досі орієнтовані на облік традиційних активів, що створює серйозні дисбаланси.

Головна проблема полягає в тому, що НМА залишаються «невидимими» у фінансовій звітності. Наприклад, вартість бренду, знань співробітників або алгоритмів ШІ не відображається в балансах компаній, що призводить до розриву між їхньою балансовою та реальною ринковою вартістю. Це ускладнює процес залучення інвестицій, оскільки потенційні інвестори не отримують повної картини про активи компанії. Крім того, відсутність стандартизованих підходів та методів оцінювання НМА робить їх вразливими до маніпуляцій, як це сталося з низкою стартапів, які завищували вартість технологій для отримання фінансування.

Інший аспект проблеми — динамічна природа НМА. Наприклад, програмне забезпечення або патенти можуть швидко застарівати через технологічні прориви, а репутація бренду — руйнуватися через кібератаки. Це створює ризики для фінансової стабільності компаній, які не встигають адаптувати свої моделі управління до таких змін. Зокрема, недооцінка кібербезпеки може призвести до втрати конфіденційних даних, що знецінює інтелектуальну власність.

Крім того, глобалізація та цифровізація економіки вимагають нових підходів до управління НМА. Наприклад, віртуальні активи в метавсесвіті або токени NFT створюють цінність, яку важко класифікувати та оцінити в рамках традиційних фінансових систем. У результаті компанії стикаються з труднощами у монетизації таких ресурсів, а регулятори — з відсутністю механізмів контролю.

Таким чином, неспроможність сучасних систем фінансового управління враховувати НМА обмежує економічний розвиток, сповільнює інновації та збільшує ризики для інвесторів. Вирішення цієї проблеми вимагає переосмислення фінансових практик, розробки нових стандартів обліку та інтеграції технологій, здатних аналізувати динамічну природу НМА.

Результати. НМА відіграють ключову роль у сучасній системі фінансового управління компаній, особливо в умовах постіндустріального суспільства, де знання, інформація,інтелектуальний капітал стаютьосновними ресурсами тавизначальним фактором конкурентоспроможності.

Сучасна економіка переживає фундаментальну трансформацію, де НМА перетворюються на основне джерело вартості, відтісняючи традиційні матеріальні ресурси. Згідно з дослідженням Організації міжнародного співробітництва та розвитку (OECD), у 2020-х роках понад 80 % ринкової капіталізації компаній із сектору високих технологій, фармацевтики та креативних індустрій формується саме завдяки НМА — патентам, програмному забезпеченню, базам даних, брендам та інтелектуальному капіталу [1]. Наприклад, ринкова вартість Microsoft у 2023 році перевищила 2,8 трлн доларів США, і більша частина цієї суми обумовлена хмарними технологіями Azure, ШІ та екосистемою програмних продуктів, тоді як їхні фізичні активи становлять лише 200млрд доларів США [2]. Цей дисбаланс підкреслює критичну необхідність переосмислення підходів до фінансового управління, яке досі орієнтовані на застарілі моделі, розроблені для промислової епохи.

Згідно з дослідженням Барака Лева, понад 70 % вартості сучасних компаній не відображається в балансах, що створює значний розрив між бухгалтерським та ринковим оцінюванням [3]. Ця проблема посилюється швидкою зміною технологічного ландшафту.

Основний виклик полягає у відсутності стандартизованих підходів та методів оцінювання. Наприклад, згідно з П(С)БО 8, НМА визнаються лише за умови можливості ідентифікації та отримання майбутніх економічних вигод, мав визначену вартість і був відокремлений від інших активів [4]. Однак ці критерії неефективні для таких активів, як ШІ або віртуальна власність у метавсесвіті, які часто є динамічними та взаємопов’язаними. Яскравим прикладом є провал компанії Theranos, яка завищувала вартість своїх патентів на аналіз крові, що призвело до втрати 9 млрд доларів США інвестицій та кримінальних наслідків [5]. Цей випадок демонструє, як суб’єктивність оцінювання може спричинити системні ризики для інвесторів і ринку в цілому.

Амортизація НМА є ще одним складним аспектом. Згідно з МСФЗ 38, компанії можуть використовувати лінійний метод, метод зменшуваного залишку або

метод, пропорційний обсягу продукції. Вибір методу впливає на фінансові показники: наприклад, зменшуваний залишок збільшує витрати в перші роки, що може знизити короткострокову прибутковість, але оптимізує податкове навантаження. Проте для НМА з невизначеним терміном корисного використання, таких як бренди або бази даних, амортизація взагалі не нараховується, що спотворює їх відображення у звітності [6]. Дослідження McKinsey показало, що 40 % патентів у сфері ШІ втрачають актуальність протягом 2–3 років, що робить традиційні методи амортизації неефективними [7].

У банківському секторі НМА відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг. Дослідження приватних банків виявило, що інтелектуальний капітал (людський, структурний, клієнтський) безпосередньо корелює з рентабельністю активів (ROA). Наприклад, інвестиції в навчання співробітників покращують клієнтський сервіс, що збільшує лояльність та прибуток. Однак лише 31 % банків у дослідженні системно враховували НМА у своїх стратегіях, що вказує на глобальну проблему недостатньої інтеграції цих активів у фінансове управління.

Одним із перспективних рішень є використання ШІ. Алгоритми ШІ, такі як ті, що застосовуються платформою PatSnap, аналізують мільйони патентів, наукових публікацій та ринкових трендів для прогнозування комерційного потенціалу технологій. Дослідження показало, що такі системи забезпечують точність прогнозів до 85 %, дозволяючи компаніям оптимізувати витрати на R&D[8]. Наприклад, Pfizer використовувала ШІ для оцінювання перспективності патентів на ліки від раку, що скоротило час виведення препаратів на ринок на 30 % [9]. Проте впровадження цих технологій вимагає значних інвестицій у інфраструктуру та кваліфіковані кадри, що обмежує їх доступність для малих і середніх компаній.

Блокчейн-технології також трансформують управління НМА. IBM розробила платформу IP Advisor, яка використовує блокчейн для автоматизації ліцензійних угод і відстеження прав на патенти. Це дозволяє знизити юридичні витрати на 25 % та уникнути судових спорів [10]. У музичній індустрії платформа Audius забезпечує справедливий розподіл роялті між артистами за допомогою розумних контрактів, що збільшило доходи музикантів на 40 % [11].

Цифрові активи, такі як NFT або віртуальна власність у метавсесвіті, створюють нові виклики. Проте масштабування таких рішень ускладнюється через відсутність регуляторних стандартів, особливо для NFT та метавсесвіту, де віртуальні активи важко класифікувати. Наприклад, продаж віртуальних кросівок Nike у метавсесвіті за 10 млн доларів США поставив питання про їх відображення у фінансовій звітності, оскільки МСФЗ не визнає їх як матеріальні активи [12].Більшість стандартів бухгалтерського обліку, зокрема МСФЗ, не враховують специфіку цифрових активів, що призводить до розбіжностей у їх оцінюванні. Звіт PwC зазначає, що 60 % інвесторів вважають відсутність прозорості в обліку NFT основним ризиком для вкладень у метавсесвіт [13].

Український контекст управління НМА має унікальні особливості. З одного боку, ІТ-сектор України генерує понад 6,7 млрд доларів США експорту щороку,

переважно завдяки програмному забезпеченню та IT-послугам [14]. В умовах повномасштабної агресії РФ українські компанії активізували перенесення інтелектуальних активів у цифровий формат, використовуючи хмарні сховища та блокчейн для захисту прав. Дослідження Київської школи економіки за 2023 рік зазначає, що 35 % компаній з IT-сектору збільшили частку інвестицій у кібербезпеку та патентні портфелі.З іншого боку, лише 15% українських компаній відображають НМА у фінансовій звітності, що обмежує їхні можливості залучення інвестицій. Наприклад, стартапи, які розробляють ШІ-рішення для агросектору, часто стикаються зі складнощами в оцінюванні своїх технологій через відсутність національних стандартів. Це контрастує з країнами ЄС, де 65 % компаній інтегрують НМА у стратегії [15].

Українські компанії, особливо в умовах відновлення економіки після повномасштабної війни, все активніше використовують НМА для забезпечення фінансової стабільності. Наприклад, згідно зі звітом Міністерства цифрової трансформації України за 2024 рік, понад 70 % IT-компаній країни використовують програмні продукти та цифрові патенти як основне забезпечення для отримання міжнародних кредитів, що дозволяє їм зберігати ліквідність навіть у кризових умовах [16]. Одночасно зростає роль бренду країни як НМА: за даними Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій, кількість зареєстрованих товарних знаків з посиланням на «MadeinUkraine» збільшилася на 40 % у 2023–2024 роках, що покращує інвестиційний імідж компаній [17]. В Україні також зростає увага до цифрових платформ для управління НМА. Так, проект «Дія.Бізнес» запустив інструмент для автоматичного оцінювання вартості інтелектуальної власності малих підприємств на основі ШІ, що дозволяє оптимізувати податкове планування.

Кібербезпека є критичним викликом для українських компаній. Витік даних або атаки на інфраструктуру можуть знецінити НМА, як атаки на державні реєстри в Україні протягом останніх років, коли загроза втрати конфіденційні дані мільйонів громадян підриває довіру до цифрових сервісів [18]. Для запобігання таким ситуаціям компанії все частіше впроваджують кіберстрахування та ШІ-системи моніторингу, які аналізують загрози в реальному часі. Наприклад, компанія Siemens використовує ШІ для прогнозування ризиків знецінення патентів, що дозволило їй уникнути втрат на $500 млн доларів США у 2023 році [19]. За даними CERT-UA, у 2024 році 60 % кібератак на український бізнес цілилися саме на викрадення інтелектуальної власності або баз даних. Це змушує компанії збільшувати витрати на кібербезпеку, які, за стандартами МСФЗ, можуть капіталізуватися як НМА, що впливає на структуру балансу.

Кібербезпека та ШІ, хмарні обчислення та метавсесвіт — наше майбутнє, яке вже настало. Метавсесвіт буде розвиватися, в нього будуть інвестувати, він буде видозмінюватись. Але час метавсесвіту ще не прийшов, він не буде настільки глибоко проникнений саме зараз в наше буденне життя чи бізнес якихось компаній. Це все буде у майбутньому. Що стосується кібербезпеки — цей напрям 100% буде еволюціонувати. Наразі набрав популярності стандарт ZeroTrustPolicy, який вимагає від організацій впровадження моделі ZeroTrustArchitecture (ZTA). Ця модель

базується на принципі «нікому не довіряти, завжди перевіряти» (Nevertrust, alwaysverify), що означає обов'язкову перевірку кожного запиту на доступ до ресурсів, незалежно від того, звідки він надходить. Управління доступами здійснюється за принципом найменших привілеїв (LeastPrivilege Access), що означає, що кожен користувач, пристрій або процес отримує тільки той рівень доступу, який необхідний для виконання його завдань. Доступ до систем і даних контролюється за допомогою динамічної аутентифікації, авторизації та моніторингу поведінки на основі контексту (наприклад, пристрій, місцезнаходження, рівень ризику). Впровадження ZeroTrust передбачає використання багатофакторної автентифікації (MFA), мікросегментації, постійного моніторингу мережевого трафіку та застосування політик адаптивного контролю доступу, — пояснює CEO Favbet Tech Артем Скрипник [20].

Майбутнє управління НМА пов'язане з інтеграцією передових технологій. ESG-критерії (Environmental, Social, Governance) стають новим виміром управління НМА. Репутація компанії як соціально відповідального бренду може суттєво впливати на її ринкову вартість. Наприклад, репутація Patagonia як «зеленого» бренду, яка зросла після передачі прав на торгову марку екологічному фонду, стала ключовим активом компанії, демонструючи, що ESG-стратегії можуть бути джерелом конкурентних переваг [21]. Однак оцінювання таких активів залишається суб'єктивним, що вимагає розробки нових стандартів звітності, здатних враховувати соціальний та екологічний вплив. Дослідження Києво-Могилянської бізнес-школи зазначає, що 25 % українських компаній вже включають показники інтелектуального капіталу (напр., кількість патентів, рівень цифровізації) у свої ESG-звіти, що відкриває доступ до «зелених» облігацій та фондів ЄС. Це узгоджується зі світовими трендами: за даними Світового економічного форуму, до 2030 року 50 % ринкової вартості глобальних компаній будуть формувати саме НМА, пов'язані зі сталим розвитком [22].

Регуляторні виклики залишаються основним бар'єром для глобалізації управління НМА. Європейський Союз розробляє директиви щодо обліку цифрових активів, але їхня гармонізація з національними стандартами, зокрема в Україні, залишається складною задачею [23]. Наприклад, відсутність чітких правил для NFT у МСФЗ призводить до того, що компанії змушені використовувати внутрішні методи оцінювання, що знижує прозорість для інвесторів. Водночас український бізнес потребує адаптації міжнародних практик. Так, впровадження моделі iFRIS для оцінювання інноваційних активів могло б покращити доступ до європейських ринків.

Суб'єктивність оцінювання НМА залишається викликом. Вітчизняні науковці пропонують методику комбінації дохідного, порівняльного та витратного підходів, адаптовану до українського ринку. Також зростає роль НМА як забезпечення кредитів — наприклад, у 2023 році український фінтех-стартап Kuna використав права на програмний код для отримання позики від європейських інвесторів [24].

Ефективне управління НМА передбачає їх ідентифікацію, оцінювання, облік та контроль з метою підвищення вартості компанії. Ефективне управління НМА

сприяє збільшенню ринкової вартості активів, покращенню платоспроможності, виходу на нові ринки збуту та зміцненню ділової репутації компанії [25].

Важливим аспектом є правильне оцінювання НМА, оскільки від цього залежить достовірність фінансової звітності та прийняття управлінських рішень. Сучасні підходи та методи до оцінювання НМА включають використання нечітко-лінгвістичних моделей, які дозволяють враховувати невизначеність та суб'єктивність при оцінюванні вартості НМА [26].

В українському контексті дослідження НМА набувають все більшої актуальності. Зокрема, в роботах українських вчених розглядаються теоретико-методологічні та прикладні аспекти управління НМА, їх роль у формуванні економічного потенціалу компаній, а також проблеми ідентифікації та класифікації НМА [27].

Таким чином, НМА є невід'ємною складовою системи фінансового управління сучасних компаній. Їх ефективне управління та облік сприяють підвищенню конкурентоспроможності, забезпечують стійкий розвиток та адаптацію до змінних умов ринку.

Аналіз ролі НМА у системі фінансового управління дозволяє швидко оцінити взаємозв'язок між теоретичними концепціями та практичними кейсами (табл. 1).

Сьогодні індустрія технологій перебуває на порозі трансформаційних змін. Грунтуючись на уроках минулого року, 2025 рік обіцяє прогрес у сфері ШІ, більшу увагу до кібербезпеки та значні зміни в хмарних обчисленнях, інфраструктурі центрів обробки даних і ширшій технологічній екосистемі. 2025 рік стане ще одним роком трансформацій для технологій. Компанії зіткнуться з подвійним завданням: використовувати інновації для прогресу, зберігаючи стійкість перед економічною та геополітичною невизначеністю. Співпраця, передбачення та етичні практики стануть основними складовими успіху у ключових сферах технологій:

✓ поворотний момент для ШІ: 2025 рік стане визначальним роком для ШІ, який перейде від узагальнених додатків до рішень, орієнтованих на компанії, які вдосконалюватимуть свої стратегії, щоб націлюватися на конкретні випадки використання, які забезпечують вимірні результати, а саме: генеративний ШІ для успіху компанії, застосування в окремих галузях, етичні рамки ШІ, масштабована автоматизація ШІ;

✓ нова ера кібербезпеки: оскільки кіберзагрози продовжують зростати, 2025 рік сприятиме еволюції кібербезпеки в напрямку проактивних механізмів захисту, посилених ШІ, і більш надійного нормативного середовища, а саме: виявлення загроз за допомогою ШІ, квантово-безпечна криптографія, суворіші правила кібербезпеки;

✓ розвиток хмарних обчислень: залишатимуться центральними для ІТ-стратегій, але вартість і операційна ефективність будуть піддаватися пильній увазі, а саме: оптимізація витрат займає центральне місце, застосування багатохмарних стратегій, розширення периферійних обчислень, пріоритет сталого розвитку;

Таблиця 1

РОЛЬ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ

Аспект	Опис	Приклади/Кейси	Дані/Статистика
Роль НМА у вартості компаній	Нематеріальні активи формують до 80–90 % ринкової вартості у технологічних секторах	Microsoft (2,8 трлн доларів США капіталізації, Azure, AI)	80–90 % вартості технологічних компаній
Проблеми оцінювання НМА	Відсутність стандартизованих методів для динамічних активів (алгоритми, метавсесвіт)	Провал Theranos через завищення вартості патентів	Втрата 9 млрд доларів США інвестицій
Амортизація НМА	Методи амортизації (лінійний, зменшуваний залишок) впливають на фінансові показники	Патенти ШІ втрачають актуальність за 2–3 роки	40 % патентів ШІ застарівають
Використання ШІ	ШІ прогнозує комерційний потенціал технологій	Pfizer скоротила час виведення ліків на 30 %	Точність прогнозів ШІ — 85 %
Блокчейн-технології	Захист інтелектуальної власності та автоматизація угод	IBM IP Advisor знизив юридичні витрати на 25 %	Зростання доходів музикантів на 40 % (Audius)
Український контекст	Відставання у відображенні НМА у звітності	Агротех-стартапи не можуть оцінити алгоритми	15 % компаній відображають НМА; 7 млрд доларів США IT-експорту
Кіберризики	Витік даних знецінює НМА	Кібератаки на електронні реєстри	Загроза втрати даних мільйонів громадян
ESG-критерії	Соціальна відповідальність впливає на вартість бренду	Patagonia: зростання продажів на 20 %	ESG-стратегії покращують лояльність
Регуляторні виклики	Відсутність стандартів для NFT/метавсесвіту	Nike продала віртуальні кросівки за 10 млн доларів США	60 % інвесторів вважають NFT ризикованими.
Рекомендації	Стандартизація, інтеграція технологій, кіберстрахування	Siemens уникла втрат на 500 млн доларів США завдяки AI	Потреба гармонізації з ЄС

Джерело: складено автором

✓ центри обробки даних адаптуються до зростаючого попиту на ШІ: швидке впровадження ШІ призведе до значних змін в інфраструктурі центрів обробки даних та енергетичних стратегіях, а саме: спеціалізована інфраструктура ШІ, рішення для ядерної та водневої енергетики, передові технології охолодження;

✓ зміна робочої сили та талантів: після масштабного перезавантаження технологічної робочої сили минулого року робоча сила продовжуватиме розвиватися, відображаючи зміни, спричинені автоматизацією та новими технологіями, а саме: підвищення кваліфікації в нових технологіях, перевизначення ролей автоматизації, повернення в офіс;

✓ ренесанс блокчейну: хоча ринки криптовалюти залишаються нестабільними, технологія блокчейн знайде нове призначення, а саме: прозорість ланцюга поставок, децентралізовані рішення ідентифікації, зелені інновації в блокчейні;

✓ метавсесвіт і розширена реальність: хоча ажіотаж щодо метавсесвітуохолов, з'являться практичні застосування XR, а асме: корпоративні програми, AI-Enhanced XR Experiences;

✓ технічна політика та геополітична напруженість: Геополітика й надалі впливатиме на технологічні інвестиції та інновації, а саме: технічний націоналізм, глобальні альянси з кібербезпеки, правила щодо ШІ та конфіденційності;

✓ США як глобальний інвестиційний магніт: З політичною впевненістю після виборів 2024 року США підтвердять свою позицію як провідного місця для іноземних інвестицій, а саме: переналагодження ланцюгів постачання, напівпровідникові та енергетичні проекти [28].

Таким чином, ефективне управління НМА вимагає комплексного підходу, який поєднує:

✓ стандартизації методів оцінювання — адаптації МСФЗ та ISO до цифрових реалій, зокрема для NFT і метавсесвіту;

✓ інтеграції технологій — масштабного впровадження ШІ та блокчейну для прогнозування вартості, захисту активів та автоматизації процесів;

✓ розвитку кібербезпеки — створення національних програм кіберстрахування та підвищення обізнаності бізнесу про ризики;

✓ створення «інтелектуальних балансів» — розробки нових форматів звітності, які відображатимуть реальну вартість НМА;

✓ гармонізації регуляторних норм — узгодження національних стандартів з європейськими директивами для залучення інвестицій.

Ці кроки дозволять компаніям не лише максимізувати вартість НМА, але й забезпечити стійкість у умовах глобальних ринкових потрясінь.

Також проведений аналіз дозволив зробити низку важливих висновків щодо ролі НМА у системі фінансового управління:

✓ інтеграція підходів до оцінювання: на основі порівняльного аналізу традиційних підходів (витратного, дохідного та порівняльного) із сучасними інноваційними технологіями (bigdata, машинне навчання, ШІ) необхідно створити концептуальну модель, яка дозволяє більш точно визначати поточну вартість НМА, а також прогнозувати їх динаміку;

✓ визначення впливу НМА на фінансову стабільність: емпіричні дослідження українських та зарубіжних компаній свідчать про позитивний вплив високого рівня НМА на її фінансову стійкість, її здатність залучати інвестиції та збільшувати ринкову вартість. Компанії, що інвестують у розвиток інтелектуального капіталу,

демонструють вищу конкурентоспроможність та ефективність управлінських рішень;

✓ методологічні виклики та ризики: аналіз показав, що основними викликами є відсутність універсальних стандартів оцінювання, суб'єктивність експертних оцінок та недостатня інтеграція НМА у фінансову звітність. Для мінімізації цих ризиків необхідно застосування мультифакторного підходу, що дозволяє враховувати специфіку галузевих та індивідуальних особливостей компанії;

✓ практична значущість для управління: отримані результати дозволяють сформулювати рекомендації щодо удосконалення системи фінансового управління через інтеграцію інформації про НМА у систему стратегічного планування, бюджетування та аналізу ефективності. Використання запропонованої моделі сприяє оптимізації розподілу ресурсів та підвищенню гнучкості управління компанією в умовах невизначеності сучасного ринку.

Висновки. НМА відіграють вирішальну роль у формуванні вартості та конкурентоспроможності сучасних компаній, особливо в умовах цифрової трансформації та економіки знань. Встановлено, що основні виклики пов'язані зі старінням технологій, суб'єктивністю оцінювання, розривом між балансовою та ринковою вартістю, а також відсутністю уніфікованих стандартів обліку. Використання інноваційних інструментів, таких як ШІ для прогнозування життєвого циклу патентів або блокчейн для захисту інтелектуальної власності, доводить свою ефективність у мінімізації ризиків та підвищенні прозорості управління.

Для українського контексту ключовим завданням залишається адаптація міжнародних практик, зокрема впровадження стандартів ISO та МСФЗ, розвиток кібербезпеки та інтеграція цифрових активів у фінансові стратегії. Компаніям рекомендується зосередитись на створенні «інтелектуальних балансів», які відображатимуть реальну вартість НМА, та активізувати використання ШІ-інструментів для моніторингу ризиків. Регуляторам необхідно прискорити гармонізацію національних норм із європейськими директивами, особливо щодо NFT і метавсесвіту.

Результати дослідження можуть стати основою для подальших робіт у сфері оцінки ESG-критеріїв, розробки механізмів захисту даних та вдосконалення методів монетизації цифрових активів. Ефективне управління НМА має стати пріоритетом для бізнесу, інвесторів та держави, оскільки саме воно визначає успіх у глобальній конкурентній боротьбі.

На підставі проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

✓ Ключова роль нематеріальних активів: НМА є важливою складовою сучасної системи фінансового управління, оскільки вони визначають інноваційний потенціал та конкурентоспроможність підприємства. Їх правильне оцінювання дозволяє підвищити якість управлінських рішень і забезпечити довгострокову стабільність.

✓ Необхідність удосконалення методології: сучасна модель інтегрує традиційні та інноваційні підходи до оцінювання НМА, що дозволяє більш точно відо-

бражати їх внесок у фінансову звітність та ефективність управління. Це є важливим кроком у вирішенні проблеми суб'єктивності оцінювання та високих ризиків невизначеності.

✓ Практична імплементація: результати дослідження демонструють, що інтеграція інформації про НМА у систему фінансового управління сприяє покращенню стратегічного планування, оптимізації витрат та підвищенню фінансової стійкості компанії. Отримані рекомендації можуть бути використані як основа для розробки нових стандартів оцінювання та інтеграції НМА у фінансову політику.

Література

1. Directorate for Science, Technology and Innovation. (2023). URL: https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-science-technology-and-innovation.html(дата звернення: 05.02.2025).

2. With $2.8 trnmcap Microsoft overtakesAppleasmostvaluable company. (2024). URL: https://www.business-standard.com/world-news/with-2-8-trn-mcap-microsoft-overtakes-apple-as-most-valuable-company-124011100889_1.html(дата звернення: 05.02.2025).

3. LEV B. (2021). THE END OF ACCOUNTING AND THE PATHFORWARD FOR INVESTORS AND MANAGERS. WILEY; 1ST EDITION (JUNE 27, 2016), 288 P.

4. Верховна Рада України: веб-сайт. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи», затверджений наказом Міністерства фінансів України від 18.10.1999р. №242 (зі змінами та доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text(дата звернення: 06.02.2025).

5. The TheranosScandal: A $9 BillionMirageExposingFlawsin the Venture Capital System. (2024). URL:https://www.planetcompliance.com/financial-compliance/the-theranos-scandal-a-9-billion-mirage-exposing-flaws-in-the-venture-capital-system/(дата звернення: 06.02.2025).

6. Міністерство фінансів України: веб-сайт. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 «Нематеріальні активи». URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-38_ukr_2016.pdf(дата звернення: 06.02.2025).

7. The state of AI in 2023: GenerativeAI'sbreakoutyear. (2023). URL:https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year (дата звернення: 07.02.2025).

8. More impact, less waste with advanced AI for IP and R&D. (2024). URL:https://www.patsnap.com/(дата звернення: 07.02.2025).

9. AndreeBates. How to Leverage AI to Staveoff the Impact of the Patent Cliff. (2023). URL: https://eularis.com/how-to-leverage-ai-to-stave-off-the-impact-of-the-patent-cliff/ (дата звернення: 07.02.2025).

10.IBM has developed the IP Advisor platform, which uses blockchain to automate licensing agreements and track patent rights. (2021). URL: https://www.ibm.com/think/insights/disrupting-the-patent-ecosystem-with-blockchain-and-ai(дата звернення: 08.02.2025).

11. Using Blockchain Technology to Revolutionize the Music Industry. (2024). URL: https://www.binance.com/en/square/post/16364093076489 (дата звернення: 08.02.2025).

12. Richard Lawler. Nike just bought a virtual shoe company that makes NFTs and sneakers ‘for the metaverse’. (2021). URL: https://www.theverge.com/22833369/nike-rtfkt-nft-sneaker-shoe-metaverse-company(дата звернення: 08.02.2025).

13. What’s next for these five crypto and NFT trends in 2023? (2023). URL: https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/emerging-tech/five-crypto-and-nft-trends-2023.html(дата звернення: 09.02.2025).

14. Юлія Сабадишина. Річнийобсяг ІТ-експортуУкраїнивпершезнизився. Це плато чи погіршенняситуації? — Аналітика й думки експертів. (2024). URL: https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/(дата звернення: 09.02.2025).

15. The future of Europeancompetitiveness. (2024). URL: https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-f152a8232961_en?filename=The%20future%20of%20European%20competitiveness%20_%20A%20competitiveness%20strategy%20for%20Europe.pdf (дата звернення: 09.02.2025).

16. ЗвітМіністерствацифровоїтрансформації України. (2024). URL: https://thedigital.gov.ua/community/reports(дата звернення: 09.02.2025).

17. Актуальніпроблемиінтелектуальноївласності в інформаційнійсфері: Інформаційно-аналітичний дайджест. (2024). URL: https://nbuviap.gov.ua/images/ informaciyni_vidanya/akt_problem_intelekt_vlasnosti/2024_Aktualni_problemu_no02.pdf(дата звернення: 10.02.2025).

18. ДослідженняДержспецзв’язку: російські кібероперації. (2024). URL: https://docs.google.com/viewer?url=https://cip.gov.ua/services/cm/api/attachment/download?id=65897&embedded=true&a=bi(дата звернення: 10.02.2025).

19. Siemens AS Annual Report 2023. (2023). URL: https://assets.new.siemens.com/ siemens/assets/api/uuid:ea2fe24f-73d7-4039-8dbb-84542821c948/2023-annual-report-siemens-as-in-english.pdf (дата звернення: 11.02.2025).

20. Технологічні бізнес-тренди у 2025 році: кібербезпека, штучний інтелект, miltech. (2025). URL: https://epravda.com.ua/projects/tehnologichni-biznes-trendi-803083/(дата звернення: 11.02.2025).

21. Patagonia’sbillionaireownergivesaway company to fightclimatecrisis. (2023). URL:https://www.theguardian.com/us-news/2022/sep/14/patagonias-billionaire-owner-gives-away-company-to-fight-climate-crisis-yvon-chouinard(дата звернення: 11.02.2025).

22. Cybersecurityisanenvironmental, social and governanceissue. Here’swhy. (2022). URL: https://www.weforum.org/stories/2022/03/three-reasons-why-cybersecurity-is-a-critical-component-of-esg/(дата звернення: 12.02.2025).

23. European Commission. (2023). Digital AssetsRegulation. URL: https://commission.europa.eu/index_en?wt-search=yes(дата звернення: 12.02.2025).

24. Українська криптобіржа Kuna сфокусується на роботі з бізнесом та фінустановами. (2023). URL: https://fintechinsider.com.ua/ukrayinska-kryptobirzha-kuna-sfokusuyetsya-na-roboti-z-biznesom-ta-finustanovamy/ (дата звернення: 13.02.2025).

25. Поліщук В.Л. Роль нематеріальних активіву формуванні і розвитку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. URL: https://ep3.nuwm.edu.ua/5835/1/Ve7433%20%D0%B7%D0%B0%D1%85.pdf (дата звернення: 13.02.2025).

26. Козенкова І.В. Нематеріальні активи підприємства: оцінка та моделювання. Монографія. — Дніпро. Видавець «Свідлер А.Л.», 2022. — 248 с. URL:https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/7942/1/%D0%9A%D0%BE%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf(дата звернення: 14.02.2025).

27. Стояненко І.В. Управління нематеріальними активами підпрємства: сучасні реалії та перспективи розвитку. Ефективна економіка № 7, 2013. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2196(дата звернення: 14.02.2025).

28. Emil Sayegh. (2024). 2025 Tech Predictions: AI Maturity And CybersecurityEvolution. URL: https://www.forbes.com/sites/emilsayegh/2024/12/09/2025-tech-predictions-ai-maturity-and-cybersecurity-evolution/(дата звернення: 14.02.2025).

References

1. Directorate for Science, Technology and Innovation. 2023. *OECD*. https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-science-technology-and-innovation.html (accessed February 5, 2025).

2. "With $2.8 trn mcap Microsoft Overtakes Apple as Most Valuable Company." 2024. *Business Standard*. https://www.business-standard.com/world-news/with-2-8-trn-mcap-microsoft-overtakes-apple-as-most-valuable-company-124011100889_1.html (accessed February 5, 2025).

3. Lev, Baruch. 2021. *The End of Accounting and the Path Forward for Investors and Managers*. Hoboken, NJ: Wiley.

4. Verkhovna Rada of Ukraine. 2023. "National Regulation (Standard) of Accounting 8 'Intangible Assets.'" https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text (accessed February 6, 2025).

5. "The Theranos Scandal: A $9 Billion Mirage Exposing Flaws in the Venture Capital System." 2024. *Planet Compliance*. https://www.planetcompliance.com/financial-compliance/the-theranos-scandal-a-9-billion-mirage-exposing-flaws-in-the-venture-capital-system/ (accessed February 6, 2025).

6. Ministry of Finance of Ukraine. 2023. *International Accounting Standard 38 'Intangible Assets'*. https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-38_ukr_2016.pdf (accessed February 6, 2025).

7. "The State of AI in 2023: Generative AI's Breakout Year." 2023. *McKinsey & Company*. https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year (accessed February 7, 2025).

8. "More Impact, Less Waste with Advanced AI for IP and R&D." 2024. *PatSnap*. https://www.patsnap.com/ (accessed February 7, 2025).

9. Bates, Andree. 2023. "How to Leverage AI to Stave off the Impact of the Patent Cliff." *Eularis*. https://eularis.com/how-to-leverage-ai-to-stave-off-the-impact-of-the-patent-cliff/ (accessed February 7, 2025).

10. IBM. 2021. “IBM Has Developed the IP Advisor Platform, Which Uses Blockchain to Automate Licensing Agreements and Track Patent Rights.” https://www.ibm.com/think/insights/disrupting-the-patent-ecosystem-with-blockchain-and-ai (accessed February 8, 2025).
11. “Using Blockchain Technology to Revolutionize the Music Industry.” 2024. *Binance*. https://www.binance.com/en/square/post/16364093076489 (accessed February 8, 2025).
12. Lawler, Richard. 2021. “Nike Just Bought a Virtual Shoe Company That Makes NFTs and Sneakers ‘for the Metaverse’.” *The Verge*. https://www.theverge.com/22833369/nike-rtfkt-nft-sneaker-shoe-metaverse-company (accessed February 8, 2025).
13. “What’s Next for These Five Crypto and NFT Trends in 2023?” 2023. *PwC*. https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/emerging-tech/five-crypto-and-nft-trends-2023.html (accessed February 9, 2025).
14. Sabadyshyna, Yulia. 2024. “The Annual Volume of Ukraine's IT Exports Decreased for the First Time. Is This a Plateau or a Worsening of the Situation?” *DOU.ua*. https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/ (accessed February 9, 2025).
15. “The Future of European Competitiveness.” 2024. *European Commission*. https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-f152a8232961_en (accessed February 9, 2025).
16. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. 2024. *Reports*. https://thedigital.gov.ua/community/reports (accessed February 9, 2025).
17. “Current Problems of Intellectual Property in the Information Sphere: Information and Analytical Digest.” 2024. *National Library of Ukraine*. https://nbuviap.gov.ua/images/informaciyni_vidanya/akt_problem_intelekt_vlasnosti/2024_Aktualni_problemu_no02.pdf (accessed February 10, 2025).
18. State Special Communications Service of Ukraine. 2024. “Russian Cyber Operations.” https://docs.google.com/viewer?url=https://cip.gov.ua/services/cm/api/attachment/ download?id=65897&embedded=true&a=bi (accessed February 10, 2025).
19. Siemens AS. 2023. *Annual Report 2023*. https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:ea2fe24f-73d7-4039-8dbb-84542821c948/2023-annual-report-siemens-as-in-english.pdf (accessed February 11, 2025).
20. “Technological Business Trends in 2025: Cybersecurity, Artificial Intelligence, Miltech.” 2025. *Ekonomichna Pravda*. https://epravda.com.ua/projects/tehnologichni-biznes-trendi-803083/ (accessed February 11, 2025).
21. “Patagonia’s Billionaire Owner Gives Away Company to Fight Climate Crisis.” 2023. *The Guardian*. https://www.theguardian.com/us-news/2022/sep/14/patagonias-billionaire-owner-gives-away-company-to-fight-climate-crisis-yvon-chouinard (accessed February 11, 2025).
22. “Cybersecurity Is an Environmental, Social and Governance Issue. Here’s Why.” 2022. *World Economic Forum*. https://www.weforum.org/stories/2022/03/three-reasons-why-cybersecurity-is-a-critical-component-of-esg/ (accessed February 12, 2025).
23. European Commission. 2023. *Digital Assets Regulation*. https://commission.europa.eu/index_en?wt-search=yes (accessed February 12, 2025).
24. “Ukrainian Crypto Exchange Kuna Will Focus on Working with Businesses and Financial Institutions.” 2023. *Fintech Insider*. https://fintechinsider.com.ua/ukrayinska-kryptobirzha-kuna-sfokusuyetsya-na-roboti-z-biznesom-ta-finustanovamy/ (accessed February 13, 2025).
25. Polishchuk, V. L. n.d. “The Role of Intangible Assets in the Formation and Development of the Competitiveness of a Business Entity.” https://ep3.nuwm.edu.ua/5835/1/Ve7433%20%D0%B7%D0%B0%D1%85.pdf (accessed February 13, 2025).

26. Kozenkova, I. V. 2022. *Intangible Assets of the Enterprise: Assessment and Modeling*. Dnipro: Svidler A. L. https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/7942/1/Козенкова_монографія.pdf (accessed February 14, 2025).

27. Stoyanenko, I. V. 2013. "Management of Intangible Assets of an Enterprise: Modern Realities and Development Prospects." *Effective Economy*, no. 7. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2196 (accessed February 14, 2025).

28. Sayegh, Emil. 2024. "2025 Tech Predictions: AI Maturity and Cybersecurity Evolution." *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/emilsayegh/2024/12/09/2025-tech-predictions-ai-maturity-and-cybersecurity-evolution/ (accessed February 14, 2025).

THE ROLE OF INTANGIBLE ASSETS IN THE FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM

Andriy Yeremenko
Ph. D. in Economics
Doctoral Candidate of the Department of budget policy and finance of institutional sectors of the economy, SESE «The Academy of Financial Management», Ukraine
ORCID 0009-0005-6177-838X

Abstract. The article examines the transformation of financial management in the knowledge economy, where intangible assets (IAs) are becoming companies' primary source of value. The key challenges associated with accounting, valuation, and integration of these assets into financial strategies are analyzed, including the gap between book and market value, rapid obsolescence of technologies, and the lack of unified standards. The examples of leading companies demonstrate how innovative tools (artificial intelligence (AI), blockchain, cybersecurity) help optimize the management of IAs. The article argues that the effective use of IAs requires the harmonization of technological, legal, and managerial decisions and the formation of new accounting standards that can consider the dynamics of the digital era. The article identifies and critically examines key challenges in IAs management, rapid technological obsolescence, and the lack of unified accounting standards. Traditional financial frameworks, designed for tangible assets, struggle to capture the dynamic nature of IAs, leading to significant valuation discrepancies. The study argues that effective IAs utilization requires harmonizing technological, legal, and managerial solutions. For example, Ukraine's updated accounting standards (P(S)BO 8), which align with IFRS (IAS 38), provide more straightforward guidelines for capitalizing R&D costs, yet gaps remain in addressing digital asset amortization. The article concludes that the evolution of financial management in the digital age hinges on adaptive regulatory frameworks capable of capturing IAs' dynamics. Policymakers must prioritize the development of IA-centric accounting standards, cybersecurity infrastructure, and international cooperation, particularly in harmonizing Ukrainian practices with EU directives. By bridging these gaps, companies can transform IAs from abstract concepts into measurable drivers of resilience, competitiveness, and sustainable growth in an increasingly intangible-dominated global economy.

Keywords: intangible assets; intellectual property; artificial intelligence; blockchain; ESG criteria; NFT; metaverse; cybersecurity.

Стаття надійшла до редакції 19.02.2025

УДК 330.8:001.1
JEL Classification: B41, E22, E13
DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.175.186

Короленко Вячеслав Володимирович*

ОНТОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАПІТАЛОУТВОРЕННЯ

Анотація. У статті здійснено онтологічний аналіз капіталоутворення як складного багатовимірного феномену, що поєднує в собі процеси трансформації ресурсів, утворення вартості, інституціоналізації та ціннісного спрямування. Обґрунтовано, що сучасне розуміння капіталу потребує виходу за межі функціонально-ресурсного підходу та формалізованих економічних моделей. Капіталоутворення розглядається як процес, що має іманентні властивості, які не залежать від зовнішніх форм реалізації, але конституюють сутнісне ядро цього явища. У межах дослідження систематизовано вісім ключових іманентних характеристик капіталоутворення: трансформаційну природу, темпоральну динамічність, акумулятивність, мультиформність, продуктивну спрямованість, ризикову компоненту, ціннісну орієнтацію та інституціональну вкоріненість. Результати дослідження створюють підґрунтя для розвитку нової теоретичної парадигми осмислення капіталу, а також відкривають перспективи для подальших емпіричних і міждисциплінарних досліджень процесів капіталізації у трансформаційній економіці.

Ключові слова: капітал; капіталоутворення; цінність; економічні ресурси; розвиток; зростання; інтелектуалізація; економічна продуктивність.

Вступ. У сучасних наукових працях поширеною є думка, що темпи економічного зростання, а також здатність до забезпечення конкурентоспроможності на різних рівнях господарювання — від глобального до національного, регіонального та локального — значною мірою визначаються масштабами та якістю процесів капіталоутворення. У цьому контексті важливим аспектом є те, що процес капіталоутворення виступає не лише як елемент макроекономічної політики, а й як визначальний фактор для економічних суб'єктів, який впливає на їх діяльність на всіх етапах — від залучення ресурсів до їх ефективного використання на ринку. Водночас, забезпечення досягнення фінансово-економічних результатів капіталоутворення є одним із головних мотивів для активності економічних суб'єктів, оскільки саме через ці процеси вони можуть досягати зростання дохідності, забезпечення економічної стійкості та успішності.

Способи капіталоутворення, як один із ключових аспектів дослідження цього процесу, вивчається в контексті підвищення ефективності використання всіх доступних ресурсів, які беруть участь у ринковому обміні. Зокрема, акцент робиться на важливості забезпечення того, щоб новостворена вартість відповідала вимогам ринкового попиту та сприяла оптимізації обміну ресурсами. Підходи,

* **Короленко Вячеслав Володимирович** — аспірант кафедри економіки, організації та управління підприємствами, Криворізький національний університет, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0009-0754-8777, email: korolenko.slava91@gmail.com

що ґрунтуються на таких принципах, дозволяють економічним суб'єктам адаптуватися до постійно змінюваного середовища, де важливим є не тільки залучення капіталу, а й його раціональне розподілення і використання для досягнення максимальної економічної вигоди.

У контексті сучасних тенденцій розвитку постіндустріального середовища, які постійно змінюються під впливом технологічних інновацій, глобалізації, а також соціально-економічних трансформацій, дослідження економічної природи капіталоутворення набуває особливої актуальності. Зміни, що відбуваються в економічній системі, змушують переосмислювати існуючі підходи до капіталоутворення та його взаємозв'язок з іншими економічними процесами. Такі трансформації ставлять перед науковою спільнотою нові завдання, пов'язані з дослідженням процесів капіталоутворення в контексті факторів і передумов, які визначають ефективність розвитку сучасної економіки.

Цей аналіз дозволяє не лише глибше зрозуміти механізми, що лежать в основі економічної трансформації, але й оцінити роль капіталоутворення в забезпеченні стабільного економічного розвитку, збереженні конкурентних переваг і раціоналізації бізнес-процесів. Таким чином, процес капіталоутворення стає не лише ключовим елементом національних і міжнародних економік, а й важливим інструментом адаптації суб'єктів господарювання до нових економічних реалій, що відповідають вимогам сучасного ринку та тих змін, що відбуваються в економічному просторі.

У сучасній науковій літературі феномен капіталоутворення аналізується в межах різних підходів, які умовно можна згрупувати за кількома концептуальними напрямами. Перший — це класико-неокласичний підхід, у якому капітал розглядається як фактор виробництва та джерело інвестування в реальний сектор. Цей напрям представлений працями А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса, а в сучасній економічній науці — Р. Солоу, Г. Манк'ю, Д. Ромера, Н. ГрегоріМенк'ю, О. Бланшара.иДругий напрям сформовано в межах ендогенних теорій економічного зростання, де акцент робиться на ролі технологій, людського капіталу та інновацій у процесах капіталоутворення. В цьому напрямку фундаментальними є праці П. Ромера, Р. Лукаса, Д. Гейла, Х. Узінгу, які заклали основи аналітики зв'язку між інвестиційною активністю, знаннями та сталим розвитком.Третій напрямок можна характеризувати як інституціональний і соціо-економічний підхід, у межах якого капітал трактується як багатовимірний феномен, що включає соціальний, символічний, культурний і репутаційний виміри. Цей підхід активно розвивався у працях П. Бурдьє, Дж. Коулмана, Г. Беккера, М. Граневіттера, М. Кастельса, а також у контексті теорії соціального капіталу, де вагоими є наукові праці Р. Патнема, Л. Гоббса, Ф. Фукуями. Четвертий напрям досліджень пов'язаний з постіндустріальною і цифровою трансформацією капіталу, в межах якого особливу увагу приділяється нематеріальним видам активів (інтелектуальним, цифровим, брендовим, репутаційним тощо), механізмам капіталоутворення в умовах мережевої економіки та платформізації. У цьому аспекті варто відзначити

результати наукових досліджень Й. Шумпетера, А. Тоффлера, К. Келлі, Е. Бріньольфссона, Д. Тепскотта, М. Портера, К. Моорса і Р. Капеллі.Окремо слід виділити наукові праці вчених, які досліджували механізми капіталоутворення в бізнес-організаціях. Це А. Дамодаран, Р. Каплан, Д. Нортон, Г. Стюарт, які розглядали капітал як результат інтелектуальних і стратегічних рішень. У вітчизняному науковому просторі важливий внесок у теорію капіталу та капіталоутворення зробили О. Амоша, І. Брюховецький та Н. Брюховецька, В. Буханець, В. Гейць, С. Ілляшенко, О. Лісніченко, М. Кизим, О. Мендрул, О. Мельник, В. Нусінов, К. Рябикіна, Л. Фролова, Н. Шевчук та інші. В цілому дослідницька перспектива сучасної науки свідчить про поступовий перехід від вузької вартісної логіки капіталоутворення до його цілісного осмислення як процесуально-інституціонального та ціннісного феномену, що інтегрує економічні, соціальні та культурні виміри в умовах глобальної трансформації.

Постановка завдання. У дослідженні капіталоутворення актуальним постає питання визначення його базової сутності та концептуального змісту, що зумовлено численними інтерпретаціями цього поняття у різних галузях економічної науки. Наявна термінологічна багатозначність, а також відмінності між макроекономічним і мікроекономічним рівнями його трактування ускладнюють формулювання універсального теоретичного підходу до його вивчення.

В умовах цифрової трансформації, інтелектуалізації бізнесу та ціннісної переорієнтації економіки виникає необхідність у глибшому онтологічному осмисленні капіталоутворення як процесу, що поєднує матеріальні, соціальні та інституційні компоненти. Зважаючи на це, мета даного наукового дослідження полягає у виділенні іманентних характеристик капіталоутворення, які відображають його сутнісну природу, забезпечують аналітичну цілісність теоретичних підходів і формують підґрунтя для подальших міждисциплінарних досліджень.

Результати. Термін «капіталоутворення» є похідним від поєднання двох основних компонентів: «капітал» та «утворення». Капітал походить від латинського слова *capitalis*, що означає «основний», «головний» і використовується для позначення майна або ресурсів, які приносять прибуток. Утворення походить від латинського *formation*, що означає процес створення або формування чогось. У поєднанні ці два елементи створюють термін, що позначає процес формування або накопичення капіталу в економічному середовищі.

Словниковий аналіз змісту поняття «капіталоутворення» дозволяє дійти висновку про наявність певного консенсусу в інтерпретаціях. Згідно з Wikipedia, капіталоутворення має кілька інтерпретацій: статистичне (чисте зростання фізичного капіталу), політекономічне (синонім накопичення капіталу) та фінансове (методи збільшення або мобілізації капіталу) [1]. Також у статті [1] зазначається, що у національних рахунках валове капіталоутворення включає валове фіксоване капіталоутворення, чисті зміни в запасах і чисте придбання цінностей. У Wikipedia також наголошується на тому, що капіталоутворення може використовуватися як синонім накопичення капіталу в сенсі реінвестування прибутків в

основні засоби та те, що в сучасній макроекономічній теорії часто використовується термін «капіталоутворення» замість «накопичення» [2]. У статистичному словникупредставлено близьке за змістом поняття — валове капіталоутворення, яке тлумачиться як «валові вкладення в основні засоби та збільшення запасів матеріальних оборотних коштів» [3, с. 174].

В англомовних словниках представлені аналогічні визначення. Так, Dictionary.com характеризує «capitalformation» як «формування капіталу» [4]. Досить поширеним є визначення, що представленоресурсомInvestopedia, коли капіталоутворення визначається як «чисте накопичення основних виробничих фондів протягом звітного періоду» [5]. Схоже трактування містить Investmentdictionary, де капіталоутворення характеризується як чисте накопичення капіталу за звітний період[6]. Онлайн-ресурси також акцентують увагу на накопиченні капітальних активів. Зокрема, Tax2Win інтерпретує капіталоутворенняяк «накопичення реальних матеріальних активів, необхідних для виробництва благ» [7]. Economicshelp.org та WallStreetMojo визначаютькапіталоутворення як «процес придбання додаткового запасу капіталу, що використовується у виробничому процесі, включаючи інвестиції у фізичний капітал, портфельні інвестиції та активи, такі як житло» [8, 9].

Національне бюро економічних досліджень (NBER) визначає капіталоутворення як чисте збільшення матеріальних благ у країні [10]. Світовий банк визначає валове капіталоутворення як витрати на збільшення основних засобів економіки плюс чисті зміни в рівні запасів та чисте придбання цінностей [11]. Центральне статистичне управління Ірландії пояснює капіталоутворення як таке, що включає валове фіксоване капіталоутворення, зміни в запасах і придбання цінностей [12].

Якщо узагальнити характеристики капіталоутворенняв інформаційних джерелах не наукового характеру, то слід зазначити, що, по-перше, більшість з них сходяться на тому, що капіталоутворення пов’язане зі збільшенням запасу капітальних активів. По-друге, цей процес тісно пов’язаний з інвестиціями у виробничі ресурси. По-третє, робиться акцент на розмежуванні валового та чистого капіталоутворення.

Наукові дослідження, в яких розкривається сутність капіталоутворення з певним рівнем умовності, можна розподілити на ті, в яких дане явище розглядається на макрорівні, та ті, де проблематика капіталоутворення представлена для бізнес-організацій. Узагальнення ключових наукових положень, в яких розкривається змістова природа капіталоутворення в макроекономічному аспекті дозволяє сформулювати такі основні тези.

Феномен капіталоутворення являє собою системний процес формування та акумуляції активів, що описується в категоріях економічноїцінності та спрямований на розширення наявного ресурсного потенціалу економічних суб’єктів. Сучасні науковці є одностайними у тому, що сутнісна характеристика капіталоутворення корелює з процесами нагромадження матеріально-технічної бази економічної системи через механізми фінансування соціально-економічної інфраструктури. Емпіричні дані свідчать про можливість нарощування фізичного

капіталу як через канали приватного валового інвестування, так і через державні програми капіталовкладень.

У ході здійснення компаративного аналізу теорій економічного зростання (від класичних до сучасних ендогенних моделей) було зроблено висновок, що основним фокусом уваги науковців є капіталоутворювальні процеси через інвестиційні потоки у сферу матеріального виробництва, розвиток людських ресурсів та технологічні інновації. Результати досліджень ендогенних теорій зростання, зокрема АК-моделі (AK endogenousgrowth model), вказують на те, що інтенсифікація капіталоутворювальних процесів (через збільшення реального інвестування корпоративного сектору та індивідуальні вкладення в людський капітал) розглядається крізь призму здатності генерувати сталі траєкторії економічного зростання [13].

Результати аналізу сучасних емпіричних досліджень дозволяють дійти висновку, що капіталоутворення варто розглядати не лише як наслідок капітальних інвестицій у виробничі потужності з подальшим зростанням вироблених благ, але й складним процесом, який формує можливості для створення робочих місць, стимулює технологічний розвиток, забезпечує реалізацію ефекту масштабу, поглиблює спеціалізацію виробництва, створює інструментарій для розвитку людського потенціалу, розширює ринкові можливості та нівелює ринкові дисфункції [14 — 16]. Також капіталоутворення характеризується як процес активізації підприємницьких ініціатив з метою консолідації дисперсних економічних ресурсів, що передбачає виявлення латентних можливостей економічної системи та формування компетенцій ефективного ресурсокористування. По суті, контекстом, який визначає специфіку та фокус досліджень капіталоутворення в макроекономічному аспекті *є розвиток економічної системи*.

Характеризуючи структуру капіталоутворювального процесу в макроекономічному контексті науковці виділяють три взаємозалежні стадії: стимулювання нарощування реальних заощаджень в економічній системі, мобілізація заощаджувальних ресурсів через інституційну мережу фінансово-кредитних установ і трансформація заощаджень в інвестиційні потоки.

Якщо узагальнити представлену інформацію та сформувати цілісне уявлення про змістову природу капіталоутворення в макроекономічному аспекті, то можна зазначити, що досліджуваний феномен представляє собою постійно еволюціонуючий процес нарощування запасів капітальних активів. Основою цього процесу виступає складний механізм трансформації заощаджень у продуктивні інвестиції. Це свого роду «місток», що з'єднує поточне споживання з майбутніми виробничими можливостями. Особливий дослідницький інтерес представляє собою питання щодо дуалістичної природикапіталоутворення, яка охоплює як традиційні матеріальні форми капіталу (виробниче обладнання, інфраструктурні об'єкти тощо), так і нематеріальні форми (накопичені знання, технології, компетенції тощо).

Якщо характеризувати змістову природу капіталоутворення в бізнес-організації, то фокус досліджень зарубіжних науковців знаходиться в площині органічно пов'язаних процесів формування, накопичення, відтворення та використання капіталу. Тобто, мова йде про управління капіталом, а капіталоутворення визначається як «сукупність процесів руху капіталу, в яких відбувається зміна предметних форм та результатів» [17].

Контекст дослідження питань капіталотуворення на рівні бізнес-організації (підприємства, компанії, бізнес-структури, ін.) пов'язаний з процесами утворенням фіктивного капіталу та перетворення доходів на капітал (фінансовий менеджмент), формування та забезпечення зростання вартості та/або цінності підприємства (управління підприємством, стратегічний менеджмент), перетворення ресурсів на економічні результати (економіка підприємства).

Специфіка наукових досліджень капіталоутворення на підприємстві протягом останніх 15 років виходить за межі традиційної вартісної логіки, що описується в категоріях корисності та витрат і є все більш сфокусованою на інтелектуалізації усіх аспектів досліджуваного явища [18 — 20]. Це зумовлює розвиток і розширює змістовий простір дослідження, який в традиційному напрямку базувався на теоріях капіталу, вартості та зростання, а в сучасній інтерпретації доповнюється теорією стратегії та розвитку підприємства, економічної цінності, інновацій. Це зміщує фокус уваги з базових елементів ланцюжка капіталоутворення (ресурси — капітал — вартість), які визначалися інвестиційною природою капіталоутворення, на складніший стратегічний контекст, в якому тенденції інтелектуалізації та соціалізації економіки детермінують процеси та результати капіталоутворення на основі знань і цінностей.

Таким чином, капіталоутворенняв бізнес-організації можна характеризувати як складний багаторівневий і багатоаспектний процес, що відбувається за сучасних постіндустріальних умов діяльності і визначається системою потреб, економічних інтересів, індивідуальних, організаційних та суспільних цінностей. Економічні інтереси та цінності виступають як певна міра співставлення мотивів і джерело осмислення реальності, що визначають елементну, процесну та результатну логіку капіталоутворенняв бізнес-організації.

На основі проведеного семантично-дискурсивного аналізу сутності капіталоутворення виникає необхідність поєднання отриманих результатів з метою ідентифікації іманентних характеристик, що визначають змістову природу досліджуваного феномену. Методологічно це передбачає виокремлення тих атрибутивних властивостей капіталоутворення, які визначають онтологічну основу процесів; проявляються інваріантно щодо специфічних умов та форм реалізації, визначають якісну специфіку капіталоутворення порівняно з іншими економічними процесами; забезпечують концептуальну цілісність теоретичного розуміння досліджуваного феномену.

Онтологічну основу капіталоутворення можна характеризувати як таку, що репрезентує внутрішню, універсальну структуру економічного процесу, в якому потенціал суб'єкта економічної діяльності набуває здатності генерувати додану

вартість на основі динамічного перетворення, акумуляції та ринкової реалізації ресурсів. Цей процес є не лише функціонально-інвестиційним, а, перш за все, ціннісно-орієнтованим, оскільки здійснюється в координатах соціально значущих результатів, очікувань, критеріїв ефективності та ринкової легітимності.

У такій інтерпретації капіталоутворення постає як формотворча логіка економіки, що визначає її інституціональний, вартісний і трансформаційний виміри тахарактеризується такими невід'ємні ознаками, як:

трансформаційність. Капіталоутворення не є механістичним нагромадженням ресурсів, а є процесом їх якісного перетворення. Трансформаційна природа процесу капіталоутворенняполягає в здатності економічного суб'єкта змінювати функціональне призначення ресурсів переводячи їх зі стану потенційної вартості та/або цінності укапітал, особливістю якого є здатність до прирощення. Цей аспект охоплює як матеріальні (фізичні) трансформації, так і нематеріальні (інтелектуальні, організаційні, соціальні), тим самим підкреслюючи креативну та динамічну сутність капіталоутворення;

акумулятивність. Дана властивість капіталоутворення характеризує здатність до концентрації, накопичення та інтеграції ресурсів у функціональні капітальні структури. Йдеться не лише про кількісне накопичення активів, а про їх якісне структурування у такі конфігурації, які забезпечують економічну самовідтворюваність і стійкість економічної системи. Акумулятивність також має інституціональний вимір, що проявляєтьсяу формуванні механізмів управління, контролю та стратегічного спрямування нагромадженого потенціалу;

темпоральність. Процес капіталоутворення розгортається в часі, що означає орієнтацію на майбутню результативність. Це передбачає відкладене споживання, економічне планування та розрахунок на довгостроковий ефект. Темпоральний вимір є не лише технічною характеристикою, а й гносеологічною, так як визначає, якою мірою суб'єкт здатний інтегрувати майбутнє в поточну економічну поведінку;

мультиформність. Капіталоутворення може проявлятися в багатьох формах: фінансових, матеріальних, соціальних, інтелектуальних, цифрових. Його сутність не обмежується грошовими чи фізичними активами, що свідчить про високу адаптивність цього процесу до умов сучасної економіки. Методологічною основою мультиформності виступає еманація капіталу, яка інтерпретується як процес вивільнення з ядра капіталу його похідних форм, що:зберігають зв'язок із первинною сутністю (наприклад, інвестованим ресурсом); набувають самостійного функціонального значення (соціальний вплив, мережевий ефект тощо); адаптуються до нових середовищ реалізації вартості (цифрові екосистеми, платформи, штучний інтелект).Таким чином, через еманаційні процеси капітал перетворюється на нові конфігурації, зберігаючи свою сутність, але змінюючи форму. Це робить капіталоутворення не лише адаптивним, а й саморозвиваючимся феноменом, здатним до оновлення відповідно до сутності економічного та технологічного розвитку;

продуктивна спрямованість. Іманентною властивістю капіталоутворення є орієнтація на зростання продуктивного потенціалу, тобто на створення джерел доходу, доданої вартості або суспільно значущих результатів. Без цього виміру ресурси, навіть накопичені й трансформовані, не можуть бути ідентифіковані як капітал. Ця спрямованість надає економічної доцільності та суспільної прийнятності процесу капіталоутворенняядля суб'єктів ринку, інвесторів, держави та суспільства;

ризикова невизначеність. Процес формування капіталу завжди супроводжується ступенем ризику, пов'язаного з імовірнісним характером майбутніх доходів, мінливістю ринкових умов, інноваційною невизначеністю та часовими лагами. Тобто ризик не є зовнішньою загрозою, а структурним елементом капіталоутворення. Саме вміння працювати з ризиком визначає ефективність суб'єкта у реалізації стратегій накопичення й трансформації активів;

*ціннісна орієнтація.*Капітал не є нейтральним ресурсом. Його формування завжди пов'язане з певною системою цінностей: економічних, етичних, соціальних. Процес капіталоутворення включає не лише техніко-економічну, а й культурну складову, в якій відображається, чому і навіщо відбувається концентрація вартості, яка її роль у суспільстві, і яка значущість цих дій у моральному та соціальному вимірі;

*інституціональна вкоріненість.*Жодна з форм реалізації капіталоутворення не може існувати поза межами інституціонального середовища. Це означає, що власність, контракт, регулювання, довіра, податкова політика — усі ці елементи є необхідною рамкою для здійснення ефективного, формалізованого та стійкого капіталоутворення. Відтак інститути не лише обмежують, а й визначають саму можливість (формують основу) існування капіталу як економічного явища.

Визначені властивості капіталоутворення не лише описують його функціоналність, а й визначають його як сутнісну матрицю економічного розвитку, що поєднує індивідуальні цілі суб'єкта з інституціональною логікою ринку та суспільним запитом на економічну продуктивність. Вони забезпечують цілісне онтологічне бачення капіталу не як статичного об'єкта володіння, а як процесу ціннісної самоактуалізації економічних ресурсів.

Висновки. У результаті проведеного дослідження здійснено онтологічне осмислення процесу капіталоутворення як феномена, що характеризується власною іманентною структурою, внутрішніми властивостями та закономірностями, незалежними від форм його зовнішньої реалізації. Визначення системної типологізації таких характеристик, як трансформаційності, акумулятивності, темпоральності, мультиформності, продуктивної спрямованості, ризиковості, ціннісної орієнтації та інституціональної вкоріненості дозволяє розглядати капіталоутворення не лише як інструмент економічної дії, а як цілісний механізм відтворення вартості у суспільстві. На основі онтологічного підходу доведено, що капіталоутворення є процесом, у якому еманація первинного капіталу виявляється у багатоформних похідних активах, що адаптуються до змін економіко-

соціального та технологічного середовища. Таким чином, дослідження поглиблює уявлення про природу капіталу, розширюючи теоретико-методологічні рамки для його вивчення у міждисциплінарному контексті.

Разом з тим, сформована концептуальна рамка відкриває нові перспективи для подальших наукових досліджень. Насамперед мова йде про необхідність розробки емпіричних моделей верифікації іманентних характеристик з урахуванням контексту, в якомудіють підприємства, галузі чи економіки. Особливо актуальними постають дослідження, пов'язані з інституціоналізацією капіталу в умовах цифровізації, з виявленням новітніх форм його мультиформної реалізації у вигляді цифрових, брендових, репутаційних та інших видах інтелектуальних активів.Не менш важливим напрямом подальших досліджень є оцінювання взаємозв'язку між ціннісними орієнтаціями економічних суб'єктів та структурою капіталоутворення, що дозволить інтегрувати етичний, соціальний та економічний виміри у капітальні напрямки стратегійекономічних суб'єктів. Окремого аналізу вимагає питання ризиковості як онтологічної властивості капіталу, зокрема в аспекті моделей управління невизначеністю у процесах його формування.Загалом результати дослідження формують підґрунтя для побудови нового наукового концепту осмислення капіталу, як динамічної, ціннісномістової, історично змінної структури, що еволюціонує разом із розвитком суспільства.

Література

1. Capital formation. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Capital_formation (дата звернення: 01.03.2025).
2. Capital accumulation. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Capital_accumulation (дата звернення: 01.03.2025).
3. Статистичний словник / ред. О. Г. Осауленко, О. О. Васенсько, М. В. Пугачова та ін. Київ: НТК статистичних досліджень, 2012. 498 с.
4. Dictionary.com: Merriam-Webster, Inc. Електронний словник англійської. URL: https://www.dictionary.com/browse/capital-formation (дата звернення: 01.03.2025).
5. Capital Formation – Definition, Example, and Why It's Important. Investopedia. URL: https://www.investopedia.com/terms/c/capital-formation.asp (дата звернення: 01.03.2025).
6. Capital Formation. Investment Dictionary. URL: https://investment_terms.en-academic.com/3542/Capital_Formation (дата звернення: 01.03.2025).
7. Capital Formation – Definition & Advantages. Tax2Win. URL: https://tax2win.in/tax-glossary/capital-formation (дата звернення: 01.03.2025).
8. Capital Formation – Definition, Components, Examples, Process. WallStreetMojo. URL: https://www.wallstreetmojo.com/capital-formation (дата звернення: 01.03.2025).
9. Capital Accumulation – definition. Economics Help. URL: https://www.economicshelp.org/blog/glossary/capital-accumulation/ (дата звернення: 01.03.2025).
10. Capital Formation, Saving, and Financing: Definitions and Relations. National Bureau of Economic Research. URL: https://www.nber.org/system/files/chapters/c1444/c1444.pdf (дата звернення: 01.03.2025).
11. Gross capital formation (% of GDP) – Glossary. DataBank - World Bank. URL: https://databank.worldbank.org/metadataglossary/world-development-

indicators/series/NE.GDI.TOTL.ZS (дата звернення: 01.03.2025).
12. Capital Formation and Fixed Assets. CSO. Central Statistics Office. URL: https://www.cso.ie/en/interactivezone/statisticsexplained/nationalaccountsexplained/capitalformationandfixedassets/ (дата звернення: 01.03.2025).
13. Taraki S. A., Arslan M. M. Capital Formation and Economic Development. International Journal of Science and Research. 2019. Vol. 8, No. 1. Pp. 772–780.
14. Solow R. M. A Contribution to the Theory of Economic Growth. The Quarterly Journal of Economics. 1956. Vol. 70, No. 1. Pp. 65–94.
15. Romer P. M. Increasing Returns and Long-Run Growth. Journal of Political Economy. 1986. Vol. 94, No. 5. Pp. 1002–1037.
16. Malinvaud E. Capital Accumulation and the Efficient Allocation of Resources. Econometrica. 1953. Vol. 21, No. 2. Pp. 233–268.
17. Мельник О. В. Капіталізація підприємств: теорія та практика: монографія. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А. С., 2020. 428 с.
18. Мендрул О. Г. Управління вартістю підприємств: монографія. Київ: КНЕУ, 2002. 272 с.
19. Рябикіна К. Г. Ефективність управління капіталом підприємств: монографія. Кривий Ріг: Видавництво «Діонат» (ФОП Чернявський Д. О.), 2019. 200 с.
20. Шевчук Н. В., Терентьєва О. В., Клименко С. М., Гмиря В. П. Інвестиційні аспекти капіталізації за сучасних умов діяльності підприємств. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. № 4 (39). С.533–540. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241440

References

1. Wikipedia. "Capital Formation." https://en.wikipedia.org/wiki/Capital_formation.
2. Wikipedia. "Capital Accumulation." https://en.wikipedia.org/wiki/Capital_accumulation.
3. Osaulenko, O.H., ed., O.O. Vasensko, M.V. Puhachova, et al. *Statystychnyi slovnyk* [Statistical Dictionary]. Kyiv: NTK statystychnykh doslidzhen, 2012. [in Ukrainian]
4. Dictionary.com. "Capital Formation." https://www.dictionary.com/browse/capital-formation (accessed March 1, 2025).
5. Investopedia. "Capital Formation – Definition, Example, and Why It's Important." https://www.investopedia.com/terms/c/capital-formation.asp (accessed March 1, 2025).
6. Investment Dictionary. "Capital Formation." https://investment_terms.en-academic.com/3542/Capital_Formation (accessed March 1, 2025).
7. Tax2Win. "Capital Formation – Definition & Advantages." https://tax2win.in/tax-glossary/capital-formation (accessed March 1, 2025).
8. WallStreetMojo. "Capital Formation – Definition, Components, Examples, Process." https://www.wallstreetmojo.com/capital-formation (accessed March 1, 2025).
9. Economics Help. "Capital Accumulation – Definition." https://www.economicshelp.org/blog/glossary/capital-accumulation/ (accessed March 1, 2025).
10. National Bureau of Economic Research. "Capital Formation, Saving, and Financing: Definitions and Relations." https://www.nber.org/system/files/chapters/c1444/c1444.pdf (accessed March 1, 2025).

11. World Bank. "Gross Capital Formation (% of GDP) – Glossary." DataBank. https://databank.worldbank.org/metadataglossary/world-development-indicators/series/NE.GDI.TOTL.ZS (accessed March 1, 2025).
12. Central Statistics Office (CSO). "Capital Formation and Fixed Assets." https://www.cso.ie/en/interactivezone/statisticsexplained/nationalaccountsexplained/capitalformationandfixedassets/ (accessed March 1, 2025).
13. Taraki, S. A., and M. M. Arslan. 2019. "Capital Formation and Economic Development." *International Journal of Science and Research* 8 (1): 772–780.
14.Solow, R. M. 1956. "A Contribution to the Theory of Economic Growth." *The Quarterly Journal of Economics* 70 (1): 65–94.
15.Romer, P. M. 1986. "Increasing Returns and Long-Run Growth." *Journal of Political Economy* 94 (5): 1002–1037.
16.Malinvaud, E. 1953. "Capital Accumulation and the Efficient Allocation of Resources." *Econometrica* 21 (2): 233–268.
17.Melnyk, O. V. 2020. *Kapitalizatsiia pidpryiemstv: teoriia ta praktyka* [Capitalization of Enterprises: Theory and Practice]. Kamianets-Podilskyi: Vydavets Pankova A. S. [in Ukrainian]
18.Melnyk Mendrul, O. H. 2002. *Upravlinnia vartistiu pidpryiemstv* [Enterprise Value Management]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian]
19.Riabykina, K. H. 2019. *Efektyvnist upravlinnia kapitalom pidpryiemstv* [Efficiency of Capital Management in Enterprises]. Kryvyi Rih: Vydavnytstvo "Dionat" (FOP Cherniavskyi D. O.). [in Ukrainian]
20.Shevchuk, N. V., O. V. Terentieva, S. M. Klymenko, and V. P. Hmyria. 2021. "Investytsiini aspekty kapitalizatsii za suchasnykh umov diialnosti pidpryiemstv." ["Investment Aspects of Capitalization under Current Business Conditions"]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky* 4 (39): 533–540. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241440 [in Ukrainian]

ONTOLOGICAL PRINCIPLES OF CAPITAL FORMATION

Vyacheslav Korolenko
PhD student, Department of Economics,
Organization and Business management
Kryvyi Rih National University, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-0754-8777

Abstract. The article is devoted to the ontological analysis of the phenomenon of capital formation in the context of the post-industrial transformation of the economy and the growing role of capital in intangible forms. The relevance of the study is determined by the need to rethink the theoretical foundations of capital as a fundamental category of economic science, as well as by the necessity to develop a new conceptual framework capable of explaining qualitative changes in the forms, sources, and mechanisms of capital formation in the modern socio-economic environment.

The article conceptualizes capital formation as a complex, multidimensional phenomenon that cannot be reduced to purely financial investment, encompassing social, intellectual, cultural, digital, and institutional components. The study reveals meaningful differences in the understanding of capital formation at the

macroeconomic level and at the level of business organizations. The macroeconomic aspect of capital formation is viewed as a continuously evolving process of capital stock accumulation, based on a complex mechanism of transforming savings into productive investment.

At the level of business organizations, capital formation is characterized as a multilayered and multifaceted process that unfolds under post-industrial conditions and is shaped by a system of needs, economic interests, and individual, organizational, and societal values. Methodologically, the paper substantiates the need for an ontological approach, which allows the identification of immanent characteristics of capital formation — those that are internally inherent and consistently present regardless of the specific form of realization.

The study identifies eight such immanent characteristics: transformational nature, temporal dynamism, accumulativeness, multiformity, productive orientation, risk component, value orientation, and institutional embeddedness. Special attention is given to the phenomenon of capital emanation, understood as a mechanism for generating new forms of capital — digital, brand-related, reputational, and social. In this context, capital is conceptualized as a self-developing phenomenon capable of adapting to environmental changes without losing its essence.The findings provide a conceptual foundation for further interdisciplinary research on the nature of capital and for developing strategies of effective capital formation in the digital economy.

Keywords: capital; capitalformation; value; economic resources; development; growth; intellectualization; economic productivity.

Стаття надійшла до редакції 18.05.2025

УДК 658.155
JEL Classification: M41, L21, O32
DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.187.201

Кубарева Ірина Володимирівна*

АДАПТИВНА МОДЕЛЬ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

Анотація. У статті представлено результати системного дослідження проблематики, підходів і інструментального забезпечення ефективного управління витратами в умовах трансформаційної економіки та цифрового середовища. На основі аналізу сучасних теоретико-методологічних підходів, методів оцінювання ефективності та практичного досвіду функціонування підприємств сформовано комплексне бачення управління витратами як цілісної, адаптивної та стратегічно орієнтованої системи. Запропоновано концептуальну модель, що включає етапи стратегічного планування, бюджетування, моніторингу, оцінювання результативності та зворотного зв'язку. Особливу увагу приділено проблемам, характерним для інноваційних і грантових проєктів, з урахуванням вимог Європейського Союзу щодо прозорості витрат і фінансової звітності. Розроблену модель доповнено інструментами цифрової трансформації, внутрішнього контролінгу та мотиваційного управління. За результатами дослідження підтверджено гіпотези щодо доцільності використання комплексного, цифровізованого й адаптивного підходу до управління витратами. Практична цінність запропонованої моделі полягає в її придатності до впровадження в умовах нестабільного зовнішнього середовища, високої динаміки змін та міжсекторальної взаємодії економічних агентів.

Ключові слова: економічна поведінка; управління витратами; стратегія; ефективність; контролінг; цифровізація; концептуальна модель; інноваційні проєкти; грантове фінансування.

Вступ. Ефективне управління витратами виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стабільності та сталого розвитку підприємств в умовах сучасної економіки. З огляду на зростання вартості ресурсів, нестабільність ринкового середовища, виклики цифрової трансформації, глобалізаційні процеси та дефіцит кваліфікованих кадрів, актуалізується потреба у формуванні системного підходу до витратного менеджменту, що поєднує стратегічне бачення, адаптивність і цифрову сумісність.

Проблематика управління витратами привертає значну увагу як у зарубіжному, так і в українському науковому дискурсі. Зокрема, R. Kaplan і R. Cooper [1] обґрунтували процесно-орієнтований підхід до обліку витрат (Activity-Based Costing), який дозволяє виявляти витратні драйвери та підвищувати то-

* **Кубарева Ірина Володимирівна** — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємстництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6950-5937, *iryna.kubareva@kneu.ua*

чність планування. C. Drury [2] акцентує на необхідності інтегрованих аналітичних систем в умовах динамічного середовища. У свою чергу, H. Mintzberg та співавтори [3] наголошують на стратегічній природі витратного управління та потребі його узгодження із загальним курсом розвитку підприємства. Питання ефективності стратегічного управління витратами досліджують автори у праці [4].

Серед вітчизняних дослідників варто відзначити праці Брагіна О.С. & Забродна І.О [5], присвячені концепціям стратегічного управління витратами, дослідження Шуміло О. та авторів [6], що розкривають функції та інноваційні методи управління витратами, а також аналіз Терещенко Е. та авторів [7] щодо діагностики витрат відповідно до стадій життєвого циклу.

Окремий аспект складають положення Annotated Grant Agreement [8] Європейської комісії, у яких висуваються жорсткі вимоги до планування, обліку та звітності за витратами у межах проєктів, що фінансуються ЄС.

Водночас більшість наявних досліджень мають вузькогалузевий або фрагментарний характер і не пропонують уніфікованої концептуальної моделі, яка б інтегрувала стратегічне планування, внутрішній контроль, оцінювання результативності та адаптаційні механізми управління витратами. Така модель особливо необхідна в умовах розширення можливостей для грантового фінансування українських підприємств та проєктів, що вимагають підвищеної прозорості, гнучкості й ефективності управлінських рішень [9].

Таким чином, наукова та практична потреба полягає у формуванні цілісного, адаптивного підходу до витратного менеджменту, здатного не лише мінімізувати витрати, але й оптимізувати їхню структуру відповідно до стратегічних пріоритетів, цифрових вимог, інституційних обмежень і поведінкових чинників організації.

Постановка завдання. Попри наявність численних досліджень, сучасна наука досі не пропонує цілісного підходу до управління витратами, що поєднував би стратегічне планування, внутрішній контроль, цифрові інструменти та адаптаційні механізми. В умовах розширення джерел фінансування та цифрової трансформації виникає потреба у переосмисленні концепції витратного менеджменту як системи, зорієнтованої на результативність, гнучкість і прозорість.

Метою дослідження є розробка комплексної адаптивної моделі ефективного управління витратами підприємства, яка інтегрує стратегічне бачення, методологічну цілісність, цифрову аналітику та механізми зворотного зв’язку.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

— уточнити понятійний апарат і проаналізувати наукові підходи до ефективності витратного управління;

— охарактеризувати ключові напрями діяльності, що впливають на витрати;

— розглянути класичні, інноваційні та цифрові методи оцінки витратної ефективності;

— ідентифікувати типові проблеми управління витратами та обґрунтувати шляхи їх подолання;

— сформулювати концептуальну модель управління витратами з урахуванням адаптивності, цифровізації та контролінгу;

— розробити практичні механізми реалізації моделі та критерії підтвердження її ефективності.

Логіка дослідження охоплює шість етапів: 1) аналітико-теоретичний — класифікація підходів, ідентифікація ознак ефективного управління витратами; 2) методологічний — обґрунтування індикаторів (KPI, коефіцієнти, часткові показники) та методів оцінки; 3) діагностичний — аналіз вузьких місць у системах планування та контролю (на основі кейсів); 4) конструктивний — моделювання адаптивної концептуальної системи управління витратами; 5) операційний — розробка механізмів реалізації (ERP, KPI, внутрішні регламенти); 6) оцінно-аналітичний — формування системи оцінювання ефективності (план-факт, BI-аналітика, аудит).

Методологічну основу дослідження складають системний підхід, аналіз і синтез, моделювання, абстрагування, а також порівняльний і логіко-структурний аналіз. Результатом є модель, що узгоджує наукові засади з вимогами реального бізнесу щодо адаптивності, цифрової інтегрованості та управлінської результативності.

Результати. Сучасна практика управління витратами вимагає переходу від фрагментарних, ізольованих рішень до цілісної системи, здатної забезпечити стратегічну узгодженість, прозорість, цифрову інтеграцію та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Застосування комплексного підходу дозволяє сформувати витратну політику, орієнтовану не лише на скорочення витрат, але й на підвищення їх ефективності та створення доданої вартості.

У межах дослідження було висунуто та перевірено такі гіпотези:

- Гіпотеза 1. Рівень ефективності управління витратами зумовлюється інтеграцією стратегічного планування, контролінгу, цифрових інструментів та адаптаційних механізмів.
- Гіпотеза 2. Комплексний підхід, реалізований через концептуальну модель, сприяє підвищенню результативності витратної політики підприємств.
- Гіпотеза 3. Системи управління витратами, що передбачають цифровізацію та адаптивність, демонструють вищу ефективність в умовах високої динаміки середовища.

Подальше викладення результатів структурується відповідно до логіки побудови моделі та підтвердження її ефективності на основі теоретичного, методологічного й прикладного аналізу.

1. Теоретичні засади ефективності управління витратами підприємства

На основі узагальнення наукових джерел і сучасних концепцій управлінського обліку було сформовано уніфіковану рамку підходів до витратного менеджменту, що відображає еволюцію методології від процесно-орієнтованих до інтегративних

та гібридних моделей. Така класифікація охоплює стратегічні, технологічні, поведінкові й ситуаційні аспекти управління та дозволяє ідентифікувати ключові змістовні акценти у підходах до підвищення ефективності витратної політики.

Процесний підхід, який обґрунтували Kaplan і Cooper [1], розглядає витрати як похідну бізнес-процесів. Його основу становить метод калькулювання за видами діяльності (ABC), що забезпечує деталізацію витратних драйверів і сприяє оптимізації процесів.

Системний підхід Drury [2] трактує управління витратами як складову цілісної системи управління підприємством, де важливе місце належить узгодженню цілей, ресурсів і механізмів оцінки результатів.

У свою чергу, структурний підхід Shim & Siegel [10] акцентує на організаційній структурі витрат, зокрема на поділі відповідальності між центрами витрат, прибутку й інвестицій, що створює передумови для ефективного контролю через делегування повноважень і нормативне регулювання.

Ситуаційна концепція Mintzberg та ін. [3] виходить із того, що універсального підходу до управління витратами не існує, і методи мають адаптуватися до специфіки ринкового середовища, галузі, стадії розвитку підприємства.

Інтеграційний підхід, запропонований у праці Datar & Rajan [11] передбачає поєднання стратегічного та операційного рівнів управління з акцентом на узгодження витрат із бізнес-цілями, KPI та мотиваційними чинниками персоналу.

У контексті української практики особливої ваги набуває гібридний підхід вчених Забродна І. та автори [5], що синтезує теоретичний, науково-методологічний і практичний базис, а також дослідження Чан Т.Т. [12], яке розкриває облік контроль та аналітику витрат в умовах посиленого інноваційного тиску та цифровізації.

Узагальнюючи ці підходи, управління витратами в сучасному розумінні постає як цілісна система стратегічного, операційного та аналітичного керування, що поєднує планування, нормування, контроль, оцінювання результатів і адаптацію до змін. Вона передбачає не лише економію ресурсів, а й підвищення продуктивності витрат, їхню орієнтацію на створення цінності для клієнта та посилення стратегічного потенціалу підприємства.

Отже, ефективне управління витратами визначається здатністю забезпечити досягнення стратегічних цілей за умов оптимального використання ресурсів, використанням цифрових інструментів обліку та контролю, інтеграцією поведінкових та мотиваційних аспектів персоналу, а також адаптивністю до динаміки зовнішнього й внутрішнього середовища.

2. Методи оцінки ефективності управління витратами.

Оцінювання ефективності є фундаментальною складовою витратного менеджменту, оскільки дає змогу обґрунтовано приймати управлінські рішення, виявляти джерела неефективності та визначати напрями оптимізації ресурсів. У практиці підприємств застосовуються як класичні, так і інноваційні методи, доповнені сучасними цифровими інструментами.

Традиційно для оцінювання ефективності використовуються показники рентабельності (ROI, ROS), коефіцієнти окупності та відношення витрат до обсягу

продукції чи доходу. Ці методи є інтуїтивно зрозумілими, але мають обмеження щодо відображення внутрішніх процесів і реакції на зовнішні зміни. У зв'язку з цим виникла потреба у глибшому аналізі витрат через застосування підходів, що враховують поведінкову економіку, життєвий цикл продукту, вплив ринкової ціни на витрати тощо.

Інноваційні методи, такі як Activity-Based Costing, CVP-аналіз, Target Costing, Life Cycle Costing, Kaizen Costing, а також індикатор EVA, дозволяють розширити горизонт управлінського аналізу. Вони поєднують кількісну точність із адаптацією до ринкових умов. Методологія benchmarking, у свою чергу, відкриває можливості для порівняння із найкращими галузевими практиками.

З огляду на зростаючу складність витратного середовища, дедалі більшого поширення набувають аналітичні та цифрові методи. Статистичне моделювання, кореляційний аналіз, побудова динамічних KPI, використання heatmap-аналітики та інтеграція даних у BI-системи трансформують процес оцінювання з ретроспективного на прогнозно-діагностичний. Такі рішення забезпечують не лише візуалізацію даних, а й автоматизацію реагування на відхилення, що критично важливо для адаптивних систем управління витратами. Питання адаптивності фінансового управління розглядають Кондратенко Н. та автори у праці [13].

3. Проблематика управління витратами: підґрунтя для побудови системного підходу

Попри розмаїття інструментів та методів, практика засвідчує наявність системних проблем у сфері управління витратами, які знижують результативність політик і стратегій. Ці проблеми охоплюють як внутрішні чинники — організаційні, інформаційні, поведінкові — так і зовнішні обмеження, пов'язані з регуляторним середовищем, цифровою готовністю або особливостями фінансування, зокрема грантового.

Детальний аналіз дозволив виокремити сім ключових кластерів проблем. Серед них — стратегічна невідповідність, що проявляється у відсутності узгодженості між витратною політикою та цілями бізнесу, а також дефіцит довгострокового планування. IT-недостатність виявляється у фрагментарності даних, слабкій автоматизації облікових процесів і нестачі BI-інструментів для оперативного контролю. Організаційна інертність зумовлена недосконалістю регламентації, дублюванням функцій і браком центрів відповідальності.

Не менш суттєвими є поведінкові бар'єри, зокрема низький рівень залученості персоналу й відсутність мотиваційної культури ощадливості. Додаткові ускладнення виникають внаслідок технологічної негнучкості підприємств, що не встигають адаптувати виробничі моделі до нових умов. Проблеми в оцінюванні витрат — ще один поширений бар'єр, який часто пов'язаний з невикористанням сучасних методів, ручною обробкою даних або відсутністю сценарного підходу. Особливе місце посідають труднощі в управлінні витратами інноваційних та грантових проєктів, де ключовим є дотримання стандартів ЄС щодо звітності, прозорості й цифрового аудиту.

Всі ці проблеми систематизовано у таблиці 1, де наведено їх типологію, наслідки, можливі напрями вирішення, а також прив'язку до етапів запропонованої в дослідженні моделі управління витратами.

Таблиця 1

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

Кластер проблем	Види проблем	Наслідки	Напрями вирішення (зв'язок з пунктами 4–6 дослідження)
1. Стратегічна невідповідність	Відсутність витратної стратегії; несумісність цілей і витрат; короткостроковий підхід	Витрати не відповідають цілям бізнесу; неефективне бюджетування; втрата конкурентності	Стратегічне бюджетування, Target Costing (п.4); інтеграція в модель (п.5); стратегічний контролінг (п.6)
2. ІТ та цифрова недостатність	Недостатня автоматизація; фрагментарність даних; відсутність BI-панелей	Затримка реакції на відхилення; низька точність обліку; зростання непрямих витрат	ERP, BI, BPM-системи (п.4); цифрова інфраструктура в моделі (п.5); автоматизовані механізми звітності (п.6)
3. Організаційна інертність	Слабка регламентація процесів; дублювання функцій; нестача контролю	Неефективне використання ресурсів; неузгодженість дій; перевитрати	Опис процесів (BPM), центри відповідальності (п.4); операційний рівень моделі (п.5); регламенти контролю (п.6)
4. Поведінкова та мотиваційна неефективність	Низька залученість працівників; відсутність мотивації до економії	Витрати зростають безконтрольно; відсутність ініціатив з оптимізації	KPI-орієнтована мотивація, lean-культура (п.4); поведінкова адаптація в моделі (п.5); мотиваційні механізми (п.6)
5. Технологічна та структурна негнучкість	Неактуальна виробнича модель; витрати на зайві операції; низька гнучкість	Неможливість адаптації до ринку; зниження продуктивності	Lean-підхід, ABB, Kaizen (п.4); адаптивність у моделі (п.5); технічне оновлення функцій (п.6)
6. Проблеми в оцінюванні та аналізі витрат	Невикористання сучасних методів оцінки; ручний збір і обробка даних	Неповна або упереджена оцінка витрат; помилки в управлінських рішеннях	ABC, LCC, Benchmarking (п.4); аналітичні інструменти в моделі (п.5); дашборди, сценарне планування (п.6)
7. Специфіка грантових та інноваційних проєктів	Порушення вимог ЄС до обліку, звітності, аудиту; непрозорі процедури закупівель	Відмова у фінансуванні, повернення коштів, санкції аудиторів ЄС	Дотримання MGA Horizon, цифровий аудит, документообіг (п.4); інтеграція відповідності у модель (п.5); контрольні чек-листи, навчання (п.6)

Джерело: складено автором на основі [2, 3, 6, 8, 11, 12, 14-18].

4. Напрями підвищення ефективності управління витратами

Аналіз сучасних наукових підходів та узагальнення практичних кейсів дає підстави виокремити низку стратегічних напрямів, реалізація яких сприяє зростанню ефективності витратної політики підприємств, організацій та проєктів.

Насамперед ідеться про цифровізацію, яка забезпечує якісно новий рівень моніторингу витрат завдяки впровадженню інтегрованих ERP-систем, що охоплюють облік, закупівлі, виробництво й звітність. Додаткову цінність створюють BPM-рішення, які дають змогу моделювати бізнес-процеси та виявляти вузькі місця у структурі витрат. Інструменти Business Intelligence дозволяють візуалізувати ключові показники ефективності у форматі дашбордів і сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у реальному часі.

Другим критично важливим напрямом є розвиток внутрішньої системи контролінгу. Йдеться про формування центрів фінансової відповідальності (зокрема центрів витрат, прибутку та інвестицій), установлення чітких нормативів витрат, регулярне порівняння планових і фактичних показників, а також впровадження KPI для кожного підрозділу. Така система дає змогу не лише оперативно виявляти відхилення, а й формувати мотиваційні стимули для економії без втрати якості.

Не менш важливим є впровадження ощадливих підходів до організації виробничих і сервісних процесів. Lean-менеджмент орієнтований на усунення витрат, що не створюють цінності для клієнта. Його інструментарій включає методи картографування потоків створення цінності (Value Stream Mapping), реалізацію циклів постійного вдосконалення (PDCA, Kaizen) та розвиток внутрішньої культури залучення персоналу до ініціатив з оптимізації.

Ще один ефективний інструмент — бюджетування на основі діяльності (Activity-Based Budgeting), яке на відміну від традиційного орієнтується не на статті витрат, а на процеси, які ці витрати формують. Це передбачає виявлення ключових видів діяльності, визначення драйверів витрат і побудову бюджету з урахуванням прогнозованої активності, а не лише історичних даних. Такий підхід дозволяє зменшити перекоси у розподілі ресурсів та посилити зв’язок між операційною і стратегічною логікою управління.

Окремої уваги заслуговує використання аутсорсингу для оптимізації допоміжних або непродуктивних функцій. Йдеться про передання IT-підтримки, логістики, бухгалтерії чи клінінгу зовнішнім виконавцям із фіксацією вимог у договорах типу SLA (Service Level Agreement) і чітко визначеними механізмами контролю результатів. Раціональна передача таких функцій дозволяє сконцентрувати внутрішні ресурси на стратегічно важливих напрямах діяльності.

Узагальнюючи, можна зазначити, що підвищення ефективності витрат потребує не ізольованих заходів, а комплексної трансформації витратної системи на основі цифрових, управлінських і поведінкових важелів. Ці елементи повинні взаємодіяти в межах єдиної інтегрованої архітектури управління, що забезпечує прозорість, гнучкість і результативність у коротко- й довгостроковій перспективі.

5. Концептуальна модель забезпечення ефективного управління витратами

На основі теоретичних напрацювань і результатів аналізу практик було розроблено адаптивну концептуальну модель управління витратами, яка охоплює весь управлінський цикл — від стратегічного планування до зворотного зв'язку та коригування політики на основі результатів. Запропонована модель є інструментом системної інтеграції ключових функціональних блоків витратного менеджменту в єдину цілісність, здатну забезпечити стратегічну відповідність, фінансову гнучкість і прозорість.

Модель передбачає послідовну реалізацію таких логічно пов'язаних елементів. Визначення стратегічних цілей створює основу для формування орієнтирів управління витратами — зокрема, досягнення фінансової стійкості, прибутковості та ефективного використання ресурсів. Наступний крок — планування витрат, що базується на прогнозних розрахунках і сценарному аналізі, покликане забезпечити передбачуваність фінансової поведінки підприємства. На основі цього етапу встановлюються нормативи й ліміти, які регулюють витратні процеси на операційному рівні. Вони, у свою чергу, формують підґрунтя для ефективного контролінгу.

Внутрішній моніторинг передбачає регулярне порівняння фактичних показників із плановими, що дозволяє оперативно виявляти відхилення та ініціювати коригувальні дії. Аудит результативності на цьому етапі узагальнює інформацію з моніторингу та оцінює ефективність витрат щодо досягнення поставлених цілей, зокрема через аналіз KPI та візуалізацію результатів у цифрових аналітичних панелях. Завершальним елементом виступає механізм зворотного зв'язку, який забезпечує адаптацію витратної політики до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, формуючи таким чином передумови для нового етапу планування.

Взаємозв'язки між елементами моделі, а також їхній вплив на ефективність витратного управління наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

ПАРАМЕТРИ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ, ЇХ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ ТА ВПЛИВ

Елемент моделі, №	Функція в моделі	Зв'язки з іншими параметрами	Вплив на ефективність управління витратами
Визначення стратегічних цілей (1)	Формує орієнтири для витратної політики	Базис для планування (2), нормативів (3), моніторингу (4)	Забезпечує відповідність витрат цілям бізнесу
Планування витрат (прогнозування, сценарії) (2)	Створює прогнозовану картину варіантів витратної поведінки	Спирається на цілі (1); визначає рамки для лімітів (3)	Підвищує точність і гнучкість фінансових рішень

Встановлення нормативів і лімітів (3)	Регламентує допустимі межі витрат на операційному рівні	Виходить із планування (2); контролюється через моніторинг (4)	Сприяє фінансовій дисципліні та знижує ризик перевитрат
Внутрішній моніторинг (контролінг) (4)	Порівнює планові й фактичні витрати, ідентифікує відхилення	Залежить від нормативів (3); живить звітність (5)	Уможливлює оперативне реагування та коригування управлінських рішень
Аудит результативності (KPI, звітність) (5)	Дає оцінку досягнення цілей через KPI та аналітику	Узагальнює дані з моніторингу (4), дає підстави для адаптації (6)	Забезпечує об'єктивність та прозорість результатів витратної політики
Зворотний зв'язок і адаптація (6)	Вносить коригування до політики управління витратами відповідно до нових даних	Ґрунтується на звітності (5), повертає зміни до планування (2)	Підвищує гнучкість, актуальність та самокорекцію системи управління витратами

Джерело: складено автором на основі узагальнення результатів дослідження.

Запропонована модель має чітко виражену циклічну структуру, яка відтворює логіку адаптивного управління: від формування стратегічних орієнтирів — через планування, нормування та моніторинг — до оцінки результативності й подальшого коригування витратної політики. Всі компоненти взаємодіють як єдина система, де кожен елемент впливає на ефективність управління витратами безпосередньо або опосередковано — через підтримку контролю, прогнозування та прийняття рішень.

6. Механізми реалізації моделі

Практична імплементація концептуальної моделі управління витратами передбачає використання комплексу взаємопов'язаних механізмів, що забезпечують її функціональну дієздатність. Залежно від напряму впливу ці механізми поділяються на технологічні, організаційні, методологічні, мотиваційні та регуляторні (табл. 3).

Таблиця 3

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ПАРАМЕТРІВ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА МЕХАНІЗМІВ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

Параметр моделі	Відповідні механізми реалізації	Тип механізмів
Визначення стратегічних цілей	Проведення стратегічних сесій, розробка KPI, уніфікація цілей у внутрішній політиці	Методологічні, регуляторні
Планування витрат	Сценарне моделювання в ERP, прогнозна аналітика в BI, застосування підходу target costing	Технологічні, методологічні
Встановлення нормативів і лімітів	Запровадження центрів відповідальності, діяльність бюджетних комітетів, формування регламентів витрат	Організаційні, регуляторні

Внутрішній моніторинг	Контролінг, план-факт аналіз, звітність на базі ERP і BI-дашбордів	Технологічні, організаційні
Аудит результативності	Візуалізація KPI, аудит витрат, застосування методів бенчмаркінгу	Методологічні, технологічні
Зворотний зв'язок і адаптація	Перегляд бюджетів, ротація ресурсів, внутрішні тренінги та оновлення політик	Організаційні, мотиваційні, регуляторні

Джерело: складено автором на основі узагальнення практичних і теоретичних підходів до управління витратами

До технологічних належать рішення, що забезпечують цифрову інтеграцію даних і процесів: ERP-системи, BI-аналітика та інструменти CRM. Організаційні механізми реалізуються через створення центрів фінансової відповідальності, запровадження бюджетних комітетів, а також підвищення ролі внутрішнього контролінгу. Методологічне забезпечення моделі ґрунтується на впровадженні сучасних управлінських інструментів — таких як Activity-Based Costing, Target Costing, Lean-підхід. У мотиваційному аспекті важливою є побудова системи винагород, що орієнтована на досягнення витратної ефективності. Нарешті, регуляторна складова охоплює внутрішні політики, положення та процедури, які формалізують принципи витратного контролю.

Взаємозв'язки між елементами моделі та відповідними механізмами її реалізації представлено в таблиці 3.

Кожен компонент концептуальної моделі забезпечується комбінацією механізмів, що дозволяє адаптувати управлінські рішення до змінного середовища, підвищити прозорість витратних процесів і посилити цільову орієнтацію витрат. Збалансоване застосування зазначених механізмів є ключовою умовою ефективної реалізації витратної політики на рівні підприємства або проєкту..

7. Підтвердження результативності реалізованих заходів

Завершальним етапом циклу ефективного управління витратами є оцінка результативності впроваджених змін. Цей етап відіграє ключову роль у формуванні зворотного зв'язку, дозволяє об'єктивно зафіксувати досягнення стратегічних і операційних цілей та слугує основою для подальших адаптаційних рішень. З метою забезпечення комплексності підходу до оцінювання доцільно поєднувати кількісні й якісні інструменти аналізу.

На початковій стадії проводиться визначення базових і цільових значень ключових показників ефективності (KPI). До них належать показники рентабельності, собівартості, рівня економії ресурсів, витрат на одиницю створеної цінності для клієнта, а також інтегральний індекс витратної гнучкості. Порівняння фактичних результатів із цільовими орієнтирами забезпечує чітку кількісну фіксацію ефекту від реалізованих заходів.

Наступним кроком виступає проведення план-факт аналізу, який дає змогу співставити заплановані та фактичні витрати в розрізі підрозділів, статей витрат, часових періодів або типів діяльності. Такий аналіз дозволяє не лише виявити відхилення, а й діагностувати першопричини їх виникнення, зокрема перевитрати в окремих функціональних зонах чи зниження ефективності процесів.

Використання дашбордів та інших BI-рішень посилює аналітичний компонент моделі, даючи змогу в режимі реального часу відстежувати динаміку витрат, проводити бенчмаркинг і використовувати адаптивні тригери для автоматичного реагування на критичні відхилення. Такі інструменти не лише оптимізують обробку інформації, а й сприяють формуванню культури прийняття рішень, заснованої на даних (data-driven culture).

З метою верифікації змін доцільним є проведення аудиту витратної структури, що дає змогу зафіксувати внутрішні перерозподіли, оцінити частку оптимізованих витрат, а також перевірити відповідність реалізованих заходів вимогам зовнішніх донорів або аудиторських органів (особливо в разі реалізації проєктів із грантовим фінансуванням).

Не менш важливим джерелом підтвердження результативності є опитування персоналу. За допомогою анкетування, фокус-груп чи інтерв'ю можна виявити рівень розуміння працівниками суті впроваджених змін, ступінь їхньої залученості, мотиваційні ефекти та загальне сприйняття змін. Такий якісний зворотний зв'язок є особливо важливим у контексті формування нової корпоративної культури управління витратами.

Фінальна оцінка ефективності заходів має включати аналіз впливу на фінансову стабільність організації. До ключових індикаторів належать покращення грошових потоків, зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування, посилення фінансової автономії та зростання показників ліквідності та платоспроможності.

У сукупності зазначені елементи дозволяють оцінити не лише короткостроковий ефект від впроваджених змін, а й їхній довгостроковий вплив на фінансову архітектуру підприємства, а також забезпечити основу для циклічного оновлення моделі управління витратами.

Висновки. У результаті проведеного дослідження здійснено комплексний аналіз теоретичних засад, практичних інструментів та методологічних рішень у сфері управління витратами підприємства. Узагальнення шести провідних наукових підходів дозволило сформувати визначення управління витратами як адаптивної, стратегічно орієнтованої системи, що інтегрує процеси планування, контролю, аналізу та адаптації із використанням цифрових технологій.

Запропоновано концептуальну модель ефективного управління витратами з циклічною логікою функціонування, яка охоплює визначення цілей, планування, нормування, моніторинг, оцінювання результативності та зворотний зв'язок. Визначено перелік релевантних методів оцінювання — від класичних фінансових індикаторів до сучасних аналітичних та цифрових рішень — і обґрунтовано їх застосування у динамічному середовищі.

Проведена систематизація проблем витратного менеджменту за семи кластерними групами дозволила ідентифікувати бар'єри ефективності та визначити напрями їхнього подолання. До ключових напрямів удосконалення віднесено цифровізацію процесів, впровадження lean-підходу, використання ABB, розвиток контролінгу та раціоналізацію функцій через аутсорсинг.

Сформовано архітектуру механізмів реалізації моделі, яка охоплює організаційні, технологічні, мотиваційні та регуляторні інструменти, що логічно узгоджуються з параметрами моделі. Розроблено систему підтвердження результативності впроваджених заходів, яка включає KPI, план-факт аналіз, BI-панелі, аудит змін і якісний зворотний зв'язок.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у формуванні цілісної концептуальної моделі управління витратами, яка поєднує стратегічне планування, внутрішній контролінг, цифрові інструменти та механізми адаптації на основі зворотного зв'язку.

Теоретичне значення визначається систематизацією сучасних підходів до оцінювання ефективності витратної політики, доповненням наявних теорій елементами адаптивності, цифрової інтеграції та поведінкової мотивації.

Практичне значення результатів дослідження полягає в обґрунтуванні конкретних напрямів удосконалення витратного управління, описі типових бар'єрів і механізмів їх подолання, формулюванні критеріїв і показників ефективності. Запропонована модель може бути використана як у практиці підприємств, так і для освітньо-професійної підготовки фахівців у галузі управлінського обліку й фінансів.

Перспективи подальших досліджень охоплюють вивчення галузевих особливостей витратної політики, дослідження рівня цифрової зрілості підприємств, інтеграцію ESG-факторів в управління витратами, а також математичне моделювання ефективності витрат як складника конкурентних переваг у цифровому середовищі.

Література

1. Kaplan R. S., Cooper R. Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. Boston : Harvard Business Press, 1998. 357 p.

2. Drury C. Management and Cost Accounting. — 10th ed. Boston : Cengage Learning, 2018. 866 p. URL: https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/ Management%20and% 20Cost%20Accounting.pdf (дата звернення: 16.06.2025).

3. Mintzberg H., Ahlstrand B. W., Lampel J. Strategy Safari. New York : Simon and Schuster, 2005.

4. Henri J. F., Boiral O., Roy M. J. Strategic cost management and performance: The case of environmental costs. The British Accounting Review. 2016. Vol. 48, No. 2. P. 269–282.

5. Брагіна О. С., Забродна І. О. Розробка стратегічного підходу до управління витратами підприємства. Economic Journal, Odessa Polytechnic University. 2021. № 3 (17). DOI: 10.15276/EJ.03.2021.3 ; DOI: 10.5281/zenodo.5751042.

6. Шуміло О. С., Пакуліна А. А., Далудіна І. В. Теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 306–311. — DOI: 10.32983/2222-4459-2020-5-306-311.

7. Терещенко Е. Ю., Стояненко І. В., Варава В. С. Особливості методичного підходу до аналізу витрат підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 6. DOI: 10.54929/2786-5738-2022-6-04-02.

8. European Commission. EU Grants: AGA — Annotated Grant Agreement. — V2.0–01.04.2025. Brussels : EC, 2025. URL: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/common/guidance/aga_en.pdf (дата звернення: 16.05.2025).

9. Hrebeshkova O., Kyzenko O., Verba V. Emergent approach to business resilience: a study of Ukrainian enterprises. Business: Theory and Practice. 2025. Vol. 26, No. 1. P. 212–222. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2025.22798.

10. Shim J. K., Siegel J. G. Modern Cost Management and Analysis. 3rd ed. New York : Barron's, 2009. 382 p.

11. Datar S. M., Rajan M. V. Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 16th ed. Hoboken, NJ : Pearson, 2018. 995 p.

12. Чан Т. Т. Т. Інтерактивне контролювання витрат на маркетинг інновацій в умовах зростання інноваційного тиску. Economic Journal, Odessa Polytechnic University. 2023. № 2 (24). DOI: 10.15276/EJ.02.2023.12; DOI: 10.5281/zenodo.15388114.

13. Kondratenko N., Novikova M., Spasiv N. Developing an Adaptive Financial Management System at an Enterprise. The Problems of Economy. 2021. No. 1. P. 78–84. DOI: 10.32983/2222-0712-2021-1-78-84.

14. Kaplan R. S., Atkinson A. A. Advanced Management Accounting. Upper Saddle River : Prentice Hall, 1998. 798 p.

15. Ohno T. Toyota Production System. 1st ed. New York : Productivity Press, 1988. 176 p. DOI: 10.4324/9780429273018.

16. Ismanov B., Qayumov A., Mukhamadjonova M., Akhmadaliyev M. AI and Cost Management: Strategies for Reducing Expenses and Improving Profit Margins in Business. 2024 International Conference on Knowledge Engineering and Communication Systems (ICKECS). April 2024. DOI: 10.1109/ICKECS61492.2024.10616761.

17. Pronoza P., Kuzenko T., Sablina N. Implementation of Financial Control Tools in the Adaptive Management of Enterprise Financial Security. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2024. Vol. 127, Issue 13. P. 33. DOI: 10.15587/1729-4061.2024.294765.

18. BCG. Cost Management Remains an Executive Priority in 2025. Boston : Boston Consulting Group, 2025. URL: https://www.bcg.com/publications/2025/cost-efficiencies-remain-an-executive-priority-in-2025 (дата звернення: 16.05.2025).

References

1. Kaplan, Robert S., and Robin Cooper. 1998. *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business Press.

2. Drury, Colin. 2018. *Management and Cost Accounting*. 10th ed. Boston: Cengage Learning. https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Management%20and%20Cost%20Accounting.pdf.

3. Mintzberg, Henry, Bruce W. Ahlstrand, and Joseph Lampel. 2005. *Strategy Safari*. New York: Simon and Schuster.

4. Henri, Jean-François, Olivier Boiral, and Marie-Josée Roy. 2016. "Strategic Cost Management and Performance: The Case of Environmental Costs." *The British Accounting Review* 48 (2): 269–282.

5. Brahina, O. S., and I. O. Zabrodna. 2021. "Developing a strategic approach to enterprise cost management." *Economic Journal, Odessa Polytechnic University* 3 (17).

https://doi.org/10.15276/EJ.03.2021.3; https://doi.org/10.5281/zenodo.5751042 [in Ukrainian].

6. Shumylo, O. S., A. A. Pakulina, and I. V. Daludina. 2020. "Theoretical Aspects of Costs Management in the Enterprise." *Business Inform* 5: 306–311. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-306-311

7. Tereshchenko E. Ю., Stoyanenko I. B., and Varava B. C. 2022. "Features of the Methodological Approach to the Analysis of Enterprise Costs". Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management, no. 6 (December). https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-02

8. European Commission. 2025. *EU Grants: AGA — Annotated Grant Agreement. V2.0–01.04.2025*. Brussels: EC. https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/common/guidance/aga_en.pdf.

9. Hrebeshkova, Olena, Olena Kyzenko, and Veronika Verba. 2025. "Emergent Approach to Business Resilience: A Study of Ukrainian Enterprises". *Business: Theory and Practice 26* (1): 212–222. https://doi.org/10.3846/btp.2025.22798.

10. Shim, Jae K., and Joel G. Siegel. 2009. *Modern Cost Management and Analysis*. 3rd ed. New York: Barron's.

11. Datar, Srikant M., and Madhav V. Rajan. 2018. *Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 16th ed. Hoboken, NJ: Pearson.

12. Chan, T. T. T. 2023. "Interactive control of innovation marketing costs in conditions of increasing innovation pressure." *Economic Journal, Odessa Polytechnic University 2* (24). https://doi.org/10.15276/EJ.02.2023.12; https://doi.org/10.5281/zenodo.15388114

13. Kondratenko, Natalia, Maryna Novikova, and Nataliia Spasiv. 2021. "Developing an Adaptive Financial Management System at an Enterprise." *The Problems of Economy* 1: 78–84. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-78-84.

14. Kaplan, Robert S., and Anthony A. Atkinson. 1998. *Advanced Management Accounting*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

15. Ohno, Taiichi. 1988. *Toyota Production System*. 1st ed. New York: Productivity Press. https://doi.org/10.4324/9780429273018

16. Ismanov, B., A. Qayumov, M. Mukhamadjonova, and M. Akhmadaliyev. 2024. "AI and Cost Management: Strategies for Reducing Expenses and Improving Profit Margins in Business." In *Proceedings of the 2024 International Conference on Knowledge Engineering and Communication Systems (ICKECS)*, April. https://doi.org/10.1109/ICKECS61492.2024.10616761

17. Pronoza, Pavlo, Tetiana Kuzenko, and Nataliia Sablina. 2024. "Implementation of Financial Control Tools in the Adaptive Management of Enterprise Financial Security." *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies* 127 (13): 33. https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.294765

18. Boston Consulting Group (BCG). 2025. *Cost Management Remains an Executive Priority in 2025*. Boston: BCG. https://www.bcg.com/publications/2025/cost-efficiencies-remain-an-executive-priority-in-2025

AN ADAPTIVE MODEL FOR ENHANCING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE ECONOMIC BEHAVIOR THROUGH COST MANAGEMENT

Iryna Kubarieva
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Business Economics and Entrepreneurship,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6950-5937

Abstract. The article presents the results of a comprehensive study focused on the challenges, methodological approaches, and instruments of effective cost management in the context of economic transformation, uncertainty, and digitalization. The research is grounded in the analysis of contemporary theoretical frameworks, performance evaluation methods, and empirical evidence from enterprise practices. Cost management is conceptualized as a holistic, adaptive system that integrates strategic planning, budgeting, operational control, performance evaluation, and feedback mechanisms into a unified cycle of managerial decision-making.

The proposed conceptual model reflects the logic of cyclicality and adaptability, allowing enterprises to respond flexibly to environmental changes while ensuring alignment between cost structures and strategic objectives. The study highlights the critical importance of combining classical financial indicators with advanced analytical methods and digital tools such as ERP platforms, BI dashboards, and KPI-based reporting systems. Particular attention is given to the challenges associated with managing costs in innovative and grant-funded projects, considering the regulatory and audit requirements set by EU institutions for transparency, documentation, and accountability.

The article substantiates the effectiveness of using a comprehensive, digital, and feedback-oriented approach to cost management. It outlines a set of implementation mechanisms—including technological, organizational, methodological, motivational, and regulatory tools—ensuring the practical applicability of the model. The findings confirm that the integration of strategic, analytical, and behavioral dimensions into cost management significantly enhances operational efficiency, organizational resilience, and financial sustainability. The proposed model can be applied in various sectors and is also suitable for use in business education programs aimed at training professionals in financial and operational management.

Keywords: economic behavior; cost management; efficiency; controlling; digitalization; conceptual model; innovation projects; grant funding.

Стаття надійшла до редакції 18.05.2025

УДК 631.15:338.512.2
JEL Classification: Q16, D81, O32
DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.202.217

Старіков Олександр Юрійович*
Лисенко Клавдія Миколаївна**

ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ПРОЄКТІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТОЧНОГО ЗЕМЛЕРОБСТВА

Анотація. У роботі запропоновано здійснювати оцінювання ризиків впровадження проєкту системи технологій точного землеробства в аграрних підприємствах з урахуванням особливостей реалізації таких проєктів і більшої кількості сценаріїв. Визначено вплив окремих чинників на показники ефективності проєкту впровадження технології точного землеробства на сучасному аграрному підприємстві. Розрахунки вказують на економічну ефективність таких проєктів у сучасних умовах навіть за песимістичного сценарію.

Ключові слова: система точного землеробства, ризики, сценарії, чутливість, урожайність, економія ресурсів.

Вступ. Актуальність впровадження технологій точного землеробства в сучасних умовах обумовлена системними трансформаціями аграрного сектору в Україні і світі, ключовими драйверами яких стали зростаючий глобальний попит на продовольство, прогресуючі кліматичні зміни та нагальна потреба в сталому управлінні природними ресурсами. Такі технології забезпечують потенціал для оптимізації виробничих циклів, мінімізації операційних витрат та підвищення загальної ефективності сільськогосподарського виробництва. Однак, реалізація подібних інноваційних рішень несе за собою низку потенційних ризиків, що мають технічну, технологічну, економічну, організаційну та екологічну природу.

Точне землеробство — це сучасний підхід до ведення сільського господарства, який передбачає використання рядутехнологічних рішень для оптимізації виробничих процесів. Це концепція або система технологій, яка передбачає збір та аналіз великих обсягів даних прополя, рослини та кліматичні умови для прийняття точних рішень щодо управління сільськогосподарськими угіддями [3].

США, Канада і країни ЄС є лідерами з впровадження технологій системи точного землеробства (СТЗ). Вони мають розвинену інфраструктуру, широкий спектр доступних технологій і значний досвід їх застосуванняу аграрному секторі. В Україні технології точного землеробства почали активно впроваджува-

[*]**Старіков Олександр Юрійович** — канд. екон. наук доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Україна, ORCID https://orcid.org/0000-0001-6251-5454, email: starikov.oleksandr@kneu.edu.ua
[**]**Лисенко Клавдія Миколаївна** — магістр освітньо-професійної програми «Економіка агробізнесу та агротрейдинг» Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Україна, ORCID https://orcid.org/0009-0009-2521-3575, email: klavdiia.lysenko@kneu.ua

тися відносно недавно. Поширеність цих технологій поки що обмежена великими агрохолдингами та окремими прогресивними сімейними господарствами [7].

Незалежно від технології, виробництво продукції рослинництва у відкритому ґрунті пов'язане з високим рівнем ризику через природні чинники. В українському аграрного секторі до них додалися ризики, спричинені повномасштабним вторгненням РФ у лютому 2022 року. Це спричинило суттєві зміни в умовах діяльності аграрних виробників — різке зростання цін та навіть дефіцит окремих виробничих ресурсів, нестача робочої сили, коливання цін на аграрну продукцію внаслідокпорушення ланцюгів постачання, обмеження руху в комендантську годину, пошкодження або втрата основних виробничих засобів [13, с. 376].

Високий рівень ризику виробничої діяльності за таких умов вимагає прискіпливого аналізу та врахування різних аспектів впливу операційних ризиків в процесі впровадження технологічних рішень СТЗ. Оцінка ризиків і реалізація заходів їх упередження або підготовки задля зменшення наслідків впливу найкритичніших чинників стає не просто важливим інструментом управління в агробізнесі, а й важливою умовою виживання сільськогосподарських підприємств в Україні. Це дозволить пристосуватися до мінливих умов та ефективно використовувати обмежені ресурси аграрних підприємств, покращити їх рентабельність та фінансову стійкість.

Постановка завдання. Поряд з очевидними перевагами технологій точного землеробства, практичний досвід їх впровадження свідчить про наявність широкого спектру ризиків — технічних, економічних, організаційних, екологічних, інформаційних та регуляторних. Існуючі загальні методики оцінки інвестиційних ризиків часто не враховують специфіки аграрного сектору, його високої залежності від природних факторів, а також особливостей інтеграції високотехнологічних рішень у виробництво. Це створює потребу в розробці або адаптації цільових підходів до оцінки ризиків саме проєктів впровадження технологій СТЗ.

Мета даної роботи полягає у визначенні потенційних ризиків і дослідженні можливості всебічної їх оцінки при реалізації проєктіввпровадження технологій точного землеробства в аграрному виробництві. Завдання роботи — дослідити вплив реалізації проєктів впровадження системи технологій точного землеробства на діяльність аграрногопідприємства, розробити і оцінити ефективність такого проєкту для ТОВ «ТАС Агро Південь», ідентифікувати основні ризики проєкту та провести їх оцінювання методами аналізу сценаріїв і чутливості.

Результати. У своїх роботах ряд дослідників, зокрема Лисогоров К.С., Середа О.О. [12], Мельник С.І. [7], Паламарчук В.Д. [8], Савицький Е.Е. [10], Марчук Л.П. [6], Федірець О.В. [17] тощо, досліджували теоретико-практичні аспекти впровадження сучасних технологій вітчизняними аграрними підприємствами та лише торкалися питання пов'язаних з цим ризиків. Бурляй А. П. та Охріменко Б.О. [16], розглядають точне землеробство як напрям модернізації аграрного ви-

робництва. Ласло О.О. [3] у своїй роботі розглядає впровадження технологій точного землеробства в Україні як комплексний підхід, який охоплює всі етапи виробництва, забезпечуючи підвищення ефективності, якості продукції та раціональне використання ресурсів з одночасним захистом навколишнього середовища. Натомість Демченко О. надає оцінку ефективності використання матеріально-технічних ресурсів аграрних підприємств [2]. Зазначені автори також вказують на доцільність впровадження СТЗ не лише як способу оптимізації використання ресурсів, а й як можливість стратегічного розвитку підприємства в сучасних умовах. А це неможливо без ідентифікації та оцінки впливу потенційних ризиків.

Дослідження свідчать, що розрахунок економічної ефективності впровадження системи точного землеробства (СТЗ) та оцінка ризиків — це важливий етап для прийняття обґрунтованих рішень щодо доцільності та потенціалу такого проєкту [1]. Використання аналізу чутливості та аналізу сценаріїв дозволяє оцінити можливі варіанти розвитку ситуації, врахувати вплив різних факторів на результат і мінімізувати ризики. Основною метою таких розрахунків є забезпечення чіткого розуміння того, які саме економічні результати та операційні переваги повинні бути досягнуті, щоб проєкт виявився вигідним для підприємства у мінливому середовищі [5].

Досвід практичного застосування технологій точного землеробства в Україні підтверджує їх багатофакторний позитивний вплив. Так, завдяки оптимізації живлення рослин і точному управлінню агропроцесами, заявляється про зростання урожайності культур на 10–25 % за низької бази. Аграрні підприємства також досягають скорочення витрат на матеріальні ресурси, що в комплексі дозволяє підвищити прибутковість виробництва на 30 % і знизити загальні виробничі витрати в окремих випадках до 25 % [7].

Впровадження технологій точного землеробства призводить до підвищення врожайності через оптимізацією агротехнічних заходів та управління ресурсами. Емпіричні дані проаналізованих досліджень в більшості випадків свідчать про діапазон підвищення врожайностівід 5 % до 15 % і така варіабельність зумовлена специфікою конкретної сільськогосподарської культури, кліматичними умовами та рівнем інтеграції технологій. Для підприємств такий приріст безпосередньоконвертується у відчутні додаткові доходи. Більше того, СТЗ дозволяє зменшити негативний вплив окремих культур на наступників у сівозміні через зменшення агротехнічного тиску на ґрунти за рахунок раціональнішого використання таких ресурсів як засоби захисту рослин і мінеральні добрива [14].

Нижче наведено інформацію щодо впровадження проєкту системи точного землеробства в підприємстві ТОВ «ТАС Агро Південь», який обґрунтовано в роботі Лисенко К.М. [4].Таблиця 1 ілюструє показники врожайності за 2023 рік, зіставляючи фактичні дані з плановими, що передбачають впровадження СТЗ при прирості врожайності на рівні 5 %.

Таблиця 1

ПОРІВНЯННЯ ФАКТИЧНИХ ПОКАЗНИКІВ УРОЖАЙНОСТІ І ДОДАТКОВОГО ДОХОДУ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ ТРАДИЦІЙНОЇ АГРОТЕХНОЛОГІЇ ТА ПЛАНОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ СТЗ В ТОВ «ТАС АГРО ПІВДЕНЬ»

Культура		Пшениця	Кукурудза	Соняшник	Ріпак	Всього
Площа збору за 2023 р, га		3 788,45	4 468,29	3 708,82	254,61	12 220,17
Сер. урожайність по Україні за 2023 р., т/га		4,67	7,81	2,45	2,95	X
Традиційна агротехнологія ТОВ «ТАС Агро Південь»	Фактична урожайність за 2023 р., т/га	5,64	7,86	3,06	2,19	X
	Валовий збір, т	21 367,65	35 099,89	11 339,47	556,80	68 363,82
	Нормативна урожайність по тех. карті, т/га	4,89	8,00	3,23	3,00	X
	Валовий збір за тех.картою, т	18 525,52	35 746,32	11 979,49	763,83	67 015,16
Технологія точного землеробства ТОВ «ТАС Агро Південь»	Планова урожайність, т/га	5,92	8,25	3,21	2,30	X
	Плановий валовий збір, т	22 436,03	36 854,89	11 906,45	584,64	71 782,01
Δ планової урожайності з використанням СТЗ та фактичної урожайності, т/га		0,28	0,39	0,15	0,11	X
Δ валового збору з використанням СТЗ та сер. валовим збором п-ва , т/га		1 068,38	1 754,99	566,97	27,84	3 418,19
Δ планової урожайності з використанням СТЗ та нормативної урожайності за тех.картою, т/га		1,03	0,25	-0,02	-0,70	X
Δ валового збору з використанням СТЗ та сер. валовим збором п-ва при нормативній урожайності, т/га		3 910,51	1 108,57	-73,04	-179,19	4 766,85
Середні ціни продажу ТАС Агро Південь за 2023 р, грн/т		5 773,26	7 008,09	12 394,01	11 849,79	X
Додатковий дохід від продажу продукції вирощеної за СТЗ у порівнянні з фактичною урожайністю, тис. грн		6 168,05	12 299,15	7 027,08	329,90	25 824,17
Додатковий дохід від продажу продукції вирощеної за СТЗ у порівнянні з нормативною урожайністю, тис. грн		22 576,40	7 768,93	-905,26	-2 123,36	27 316,70

Джерело: розроблено авторами на основі [4; 9]

Окрім ріпака озимого, урожайність усіх інших культур у досліджуваному підприємстві перевищувала середній рівень урожайності по Україні за 2023 рік і була дуже близька до нормативної урожайності. Це свідчить про високий рівень продуктивності, технічного оснащення та організації виконання виробничих операцій.

З метою об'єктивної оцінки економічної ефективності проєкту впровадження системи точного землеробства було враховано всю площу сільськогосподарських угідьТОВ «ТАС Агро Південь», яка становить 12 220 гектарів. На цих площах вирощуються усі культури підприємства: пшениця озима, кукурудза, соняшник та ріпак озимий.

Спостерігаємо значну варіацію додаткового доходу від продажу продукції з використанням СТЗ залежно від того, які дані щодо урожайності використовуються для аналізу:фактичнічи нормативні для технологічних карт (табл. 1). Відхилення фактичної урожайності від нормативних значень для технологічних карт залежить від природних та організаційних чинників, таких як кількість опадів, температурний режим, поширення хвороб і шкідників, вчасність виконання технологічних операцій тощо. Тому для визначення ефекту від впровадження СТЗ доцільно використовувати фактичну урожайність культур.

За такого підходу можнаконстатувати безумовний позитивний ефект від застосування технологій точного землеробства– приріст врожайності очікується для всіх сільськогосподарських культур. Найбільший приріст врожайності спостерігається у соняшника та ріпаку, що може бути детерміновано специфікою цих культур та їх підвищеною реакцією на прецизійне (точне) внесення добрив і засобів захисту рослин. Окрім того, цифровізація, яка супроводжує впровадження таких технологій, виступає стратегічним інструментом підвищення економічної ефективності за рахунок переходу від традиційної моделі агровиробництва до інноваційної і адаптивної [16].

Обґрунтування економічної ефективності проєкту впровадження СТЗ в ТОВ «ТАС Агро Південь» вимагає всебічного аналізу інвестиційних витрат, потенційних вигод і витрат. За результатами проведених розрахунків підприємство планує отримувати щорічні вигоди від проєкту в двох основних напрямках.

1. Планове підвищення врожайності на 5 % у порівнянні з середньою фактичною урожайністю ТОВ «ТАС Агро Південь» за 2023 рік, що, за середніми цінами реалізації продукції того ж року, забезпечить додатковий дохід у розмірі 25 824,17 тис. грн.

2. Планова економія ресурсів. Завдяки оптимізації процесів очікується зниження витрат на добрива на 10 %, на засоби захисту рослин (ЗЗР) — на 10 %, та на пальне — на 7 %, що сумарно принесе економію у розмірі 12 354,11 тис. грн. Таким чином, загальний річний дохід від реалізації проєкту становить 38 178,28 тис. грн.

Водночас, заплановані витрати на повне впровадження технологій точного землеробства, що включають закупівлю навігаційного обладнання, різноманітних датчиків, модернізацію існуючої техніки, а також програмного забезпечення (ПЗ) та систем штучного інтелекту (ШІ) для координації виробничих процесів були

оцінені у 39 071 675 грн. Із них 38 033 375 грн становлять разові інвестиції (капітальні витрати на обладнання та модернізацію), а 1 038 300 грн на рік — це початкові та подальші щорічні витрати на ліцензії та підписки для використання ПЗ та ШІ.

Для здійснення оцінки ефективності даного проєкту у табл. 2наведено прогнозні грошові потоки від операційної і інвестиційної діяльності проєкту впровадження СТЗ у ТОВ « ТАС Агро Південь» на 2025–2030 роки.

Таблиця 2

ПРОГНОЗНІ ГРОШОВІ ПОТОКИ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ СТЗУВ ТОВ «ТАС АГРО ПІВДЕНЬ» НА 2025–2030 рр., млн грн

Стаття	Рік					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Операційна діяльність						
Дохід від економії ресурсів (ЗЗР, палива, добрив)		12,35	12,35	12,35	12,35	12,35
Дохід від збільшення урожайності		25,82	25,82	25,82	25,82	25,82
Додаткові витрати		1,04	1,04	1,04	1,04	1,04
Чистий грошовий потік від операційної діяльності		37,14	37,14	37,14	37,14	37,14
Інвестиційна діяльність						
Надходження						19,08
Виплати	39,07					
Чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності	–39,07	0	0	0	0	0
Вільний грошовий потік (FCF)	–39,07	37,14	37,14	37,14	37,14	37,14
Ставка дисконтування (WACC), % р.	10 %					
Коефіцієнт дисконтування	1,00	0,91	0,83	0,75	0,68	0,62
ДВГП	–39,07	33,76	30,69	27,90	25,37	23,06
НДВГП	39,07	–5,31	25,39	53,29	78,66	101,72

Джерело:розроблено авторами

Стратегія фінансування проєкту передбачає комбіноване використання фінансових ресурсів, оскільки підприємство є частиною групи компаній «ТАС Агро». З одного боку, планується залучення зовнішніх позичкових коштів, що є поширеною практикою для масштабних інвестиційних проєктів. З іншого боку, значну

частину фінансування буде забезпечено за рахунок внутрішніх резервів підприємства. Зокрема, реалізація даного проєкту передбачає продаж непотрібних одиниць техніки та обладнання, що дозволить не лише оновити основні виробничі засоби, але й знизити потребу у зовнішньому фінансуванні.

Ставку дисконтування, як реальну середню зважену вартість капіталу (WACC) без планового темпу інфляції, оскільки грошові потоки проєкту порахо-вані за постійними цінами. Оскільки станом на початок 2025 року середні ставки за кредитами в Україні складають 19–22 % річних (у середньому 20 %), а очікувана інфляція 10 % річних, то реальна вартість капіталу становить 10 % річних і яка приймається як ставка дисконтування.

Таким чином, відповідно до проведених розрахунків, наведених (табл. 3), за базового сценарію розвитку подій чиста теперішня вартість (NPV) проєкту на кінець п’ятого року реалізації становитиме 101,72 млн грн, що свідчить про економічну доцільність реалізації проєкту.Внутрішня норма дохідності (IRR) вказує на високий рівень економічної ефективності інвестицій — 91 % річних. Разом із тим, модифікована внутрішня норма дохідності (MIRR), яка враховує різні ставки реінвестування позитивних грошових потоків і фінансування дефіциту коштів, вважається більш точною характеристикою ефективності інвестиційного проєкту. У нашому випадку значення MIRR становить 42 %, що також свідчить про високу інвестиційну привабливість проєкту. Крім того, індекс прибутковості (PI), який дорівнює 3,6, означає, що на кожну гривню інвестованого капіталу припадатиме 3,6 гривні чистого грошового потоку (чисті грошові надходження перевищують розмір початкових інвестицій у 3,6 разу, що підтверджує високу ефективність проєкту. Що стосується періоду окупності, проєкт поверне всі вкладені інвестиції вже до кінця другого року його реалізації.

Традиційно оцінка ризиків проєкту передбачає аналіз чутливості, аналіз сценаріїв, якісний аналіз ризику, статистичну оцінку ризиків (імітаційне моделювання). При цьому для проєктів високого рівня невизначеності планових показників рекомендується проводити більш глибокий аналіз ризиків. Проєкти впровадження нових технологічних рішень з метою зниження собівартості або підвищення продуктивності в існуючому прибутковому аграрному виробництві мають невисокий рівень невизначеності. З іншого боку, ефективність таких проєктів може дуже сильно залежати від зовнішніх чинників, які в агробізнесі можуть суттєво коливатися. Особливо в умовах воєнного стану після 2022 року, що суттєво змінило умови діяльності підприємств агробізнесу [13].

Для отримання комплексної оцінки ефективності інвестиційного проєкту впровадження технологій СТЗ на підприємстві ТОВ «ТАС Агро Південь», окрім базового, було проведено аналіз чутливості проєкту за чотирма додатковими сценаріями, які дозволяють врахувати вплив зміни окремих чинників. Розглядалися такі варіанти розвитку подій: оптимістичний, песимістичний, сценарій з урахуванням зміни доходу від урожайності на основі ринкових цін станом на 2025 рік, а також сценарій зміни доходу внаслідок різниці між нормативною та плановою урожайністю при застосуванні СТЗ.

У рамках песимістичного сценарію було враховано найменш сприятливі умови реалізації проєкту: загальна сума інвестицій оцінювалась на максимально високому рівні — 65,348 млн грн; щорічні витрати на програмне забезпечення становили 1,756 млн грн; приріст урожайності всіх сільськогосподарських культур становив 4 %; економія ресурсів (добрив, засобів захисту рослин, пального) у є мінімальною — по 5 %. Тобто, такий сценарійпередбачає гірші припущення щодо витрат і результатів, ніж у базовому сценарії.

У протилежність песимістичному, оптимістичний сценарій передбачає більш сприятливі умови реалізації проєкту, де приріст урожайності — 7 % для всіх культур; рівень економії ресурсів є вищим: добрива та ЗЗР — по 12 %, пальне — 10 %; інвестиційні витрати залишилися на базовому рівні, тобто враховано середню ринкову вартість обладнання та програмного забезпечення — 39,072 млн грн; щорічні витрати на ПЗ — 1,038 млн грн.

У третьому сценарії планова зміни доходу визначена за цінами початку 2025 року, тобто враховано вплив значного зростання цін на сільськогосподарську продукцію у результаті зміни кон'юнктури світового ринку та покращення роботи інфраструктури аграрного ринку в Україні на загальний дохід проєкту. При цьому інші параметри залишалися незмінними, як у базовому сценарії: інвестиційні витрати — 39,072 млн грн; щорічні витрати на ПЗ — 1,038 млн грн; приріст урожайності — 5 %; економія ресурсів: добрива — 10 %, ЗЗР — 7 %, пальне — 10 %. Зростання цін на продукцію забезпечує додатковий дохід без зміни урожайності чи витрат, що позитивно впливає на показники ефективності.

У четвертому сценарії аналізувався вплив зміни фактичного доходу внаслідок різниці між нормативною урожайністю (згідно з технологічними картами) та плановими показниками, очікуваними при впровадженні СТЗ. Усі інші параметри (інвестиції, економія ресурсів, ринкові ціни) залишалися на базовому рівні. Основний акцент зроблено на вплив приросту урожайності як фактору зростання загального доходу.

Такий аналіз сценаріїв дозволяє не лише оцінити потенційні ризики й вигоди при різних варіантах розвитку подій, а й більш обґрунтовано приймати рішення щодо масштабів інвестицій, строків окупності та стратегії впровадження технологій точного землеробства. Він демонструє, що проєкт є стійким до змін у ключових параметрах, а за сприятливих умов може забезпечити істотно вищу рентабельність (табл. 3).

Результати фінансового моделювання за різних сценаріїв свідчить про високу фінансову стійкість і життєздатність даного проєкту. Хоча значення чистої теперішньої вартості (NPV) варіюється залежно від сценарію, проте навіть за умов песимістичного сценарію даний показник за п'ятирічний плановий період є позитивною і становить 31,41 млн грн. При цьому дисконтований період окупності дорівнює майже чотирьом рокам (чотирьом сільськогосподарським сезонам), що є прийнятним показником для аграрних інвестицій.У разі реалізації оптимістичного сценарію NPV зростає до 152,04 млн грн, а строк окупності проєкту скорочується до одного року, що свідчить про високу ефективність інвестицій за сприятливих умов. Інші сценарії показують також високу ефективність проєкту.

Таблиця3

ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ ТОЧНОГО ЗЕМЛЕРОБСТВА В ТОВ «ТАС АГРО ПІВДЕНЬ» У РОЗРІЗІ П'ЯТИ СЦЕНАРІЇВ

Сценарій	Імовірність сценарію	Чиста теперішня вартість(NPV), млн грн.	Внутрішня норма доходності(IRR), % річних	Модифікованавнутрішня норма дохідності (MIRR), % річних	Індексефективності інвестицій (PI), коеф.	Простийперіод окупності (PP).	Дисконтований період окупності(DPP)
Базовийсценарій	0,45	101,72	91	42	3,60	1,05	1,17
Песимістичний сценарій	0,2	31,41	27	19	1,48	2,56	3,11
Оптимістичний сценарій	0,15	152,04	127	51	4,89	0,78	0,85
Сценарій реалізації продукції за цінами 2025 року	0,1	123,90	107	46	4,17	0,91	1,00
Сценарій зміни доходу через різницю між нормативною та плановою урожайністю	0,1	107,38	95	43	3,75	1,01	1,12

Джерело:розроблено авторами

Очікуваний NPV з урахуванням ймовірності сценаріїв становить 97,99 млн грн, а коефіцієнт варіації NPV — 0,46. Цей коефіцієнт варіації виявився достатньо низьким, що свідчить про незначну мінливість результатів проєкту залежно від змін у зовнішньому середовищі. Це є позитивним фактором при прийнятті інвестиційного рішення, адже вказує на помірний рівень ризику і відносну прогнозованість фінансових результатів. Отже, незалежно від сценарію розвитку подій, проєкт залишається ефективним, що говорить про його низький рівень ризику.

Також було здійснено оцінку чутливості проєкту до коливання основних чинників (рівня урожайності, обсягів інвестицій, цін на продукцію чи витрат на ресурси), результати якої наведено в у табл. 4. та на рисунку чутливості (рис. 1). Було проаналізовано зміну рівня NPV проєкту при коливанні ключових перелічених чинниківна ±15 %, що дозволяє ідентифікувати найбільш впливові чинники ризику та підвищити обґрунтованість управлінських рішень при реалізації проєкту.

Таблиця 4

АНАЛІЗ ЧУТЛИВОСТІ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ ТОЧНОГО ЗЕМЛЕРОБСТВА В ТОВ «ТАС АГРО ПІВДЕНЬ»

Чинник, що може змінюватися	Базове значення		Умова зменшення чинника на 15 %		Умова зростання чинника на 15 %	
	Чинник	NPV, млн грн	Чинник	NPV, млн грн	Чинник	NPV, млн. грн
Економія ресурсів, млн грн	12,4	101,72	10,5	94,7	14,2	108,7
Зростання урож, млн грн	25,8		22,0	87,0	29,7	116,4
Операційні витрати, млн грн	1,04		0,88	102,3	1,19	101,1
Інвестиційні витрати, млн.грн	39,1		33,2	107,6	44,9	95,9

Джерело:розроблено авторами

Найбільший вплив на зміну показника NPV проєкту мають такі параметри, як зміна урожайності та економія ресурсів (мінеральних добрив, засобів захисту рослин і пального). Зміна кожного з цих показників на ±15 % призводить до найсуттєвіших коливань NPV, що свідчить про їх критичне значення для економічної успішності проєкту.

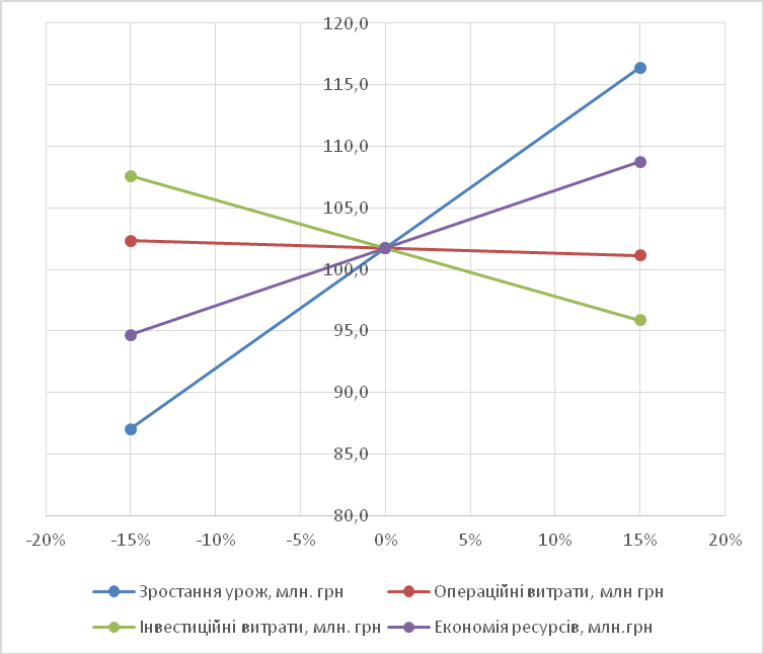

Рис. 1. Графік чутливості проєкту впровадження СТЗ в ТОВ «ТАС Агро Південь»

Джерело:[4]

Ці результати підтверджують, що раціональне використання ресурсів та максимізація продуктивності сільськогосподарських культур є основними драйверами фінансової ефективності впровадження технологій точного землеробства. Іншими словами, підвищення урожайності навіть на декілька відсотків здатне істотно збільшити загальний ефект, тоді як раціональне використання ресурсів — зменшити витрати без втрати якості продукції.

У свою чергу, зміна витрат на ПЗ проєкту на 15 % майже не впливає на рівень NPV. Така незначна чутливість може бути пояснена тим, що експлуатаційні витрати складають відносно малу частку у структурі загальних грошових потоків проєкту.

Що стосується інвестиційних витрат, то вони демонструють середній рівень впливу. Хоча зміна капіталовкладень на ±15 % спричиняє помітну зміну NPV, проте вплив цього чинника не є критичним у порівнянні з урожайністю та економією ресурсів.Додатково, розраховано коефіцієнти еластичності (чутливості) для кожного з проаналізованих факторів (табл. 5). Ці коефіцієнти показують, на скільки відсотків змінюється показник NPV у результаті зміни кожного відповідного окремого чинника на 1 %.

Таблиця 5

КОЕФІЦІЄНТИ ЕЛАСТИЧНОСТІ (ЧУТЛИВОСТІ) NPV ПРОЄКТУ ДО ЗМІНИ ОКРЕМИХ ЧИННИКІВ НА 15 %

Чинник	% зміна NPV за умов зменшення чинника	Коефіцієнт еластичності (чутливості)	% зміна NPV за умов збільшення чинника	Коефіцієнт еластичності (чутливості)
Економія ресурсів, млн. грн	–6,9	–0,46	6,9	0,46
Зростання урожайності, млн грн	–14,4	–0,96	14,4	0,96
Операційні витрати, млн грн	0,6	0,04	–0,6	–0,04
Інвестиційні витрати, млн грн	5,8	0,38	–5,8	–0,38

Джерело:розроблено авторами

Найбільші коефіцієнти чутливості виявлено для таких параметрів, як приріст урожайності та економія ресурсів, що свідчить про їх визначальний вплив на ефективність проєкту. Тому саме ці чинники відіграють ключову роль у формуванні грошових потоків проєкту. З іншого боку, операційні витрати мають найнижчий коефіцієнт чутливості, що свідчить про мінімальний вплив цього фактору на фінансову ефективність — зміни в експлуатаційних витратах практично не змінюють загальну оцінку проєкту.

Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що інвестиційний проєкт є достатньо чутливим до змін таких критичних факторів, як урожайність і рівень

економії матеріальних ресурсів (мінеральних добрив, ЗЗР і пального). Саме ці параметри повинні бути у фокусі управлінської уваги при реалізації проєкту.

Для досягнення бажаних результатів і забезпечення фінансової стабільності проєкту, керівництво підприємства повинне зосередитись на ефективному управлінні агротехнологічними процесами, дотриманні агротехнічних вимог, а також запобігати значним відхиленням фактичної урожайності від планових показників, закладених у фінансову модель.Це є ключовими технологічними аспектами підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва [15].

Крім того, необхідно впроваджувати стратегії зниження ризиків, пов'язаних зі змінами зовнішніх умов, таких як коливання цін на ресурси та аграрну продукцію, погодні умови, зміни у функціонуванні ринкової інфраструктури, у законодавстві тощо. Це дозволить забезпечити високу адаптивність проєкту до потенційних викликів [11; 15].

На основі проведеного аналізу ефективності, включно з оцінкою чутливості та сценарним підходом, можна говорити про високу фінансову доцільність впровадження проєкту СТЗ. Усі розглянуті сценарії — як базовий, так і альтернативні — демонструють позитивне значення NPV, що підтверджує життєздатність проєкту.Такий інвестиційний проєкт є економічно доцільним, помірно ризикованим і обґрунтованим для впровадження в діяльність аграрного підприємства в сучасних умовах. Зокрема, навіть за песимістичного сценарію проєкт залишається економічно ефективним, що є свідченням стійкості до зовнішніх ризиків і гнучкості моделі.

Ключовим фактором, який впливає на фінансову результативність проєктів впровадження СТЗ, є дохід в результатізміни урожайності сільськогосподарських культур. Аналізу чутливості підтвердив, що саме урожайність має найбільший вплив на зміну NPV. Це підкреслює необхідність ретельного моніторингу агровиробничих показників та впровадження точного агрономічного управління з метою досягнення запланованих обсягів врожаю.

Варто враховувати, що ефективність агровиробництва формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. До зовнішніх належать ті, що перебувають поза контролем підприємства:ціни на виробничі ресурси, динаміка світових цін на аграрну продукцію, а сьогодні — умови воєнного стану в Україні, тощо. Водночас внутрішні фактори, такі як організація виробничих процесів, ефективність використання ресурсів, кадровий потенціал і технологічна база, можуть бути цілеспрямовано вдосконалені [8]. Саме внутрішній управлінський ресурс і інноваційні підходи до виробництва стають визначальними для зниження собівартості продукції та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Впровадження систем точного землеробства, зокрема технологій паралельного водіння, диференційованого внесення добрив та супутникового моніторингу, дозволяє значно оптимізувати витрати [12]. Це сприяє істотному зростанню ефективності аграрного виробництва.

Висновки.Технології точного землеробства виходять на перший план, пропонуючи шляхи до оптимізації виробництва, зниження витрат та підвищення ефективностіаграрного сектору. Водночас, впровадження цих інноваційних рішень не обходиться без відхилень від планових показників.Тому оцінка ризиків є важливою складовою процесу впровадження технологій точного землеробства. Вона дозволяє зменшити ймовірність невдачі, сформувати обґрунтовану стратегію впровадження та забезпечити стабільний розвиток аграрного підприємства в умовах цифровізації сільського господарства.

Поглиблений аналіз ефективності, чутливості та сценаріїв проєкту підтверджує, що впровадження системи точного землеробства має високий економічний потенціал та помірний рівень ризиків. Його здатність генерувати позитивні фінансові результати навіть за песимістичного розвитку подій свідчить про значну стійкість до зовнішніх і внутрішніх викликів. Проте, висока залежність показників ефективності від доходу за рахунок приросту урожайності сільськогосподарських культур (який часто коливається під впливом природних та інших чинників) вимагає від менеджерів постійної уваги до підвищення ефективності виробництва та забезпечення запланованих обсягів урожаю. Це також підкреслює необхідність активного управління щодопідготовки до ризиків, які походять від зовнішнього та внутрішньогосередовища.

Література

1. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз : монографія. Київ : КНЕУ, 2005. 290 с.

2. Демченко, О. Оцінка ефективності використання матеріально-технічних ресурсів аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 2. С. 110-119. URL: http://surl.li/kjrutk (дата звернення: 03.05.2025).

3. Ласло О.О. Впровадження технологій точного землеробства в Україні. *ВІСНИК Полтавської державної аграрної академії*. 2011. № 1. С. 49-50. URL: http://surl.li/ukvqlg (дата звернення: 01.05.2025)

4. Лисенко К.М. Обгрунтування проєкту впровадження системи точного землеробства [Рукопис] : кваліфікац. магістер. робота : 051, Економіка агробізнесу та агротрейдинг / Лисенко Клавдія Миколаївна ; наук. керівник О. Ю. Старіков ; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Ф-т економіки та управління, Каф. бізнес-економіки та підприємництва. Київ : [б. и.], 2025. 113, [30] с.

5. Мамотенко Д. Ю. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів. *Видавництво львівської політехніки*. 2008. С. 209-216. URL: https://vlp.com.ua/files/ 32_13.pdf (дата звернення: 04.05.2025)

6. Марчук Л. П. Економічні пріоритети поширення точного землеробства в Україні. *Економіка АПК*. 2012. №8. С. 21-25.

7. Мельник, С. І. Світові тенденції ефективності ресурсовикористання в агропромисловому комплексі . *Економіка АПК*. 2003. № 5. С. 3-11

8. Новітні агротехнології у рослинництві: Підручник / В.Д. Паламарчук, І.С. Поліщук, В.А. Мазур, О.Д. Паламарчук. Вінниця: ВНАУ. 2017. 602 с URL: http://surl.li/nituvj (дата звернення: 04.05.2025).

9. Основні показники сільськогосподарської діяльності домогосподарств у сільській місцевості. *Офіційний сайт. Державна служба статистики України.* URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 03.05.2025)

10. Савицький Е. Е. Точне землеробство як результат інформатизації систем управління в агробізнесі. Економіка та підприємництво : *Збірник наукових праць КНЕУ*. 2017. Вип. 38. С. 174-181.

11. Семенчук Л.І., Мороз С.О. Інвестиційна привабливість підприємства та методи її оцінювання. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2016. № 11. URL: http://surl.li/ringom (дата звернення: 05.05.2025).

12. Середа О.О. Упровадження стратегічних напрямів ефективного використання земельно-ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт.* 2023. № 16. URL: http://surl.li/reyipr (дата звернення: 02.05.2025).

13. Старіков О., Чабан В. Підтримка аграрного підприємництва в Україні в умовах воєнного. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. конф., 30 трав. 2022 р. / М-во освіти і науки України, М-во фінансів України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» [та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ: КНЕУ, 2022. С. 375–379. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/37820.

14. Старіков О. Ю., Коваль А. Ю. Врахування негативних наслідків вирощування соняшнику при оцінюванні його ефективності.*Економіка та підприємництво*.2021. Вип. 47. С. 87–101. DOI: https://doi.org/10.33111/EE.2021.47.StarikovO_KovalA

15. Старіков О. Ю., Мокрицька Д. Ю., Мусієнко І. В. Технологічні аспекти оптимізації структури посівних площ аграрного підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2024. Вип. 55. С. 174–188. DOI: https://doi.org/10.33111/ sedu.2024.55.174.188

16. Бурляй А. П., Охрименко Б.О. Точне землеробство як напрям модернізації аграрного виробництва. *ModernEconomics*. 2021 №29, с 29-34 URL: http://surl.li/jaclnf (дата звернення: 03.05.2025)

17. Федірець О. В. Управління інноваціями при впровадженні технологій точного землеробства В Україні. *Наукові праці Полтавської державної агарної академії.* Полтава : ПДАА, 2013. № 2 (7). Т. 3. С. 302-308.

References

1. Andriychuk, V. G. 2005. *Efficiency of Agricultural Enterprises: Theory, Methodology, Analysis*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian]

2. Demchenko, O. 2017. “Assessment of the Efficiency of the Use of Material and Technical Resources of Agricultural Enterprises.” *Ukrainian Journal of Applied Economics* 2(2): 110–119. URL: http://surl.li/kjrutk (accessed June 3, 2025). [in Ukrainian]

3. Laszlo, O. O. 2011. “Implementation of Precision Farming Technologies in Ukraine.” *Bulletin of the Poltava State Agrarian Academy*, no. 1: 49–50. URL: http://surl.li/ukvqlg (accessed June 1, 2025). [in Ukrainian]

4. Lysenko, K. M. 2025. *Justification of the Project for Implementing the Precision Farming System* [Manuscript, Master's qualification thesis, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman]. [in Ukrainian]

5. Mamotenko, D. Yu. 2008. "Assessment of the Effectiveness of Investment Projects." *Lviv Polytechnic Publishing House*: 209–216. URL: https://vlp.com.ua/files/32_13.pdf (accessed June 4, 2025). [in Ukrainian]

6. Marchuk, L. P. 2012. "Economic Priorities for the Spread of Precision Farming in Ukraine." *Economics of the Agricultural Industry*, no. 8: 21–25. [in Ukrainian]

7. Melnyk, S. I. 2003. "World Trends in Resource Efficiency in the Agro-Industrial Complex." *Economics of the Agricultural Industry*, no. 5: 3–1. [in Ukrainian]

8. Palamarchuk, V. D., Polishchuk, I. S., Mazur, V. A., and Palamarchuk, O. D. 2017. *The Latest Agricultural Technologies in Crop Production: Textbook*. Vinnytsia: VNAU. URL: http://surl.li/nituvj (accessed June 4, 2025). [in Ukrainian]

9. State Statistics Service of Ukraine. "Main Indicators of Agricultural Activity of Households in Rural Areas." URL: https://www.ukrstat.gov.ua (accessed June 3, 2025). [in Ukrainian]

10. Savytskyi, E. E. 2017. "Precision Farming as a Result of Informatization of Management Systems in Agribusiness." *Economics and Entrepreneurship: Collection of Scientific Works of the KNEU* 38: 174–181. [in Ukrainian]

11. Semenchuk, L. I., and Moroz, S. O. 2016. "Investment Attractiveness of the Enterprise and Methods of Its Assessment." *Accounting, Analysis and Audit*, no. 11. URL: http://surl.li/ringom (accessed June 5, 2025). [in Ukrainian]

12. Sereda, O. O. 2023. "Implementation of Strategic Directions for the Effective Use of Land and Resource Potential of Agricultural Enterprises." *Agrosvit*, no. 16. URL: http://surl.li/reyipr (accessed June 2, 2025). [in Ukrainian]

13. Starikov, O., and Chaban, V. 2022. "Pidtrymka ahrarnoho pidpryiemnytstva v Ukraini v umovakh voiennoho stanu." In *Innovatsiine pidpryiemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku*, materials of the 7th All-Ukrainian Scientific-Practical Conference (Kyiv: KNEU), 375–379. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/37820 [in Ukrainian]

14. Starikov, O. Yu., and Koval, A. Yu. 2021. "Vrakhuvannia nehatyvnykh naslidkiv vyroshchuvannia soniashnyku pry otsiniuvanni yoho efektyvnosti." *Ekonomika ta pidpryiemnytstvo* 47: 87–101. https://doi.org/10.33111/EE.2021.47.StarikovO_KovalA [in Ukrainian]

15. Starikov, O. Yu., Mokrytska, D. Yu., and Musiienko, I. V. 2024. "Tekhnolohichni aspekty optymizatsii struktury posivnykh ploshch ahrarnoho pidpryiemstva." *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy* 55: 174–188. https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.174.188 [in Ukrainian]

16. Burlyai, A. P., and Okhrimenko, B. O. 2021. "Precision Farming as a Direction of Modernization of Agricultural Production." *Modern Economics*, no. 29: 29–34. URL: http://surl.li/jaclnf (accessed June 3, 2025). [in Ukrainian]

17. Fedirets, O. V. 2013. "Innovation Management during the Implementation of Precision Farming Technologies in Ukraine." *Scientific Works of the Poltava State Agrarian Academy* 2(7), vol. 3: 302–308. [in Ukrainian]

RISK ASSESSMENT OF PRECISION AGRICULTURE TECHNOLOGY IMPLEMENTATION PROJECTS

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
Klavdiia Lysenko
Master of Educational and Professional Program "Agribusiness Economics and Agritrading"
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
ORCID https://orcid.org/0009-0009-2521-3575

Abstract. The paper proposes to assess the risks of implementing a project for the system of precision farming technologies in agricultural enterprises, taking into account the specifics of the implementation of such projects. It is proposed to use, in addition to the basic, optimistic and pessimistic, additional scenarios: a) a scenario for assessing the economic benefit from the implementation of the project, taking into account current prices for agricultural products; b) a scenario for taking into account the difference between the normative and planned yields of crops according to technological maps of their cultivation. The influence of individual factors on the efficiency indicators of the project for implementing precision farming technologies in a modern agricultural enterprise under martial law in Ukraine has been determined. The study allows us to conclude that the investment project is sufficiently sensitive to changes in critical factors such as yield and the level of saving of material resources (mineral fertilizers, plant protection products, and fuel). It is these parameters that should be the focus of management attention during the implementation of the project.

It can be argued that implementing the precision agriculture project is highly financially feasible. All considered scenarios — both the baseline and alternative — demonstrate a positive NPV value, which confirms the project's viability in modern conditions even under a pessimistic scenario. This investment project is economically feasible, moderately risky, and justified for implementation in the activities of an agricultural enterprise in modern conditions.

The key factor affecting such projects' financial performance is income from crop yield changes. Sensitivity analysis confirmed that yield has the most significant impact on the change in NPV. This emphasizes the need to carefully monitor agricultural production indicators and implement precise agronomic management to achieve the planned harvest volumes.

Keywords: precision farming system, risks, scenarios, sensitivity, yield, resource saving.

Стаття надійшла до редакції 10.05.2025

УДК 338.4:614
JEL Classification: I18, L21, M10
DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.218.231

Шевчук Наталія Валентинівна*
Кузьомко Володимир Миколайович**

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ: СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ

Анотація. У статті здійснено теоретичне осмислення ефективності управління розвитком медичного закладу як системного багатоаспектного явища в контексті сучасних трансформацій у сфері охорони здоров'я. Сформульовано багатовимірну модель, що охоплює соціально-етичний, медичний і фінансово-економічний виміри. В межах кожного виміру запропоновано аналітичну рамку оцінювання, побудовану за принципом «ресурс — процес — спосіб». Представлений підхід дозволяє поєднати змістовну глибину та функціональну структурність управлінських дій, закладаючи підґрунтя для подальшого розвитку інструментарію стратегічного аналізу у сфері медичного менеджменту.

Ключові слова: розвиток; управління; стратегія; ефективність; цінність; пацієнтоцентричність; медичний заклад.

Вступ. У сучасних умовах трансформації систем охорони здоров'я в Україні та світі зростає потреба у нових підходах до управління розвитком медичних закладів, що відповідають як викликам часу, так і фундаментальним цінностям людського буття. Управління розвитком у медичній сфері перестає бути виключно інструментальним процесом, орієнтованим на оптимізацію структур чи ресурсів, і набуває характеру стратегічного, багатовимірного явища, основою якого є здатність системи динамічно адаптуватися, зберігаючи при цьому свою професійну, соціальну та етичну місію.

Попри значну кількість досліджень, присвячених ефективності управлінських рішень у сфері охорони здоров'я, у науковому дискурсі зберігається недостатня чіткість у концептуальному осмисленні саме ефективності управління розвитком медичних закладів як специфічного виду управлінської діяльності. Існуючі підходи часто зосереджені на окремих аспектах, таких як фінансова результативність, організаційна структура, впровадження технологій чи якість медичних послуг. Проте цілісно вони залишаються методологічно розпорошеними. Водночас розвиток медичного закладу як соціального організму потребує інтегрованого бачення ефективності, яке б охоплювало не лише економічні й клінічні параметри, а й ціннісно-гуманітарні засади, що визначають суспільну місію медицини.

[*] **Шевчук Наталія Валентинівна** — канд. екон. наук, професор, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6467-7748, email: shevchuk@kneu.edu.ua
[**] **Кузьомко Володимир Миколайович** — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7150-3439, email: kuzomko.volodymyr@kneu.edu.ua

У цьому контексті постає потреба у системному підході до концептуалізації ефективності, здатному врахувати багаторівневу природу управління розвитком у медичній сфері.

Питання управління розвитком медичних закладів, його стратегічних орієнтирів, ресурсного забезпечення, інституційної спроможності та ефективності реалізації привертають усе більшу увагу науковців як в Україні, так і за кордоном. Актуальними залишаються кластери досліджень, присвячених: модернізації системи охорони здоров'я в умовах обмежених ресурсів; стратегічному управлінню розвитком медичних організацій; економіко-фінансовому аналізу діяльності медичних установ; соціальній ролі медицини в суспільстві; управлінню якістю медичних послуг; а також пошуку індикаторів ефективності в контексті трансформаційних змін.

Серед зарубіжних дослідників, що системно досліджують проблематику стратегічного розвитку, управлінської ефективності та функціонування медичних організацій, слід відзначити праці C. Eijkenaar, M. Mikkola, S. Lega, J. Ovretveit, J. Braithwaite, T. Greenhalgh, K. Walshe, V. L. D'Aunno, H. Mintzberg, M. Porter, L. Pal, F. Denis, G. P. Mosadeghrad, L. Shortell та ін. В українській науковій традиції вагомий внесок у теоретичне осмислення та прикладне моделювання управління медичними закладами зробили В.М. Лехан, Л.В. Крячкова, В.В. Волчек,О. М. Бачинська, С. М. Вовк, Т. В. Вовк, Н. С. Половян, П. О. Гуржий, В. І. Борщ, С. О. Назарко, М. А. Теплюк, О. А. Шапран та ін.

Разом з тим, в умовах реформування системи охорони здоров'я, зростання автономії медичних установ і посилення соціального запиту на якісні та етично обґрунтовані медичні послуги, виникає об'єктивна потреба у переосмисленні традиційних підходів до оцінювання ефективності управлінських рішень у цій сфері. Існуючі моделі здебільшого зосереджуються на окремих аспектах: фінансових, організаційних чи медичних, залишаючи поза увагою цілісну структуру взаємозв'язків між функціональними та ціннісними компонентами розвитку.

Постановка завдання. Актуальність даного дослідження зумовлена потребою створити цілісну методологічну основу для подальшого аналізу, планування та оптимізації управлінських процесів в медичних закладах. Проблема полягає в недостатній визначеності критеріїв і рамкових підходів, які б водночас враховували галузеву специфіку медичногозакладу, його соціальну місію та потребу в стратегічному мисленні.

У межах цієї статті дослідження має на меті:окреслити ключові виміри ефективності управління розвитком медичного закладу та аргументувати концептуальну аналітичну рамку для кожного з вимірів;розкрити зміст вимірів з урахуванням теоретичних джерел і галузевих особливостей медичного закладу; сформувати основу для подальшої операціоналізації критеріїв ефективності на основі узагальненого підходу. По суті мова йде про формування авторського науково обґрунтованого підходу до розуміння ефективності управління розвитком медичного закладу як інтегрованої багатовимірної конструкції, релевантної як сучасному управлінському мисленню, так і соціальній функції медицини.

Результати. Ефективність є похідною характеристикою певної управлінської системи, яка не може бути визначена поза межами аналізу її функціонального змісту, цільової спрямованості та контексту реалізації.У сфері охорони здоров'я управління розвитком набуває унікального забарвлення, зумовленого як соціальним призначенням медичних закладів, так і специфікою предметної сфери, що пов'язана із забезпеченням базових прав людини на життя та здоров'я. Перш ніж досліджувати питання ефективності має сенс уточнитиособливості та відмінні характеристикиуправління розвитком медичного закладу.

Результати аналізу наукових джерел свідчать про існування різних підходів до розуміння сутності управління розвитком медичного закладу. Переважна більшість дослідників характеризують досліджуване явище крізь призму *стратегічного управління.*

Так S.L. Walston наголошує на тому, що стратегічне управління у сфері охорони здоров'я вимагає широкого спектру навичок, включаючи комунікацію, прийняття рішень, встановлення цілей, аналіз даних, управління проєктами та фінансовий аналіз. Дослідник акцентує увагу на важливості як конкурентних, так і колаборативних стратегій для досягнення місії медичного закладу, а не лише перевершенні конкурентів [1]. J. P. Harrison досліджує управління розвитком у закладах охорони здоров'я в аспекті стратегічного планування, що включає оцінювання поточної ситуації, передбачення майбутніх змін, розробку стратегічних ініціатив та їх впровадження. Він також акцентує увагу на ролі лідерства та організаційної культури у формуванні ефективної стратегії розвитку медичних закладів [2]. C. Dennis зазначає, що стратегічне планування часто подається як суворий і систематичний процес, який дозволяє уточнити мету та об'єднати персонал для досягнення організаційних цілей [3]. Однак вона підкреслює, що існує мало доказів того, що сам процес планування та створення документованого плану сприяє досягненню цілей та покращенню результатів у сфері охорони здоров'я. Незважаючи на це, у відсутності альтернативних підходів, системи охорони здоров'я продовжують докладати значних зусиль до стратегічного планування як способу публічного підтвердження мети та напрямкурозвитку.

Концептуальні засади управління розвитком медичного закладу базуються на специфічному методологічному підході, який визначається організаційними характеристиками системи охорони здоров'я як соціально-економічного утворення. Ключовою особливістю управління розвитком медичного закладу є дуалістична природа його цільової функції, що поєднує соціальну спрямованість, орієнтовану на забезпечення якості та доступності медичних послуг, з необхідністю досягнення економічної ефективності функціонування. Така двоїста цільова орієнтація формує особливий контекст для адаптації та застосування управлінських концепцій і інструментарію, традиційно використовуваних у корпоративному секторі.

Результати аналізу сучасних наукових публікацій у сфері управління розвитком медичних закладів [4–9] виявляє чітку тенденцію до домінування пацієнтоорієнтованого підходу як ключового управлінськогоконцепту. Цей підхід відображає фундаментальну трансформацію у розумінні ролі пацієнта в системі охорони здоров'я — від пасивного об'єкта медичного втручання до активного

суб'єкта, що формує архітектуру медичних послуг відповідно до своїх потреб та очікувань.

Зміст пацієнтоорієнтованого підходу полягає в системній реорганізації всіх управлінських процесів медичного закладу навколо центральної ідеї максимального задоволення потреб пацієнтів. Це передбачає не лише оперативне реагування на безпосередні медичні потреби, але й комплексне врахування психологічних, соціальних, культурних та економічних чинників, що впливають на сприйняття якості медичної допомоги. Такий підхід вимагає радикального переосмислення традиційних управлінських практик та інтеграції міждисциплінарних знань з медицини, психології, соціології, економіки та менеджменту.

Пріоритезація інтересів пацієнта визначає основу всієї системи прийняття рішень у медичному закладі, яка має свої специфічні відмінні особливості та передбачає створення механізмів постійного моніторингу задоволеності пацієнтів, систематичний аналіз їх потреб та очікувань, а також адаптацію організаційних процесів до динаміки цих потреб. Це вимагає від управлінського персоналу розвитку компетенцій у сфері емпатійного лідерства та здатності до швидкого реагування на зміни в запитах пацієнтів.Так, реалізація пацієнтоорієнтованого підходу до управління розвитком медичного закладу передбачає створення гнучких систем надання медичних послуг, здатних адаптуватися до унікальних характеристик кожного пацієнта, щозумовлює не лише врахування клінічних показників, але й соціокультурних особливостей, релігійних переконань, економічних можливостей та індивідуальних преференцій пацієнтів. У такому контексті актуалізуєтьсянеобхідність балансування індивідуального підходу з економічною ефективністю та стандартизацією медичних процесів.

Особливістю пацієнтоорієнтованого підходу до управління медичним закладом є міждисциплінарна співпраця,що виходить за межі традиційної медичної команди та включає соціальних працівників, психологів, адміністративний персонал, ІТ-спеціалістів та інших фахівців. В такому аспекті управлінський виклик полягає в необхідності забезпечення ефективної взаємодії між різними професійними групами, зберігаючи ключовий управлінський фокус на потребах пацієнта.

Основні тренди розвитку суспільства — цифровізація та інновації набувають стратегічного впливу на управління медичним закладом, особливо в аспекті персоналізації медичних послуг і підвищення доступності медичної допомоги. Використання штучного інтелекту для аналізу індивідуальних потреб пацієнтів, телемедичних технологій для забезпечення дистанційного доступу до послуг, мобільних додатків для моніторингу стану здоров'я та електронних систем управління медичними записами створюють нові можливості для реалізації пацієнтоорієнтованості.

Окремим напрямком наукових дослідженьу сфері управління розвитком медичного закладу науковці виділяють ціннісно-орієнтований підхід, який репрезентує комплексну методологію, що синтезує економічні та соціальні компоненти функціонування та розвитку закладів охорони здоров'я. Відповідно до наукових розробок M. Porter та E. Teisberg [10], даний підхідбазується на принципі максимізації створеної цінностідля пацієнта, що характеризується через коефіцієнт співвідношення

отриманих терапевтичних ефектів до обсягу використаних ресурсів. Подальший розвиток методологічного інструментарію визначення створеної медичними закладами цінності представлено у науковій роботі R. Kaplan і M. Porter [11], де дослідники пропонують систему визначення клінічних результатів і фінансових витрат на індивідуальному рівні протягом комплексного циклу медичного обслуговування. Дана концепція спрямована на оптимізацію процедур надання медичної допомоги крізь призму максимізації створюваної цінності.

Аналіз ціннісно-орієнтованої методології виявляє її концептуальні зв'язки з пацієнтоцентричним підходом, оскільки обидві парадигми акцентують увагу на формуванні цінності для споживача медичних послуг. Кореляція між зазначеними підходами додатково розкривається через концептуальну модель «4P Medicine» (прогностична, профілактична, персоналізована, партисипативна), сформульовану L. Hood та S. Friend [4]. Відповідно до їхніх результатів досліджень, генерування цінності для пацієнтів неможливе без урахування їхніх специфічних потреб та активного включення в медичний процес.B.Luce та колеги [12] відмічають, що ціннісно-орієнтована стратегія передбачає системну реорганізаціювсіх сфер діяльності медичної інституції, включаючи імплементацію систем моніторингу лікувальних результатів, формування професійних компетенцій персоналу у сфері створення цінності, оптимізацію фінансових витрат на основі аналізу їх кореляції з результативними показниками. C. Kim і співдослідники [13] доповнюють зазначені аспекти необхідністю трансформації організаційної культури, а D. Berwick [14] наголошує на взаємодоповнюючому характері ціннісно-орієнтованого та пацієнтоцентричного підходів, де останній виступає фундаментальною передумовою створення цінності. Водночас ціннісно-орієнтованийпідхід додає економічний контекст до пацієнтоцентричності, забезпечуючи довгострокову стійкість медичногозакладу та його потенціал до розвитку. T. Rice та співавтори [15] характеризують ціннісно-орієнтований підхід як інтегративну концепцію, що поєднує пацієнтоцентричність з принципами економічної раціональності, створюючи методологічний фундамент для збалансованого розвитку медичних закладів у сучасних умовах.

Узагальнення теоретичних підходів до розуміння управління розвитком медичних закладів дозволяє виокремити ключові концептуальні орієнтири, які визначають зміст цього процесу. Характеристика цільових пріоритетів розвитку, врахування потреб і очікувань пацієнтів, забезпечення балансу між соціальною місією та економічною життєздатністю формують складну і багатовимірну систему управління, що суттєво відрізняється від моделей, властивих іншим сферам діяльності. У такому контексті зрозумілішим стає подальше дослідження питань ефективності управління розвитком медичного закладу,змістовне наповнення яких не може бути універсальним, оскільки має враховувати операційну специфіку, організаційні особливості, а також динаміку трансформацій у сфері охорони здоров'я.

Важливим моментом даного дослідження є уточнення авторської позиції щодо змісту поняття «ефективність», яке характеризується множинністю трактувань у на-

уковій літературі. Зокрема, в англомовній термінології розрізняють два змістові підходи — «efficiency» та «effectiveness». Термін «efficiency», що походить від латинського «efficientia»,означає «спроможність здійснювати дію» [16]. Узагальнення його змістовного навантаження дозволяє прийти до висновку, що він характеризує здатність виконувати діяльність із найменшими витратами (часовими, ресурсними, трудовими, енергетичними, ін.). Таким чином, в економічному аспекті акцент робиться на оптимізації витрат.Лексичне значення «effectiveness» визначається як ступінь реалізації проєкту, завдання чи програми, тобто міра досягнення запланованого (прогнозованого) результату або рівень розв'язання проблеми [16].

У науковому дискурсі подібна змістова інтерпретація співвідноситься з поняттям «результативність». П. Друкер у своїх дослідженнях характеризує ефективність як «efficiency» відомою формулою «правильно виконувати завдання», а ефективність як «effectiveness» — «виконувати правильні завдання» [17].Не вдаючись до детального аналізу дискусії щодо сутності понять «ефективність» та «результативність», у подальшому дослідженні буде використано комплексне змістове розуміння ефективності, що охоплює як «efficiency», так і «effectiveness».

Результати вивчення наукових джерел, в яких досліджені питання ефективності управління розвитком медичного закладу (табл. 1), дозволяють зробити такі узагальнення.

Таблиця 1

НАУКОВІ ПОГЛЯДИ НА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

Дослідники	Характеристика змісту поняття
Porter M., Teisberg E. [10]	Ефективність визначається за критерієм створення цінності для пацієнта та включає три ключові виміри: медичні результати, витрати, якість процесів.
Kaplan R., Norton D. [18]	Визначення ефективності управління включає чотири напрями: фінансові результати, якість медичної допомоги, операційна ефективність, розвиток персоналу та інновації.
Donabedian A. [19]	В основу визначення ефективності закладено тріаду «структура-процес-результат».
Thomas H. [20]	Стратегічна ефективність управління медичним закладом включає: відповідності стратегічних цілей та результатів; економічної оптимальності (ефективності) використання ресурсів; якості управлінських рішень; організаційних компетенцій.
Shortell S.та співавтори [21]	Ефективність управління медичним закладом визначається швидкістю впровадження інновацій; результативністю організаційних змін; рівнем розвитку корпоративної культури та міжфункціональної координації.
Лехан В.М., Крячкова Л.В., Волчек В.В. [22]	Ефективність управління медичним закладом визначається з урахуванням специфіки національної системи охорони здоров'я. Система вимірів охоплює клінічні, економічні та соціальні аспекти розвитку медичного закладу.

Джерело: складено авторами на основі [10; 18-22].

Визначення ефективності управління розвитком медичного закладу характеризується значною методологічною різноманітністю та багатовимірністю підходів, в яких поєднуються традиційні економічні виміри з якісними характеристиками медичної допомоги, задоволеністю пацієнтів, організаційним розвитком та організаційними компетенціями. Спільними елементами більшості підходів є врахування клінічних результатів, економічної ефективності, якості процесів та людського чинника в управлінні.

Базуючись на результатах узагальнення наукових підходів до трактування ефективності управління розвитком медичних закладів, а також з урахуванням виявленої специфіки самого феномену розвитку в контексті медичної організації, представимо авторське бачення цього явища. Природа медичного закладу як водночас професійної, економічної та етичної системи зумовлює багатовимірність підходу до оцінювання ефективності його розвитку. Такий підхід повинен не лише інтегрувати вже існуючі теоретичні концепти, а й відповідати ціннісним засадам сучасної системи охорони здоров'я, де у центрі управлінської динаміки перебуває людина — як пацієнт, як суб'єкт соціального простору, як джерело суспільної довіри.

Авторське бачення базується на виокремленні трьох ключових вимірів ефективності розвитку медичного закладу: *соціально-етичного, медичного та фінансово-економічного*. Кожен із цих вимірів відображає відповідну площину функціонування установи: гуманітарну, професійну та ресурсну. Така структура дозволяє не тільки диференціювати параметри визначення та оцінювання, а й зберігати методологічну єдність, яка забезпечує цілісність управлінського аналізу.

У межах кожного з трьох вимірів визначення ефективності розгортається через аналітичну тріаду «ресурс — процес — спосіб», що виступає рамкою, в якій можливе глибоке та структуроване розуміння управлінської дії. «Ресурс» у цьому контексті розглядається у широкому стратегічному контексті, не лише як матеріальна чи кадрова база, а і як сукупність можливостей, що можуть бути реалізовані для розвитку. «Процес» фіксує організаційно-функціональні аспекти, тобто як саме реалізується управління в межах заданого напряму. «Спосіб», у свою чергу, акцентує на якісних характеристиках управлінського впливу: гнучкості, відкритості, етичності, інноваційності.Саме така модель дозволяє перейти від абстрактних уявлень про ефективність до операціоналізації конкретних критеріїв і механізмів їх досягнення.

В основі *соціально-етичного виміру* ефективності управління розвитком медичного закладу постає не абстрактний «споживач послуг», а конкретна особистість — людина зі своїм життєвим досвідом, цінностями, потребами, вразливістю та правом на гідне ставлення. Медичний заклад, як інституція, що діє у делікатному просторі здоров'я й життя, не може розглядати пацієнта виключно як одиницю статистики, економічного розрахунку або клієнтського запиту. Тут пацієнт — це, перш за все, суб'єкт соціального буття, наділений правами, очікуваннями та моральним статусом.

Саме в цьому контексті пацієнт як «людина» є важливішим, ніж пацієнт як «користувач послуги». Якщо перше відповідає логіці гуманізму, то друге — комерціалізованій логіці сервісу. Ефективне управління розвитком медичного закладу має базуватися на балансі між цими двома орієнтирами, не зводячи медицину до бізнес-моделі, водночас не ігноруючи її потреби в забезпеченні економічної стійкості.

Соціально-етичний вимір задає вектор ціннісної орієнтації системи управління: чи є в центрі стратегії людина як унікальна особистість, чи лише функціональний об'єкт лікування? Тут особливо важливими стають етичні аспекти прийняття рішень, культура комунікації з пацієнтами, повага до автономії, захист вразливих груп, запобігання дискримінації за віком, статтю, статусом, діагнозом чи соціальним становищем.

У ширшому контексті цей вимір апелює до базових засад демократичного суспільства, в якому людина є не засобом, а метою. У такій парадигмі ефективність розвитку не може бути відокремлена від людяності, а будь-яке управлінське рішення — від своєї соціальної та моральної відповідальності. Говорити про ефективний розвиток медичного закладу має сенс тоді, коли він стає місцем не лише лікування, а й довіри, співчуття, поваги до гідності й соціальної справедливості, тобто тоді, коли мова йде про людяність, а не лише технократичний вимір.

Медичний вимір ефективності управління розвитком медичного закладу є визначальним у фаховому сенсі, адже саме в ньому концентрується зміст професійної місії установи — забезпечення збереження, відновлення та підтримки здоров'я людини. Цей вимір охоплює всі аспекти клінічної діяльності, від діагностики та лікування до профілактики, реабілітації та паліативної допомоги. Його значущість полягає в тому, що він слугує об'єктивною основою для оцінювання результативності не лише медичних інтервенцій, а й управлінських рішень, які ці інтервенції уможливлюють.

Якщо характеризувати медичний вимір у заданій рамці «ресурс — процес — спосіб», торесурсна складова включає кадровий потенціал (кваліфікацію, спеціалізацію, мотивацію медичних працівників), матеріально-технічну базу, доступ до сучасних технологій і доказової інформації. Процесна компонента стосується організації лікувального процесу, дотримання клінічних маршрутів, стандартів надання медичної допомоги, міждисциплінарної взаємодії, інтегрованості послуг. Що ж до способу, то він охоплює не лише технічну майстерність, а й культуру професійної практики: дотримання принципів доказовості, безпеки пацієнта, етичності лікарських дій, безперервного вдосконалення.

У сучасному медичному просторі управління розвитком означає постійний пошук нових рішень, орієнтованих на підвищення якості медичних послуг. Це включає впровадження клінічних індикаторів, електронних систем підтримки прийняття рішень, медико-статистичного моніторингу, а також стимулювання науково-дослідної та освітньої активності персоналу. У цьому сенсі ефективність розвитку вимірюється не лише кількістю пролікованих пацієнтів або ліжко-днів, а глибиною змін, які відбуваються в клінічному середовищі закладу — здатністю

впроваджувати інновації, знижувати ризики, розширювати доступність і справедливість медичної допомоги.

Медичний вимір виступає своєрідним «професійним еквівалентом» ефективності: він демонструє, чи справді заклад рухається в напрямку підвищення рівня здоров'я населення, чи лише імітує прогрес за формальними ознаками. У цьому полягає його методологічна цінність і ключова роль у визначенні цілісного рівня розвитку медичної установи.

Фінансово-економічний вимір ефективності управління розвитком медичного закладу репрезентує здатність установи забезпечити стале функціонування, економічну життєздатність і раціональне використання ресурсів в умовах обмежених фінансових можливостей і зростаючих суспільних потреб. Цей вимір, хоча й не є самоціллю, виступає інфраструктурною основою для реалізації як клінічної місії, так і соціально-етичних принципів. Розвиток без фінансової стабільності, обґрунтованого бюджетування та інвестиційної спроможності перетворюється на декларативний процес, не підкріплений реальними управлінськими діями.

У межах цього виміру ресурсна складова включає обсяг і структуру фінансування (державне, місцеве, страхове, благодійне, грантове), стан матеріально-технічної бази, наявність інвестиційних програм, кадровий потенціал у сфері фінансового менеджменту. Процесна компонента охоплює організацію внутрішньої фінансової системи: планування бюджету, облік і звітність, аудит, управління витратами, економічне обґрунтування рішень, контрактинг із НСЗУ або іншими платниками. Спосіб реалізації визначається ефективністю управління економічними процесами: прозорістю, стратегічністю, гнучкістю, використанням цифрових інструментів, здатністю до фінансової адаптації у відповідь на зовнішні виклики.

Фінансово-економічний вимір також охоплює ефективність перерозподілу ресурсів усередині закладу відповідно до стратегічних пріоритетів розвитку: чи здатна організація інвестувати в інновації, навчання персоналу, модернізацію інфраструктури? Чи є заклад економічно керованим, тобто чи існує причинно-наслідковий зв'язок між управлінськими рішеннями та фінансовими наслідками? Чи забезпечується фінансова відповідальність на всіх рівнях?

Важливо, що в умовах трансформації медичної галузі в Україні фінансово-економічна ефективність перестає бути лише технічною функцією. Вона трансформується в індикатор спроможності медичного закладу до самостійного стратегічного мислення, підзвітності перед суспільством та ефективного партнерства з державою. Це включає не лише економію, але й створення доданої цінності через оптимізацію логістики, розвиток підприємницької активності, пошук альтернативних джерел фінансування тощо.

Таким чином, фінансово-економічний вимір забезпечує матеріальну основу розвитку, визначає глибину управлінської автономії та є індикатором рівня управлінської зрілості медичного закладу. Він поєднує раціональність, прозорість і стратегічну далекоглядність, тобто ті характеристики, без яких неможливий ані сталий розвиток, ані довіра з боку суспільства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було здійснено концептуалізацію вимірів ефективності управління розвитком медичного закладу, що дозволило узагальнити наявні уявлення про ефективність управління розвитком медичного закладу та сформувати концептуальну рамку, здатну слугувати основою для подальших прикладних досліджень і удосконалення систем оцінювання. Встановлено, що ефективність управління розвитком у сфері охорони здоров'я не може розглядатися виключно в межах економічних чи організаційних категорій, а потребує міждисциплінарного дослідження з урахуванням медичної специфіки, гуманітарної складової та соціального контексту функціонування медичних закладів.Такий підхід формує підґрунтя для подальшої операціоналізації концепції у вигляді конкретних індикаторів, критеріїв оцінювання, а також інструментів планування розвитку медичних закладів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані насамперед із практичною розробкою діагностичних інструментів, що базуватимуться на запропонованій концептуальній рамці. Йдеться про створення аналітичних моделей, придатних для застосування в управлінні різними типами медичних закладів, від амбулаторного рівня до високоспеціалізованих установ. Важливим напрямом є також емпірична верифікація теоретичних положень у реальних управлінських контекстах, із врахуванням організаційного середовища, кадрової спроможності та нормативно-правових умов. Перспективним видається і поглиблення досліджень у напрямі розвитку цифрової аналітики та інкорпорації нематеріальних чинників ефективності, таких як рівень довіри, репутаційний статус чи соціальна інтегрованість медичних організацій.

У цьому контексті запропоноване в статті концептуальне бачення виступає теоретичною базою для розвитку міждисциплінарного наукового дискурсу щодо ефективного управління розвитком медичних закладів. Його потенціал полягає у можливості поєднувати стратегічну логіку управління з гуманітарними сенсами медичної практики в умовах складних соціальних і технологічних трансформацій.

Література

1. Walston S.L. Strategic Healthcare Management: Planning and Execution / Third Edition. AUPHA/HAP Book, 2023. 652 p.
2. Harrison J. P. Essentials of Strategic Planning in Healthcare / Third Edition. Softbound, 2021. 400 p.
3. Dennis C. Strategic planning — a health system operational perspective. Journal of Hospital Management Health Policy. 2019. Vol.3. URL: https://jhmhp.amegroups.org/article/view/5557/html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 21.04.2025).
4. Hood L., Friend S.H. Predictive, personalized, preventive, participatory (P4) cancer medicine. *Nature Reviews Clinical Oncology*. 2011. Vol. 8(3). P. 184-187.

5. Бачинська О. М., Винниченко-Кумкова Л. О. Формування системи управління якістю медичної допомоги в Україні в реаліях сьогодення. *Інклюзивна економіка*. 2024. Випуск 2. С. 10-15. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.4-2 (дата звернення: 2.04.2025).

6. Вовк С.М., Половян Н.С., Вовк Т.В. Особливості трансформації механізмів управління якістю надання медичних послуг. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. №3 (26). С. 33-37. DOI:https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-3.6(дата звернення: 3.04.2025)

7. Вовк С.М., Вовк Т.В. Методика оцінювання результатів ефективності управління медичними установами в умовах системних змін. *National Health as Determinant of Sustainable Development of Society*[collective monograph] / Editors: Nadiya DUBROVINA& Stanislav FILIP.Monograph. School of Economics and Management in Public Administrationin Bratislava, 2021, pp.788. p.415-430.URL: http://www.vsemvs.sk/portals/0/Subory/Mono_VSEMvsMED2021.pdf(дата звернення: 3.04.2025)

8. Гуржий П. Управління якістю медичних послуг закладів охорони здоров'я. *Підприємництво та інновації*. 2024. №33. С. 95-99. https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.16(дата звернення: 3.04.2025)

9. Назарко С. О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7574 (дата звернення: 04.04.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.55

10. Porter M.E., Teisberg E.O. Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results. Harvard Business Review Press, 2006.P. 64-76.

11. Kaplan R.S., Porter M.E. How to solve the cost crisis in health care. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89(9). P. 46-64.

12. Luce B.R. et al. The return on investment in health care: from 1980 to 2000. *Value in Health.* 2019. Vol. 22(1). P. 7-13.

13. Kim C. et al. Implementation of value-based care: a systematic review. *BMJ Open*. 2019. Vol. 9(12).

14. Berwick D.M. Choices for the «New Normal». *JAMA*. 2020. Vol. 323(21). P. 2125-2126.

15. Rice T. et al. Implementing value-based health care in Europe: Handbook for pioneers. EIT Health. 2021.31 p.

16. Merriam-Webster Dictionary. URL: https://www.merriam-webster.com/dictionary/effective (датазвернення: 1.04.2025).

17. Drucker P. Management. Tasks responsibilities practices. Teylor&Frances, 1999. 576 p.

18. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard in Healthcare. Harvard Business Review Press, 2018

19. Donabedian A. Evaluating the Quality of Medical Care. *Milbank Quarterly*. 2015. Vol. 83(4). P. 691-729.

20. Thomas H. Strategic Management in Healthcare Organizations. Springer, 2019.

21. Shortell S.M. et al. Remaking Health Care in America. Jossey-Bass, 2020. 368p.

22. Лехан В.М., Крячкова Л.В., Волчек В. В. Управління змінами в системі охорони здоров'я України: історія та уроки пілотних регіонів : навчальний посібник. Дніпропетровськ: Літограф, 2016. 53 с.

23. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Монографія. Херсон: Олді-Плюс, 2020. 392 с.
24. Теплюк М. А., Шапран О. А. Формування бізнес-патерну закладів охорони здоров'я в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 50. С. 150-159. DOI 10.33111/sedu.2022.50.150.159(дата звернення: 7.04.2025)

References

1. Walston S.L. Strategic Healthcare Management: Planning and Execution / Third Edition. AUPHA/HAP Book, 2023. 652 p.
2. Harrison J. P. Essentials of Strategic Planning in Healthcare / Third Edition. Softbound, 2021. 400 p.
3. Dennis C. Strategic planning — a health system operational perspective. Journal of Hospital Management Health Policy. 2019. Vol.3. URL: https://jhmhp.amegroups.org/article/view/5557/html?utm_source=chatgpt.com (accessed April 21, 2025).
4. Hood L., Friend S.H. Predictive, personalized, preventive, participatory (P4) cancer medicine. *Nature Reviews Clinical Oncology*. 2011. Vol. 8(3). P. 184-187.
5. Bachynska O. M., Vynnychenko-Kumkova L. O. Formuvannia systemy upravlinnia yakistiu medychnoi dopomohy v Ukraini v realiiakh sohodennia. *Inkliuzyvna ekonomika*. 2024. Vypusk 2. S. 10-15. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.4-2(accessed April2, 2025).[in Ukrainian].
6. Vovk S. M., Polovian N. S., Vovk T. V. Osoblyvosti transformatsii mekhanizmiv upravlinnia yakistiu nadannia medychnykh posluh. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia.* 2020. №3 (26). S. 33-37. DOI: https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-3.6(accessed April3, 2025)[in Ukrainian].
7. Vovk S. M., Vovk T. V. Metodyka otsiniuvannia rezultativ efektyvnosti upravlinnia medychnymy ustanovamy v umovakh systemnykh zmin. National Health as Determinant of Sustainable Development of Society [collective monograph] / Editors: Nadiya DUBROVINA& Stanislav FILIP. Monograph. School of Economics and Management in Public Administrationin Bratislava, 2021, pp.788. p. 415-430. URL: http://www.vsemvs.sk/portals/0/Subory/ Mono_VSEMvsMED2021.pdf(accessed April3, 2025)[in Ukrainian].
8. Hurzhyi P. Upravlinnia yakistiu medychnykh posluh zakladiv okhorony zdorovia. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii*. 2024. №33. S. 95-99. https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.16(accessed April3, 2025)[in Ukrainian].
9. Nazarko S. O. Efektyvne upravlinnia medychnym zakladom v umovakh reformuvannia systemy okhorony zdorovia. *Efektyvna ekonomika*. 2020. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7574 (data zvernennia: 03.06.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.55(accessed April4, 2025)[in Ukrainian].
10. Porter M.E., Teisberg E.O. Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results. Harvard Business Review Press, 2006.P. 64-76.
11. Kaplan R.S., Porter M.E. How to solve the cost crisis in health care. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89 (9). P. 46-64.
12. Luce B.R. et al. The return on investment in health care: from 1980 to 2000. *Value in Health.* 2019. Vol. 22 (1). P. 7-13.
13. Kim C. et al. Implementation of value-based care: a systematic review. *BMJ Open*. 2019. Vol. 9 (12).

14. Berwick D.M. Choices for the «New Normal». *JAMA*. 2020. Vol. 323(21). P. 2125-2126.
15. Rice T. et al. Implementing value-based health care in Europe: Handbook for pioneers. EIT Health. 2021. 31 p.
16. Merriam-Webster Dictionary. URL: http://www.merriam-webster.com/dictionary/effective (accessed April1, 2025).
17. Drucker P. Management. Tasks responsibilities practices. Teylor&Frances, 1999. 576 p.
18. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard in Healthcare. Harvard Business Review Press, 2018
19. Donabedian A. Evaluating the Quality of Medical Care. *Milbank Quarterly*. 2015. Vol. 83 (4). P. 691-729.
20. Thomas H. Strategic Management in Healthcare Organizations. Springer, 2019.
21. Shortell S.M. et al. Remaking Health Care in America. Jossey-Bass, 2020. 368 p.
22. Lekhan V. M., Kriachkova L. V., Volchek V. V. Upravlinnia zminamy v systemi okhorony zdorovia Ukrainy: istoriia ta uroky pilotnykh rehioniv : navchalnyi posibnyk. Dnipropetrovsk: Litohraf, 2016. 53 s.[in Ukrainian].
23. Borshch V. I. Upravlinnia zakladamн okhorony zdorovia. Monohrafiia. Kherson: Oldi-Plius, 2020. 392 s.[in Ukrainian].
24. Tepliuk M. A., Shapran O. A. Formuvannia biznes-paternu zakladiv okhorony zdorovia v Ukraini. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. 2022. Vyp. 50. S. 150-159. DOI 10.33111/sedu.2022.50.150.159 (accessed April 7, 2025) [in Ukrainian].

EFFICIENCY OF MANAGING THE DEVELOPMENT OF A MEDICAL INSTITUTION: STRATEGIC DIMENSION OF ECONOMIC BEHAVIOR

Nataliia Shevchuk
Ph.D. in Economics, Professor,
Kyiv National Economic University
named after Vadim Hetman, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6467-7748
Volodymyr Kuzomko
Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman, Ukraine
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7150-3439

The article offers a theoretical and methodological conceptualization of the effectiveness of managing the development of a healthcare institution, understood as a complex, multi-level process that integrates strategic, professional, social, and ethical components. It is emphasized that the development of a medical institution goes beyond infrastructure modernization or the expansion of services; it requires deep transformations in managerial approaches, oriented toward long-term sustainability, social responsibility, and human-centeredness. In the context of modern healthcare systems, there is a

growing need for management models that not only ensure economic efficiency but also preserve the value-based orientation of medical practice.

Based on the analysis of academic sources, a comparison of different theoretical approaches, and consideration of sectoral specifics, a three-dimensional structure for interpreting the effectiveness of development management in healthcare institutions is proposed. This structure includes social and ethical, medical, and financial-economic dimensions. Within each of these dimensions, an analytical framework for assessment is outlined, constructed around the triad: «resource — process — modality.» This approach not only systematizes the content of managerial decisions but also highlights qualitative characteristics of governance, such as ethical soundness, evidence orientation, flexibility, and strategic coherence.

The proposed concept provides a scholarly foundation for the future development of practical tools for evaluating effectiveness, aligned with the contemporary challenges faced by healthcare systems. Future research should focus on the empirical testing of the model, its adaptation to various types of medical institutions, and the further elaboration of an interdisciplinary approach to development management in the healthcare sector.

Keywords: development, management, strategy, effectiveness, value, patient-centeredness, healthcare institution.

Стаття надійшла до редакції 24.04.2025

УДК 378:004.8:17:005.31
JEL Classification: I23, O33,D83, M12, M14
DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.232.247

Гребешкова Олена Миколаївна*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ЕТИЧНІ ВИКЛИКИ ТА РОЛЬ У ПІДГОТОВЦІ ЛІДЕРІВ ЗМІН

Анотація. У статті проаналізовано етичні виклики цифрової трансформації вищої освіти в умовах стрімкого впровадження штучного інтелекту. Об'єктом дослідження є система вищої освіти, предметом — етичні аспекти цифровізації. Метою є визначення стратегічної ролі вищої освіти у формуванні культури цифрової доброчесності та підготовці лідерів змін. Застосовано методи контент-аналізу, анкетування, порівняльного аналізу міжнародного досвіду. Встановлено необхідність переходу від адміністративного контролю до інституціалізації цифрової етики. Наведено приклади ефективних ініціатив із підвищення цифрової компетентності викладачів.

Ключові слова: цифрова трансформація; вища освіта; цифрова доброчесність; штучний інтелект; етичні виклики; лідерство; цифрові компетентності; smart-економіка.

Вступ. Цифрова трансформація стала визначальною характеристикою сучасного соціально-економічного розвитку, суттєво змінюючи не лише технологічні платформи, а й ціннісні орієнтири, моделі управління та освітні практики. Вища освіта, перебуваючи на перетині впливів з боку науки, бізнесу, держави та суспільства, змушена реагувати не тільки на технологічні виклики, але й на потребу формування нових типів лідерства — гнучкого, етично вмотивованого, здатного діяти у швидкоплинному цифровому середовищі.

Штучний інтелект, великі дані, смарт-аналітика та автоматизовані рішення дедалі активніше проникають в освітній простір, водночас актуалізуючи питання цифрової доброчесності, авторства, автономії та відповідальності. Ситуації, що ще недавно здавались крайовими, як-от використання генеративного ШІ для написання текстів, виконання аналітичних завдань або оцінювання, нині стають щоденною практикою. Це створює не лише можливості для інновацій, а й значні етичні ризики, що потребують системного переосмислення ролі освіти як культурного і ціннісного середовища.

У цьому контексті підготовка лідерів змін, здатних діяти доброчесно, критично мислити та нести відповідальність за технологічні рішення, постає як стратегічне завдання вищої школи. Лідерство в добу штучного інтелекту — це не лише про інновації, а й про етику застосування, баланс між автономією і контролем, уміння бачити довгострокові наслідки рішень у цифровому середовищі.

* **Гребешкова Олена Миколаївна** — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6896-3941, email: grebeshkova@kneu.edu.ua

Цифрова трансформація вищої освіти в останнє десятиліття розглядається не лише як модернізація інфраструктури, а як структурна зміна філософії та культури навчання, взаємодії і лідерства в академічному середовищі. Як наголошують Gkrimpizi, Peristeras і Magnisalis [1], ефективна трансформація передбачає не просто інтеграцію технологій, а злагоджену зміну організаційної культури, управлінських практик і стратегічних підходів. Це підтверджується систематичними оглядами [2], які вказують на ключові фактори успіху: наявність цифрової стратегії, розвиток цифрових компетентностей персоналу та гнучка інституційна модель.

Водночас, цифрова трансформація супроводжується значними етичними викликами. Використання штучного інтелекту в освіті спричиняє дискусії щодо академічної доброчесності, авторства, захисту даних та алгоритмічної справедливості. Porayska-Pomsta, Holmes і Nemorin [3] відзначають, що впровадження AI у викладання і навчання без належної етичної рамки може призвести до прихованого посилення нерівності, втрати довіри до освітніх результатів та викривлення автономії студента. У цьому контексті Coghlan, Miller і Paterson [4] порушують питання "етики спостереження", зокрема в умовах автоматизованого контролю, прокторингу та оцінювання.

Особливого значення в контексті цифрових трансформацій набуває лідерство. Musaigwa, Misheck, і VivenceKalitanyi [5] показують, що трансформаційні моделі лідерства, які поєднують стратегічне бачення, етичну чутливість і цифрову грамотність, ефективніше відповідають на виклики гібридного навчання, управління командами в умовах дистанційної взаємодії та впровадження smart-технологій. На думку Onan [6], цифрове лідерство у вищій освіті має бути не лише функціональним, а й культурно-ціннісним, ґрунтуватися на глибокому розумінні впливу технологій на академічну автономію, креативність і довіру.

Провідні міжнародні ініціативи, зокрема EmbeddedEthiCS [7], демонструють важливість міждисциплінарного підходу до інтеграції етичного мислення в підготовку майбутніх лідерів. Впровадження етичних компонентів у навчальні програми зі штучного інтелекту, управління цифровими проєктами та аналітики сприяє формуванню відповідальної поведінки в технологічно насиченому середовищі.

У вітчизняному контексті значна увага приділяється дослідженню ролі smart-технологій у розвитку цифрових компетентностей викладачів і студентів. Зокрема, у наших попередніх публікаціях на прикладі використання Microsoft Teams аналізується, як цифрове середовище впливає на емоційно-інтелектуальну структуру онлайн-курсу [8], висвітлюється формування освітньої екосистеми через соціальні мережі [9], розкривається потенціал інноваційної освіти у формуванні цифрової компетентності майбутніх підприємців [10], що є важливим у контексті підготовки лідерів цифрової економіки.

Таким чином, аналіз наукових джерел дозволяє стверджувати, що цифрова трансформація вищої освіти потребує системного узгодження трьох складових: технологічної інфраструктури, етичної культури та лідерського потенціалу. Саме

їх поєднання забезпечує можливість формування відповідальних агентів змін у добу штучного інтелекту.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація вищої освіти, що супроводжується активним впровадженням штучного інтелекту, хмарних сервісів, аналітики великих даних та EdTech-платформ, змінила не лише інструментарій викладання, а й засади взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. Поряд із новими можливостями постає цілий спектр соціально-етичних викликів, серед яких особливе значення має проблема доброчесності, етики цифрової взаємодії та відповідального лідерства. Проблематика цифрової доброчесності на сьогодні переосмислюється як складне багатовимірне явище, що охоплює як академічну етику, так і цифрову поведінку в ширшому сенсі — від самоменеджменту до алгоритмічної справедливості [11].

Незважаючи на наявність ряду наукових досліджень, присвячених цифровій трансформації освіти, питання про взаємозв'язок між розвитком цифрової доброчесності та формуванням лідерських якостей залишається недостатньо опрацьованим. У фокусі більшості робіт перебувають технічні або педагогічні аспекти диджиталізації, тоді як етична складова часто згадується побіжно або розглядається в контексті контролю, а не ціннісного розвитку.

Разом із тим, емпіричні дані, у тому числі отримані нами на основі опитування у 2024–2025 рр. [12], свідчать про суперечливе ставлення викладачів, аспірантів і студентів до використання ШІ в навчанні. З одного боку, респонденти демонструють високий рівень зацікавленості в нових технологіях, а з іншого — часто використовують їх у спосіб, що суперечить нормам академічної етики. У цьому контексті підготовка бізнес-лідерів, здатних орієнтуватися в етичних дилемах цифрової епохи, стає ключовим завданням системи вищої освіти.

Таким чином, актуальність проблеми полягає в необхідності переосмислення ролі освіти не лише як джерела знань, а як простору формування цифрової відповідальності, етичної чутливості та готовності до лідерства в умовах технологічної невизначеності.

Мета дослідження — визначити потенціал цифрової трансформації вищої освіти у формуванні етичного лідерства та цифрової доброчесності в умовах активного впровадження ШІ.

У дослідженні використано комбінований методологічний підхід. Теоретична частина ґрунтується на системному аналізі наукових публікацій, зокрема оглядах [1; 3; 6] та інших. Емпіричний блок представлено кількісним аналізом результатів анкетного опитування студентів магістратури (n = 160).

Результати.

1. Цифрова трансформація вищої освіти: зміст і тренди

Поняття цифрової трансформації вищої освіти в сучасному академічному дискурсі набуває дедалі ширшого значення, виходячи далеко за межі інструментальної диджиталізації освітнього процесу. Йдеться не лише про впровадження електронних журналів, платформ дистанційного навчання або LMS-рішень, а про

докорінну зміну логіки навчання, викладання, взаємодії, оцінювання та управління в освітньому просторі. Цифрова трансформація — це не стільки про заміну аналогових інструментів, скільки про перехід до цифрово-медіатизованої культури освіти, в якій інформація, комунікація, знання і лідерство реалізуються через нові цифрові середовища.

Одним із ключових аспектів цієї трансформації є зміна ролі технологій — від допоміжних інструментів до повноцінних посередників між знанням і його застосуванням. Сучасні платформи EdTech, системи штучного інтелекту, хмарні сервіси, аналітичні панелі й цифрові симулятори не лише оптимізують логістику навчального процесу, а створюють умови для персоналізованого, адаптивного, data-driven навчання. Завдяки цьому змінюється структура освітньої взаємодії: студенти набувають автономності, а викладачі переходять від ролі джерела знань до фасилітаторів і менторів освітніх траєкторій.

Ці тенденції підтверджуються й результатами анкетного опитування, проведеного авторкою серед магістрантів у 2021–2025 роках. Серед 160 магістрантів-учасників тренінг-курсу «SMART-технології в бізнесі», який викладається у Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана, 100 % респондентів користуються цифровими інструментами платформ Microsoft 365 і GoogleWorkspace, а 42 % — мають досвід роботи з професійно-орієнтованими програмними продуктами (як-то ERP, CRM тощо).

З появою масового доступу до генеративних моделей ШІ їх використання стрімко поширюється. Згідно дослідження [13] у березні 2023 року лише 43 % студентів у США мали досвід використання таких інструментів, причому близько 22 % студентів прямо визнавали, що залучали ШІ до виконання навчальних завдань або іспитів. Уже восени 2023 року ці показники стрімко зросли: повторне опитування BestColleges показало, що 56 % студентів використовували ШІ при виконанні завдань чи екзаменів [14]. Аналогічні тенденції зафіксовано у Великій Британії: згідно з опитуванням політичного центру HEPI (1 041 студент, кінець 2024 — початок 2025 рр.) [15], 92 % британських студентів тепер використовують ШІ так чи інакше, тоді як у 2024 році таких було 66 %. Більш того, 88 % опитаних у Британії студентів хоча б раз застосовували генеративний ШІ для підготовки саме навчальних робіт (проти 53 % роком раніше). Ці цифри підтверджують глобальну картину: генеративні ШІ-інструменти за лічені місяці стали масовим явищем у студентському середовищі.

Суттєво змінюється і організаційний ландшафт вищої освіти. Формується цифрова освітня екосистема, в якій активну участь беруть не лише викладачі та студенти, а й інституційні партнери, технологічні провайдери, ментори, випускники, представники бізнесу. Таке середовище передбачає відкритість, гнучкість, партнерське співтворення контенту, спільне вирішення практичних завдань і постійний обмін досвідом через цифрові канали. Студент перестає бути пасивним об’єктом педагогічного впливу і перетворюється на співтворця змісту, якості та цінностей навчального процесу.

Цифрова трансформація вищої освіти — це багаторівневий процес, який охоплює як технологічні зміни, так і глибші зрушення у педагогічних підходах, ролях учасників та етичних нормах взаємодії. Саме в цьому контексті виникає потреба в новому типі лідерства — етичному, цифрово грамотному, орієнтованому на розвиток культури відповідального використання технологій.

2. Етичні виклики цифрової освіти

Цифрова трансформація вищої освіти спричиняє етичні дилеми, що стосуються змісту, засобів і цілей навчання в умовах зростаючої автоматизації. З появою генеративного штучного інтелекту (ШІ), зокрема ChatGPT, Copilot, Gemini та інших інструментів, студенти отримали можливість швидко генерувати тексти, розв'язувати задачі, писати коди — і водночас поставили під сумнів саму суть академічної доброчесності.Низка глобальних та національних опитувань демонструє, що більшість студентів уже використовують ШІ у навчанні. Згідно з глобальним опитуванням Digital EducationCouncil (майже 3 839 студентів із 16 країн, 2024 рік), 86 % студентів заявили, що користуються ШІ у навчальних цілях. Студенти застосовують ШІ переважно для пошуку інформації (69 % респондентів), перевірки граматики (42 %), резюмування текстів (33 %), перефразування (28 %) чи генерування чорнових варіантів робіт (24 %) [16].

Дослідження свідчать, що панічні побоювання про тотальне шахрайство з приходом ШІ дещо перебільшені. Дані моніторингу академічної доброчесності показують відносно помірний рівень зловживань: за даними компанії Turnitin, яка з квітня 2023 року впровадила інструмент для виявлення ШІ-згенерованих текстів, приблизно в 10 % з понад 200 млн перевірених студентських робіт було знайдено певні ознаки використання ШІ, але лише в 3 % робіт понад 80 % тексту виявилися згенерованими ШІ[17]. Ці показники стабільні від перших місяців запуску інструменту і аж до квітня 2024 року. Іншими словами, масового «списування на ШІ» не зафіксовано — частка робіт, повністю створених штучним інтелектом, залишається низькою (близько 3 %). Опитування школярів і студентів також свідчать, що поява ChatGPT не підвищила загальний рівень недоброчесності: ще до ери генеративних моделей 60–70 % учнів зізнавалися у випадках списування, і ця частка не зросла за результатами опитувань 2023 року [17].

У цьому контексті поняття цифрової доброчесності виступає як міждисциплінарна категорія, що поєднує академічну етику, інформаційну безпеку, культуру користування цифровими інструментами, а також здатність до етичного самоконтролю в онлайн-середовищі. Проблема полягає не лише у порушенні правил (плагіат, фабрикація, підміна авторства), а в деформації ціннісного ставлення до процесу здобуття знань — переході від особистої рефлексії до шаблонного продукування контенту.

У відповідь на ці виклики міжнародні та національні інституції розробляють нормативно-етичні документи, що окреслюють принципи використання ШІ в освіті. У 2021 році ЮНЕСКО ухвалила «Рекомендації щодо етики штучного інтелекту», які містять універсальні принципи: прозорість, справедливість, відпо-

відальність, пояснюваність і людський контроль над алгоритмами [11]. У документі наголошується, що ШІ не повинен знецінювати людський внесок в освіту, а використання технологій має базуватись на повазі до людської гідності та прав.

У контексті ЄС важливими є «EthicsGuidelines for Trustworthy AI» [18], які пропонують сім вимог для доброчесного застосування ШІ: контрольованість, надійність, захист приватності, прозорість, недискримінацію, соціальну справедливість і підзвітність. Ці принципи активно інтегруються в політики європейських університетів і рекомендовані для освітніх програм, що передбачають використання AI-інструментів.

Попри активне користування інструментами ШІ, за результатами глобального дослідження 58 % студентів зізнаються, що не мають достатніх знань і навичок з використання ШІ, а 48 % почуваються непідготовленими до роботи в умовах, де ШІ відіграє значну роль [16]. Це вказує на потребу в підвищенні ШІ-грамотності — запит, який самі студенти артикулюють: понад 70 % хочуть, щоб університети забезпечили навчання викладачів і студентів ефективному використанню ШІ та запровадили курси з ШІ-літератури [16].

Ці дані цілком узгоджуються з проміжними результатами опитування, що проводиться у 2024–2025 роках в Україні [12], згідно яких 76 % респондентів (студентів, аспірантів і викладачів) визнають, що мають запитання щодо етики використання ШІ, з них 23 % мають «багато запитань» (рис. 1). При цьому 70 % опитаних стикались з ситуаціями прямої заборони на використання ШІ в освітньому (дослідницькому) процесі і з них лише 30 % цю заборону ніколи не порушують. Ці дані свідчать про етичну невизначеність, що виникає у цифровому освітньому середовищі без чітких орієнтирів.

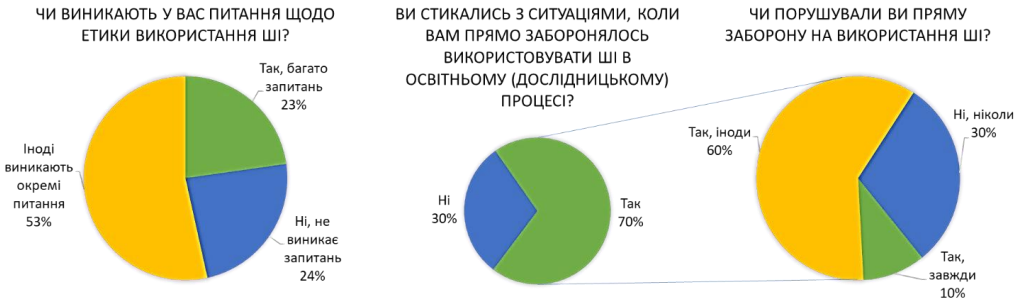

Рис. 1. Вплив штучного інтелекту на академічну доброчесність
(результати опитування магістрантів КНЕУ імені Вадима Гетьмана у 2024–2025 рр.)

Джерело: складно авторкою за проміжними результатами триваючого опитування, що проводиться за авторською методикою [12].

В Україні у 2025 році було оприлюднено «Рекомендації щодо відповідального впровадження і використання ШІ у закладах вищої освіти» (МОН, НАЗЯВО, НДІ

інформатики і права) [19], в яких сформульовано базові етичні положення: чесність, наукова відповідальність, обізнаність користувачів, прозорість і захист від зловживань. Згідно з цим документом, вищі навчальні заклади мають впроваджувати внутрішні політики використання ШІ, адаптувати освітні програми й посилювати цифрову обізнаність студентів та викладачів.

Попри існування таких документів, їх імплементація залишається фрагментарною. Відсутність оновлених внутрішніх кодексів у багатьох українських університетах, брак інституційних практик самооцінки етичної поведінки в цифровому середовищі та невизначеність меж використання ШІ створюють ризики для довіри до освітнього процесу. Саме тому важливо не лише приймати декларації, а переводити принципи цифрової доброчесності в освітню дію: через навчання, фасилітацію етичних діалогів, прозорі правила та моделювання ситуацій етичного вибору.

3. Лідерство в умовах цифрової трансформації

Цифрова трансформація вищої освіти вимагає не лише технологічного оновлення, а й зміни управлінських підходів, у центрі яких — лідерство, здатне діяти в умовах невизначеності, інновацій та етичних викликів. На відміну від традиційних адміністративних моделей, що зосереджуються на контролі й стабільності, цифрове середовище потребує гнучкіших, більш партнерських і ціннісно-орієнтованих стилів лідерства.

Як показують сучасні дослідження, трансформаційне лідерство, яке ґрунтується на візійному підході, емпатії, натхненні та підтримці автономії команд, значно краще адаптується до викликів цифрової освіти, ніж транзакційні моделі, засновані на формальних правилах і винагородах [5]. Лідери, які мислять стратегічно, вміють бачити не лише інструменти, а й ціннісні засади їх використання, відіграють ключову роль у просуванні етичної цифрової культури в ЗВО.

Сучасний лідер у вищій освіті — це не лише управлінець або викладач, а фасилітатор змін, що володіє цифровими компетентностями, стратегічним мисленням та розумінням етичного контексту. Як зазначає GökhanOnan [6], цифрове лідерство у ЗВО включає здатність до управління проєктами цифровізації, аналізу даних у прийнятті рішень, критичної оцінки впливу технологій на якість освіти, а також формування середовища довіри та відкритості до змін. Емпіричнідані підтверджують наявність високого суспільного запиту на лідерів нового типу: 61 % студентів і 63 % викладачів погоджуються, що в освітньому процесіви кладач буде не лише носієм знань, а «досвідченим партнером» [20], що накладає на викладача нові вимоги. Як зазначається у дослідженні [16], проведеного в університетах Середньо-атлантичного регіону США, виявлено помірну позитивну кореляцію між трансформаційним лідерством та цифровою стійкістю викладачів ($r = 0{,}36$, $p < 0{,}001$). Особливо значущими предикторамицифрової стійкості виявилися надихаюча мотивація та індивідуалізований підхід з боку лідерів. Ці аспекти сприяли емоційній та психологічній адаптації викладачів до цифрових змін під час пандемії COVID-19, хоча прямий вплив на розвиток технічних цифрових

компетентностей був обмеженим. Слід зазначити, що в Україні на початку пандемії у 2020 році ми виявляли порівняно низьку готовність викладачів до онлайн-роботи: лише 6 % опитаних викладачів (проти 48 % студентів) надавали перевагу онлайн формату [20].

Особливого значення набуває етичний вимір лідерства. В умовах поширення штучного інтелекту саме лідери мають задавати рамки відповідального використання технологій, впроваджувати внутрішні політики доброчесності, створювати можливості для рефлексії, навчання та адаптації. Цифровий лідер — це насамперед моральний навігатор змін, який сприяє формуванню культури доброчесності на рівні освітньої організації, а ефективне лідерство в умовах цифрової трансформації — це стратегічна передумова розвитку відповідального, інноваційного та людиноцентричного університету.

4. Вища освіта як інституція підготовки лідерів змін

У сучасному світі, де цифрові технології стрімко трансформують усі сфери життя, вища освіта відіграє ключову роль у підготовці лідерів, здатних ефективно керувати змінами. Університети не лише передають знання, але й формують компетенції, необхідні для адаптації та процвітання в умовах постійних трансформацій.

Стрімке проникнення генеративного ШІ в освітній процес застало університети зненацька. У 2022–2023 рр. ЗВО по всьому світу шукали відповіді на запитання: «Забороняти чи інтегрувати?». Перші реакції були різноманітними. Частина закладів оголосила заборону на використання ШІ-інструментів студентами, побоюючись масового плагіату. Наприклад, у січні 2023 року один з провідних університетів Франції — SciencesPo офіційно заборонив студентам користуватися ChatGPT та іншими генеративними ШІ, попередивши, що порушників можуть навіть відрахувати [21]. Подібні кроки робили окремі університети в Індії та інших країнах, а низка шкіл і коледжів повернулася до традиційних «ручних» екзаменів. Зокрема, в Австралії на початку 2023 р. повідомлялося про повернення до іспитів на папері через випадки списування з ChatGPT [22].

Такі репресивні заходи відображали зрозумілу стурбованість щодо академічної чесності, але мали й недоліки — заборони важко контролювати, а надмірна зосередженість на покаранні може стримувати інновації. Паралельно все більше університетів усвідомлювали, що повна заборона ШІ не є ні ефективною, ні продуктивною стратегією. Роботодавці очікують від випускників уміння працювати з ШІ, тож виші мають навчити “жити” з цими технологіями, а не ігнорувати їх. Так, 75 % опитаних викладачів у США вважають, що випускникам будуть потрібні навички ефективного використання генеративного ШІ в професійному середовищі [23]. Відповідно, упродовж 2023 року багато закладів вищої освіти змінили курс із заборон на розробку етичних політик і рекомендацій щодо використання ШІ.

Однією з основних задач вищої освіти є розвиток трансформаційного лідерства, яке передбачає здатність впливати на бачення, культуру, цінності та дії ін-

ших. Цей тип лідерства спрямований на натхнення, підтримку ініціатив і створення умов для інновацій. Крім того, вища освіта повинна забезпечити розвиток цифрових і етичних компетентностей майбутніх лідерів. Це включає не лише володіння інструментами ШІ чи аналітики даних, а й здатність до критичної рефлексії щодо меж їх використання. У цьому контексті не залишається осторонь КНЕУ імені Вадима Гетьмана, за результатами опитування магістрантів якого виявлено високий рівень самооцінки їх готовності до роботи в умовах SMART-економіки (рис. 2).

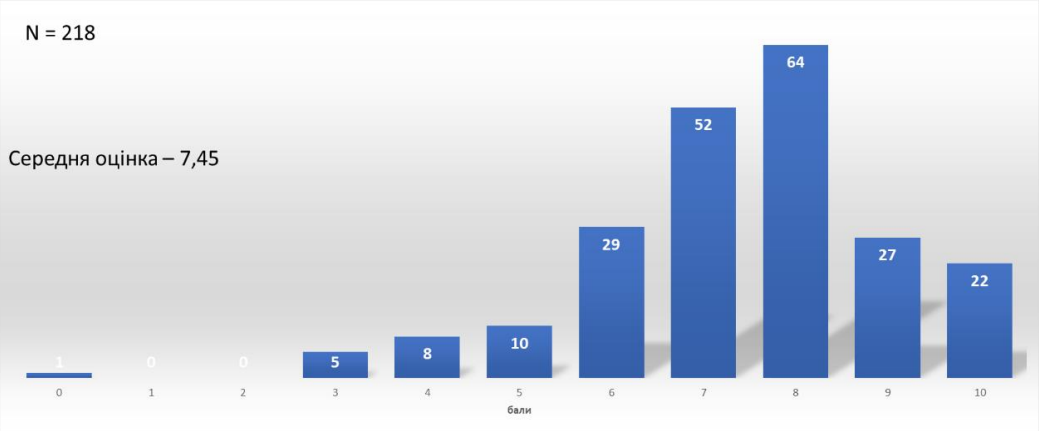

Рис. 2. Готовність до роботи у SMART-бізнесі: результати опитування магістрантів КНЕУ імені Вадима Гетьмана у 2021–2025 рр.

Джерело: складно авторкою за результатами опитування магістрантів ОПП «Менеджмент проєктів і консалтинг» та «Бізнес-економіка» в межах тренінг-курсу «SMART-технології в бізнесі».

Нарешті, університети мають створювати екосистеми співпраці з високим рівнем цифрової зрілості [24], де студенти, викладачі, стейкхолдери з бізнесу та громадянського суспільства спільно працюють над вирішенням актуальних проблем із активним використанням усіх доступних цифрових рішень. Такий підхід сприяє формуванню навичок командної взаємодії, міждисциплінарного мислення й лідерства дій, що базується на цінностях. В умовах smart-економіки саме такі якості стають ключовими для кар'єрного розвитку та впливу на суспільні зміни.

5. Практики розвитку цифрової доброчесності та етичного лідерства

Проблема формування цифрової доброчесності не може бути вирішена виключно за рахунок регулювання чи адміністративного контролю. У сучасній системі вищої освіти зростає потреба у впровадженні культури доброчесності, яка підтримує свідоме, критичне та етично обґрунтоване використання цифрових технологій. Це передбачає як зміну внутрішніх політик, так і трансформацію освітніх практик.

Впровадження етичних кодексів ШІ у ЗВО. Одним із ключових напрямів є розробка та впровадження етичних кодексів використання ШІ. Подібні документи повинні містити не лише перелік дозволених і недозволених дій, а й окреслювати етичні рамки: принципи автономії, чесності, відповідальності, прозорості, рівності доступу. Деякі ЗВО в Україні вже ініціюють створення внутрішніх рекомендацій щодо допустимого використання генеративного ШІ для виконання навчальних завдань, проте такі політики ще не є масовими.

Міжнародний досвід демонструє різноманітні підходи до впровадження етичних кодексів ШІ. З 2024 року з'явилися перші системні політики та принципи щодо генеративного ШІ. Яскравим прикладом є об'єднання провідних університетів Великої Британії: у липні 2023 р. Russell Group (24 університети) проголосила спільні принципи використання генеративного ШІ в освіті [25]. Цей документ наголошує, що університети зобов'язуються до етичного і відповідального використання ШІ, готуючи студентів і співробітників до роботи в світі, де ШІ поширений. Серед ключових принципів: (1) підтримка ШІ-обізнаності — навчальні заклади повинні забезпечити, щоб всі студенти і викладачі розуміли можливості, обмеження і етичні питання, пов'язані з використанням ШІ; (2) навчання викладачів — університети розробляють ресурси і тренінги, щоб педагоги могли давати студентам чіткі настанови щодо доречного використання генеративних інструментів у навчанні та дослідженнях; (3) адаптація методів навчання та оцінювання — ЗВО переглядатимуть свої підходи, інтегруючи етичне використання ШІ та забезпечуючи рівний доступ до таких технологій для всіх студентів. Принципи Russell Group фактично закріпили колективну позицію: не забороняти, а навчити і спрямувати. Показово, що ці провідні університети відмовилися від мір покарання і зробили акцент на розвиткові навичок та оновленні освітніх практик у відповідь на появу ШІ.

Українські університети починають формувати власні політики. Показовим є кейс Херсонського державного університету (ХДУ). Ще у 2023 році, реагуючи на появу ChatGPT, ХДУ одним з перших в Україні дозволив використання ШІ у навчальному процесі та розробив внутрішні політики його застосування [27]. Ці політики чітко регламентували ролі і відповідальність усіх учасників. Зокрема, в університеті були прописані умови, за яких студент може використовувати генеративний ШІ для виконання завдань (скажімо, лише за згодою викладача і з обов'язковим зазначенням, які саме матеріали згенеровано ШІ).

Менторство, peer-to-peer навчання, моделювання ситуацій з етичними дилемами. Іншим перспективним напрямом є розвиток форматів етичного наставництва та горизонтального навчання. У багатьох зарубіжних університетах запроваджуються формати peer-to-peer взаємодії, коли старші студенти або лідери груп фасилітують обговорення етичних кейсів, проводять воркшопи з доброчесного використання цифрових інструментів, аналізують ситуації з використанням ШІ у завданнях. Такі підходи підсилюють не лише обізнаність, а й внутрішню рефлексію, яка є критичною для розвитку етичного лідерства. В українському

контексті такі практики щойно починають формуватися, зокрема у проєктних курсах, бізнес-інкубаторах і хабах підприємництва.

Оцінювання доброчесності: від санкцій до формування внутрішньої мотивації. Окремої уваги потребує перехід від каральної моделі оцінювання доброчесності до стимулювання відповідального ставлення через формування внутрішньої мотивації. Це означає переосмислення оцінювання в умовах доступу до ШІ: завдання мають включати етапи особистої рефлексії, презентації власної позиції, захисту аргументів, критики технологічних рішень. Деякі університети, такі як Гарвардський університет, впроваджують онлайн-курси з етики та доброчесності, спрямовані на розвиток внутрішньої мотивації студентів до дотримання етичних норм.

Участь студентів у формуванні політик доброчесності. Важливим чинником стало б залучення студентів до формування політик цифрової доброчесності. Участь молоді у створенні кодексів, обговоренні меж використання ШІ, оцінюванні цифрових ризиків сприяє не лише демократизації управління, а й формуванню почуття відповідальності за загальні правила гри. Така участь може реалізовуватись через студентські ради, факультетські ініціативи, хакатони, фокус-групи. Вона також відповідає принципам європейської практики забезпечення якості освіти — як через внутрішню, так і зовнішню етично обґрунтовану взаємодію.Наприклад, у Гонконгу університети активно залучають студентів до розробки політик щодо використання ШІ, що сприяє формуванню культури доброчесності та відповідального лідерства.

Отже, практики розвитку цифрової доброчесності та етичного лідерства у вищій освіті повинні орієнтуватися не лише на мінімізацію порушень, а передусім на створення середовища довіри, рефлексії та моральної зрілості в умовах стрімкої технологічної динаміки.

Висновки. Цифрова трансформація вищої освіти виходить за межі простої диджиталізації процесів, формуючи нову цифрово-медіатизовану культуру навчання. Цей перехід вимагає переосмислення ролі лідерства, доброчесності та етики в освітньому середовищі.

Ефективне лідерство в умовах цифрової трансформації повинно поєднувати цифрові компетенції з етичними принципами, забезпечуючи відповідальне впровадження технологій у навчальний процес.Формування культури доброчесності вимагає не лише впровадження політик, але й активного залучення студентів до їх розробки та реалізації, сприяючи внутрішній мотивації та усвідомленню етичних норм.Зростаюча роль ШІ в освіті підкреслює важливість розробки етичних кодексів і навчальних програм, що враховують принципи прозорості, відповідальності та справедливості.

Університетам слід створити чіткі політики щодо використання ШІ, які базуються на міжнародних етичних стандартах, таких як рекомендації ЮНЕСКО з етики ШІ. Запровадження програм розвитку лідерських компетенцій, що поєднують цифрові навички з етичними принципами, сприятиме формуванню відпові-

дальних лідерів змін. Активна участь студентів у розробці та впровадженні політик сприятиме підвищенню їхньої відповідальності та усвідомленню важливості етичних норм. Включення тем з етики використання ШІ та цифрової доброчесності у навчальні курси забезпечить студентів необхідними знаннями для відповідального використання технологій. Нарешті, формування культури, що заохочує відкритий діалог, рефлексію і спільне вирішення етичних дилем, сприятиме зміцненню доброчесності в університетському середовищі.

Успішна цифрова трансформація вищої освіти вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації з етичним лідерством і культурою доброчесності. Забезпечення цих умов сприятиме підготовці майбутніх лідерів, здатних ефективно діяти в умовах цифрової епохи.

Література

1. Gkrimpizi T., Peristeras V., Magnisalis I. Classification of Barriers to Digital Transformation in Higher Education Institutions: Systematic Literature Review. Education Sciences. 2023. Vol. 13, № 7. P. 746. DOI: https://doi.org/10.3390/educsci13070746 (accessed 18.05.2025)

2. Benavides L. M. C., Tamayo Arias J. A., Arango Serna M. D., Branch Bedoya J. W., Burgos D. Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. Sensors. 2020. Vol. 20, № 11. P. 3291. DOI: https://doi.org/10.3390/s20113291 (accessed 18.05.2025)

3. Porayska-Pomsta K., Holmes W., Nemorin S. The Ethics of AI in Education. arXiv preprint. 2024. arXiv:2406.11842. URL: https://arxiv.org/abs/2406.11842 (accessed 18.05.2025)

4. Coghlan S., Miller T., Paterson J. Good Proctor or 'Big Brother'? AI Ethics and Online Exam Supervision Technologies. arXiv preprint. 2020. arXiv:2011.07647. URL: https://arxiv.org/abs/2011.07647 (accessed 18.05.2025)

5. Musaigwa M., Kalitanyi V. Effective Leadership in the Digital Era: An Exploration of Change Management. Technology Audit and Production Reserves. 2024. № 1(4(75)). С. 6–14. DOI: https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.297374 (accessed 18.05.2025)

6. Onan G. Digital Transformation and Digital Leadership in Higher Education Institutions: Insights from the Literature. International Journal of New Approaches in Social Studies. 2024. Vol. 8, № 2. P. 198–213. DOI: https://doi.org/10.38015/sbyy.1587587 (accessed 18.05.2025)

7. Grosz B. J. et al. Embedded EthiCS: Integrating Ethics Broadly Across Computer Science Education. Harvard University, 2018. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.1808.05686 (accessed 18.05.2025)

8. Гребешкова О. М. SMART-технології в моделюванні емоційно-інтелектуального онлайн-курсу (на прикладі Microsoft Teams). Стратегія економічного розвитку України. 2022. № 51. С. 164–175. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.164.175 (дата звернення 18.05.2025)

9. Кизенко О. О. та ін. Формування екосистеми освітньої програми на основі технології соціальних мереж. Стратегія економічного розвитку України. 2021. № 49. С. 138–155. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2021.49.138.155 (дата звернення 18.05.2025)

10. Hrebeshkova O. M., Kyzenko O. O. Potential of Educational Innovations in Forming Digital Competence of Entrepreneurs in Ukraine. In: Innovative Entrepreneurship: Approach

to Facing Relevant Socio-Humanitarian and Technological Challenges, edited by I. M. Riepina et al., 160–178. Lviv–Toruń: Liha-Pres, 2019DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-163-6/160-178 (accessed 18.05.2025)

11. UNESCO. Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2021. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137 (accessed 18.05.2025)

12. Гребешкова О. М., Кизенко О. О. Анкета для проведення дослідження використання штучного інтелекту в сфері вищої освіти : свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 133504 від 18.02.2025 р.

13. Welding L. BestColleges Survey – Half of College Students Say Using AI is Cheating or Plagiarism, March 2023. URL: https://www.bestcolleges.com/research/college-students-ai-tools-survey/ (accessed 18.05.2025)

14. Nam J. 56% of College Students Have Used AI on Assignments or Exams, 22 November 2023. URL: https://www.bestcolleges.com/research/most-college-students-have-used-ai-survey/ (accessed 18.05.2025)

15. Freeman J. HEPI – Student Generative AI Survey 2025, February 2025. URL: https://www.hepi.ac.uk/2025/02/26/student-generative-ai-survey-2025 (accessed 18.05.2025)

16. Kelly R. Survey: 86% of Students Already Use AI in Their Studies, 2024. URL: https://campustechnology.com/articles/2024/08/28/survey-86-of-students-already-use-ai-in-their-studies.aspx (accessed 18.05.2025)

17. Prothero A. New Data Reveal How Many Students Are Using AI to Cheat, April 2024. URL: https://www.edweek.org/technology/new-data-reveal-how-many-students-are-using-ai-to-cheat/2024/04 (accessed 18.05.2025)

18. High-Level Expert Group on Artificial Intelligence. Ethics Guidelines for Trustworthy AI. Brussels: European Commission, 2019. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai (accessed 18.05.2025)

19. Міністерство цифрової трансформації України, Міністерство освіти і науки України. Рекомендації щодо відповідального впровадження і використання штучного інтелекту в закладах вищої освіти. Київ, 2025. URL: https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Vykorystannya_AI_u_vyshchyy_osviti.pdf (дата звернення 18.05.2025)

20. Hrebeshkova O., Mykhailenko-Blayon O. Transformational Challenges of e-learning at the Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Ukraine // Transformative Digital Learning: Emerging Cases and Considerations. Rēzekne, Latvia: RTU Rēzeknes akadēmija, 2021. P. 73–81. URL: https://books.rta.lv/index.php/RTA/catalog/book/23 (accessed 18.05.2025)

21. Nolan B. Here are the schools and colleges that have banned the use of ChatGPT over plagiarism and misinformation fears, January 2023. URL: https://www.businessinsider.com/chatgpt-schools-colleges-ban-plagiarism-misinformation-education-2023-1 (accessed 18.05.2025)

22. Shiri A. ChatGPT and academic integrity // Information Matters. 2023. Vol. 3, Issue 2. URL: https://informationmatters.org/2023/02/chatgpt-and-academic-integrity/ (accessed 18.05.2025)

23. Shaw C., Yuan L., Brennan D., Martin S., Janson N., Fox K., Bryant G. GenAI in Higher Education. Fall 2023 update. Time for class study. Tyton Partners, 23 October 2023. URL: https://tytonpartners.com/app/uploads/2023/10/GenAI-IN-HIGHER-EDUCATION-FALL-2023-UPDATE-TIME-FOR-CLASS-STUDY.pdf (accessed 18.05.2025)

24. Pasichnyi R., Serhieiev V., Shevchenko S., Petrukha N., Hryvnak B. Digital Transformation of Higher Education As a Driver of Ukraine's Integration into the European Educational Space. Cadernos De Educação Tecnologia E Sociedade. 2024. Vol. 17, se 4. P. 232–245. DOI: https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse4.232-245 (accessed 18.05.2025)

25. Russell Group. Principles on the use of generative AI tools in education, 3 липня 2023. URL: https://www.russellgroup.ac.uk/policy/policy-briefings/principles-use-generative-ai-tools-education (accessed 18.05.2025)

26. ХДУ оновлює політики використання ШІ у навчанні : новина від 7 травня 2025 р. URL: https://www.kspu.edu/PublisherReader.aspx?newsId=21547 (дата звернення 18.05.2025)

References

1. Gkrimpizi, Thomais, Vassilios Peristeras, and Ioannis Magnisalis. 2023. "Classification of Barriers to Digital Transformation in Higher Education Institutions: Systematic Literature Review." *Education Sciences* 13, no. 7: 746. https://doi.org/10.3390/educsci13070746

2. Benavides, Lina María Castro, Johnny Alexander Tamayo Arias, Martín Darío Arango Serna, John William Branch Bedoya, and Daniel Burgos. 2020. "Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review." *Sensors* 20, no. 11: 3291. https://doi.org/10.3390/s20113291

3. Porayska-Pomsta, Kaska, Wayne Holmes, and Selena Nemorin. 2024. "The Ethics of AI in Education." *arXiv preprint* arXiv:2406.11842. https://arxiv.org/abs/2406.11842

4. Coghlan, Simon, Tim Miller, and Jeannie Paterson. 2020. "Good Proctor or 'Big Brother'? AI Ethics and Online Exam Supervision Technologies." *arXiv preprint* arXiv:2011.07647. https://arxiv.org/abs/2011.07647

5. Musaigwa, Misheck, and Vivence Kalitanyi. 2024. "Effective Leadership in the Digital Era: An Exploration of Change Management." *Technology Audit and Production Reserves* 1(4(75)): 6–14. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.297374

6. Onan, Gökhan. 2024. "Digital Transformation and Digital Leadership in Higher Education Institutions: Insights from the Literature." *International Journal of New Approaches in Social Studies* 8, no. 2: 198–213. https://doi.org/10.38015/sbyy.1587587

7. Grosz, Barbara J., David Gray Grant, Kate Vredenburgh, Jeff Behrends, Lily Hu, Alison Simmons, and Jim Waldo. 2018. *Embedded EthiCS: Integrating Ethics Broadly Across Computer Science Education.* Harvard University. https://doi.org/10.48550/arXiv.1808.05686

8. Hrebeshkova, Olena. 2022. "SMART Technologies in the Design of Emotionally Intelligent Online Courses (on the Example of Microsoft Teams)." *Strategy of Economic Development of Ukraine*, no. 51: 164–175. https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.164.175 [in Ukrainian]

9. Kyzenko, Olena, Olena Hrebeshkova, Iryna Kubarieva, Vitalii Pazdrii, Veronika Verba, Dmytro Lifintsev, and Anna Hurenko. 2021. "Formation of an Educational Program Ecosystem Based on Social Network Technology." *Strategy of Economic Development of Ukraine*, no. 49: 138–155. https://doi.org/10.33111/sedu.2021.49.138.155 [in Ukrainian]

10. Hrebeshkova, Olena M., and Olena O. Kyzenko. 2019. "Potential of Educational Innovations in Forming Digital Competence of Entrepreneurs in Ukraine." In *Innovative Entrepreneurship: Approach to Facing Relevant Socio-Humanitarian and Technological Challenges*, edited by I. M. Riepina et al., 160–178. Lviv–Toruń: Liha-Pres. https://doi.org/10.36059/978-966-397-163-6/160-178

11. UNESCO. *Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2021. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137

12. Hrebeshkova, Olena M., and Olena O. Kyzenko. *Questionnaire for the Study on the Use of Artificial Intelligence in Higher Education: Certificate of Copyright Registration No. 133504 dated February 18, 2025.* [in Ukrainian]

13. Welding, Lyss. "BestColleges Survey – Half of College Students Say Using AI Is Cheating or Plagiarism." March 2023. https://www.bestcolleges.com/research/college-students-ai-tools-survey/

14. Nam, Jane. "56% of College Students Have Used AI on Assignments or Exams." November 22, 2023. https://www.bestcolleges.com/research/most-college-students-have-used-ai-survey/

15. Freeman, Josh. "HEPI – Student Generative AI Survey 2025." February 2025. https://www.hepi.ac.uk/2025/02/26/student-generative-ai-survey-2025

16. Kelly, Rhea. "Survey: 86% of Students Already Use AI in Their Studies." 2024. https://campustechnology.com/articles/2024/08/28/survey-86-of-students-already-use-ai-in-their-studies.aspx

17. Prothero, Arianna. "New Data Reveal How Many Students Are Using AI to Cheat." April 2024. https://www.edweek.org/technology/new-data-reveal-how-many-students-are-using-ai-to-cheat/2024/04

18. High-Level Expert Group on Artificial Intelligence. *Ethics Guidelines for Trustworthy AI*. Brussels: European Commission, 2019. https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai

19. Ministry of Digital Transformation of Ukraine, Ministry of Education and Science of Ukraine. *Recommendations for the Responsible Implementation and Use of Artificial Intelligence in Higher Education Institutions.* Kyiv, 2025. https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Vykorystannya_AI_u_vyshchyy_osviti.pdf [in Ukrainian]

20. Hrebeshkova, Olena, and Olena Mykhailenko-Blayon. "Transformational Challenges of E-learning at the Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Ukraine." In *Transformative Digital Learning: Emerging Cases and Considerations*, 73–81. Rēzekne, Latvia: RTU Rēzeknes akadēmija, 2021. https://books.rta.lv/index.php/RTA/catalog/book/23

21. Nolan, Beatrice. 2023. *Here Are the Schools and Colleges That Have Banned the Use of ChatGPT over Plagiarism and Misinformation Fears*. January. https://www.businessinsider.com/chatgpt-schools-colleges-ban-plagiarism-misinformation-education-2023-1

22. Shiri, Ali. 2023. "ChatGPT and Academic Integrity." *Information Matters* 3 (2). https://informationmatters.org/2023/02/chatgpt-and-academic-integrity/

23. Shaw, Charles, Li Yuan, David Brennan, Sarah Martin, Noah Janson, Katie Fox, and George Bryant. 2023. *GenAI in Higher Education. Fall 2023 Update. Time for Class Study*. October 23. Tyton Partners. https://tytonpartners.com/app/uploads/2023/10/GenAI-IN-HIGHER-EDUCATION-FALL-2023-UPDATE-TIME-FOR-CLASS-STUDY.pdf

24. Pasichnyi, Roman, Viacheslav Serhieiev, Sergii Shevchenko, Nina Petrukha, and Bohdan Hryvnak. 2024. "Digital Transformation of Higher Education as a Driver of Ukraine's Integration into the European Educational Space." *Cadernos De Educação Tecnologia E Sociedade* 17 (se4): 232–245. https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse4.232-245

25. Russell Group. 2023. *Principles on the Use of Generative AI Tools in Education*. July 3. https://www.russellgroup.ac.uk/policy/policy-briefings/principles-use-generative-ai-tools-education

26. Kherson State University. 2025. *KSU Updates AI Usage Policies in Education: News Article from May 7*. https://www.kspu.edu/PublisherReader.aspx?newsId=21547 [in Ukrainian]

DIGITAL TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION: ETHICAL CHALLENGES AND THE ROLE OF PREPARING CHANGE LEADERS

Olena Hrebeshkova
PhD, Associate Professor,
Business Economics and Entrepreneurship Department,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman, Ukraine
ORCID http://orcid.org/0000-0002-6896-3941

Abstract. This article explores the ethical challenges posed by the digital transformation of higher education, focusing specifically on integrating artificial intelligence (AI) tools into academic processes. The subject of the research is the transformation of higher education institutions. At the same time, the core theme addresses the development of a culture of digital integrity and the evolving role of university leadership in ensuring responsible use of AI. The study aims to identify institutional strategies that foster ethical AI adoption and evaluate the leadership competencies required to guide change in digitally enriched learning environments.

The research employs a mixed-methods approach, including a review of international policy documents, analysis of empirical data from a 2025 Ukrainian academic survey, and case-based comparisons of university-level digital ethics initiatives. Findings demonstrate a widening gap between rapid technological adoption and institutional preparedness for ethical oversight. Evidence suggests that administrative control mechanisms are insufficient and must be supplemented by long-term cultural and policy shifts toward digital responsibility.

The study highlights the significance of faculty members' transformational leadership, particularly in setting ethical standards and promoting student engagement in the responsible use of AI. It also outlines practical steps Ukrainian universities take, such as launching national upskilling programs and embedding ethics into professional development frameworks. The results contribute to broader discourse on how higher education can prepare future leaders to manage technological disruption with integrity. The paper offers policy recommendations for universities seeking to balance innovation with ethical responsibility in the era of smart technologies.

Keywords: digital transformation; higher education; digital integrity; artificial intelligence; ethical challenges; leadership; digital competencies; smart economy.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2025

Для нотаток