

**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

ISSN: 2519-884X

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
ТАВРІЙСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО
АГРОТЕХНОЛОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО
(ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ)**

№ 3 (60)



Видавничий дім
«Гельветика»
2026

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Яворська Тетяна Іванівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і бізнесу, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

ТЕХНІЧНИЙ СЕКРЕТАР:

Завадських Ганна Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і бізнесу, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

ЧЛЕНИ РЕДКОЛЕГІЇ:

Ахмедова Олена Олегівна, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Ахроров Фарход, доктор економічних наук, професор, заступник директора з навчальної роботи, Самаркандська філія Ташкентського державного економічного університету, Узбекистан

Бровко Лариса Іванівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Буднікевич Ірина Михайлівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу, інновації та регіонального розвитку, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Україна

Гончар Вікторія Василівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

Горохова Тетяна Вадимівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу, Державний вищий начальний заклад «Приазовський державний технічний університет», Україна

Демко Валентина Сергіївна, доктор філософії (PhD) з економіки, доцент, доцент кафедри економіки і бізнесу, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

Дякона Валентина, доктор бізнес-адміністрування, доцент, доцент кафедри менеджменту, голова правління, Ризький північний університет, Латвія

Колокольчикова Ірина Володимирівна, доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки та бізнесу, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

Легеза Дар'я Георгіївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

Нехай Вікторія Василівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

Ортіна Ганна Володимирівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

Пасєка Станіслава Раймондівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму і готельно-ресторанної справи, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, Україна

Парлінська Агнешка, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Варшавський університет наук про життя, Польща

Прус Юрій Олександрович, кандидат економічних наук, доцент, начальник науково-дослідної частини, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

Рокицький Томаш, габілітований доктор наук, доцент, доцент кафедри логістики, Варшавський університет наук про життя, Польща

Сокіл Яна Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

Трачова Дар'я Миколаївна, доктор економічних наук, професор, провідний науковий співробітник відділу обліку і оподаткування, Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», Україна

Тропманн-Фрік Марина, доктор інженерних наук, професор, професор кафедри комп'ютерних наук, Гамбурзький університет прикладних наук, Німеччина

Трусова Наталя Вікторівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку і оподаткування, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

Чепець Ольга Григорівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Яцух Олена Олексіївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, обліку і оподаткування, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Україна

EDITORIAL BOARD

EDITOR-IN-CHIEF:

Tetiana Yavorska, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Business, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

TECHNICAL SECRETARY:

Hanna Zavadskykh, Candidate of Economic, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

EDITORIAL BOARD MEMBERS:

Olena Akhmedova, Doctor of Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

Farkhod Akhrorov, Doctor of Economics, Professor, Deputy Director for Academic Affairs, Samarkand Branch of Tashkent State Economic University, Uzbekistan

Larysa Brovko, Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University, Ukraine

Iryna Budnikevych, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Marketing, Innovation and Regional Development, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Ukraine

Viktoriya Gonchar, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Tetiana Gorokhova, Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Higher Educational Institution "Pryazovskyi State Technical University", Ukraine

Valentyna Demko, PhD of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Valentina Dyakona, Doctor of Business Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Chairman of the Board, Riga Northern University

Iryna Kolokolchikova, Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Economics and Business, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Darya Legeza, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Viktoriia Nekhai, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Hanna Ortina, Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Management, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Stanislava Pasieka, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Ukraine

Agnieszka Parlinska, Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Warsaw University of Life Sciences, Poland

Yurii Prus, Candidate of Economics, Associate Professor, Head of the Research Department, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Tomasz Rokytzkyi, Habilitated Doctor, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Logistics, Warsaw University of Life Sciences, Poland

Yana Sokil, Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Dariia Trachova, Doctor of Economics, Professor, Leading Researcher of the Department of Accounting and Taxation, National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics", Ukraine

Marina Tropmann-Frick, Doctor of Engineering, Professor, Professor of the Department of Computer Science, Hamburg University of Applied Sciences, Germany

Natalia Trusova, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Olha Chepets, Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Management of Financial and Economic Security, Dnipro State Agrarian and Economic University, Ukraine

Olena Yatsukh, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Accounting and Taxation, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Ukraine

Засновник

Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
Факультет економіки та бізнесу

УДК [33+631.1](06)
Т 13

Збірник наукових праць Таврійського державного
агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного
(економічні науки) / За ред. Т. І. Яворської. Запоріжжя:
Видавничий дім «Гельветика», 2026. № 3 (60). 120 с.

Голова редакційної колегії (науковий редактор):

Яворська Т. І. – д.е.н., професор кафедри економіки і бізнесу

Відповідальні за випуск збірника:

Яворська Т. І. – д.е.н., професор кафедри економіки і бізнесу
Колокольчикова І. В., д.е.н., професор – декан факультету
економіки і бізнесу
Завадських Г. М. – к.е.н., доцент кафедри економіки і бізнесу

Комп'ютерна верстка: Кузнєцова Н.С.

Журнал включено до Переліку наукових фахових видань
України (категорія «Б») строком на три роки з 01 червня
2026 року по 31 травня 2029 року відповідно до Наказу МОН
України від 11 червня 2026 року № 928 (Додаток 13).

C1 Економіка та міжнародні економічні відносини
(за спеціалізаціями); D1 Облік і оподаткування;
D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий
ринок; D3 Менеджмент; D4 Публічне управління
та адміністрування; D5 Маркетинг; D7 Торгівля;
J3 Туризм та рекреація.

Друкується за рішенням Вченої ради Таврійського
державного агротехнологічного університету
імені Дмитра Моторного (протокол № 1 від 25.08.2026 р.).

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення
і радіомовлення № 1673 від 23.05.2024 року
Ідентифікатор медіа: R30-04778

Суб'єкт у сфері друкованих медіа:
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного (просп. Б. Хмельницького, буд. 18,
м. Мелітополь, Запорізька обл., 72312, office@tsatu.edu.ua,
тел. (099) 614-83-02)

ISSN 2519-884X

DOI видання: 10.32782/2519-884X

Бібліографічні бази даних: Index Copernicus;
Crossref; OUCI; Vernadsky National Library

Матеріали друкуються мовами оригіналів –
українською та англійською.
Погляди редколегії не завжди збігаються з позицією авторів.

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за
допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com
від польської компанії Plagiat.pl.

Дата розміщення онлайн – 28.08.2026 р.
Дата друку – 31.08.2026 р.
Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 13,95.
Зам. № 0826/690. Наклад 100 прим.

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

© Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного, 2026
© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2026

Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)

№ 3 (60), 2026

ЗМІСТ

<i>Агеева І. В.</i> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАЦІ	8
<i>Bincheva P. G., Maiboroda H. O.</i> INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS OF THE ASKANIA FROZEN FOODS COMPANY NETWORK ARE AIMED AT EXPORTING PRODUCTS	16
<i>Булуй О. Г., Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф.</i> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОМПАНІЙ НА ЗАСАДАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	21
<i>Кеба Д. А.</i> КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА: ПІДХІД ТЕОРІЇ ОБМЕЖЕНЬ	34
<i>Киричук І. В.</i> РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	42
<i>Лебедько М. А.</i> МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИМІРЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ РИНКУ ЖИТЛОВОГО НАЙМУ У СОЦІАЛЬНО-ПРОСТОРОВОМУ КОНТЕКСТІ	52
<i>Некlesa А. І.</i> ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВ	59
<i>Прус Ю. О.</i> ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	68
<i>Trusova N. V.</i> REGULATORY ENVIRONMENT OF THE INSTITUTIONAL PLATFORM OF DERIVATIVES IN AGRICULTURAL BUSINESS.....	77
<i>Шапка І. В., Науменко Т. С.</i> МАКРОЕКОНОМІЧНА ТИПОЛОГІЯ МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: МІЖНАРОДНИЙ КЛАСТЕРНИЙ АНАЛІЗ	87

Юник І. Г., Плотніченко С. Р., Вороніна Ю. Є., Садовський І. С. ЕВОЛЮЦІЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК КОНЦЕПТУАЛЬНА ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ	96
Яворська Т. І. МАЛИЙ БІЗНЕС У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	107
Вимоги до статей, що друкуються у «Збірнику наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)».....	117

Founder

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
Faculty Economic and Business

UDC [33+631.1](06)

T 13

Scientific Papers of Dmytro Motornyi Tavria State
Agrotechnological University (economic sciences) /
Ed. T. I. Yavorska. Zaporizhzhia : Publishing House
"Helvetica", 2026. № 3 (60). 120 p.

Chairman of Editorial Board (scientific editor):

Yavorska T. I. – Doctor of Science, Professor of Economics
and Business Department

Responsible for the release of Scientific Papers:

Yavorska T. I. – Doctor of Science, Professor of Economics
and Business Department

Kolokolchikova I. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor
Zavadskykh H. M. – Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of Economics and Business Department

Imposed by Kuznietsova N. S.

The Journal is included in the List of Scientific Professional
Publications of Ukraine (Category "B") for a period of three
years, from June 1, 2026 to 31 May 2029, in accordance
with Order No. 928 of the Ministry of Education and Science
of Ukraine dated June 11, 2026 (Annex 13).

C1 Economics and International Economic Relations;
D1 Accounting and Taxation; D2 Finance, Banking, Insurance
and Stock Market; D3 Management; D4 Public Management
and Administration; D5 Marketing; D7 Trade;
J3 Tourism and recreation.

Published according to the decision of the Academic Council
of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
(Protocol № 1 from 25.08.2026).

Registration of an entity in the field of print media:
Decision of the National Council of Ukraine
on Television and Radio Broadcasting No. 1673 of 23.05.2024
Media ID: R30-04778

Media entity: Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological
University (ave. B. Khmelnytskyi, 18, Melitopol, Zaporizhzhia
region, 72312, office@tsatu.edu.ua, tel. (099) 614-83-02)

ISSN 2519-884X

Journal DOI: 10.32782/2519-884X

**Scientometric databases: Index Copernicus;
Crossref; OUCI; Vernadsky National Library**

Materials are published in original languages –
Ukrainian and English.

The editorial board's views do not necessarily reflect
the position of the authors.

All articles are subject to checking for plagiarism using
StrikePlagiarism.com by the Polish company Plagiat.pl.

Date posted online – August 28, 2026

Date printed – August 31, 2026

Format 60x84/8. Font – Times New Roman.

Offset paper. Digital printing. Conditionally printed sheet 13,95.

Order № 0826/690. Print circulation – 100 copies.

Published:

Helvetica Publishing House

6/1 Inhlezi St., Odesa, 65101, Ukraine

Phone: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: mailbox@helvetica.ua

Certificate of a publishing entity

DK № 7623 from 22.06.2022

© Dmytro Motornyi Tavria

State Agrotechnological University, 2026

© Design by Helvetica Publishing House, 2026

Scientific Papers of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (economic sciences)

№ 3 (60), 2026

CONTENTS

Ahieieva I. V.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS
FOR DEVELOPING AN EFFECTIVE LABOR
MANAGEMENT SYSTEM..... 8

Bincheva P. G., Maiboroda H. O.

INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS
OF THE ASKANIA FROZEN FOODS COMPANY
NETWORK ARE AIMED AT EXPORTING PRODUCTS 16

Buluy O. G., Prysiashniuk O. F., Plotnikova M. F.

INVESTMENT PROJECTS STRATEGIC MANAGEMENT
OF ENERGY COMPANIES
ON THE BASIS OF DIGITALIZATION 23

Keba D. A.

ENTERPRISE BUSINESS PROCESS CLASSIFICATION
AND PERFORMANCE ASSESSMENT:
A THEORY OF CONSTRAINTS APPROACH 34

Kyrychuk I. V.

DEVELOPMENT OF BUSINESS PROCESSES
IN THE CONDITIONS OF CIRCULAR ECONOMY 42

Lebedko M. A.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO MEASURING
THE ECONOMIC EFFICIENCY OF THE RENTAL HOUSING
MARKET IN A SOCIO-SPATIAL CONTEXT..... 52

Neklesa A. I.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS
OF ECONOMIC GROWTH OF ENTERPRISES 59

Prus Y. O.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM
OF COMMERCIALIZATION OF RESEARCH RESULTS
IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS 68

Trusova N. V.

REGULATORY ENVIRONMENT
OF THE INSTITUTIONAL PLATFORM
OF DERIVATIVES IN AGRICULTURAL BUSINESS..... 77

Shapka I. V., Naumenko T. S.

MACROECONOMIC TYPOLOGY
OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT MODELS:
INTERNATIONAL CLUSTER ANALYSIS 87

Yunyk I. H., Plotnichenko S. R., Voronina Yu. Ye., Sadovskyi I. S.

EVOLUTION OF CHANGE MANAGEMENT MODELS
AS A CONCEPTUAL FRAMEWORK
FOR MANAGERIAL DECISION-MAKING
IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT..... 96

Yavorska T. I.

SMALL BUSINESS IN AGRICULTURE
IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS..... 107

Requirements for articles published
in “Scientific papers of Dmytro Motornyi Tavria
State Agrotechnological
University (economic sciences)” 117

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-60-1>

УДК 331.1:005.95

Агєєва І. В., к.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

iryna.ahieieva @tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0003-0491-6430

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАЦІ

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні засади формування системи менеджменту праці в умовах сучасних економічних трансформацій. У дослідженні узагальнені наукові підходи до трактування таких понять, як «праця», «організація праці» та «управління працею», підкреслюючи їх важливу роль у становленні сучасної концепції менеджменту праці. Запропоновано авторське визначення поняття «менеджмент праці» як цілісної системи управління трудовою діяльністю, спрямованої на ефективне використання трудового потенціалу, розвиток персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Обґрунтовано структуру системи менеджменту праці, що включає організаційну, кадрову, мотиваційну, соціально-психологічну та інноваційно-цифрову складові. Визначено основні напрями формування механізму реалізації системи менеджменту праці в сучасних умовах.

Ключові слова: праця, організація праці, управління працею, менеджмент праці, персонал.

JEL code classification: M54, J24, M12

Постановка проблеми. В умовах сучасного економічного розвитку, який характеризується зростаючою конкуренцією, активною цифровізацією бізнес-процесів і трансформацією ринку праці, особливої ваги набуває питання ефективного використання трудових ресурсів. Праця залишається ключовим елементом виробничого процесу, а від її організації та управління значною мірою залежить успішність діяльності підприємств. У цьому контексті постає актуальна потреба у створенні дієвої системи менеджменту праці, яка забезпечувала б гармонізацію управлінських рішень у сферах планування, організації, мотивації, оцінки й розвитку персоналу. Подібна система повинна бути гнучкою до динамічних змін зовнішнього середовища й орієнтованою на підвищення продуктивності праці, а також на розвиток людського капіталу як одного з головних стратегічних ресурсів організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи менеджменту праці розвивалися під впливом класичної школи управління, відображеної в роботах Фредеріка Тейлора [1], Френка і Лілліан Гілбрет [2], Анрі Файоля [3]. Ці дослідники суттєво вплинули на становлення наукової організації праці, обґрунтовуючи раціоналізацію трудових процесів і функціональний підхід до управління, закладаючи базу для подальших досліджень у сфері управління працею.

Подальше зростання концепції управління працею пов'язане з роботою представників школи людських відносин, таких як Елтон Мейо [4] та Мері Паркер Фоллет [5]. Вони підкреслили значущість соціально-психологічних чинників, мотивації і людського фактора у досягненні ефективної трудової діяльності.

Вагомий внесок у сучасні теоретичні засади менеджменту праці зробили й українські науковці, зокрема А. М. Колот та О. А. Грішнова [6], які розглядають працю як комплексну соціально-економічну систему. Вони наголошують на розвитку людського капіталу, соціально-трудо-вих відносинах, мотивації праці та ефективному використанні трудового потенціалу.



© Агєєва І. В., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

У сучасних умовах економічних трансформацій питання формування дієвої системи менеджменту праці активно вивчаються українськими вченими. Поточні наукові роботи зміщують акцент від традиційного розуміння управління персоналом як суто адміністративного процесу до комплексного підходу. Це включає стратегічне управління людськими ресурсами, розвиток трудового капіталу, вдосконалення мотиваційних механізмів і підвищення ефективності організації праці.

Сучасні дослідження С. Ковальчука, І. Сокирника, І. Мазура [7], Є. Рудніченка [8; 9], Н. Гавловської [8; 9], А. Бреся [9], Е. Роздобудько [9], В. Кушнірук [10], М. Крамарчук [10], О. Зозулі [10], О. Продиус [11], та інших спрямовані на аналіз актуальних аспектів управління персоналом, використання трудових ресурсів і впровадження сучасних управлінських технологій. Дослідження охоплюють стратегічне управління персоналом, цифровізацію кадрових процесів, удосконалення організації праці та ефективне використання людського капіталу в умовах нестабільності.

Попри значні напрацювання у сфері управління персоналом, організації праці та розвитку людського капіталу, деякі теоретичні та методологічні аспекти формування цілісної системи менеджменту праці потребують додаткового вивчення. Зокрема, важливо уточнити структуру такої системи, взаємозв'язки її елементів та розробити сучасні підходи для оцінки ефективності менеджменту праці. Це підкреслює необхідність подальших досліджень у цій галузі.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування формування ефективної системи менеджменту праці на основі узагальнення сучасних наукових підходів до управління трудовими ресурсами.

Виклад основного матеріалу. Для формування ефективної системи менеджменту праці важливо спершу чітко визначити сутність цього економічного поняття та його роль в сучасному управлінні підприємством. За наявності значної кількості наукових робіт, у сучасних текстах все ще немає узгодженого тлумачення терміна «менеджмент праці». Це зумовлено складністю його змісту та різноманітними підходами до розуміння процесів управління трудовою діяльністю.

Перш ніж розглядати сутність поняття «менеджмент праці», доцільно звернути увагу на еволюцію наукових поглядів щодо категорій «праця», «управління працею» та «управління трудовою діяльністю». Саме ці поняття сформували теоретичне підґрунтя сучасного розуміння менеджменту праці як комплексної системи управління процесами використання, розвитку та відтворення трудового потенціалу.

У наукових дослідженнях категорія «праця» характеризується як одна з основоположних соціально-економічних категорій, які відображають свідому і цілеспрямовану діяльність людства з метою створення як матеріальних, так і духовних цінностей. Зокрема, дослідник В. А. Єрмоленко [12] підкреслює важливість більш широкого розуміння поняття «праця», яке слід сприймати не лише як процес виробничої діяльності, а також як простір для самореалізації, особистого розвитку та розкриття творчого потенціалу людини. Аналізуючи різноманітні наукові підходи, можна дійти висновку, що праця є складним соціально-економічним феноменом. Її результативність визначається не тільки індивідуальними здібностями окремого працівника, але й рівнем організації праці, мотиваційними аспектами та якістю управління. Необхідність забезпечення ефективної координації в трудовій діяльності стала підґрунтям для розвитку сучасної концепції менеджменту праці.

Подальший розвиток теоретичних підходів пов'язаний із дослідженням поняття «організація праці». У сучасній науковій літературі організація праці розглядається як система заходів, спрямованих на раціональне поєднання трудових ресурсів, засобів виробництва та трудових процесів з метою забезпечення високої продуктивності й ефективності діяльності підприємства. Так, Д. Мазур, О. Мазур та Г. Мазур [13, с. 175] визначають організацію праці як систему взаємозалежних компонентів і є одним із напрямків управління промисловим підприємством. Вона визначає характер взаємозв'язків між працівником, предметами та засобами праці для досягнення запланованих результатів і створення суспільно корисного продукту.

М. М. Забаштанський та Я. М. Булах [14, с. 107] розглядають організацію праці як системний процес взаємодії людини з засобами та предметами праці в рамках конкретного підприємства, установи чи організації. На думку вчених, вона спрямована на досягнення соціально-економічних результатів і забезпечення сприятливих та безпечних умов для праці.

Логічним продовженням наукових підходів до дослідження трудової сфери є розгляд поняття «управління працею». На відміну від організації праці, яка передбачає упорядкування та раціоналізацію трудових процесів, управління працею охоплює більш широкий комплекс управлінських впливів, спрямованих на ефективне використання трудового потенціалу та досягнення цілей підприємства.

О. О. Герасименко [15, с. 160] зазначає, що в умовах становлення нової економіки управління працею має відповідати сучасним імперативам трансформації соціально-трудової сфери. Автор акцентує увагу на тому, що механізми та інструменти ефективного управління працею повинні формуватися на основі процесного та ресурсного підходів, з урахуванням стратегії та політики управління персоналом, фінансового стану підприємства, цінностей корпоративної культури та використання інноваційних складових.

Якщо організація праці зосереджується переважно на раціональному упорядкуванні трудових процесів, то управління працею охоплює ширший комплекс цілеспрямованих управлінських впливів, спрямованих на планування, координацію, мотивацію та контроль трудової діяльності працівників.

На думку В. В. Волинця [16, с. 46], процеси організації праці та управління нею є досить складними і включають такі елементи, як найм та розміщення працівників, визначення їхніх прав і обов'язків відповідно до спеціальності та кваліфікації, розподіл завдань у трудовому колективі та виробничій команді, відбір, підготовку і перепідготовку кадрів, підвищення кваліфікації працівників, стимулювання праці, оплачування роботи, а також вдосконалення організації трудового процесу.

Аналіз наукових підходів до розуміння понять «праця», «організація праці» та «управління працею» свідчить про поступове розширення змісту управління трудовою сферою. Якщо раніше основна увага зосереджувалася на раціональній організації трудових процесів і використанні робочої сили, то нинішні підходи більше акцентують увагу на розвитку людського потенціалу, мотивації працівників, створенні сприятливого соціально-психологічного середовища та забезпеченні відповідності трудових процесів стратегічним цілям підприємства. Інтеграція організаційних, економічних, соціальних та інноваційних аспектів управління зумовлює необхідність розгляду менеджменту праці як комплексної системи управління трудовою діяльністю.

На нашу думку, менеджмент праці - це цілеспрямована система управління трудовою діяльністю працівників, яка охоплює процеси планування, організації, мотивації, координації, розвитку та контролю праці з метою забезпечення ефективного використання трудового потенціалу, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Із наведеного визначення можна зробити висновок, що менеджмент праці слід розглядати як багатогранну і складну систему, яка поєднує в собі певну сукупність взаємозалежних елементів. Це об'єднання забезпечує ефективне керування трудовою діяльністю, що особливо важливо для досягнення послідовних результатів. Кожен компонент цієї системи відіграє свою унікальну роль в загальному механізмі.

Зокрема, організаційна складова сприяє систематичному і логічному проектуванню трудових процесів, забезпечуючи максимально раціональне використання ресурсів. Кадровий аспект приділяє особливу увагу формуванню та розвитку професійної компетентності персоналу, що є критично важливим для підтримання високої продуктивності. Мотиваційна складова визначає різноманітні стратегії винагородження й стимулювання працівників, щоб підвищити їхню зацікавленість у досягненні цілей організації. Соціально-психологічна складова створює оптимальні умови для ефективного співробітництва та взаємодії між працівниками, формуючи при цьому сприятливе трудове середовище. Нарешті, інноваційно-цифрова складова відіграє важ-

ливу роль у впровадженні та ефективному використанні сучасних технологій управління персоналом, що дозволяє значно підвищити адаптивність і конкурентоспроможність організації.

Узгоджена взаємодія цих складових елементів створює цілісну систему менеджменту праці, яка акцентує свою увагу на оптимізації використання трудового потенціалу. Вона також сприяє професійному розвитку працівників та допомагає в досягненні стратегічних цілей підприємства, що має вирішальне значення в сучасному бізнес-середовищі.

Структуру системи менеджменту праці підприємства наведено на рис. 1.



Рис. 1. Структура системи менеджменту праці підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [6-10; 17]

Представлена структура демонструє, що система менеджменту праці володіє суттєво комплексним характером. Вона формується не тільки на основі окремих елементів, але, що більш важливо, через їхню тісну взаємодію. Організаційна та кадрова складові цієї системи виконують роль фундаменту для ефективного використання трудового потенціалу, оскільки сприяють раціональному розподілу функцій серед персоналу, формуванню необхідного кадрового складу, а також розвитку професійних навичок і компетентностей працівників. Одночасно мотиваційна та соціально-психологічна складові є визначальними у створенні високого рівня зацікавленості персоналу, забезпеченні якості трудової взаємодії та підготовки співробітників до досягнення спільних цілей, що ставить перед собою підприємство. Особливої актуальності в сучасних умовах набуває інноваційно-цифрова складова системи. Вона виступає як каталізатор трансформації звичних підходів до управління працею через впровадження цифрових технологій, HR-аналітики та автоматизованих систем управління персоналом. Завдяки інтеграції цієї складової з іншими елементами системи можливо підвищити швидкість прийняття управлінських рішень, адаптивність компанії до змін у зовнішньому середовищі, а також покращити ефективність використання людського капіталу, що є безперечно важливим в умовах стрімких змін та розвитку сучасного бізнесу.

Ефективна система менеджменту праці повинна ґрунтуватися на принципі комплексного підходу, де організаційні, кадрові, мотиваційні, соціальні й технологічні інструменти тісно взаємодіють. Це забезпечує не лише поточну ефективність трудової діяльності, але й сприяє довгостроковому розвитку підприємства.

Важливим аспектом успішного функціонування системи управління працею є чітке визначення принципів її формування та оцінки ефективності. Створення такої системи повинно базуватися на сукупності загальних і специфічних принципів управління, які забезпечують її цілісність, адаптивність і орієнтацію на досягнення стратегічних цілей організації чи підприємства.

Основні принципи формування системи менеджменту праці включають системність, комплексність, наукову обґрунтованість, гнучкість, адаптивність, орієнтацію на розвиток персоналу та забезпечення балансу інтересів працівників і підприємства. Принцип системності передбачає розгляд менеджменту праці як сукупності взаємопов'язаних елементів, а не як окремі управлінські заходи. Комплексний підхід забезпечує поєднання організаційних, кадрових, мотиваційних, соціально-психологічних та цифрових інструментів управління.

Принцип адаптивності особливо важливий в сучасних умовах, оскільки система управління працею повинна швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, технологічні перетворення та нові вимоги до організації трудової діяльності. Окрім того, акцент на розвиток персоналу передбачає створення умов для професійного зростання співробітників, підвищення їх кваліфікації та ефективного використання людського потенціалу.

Оцінка ефективності системи управління працею має проводитися за сукупністю показників, які відображають ефективність використання трудових ресурсів, рівень продуктивності праці, стабільність персоналу, рівень мотивації та задоволення працівників, а також здатність підприємства впроваджувати сучасні управлінські технології.

Водночас для практичної реалізації сформованої системи менеджменту праці необхідним є визначення механізму її функціонування та розвитку.

Формування ефективної системи менеджменту праці потребує розроблення відповідного механізму її реалізації, який забезпечує узгодження цілей підприємства з потребами та можливостями трудового потенціалу персоналу. Механізм менеджменту праці доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних методів, інструментів та управлінських заходів, спрямованих на організацію, розвиток, мотивацію та ефективне використання працівників.

Основними складовими механізму формування системи менеджменту праці є організаційний, кадровий, мотиваційний, соціально-психологічний та інноваційно-цифровий блоки. Організаційний механізм передбачає удосконалення структури управління, розподіл функцій і повноважень, оптимізацію трудових процесів та створення ефективної системи взаємодії між працівниками. Кадровий механізм спрямований на планування потреби в персоналі, підбір, адаптацію, навчання та розвиток працівників.

Мотиваційний механізм охоплює формування системи матеріального і нематеріального стимулювання, яка сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства. Соціально-психологічний механізм передбачає розвиток корпоративної культури, командної взаємодії та сприятливого психологічного клімату. Інноваційно-цифровий механізм забезпечує використання сучасних HR-технологій, автоматизованих систем управління персоналом та аналітичних інструментів для прийняття ефективних управлінських рішень.

Отже, механізм формування системи менеджменту праці має комплексний характер і базується на інтеграції організаційних, економічних, соціальних та технологічних інструментів. Його ефективність визначається здатністю підприємства забезпечити не лише результативне виконання трудових функцій, а й постійний розвиток персоналу та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Висновки. Проведене дослідження дозволило узагальнити сучасні наукові підходи до менеджменту праці, визначаючи його як комплексну систему управління трудовою діяльністю, яка інтегрує організаційні, кадрові, мотиваційні, соціально-психологічні та інноваційно-цифрові складові. Було з'ясовано, що ефективність системи менеджменту праці залежить від злагодженої взаємодії її компонентів, дотримання принципів системності, адаптивності й комплексності, а також використання сучасних управлінських технологій.

Обґрунтовано, що створення ефективної системи менеджменту праці вимагає впровадження комплексного механізму, який сприятиме раціональному використанню трудового потенціалу, розвитку персоналу, підвищенню продуктивності праці та адаптації підприємства до сучасних економічних умов. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методичних підходів для оцінки ефективності системи менеджменту праці та визначенні практичних інструментів для її вдосконалення.

Список використаних джерел:

1. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers Publishers, 1911. 144 p.
2. Gilbreth F. B., Gilbreth L. M. Applied Motion Study: A Collection of Papers on the Efficient Method to Industrial Preparedness. New York : Sturgis & Walton Company, 1917. 285 p.
3. Fayol H. General and Industrial Management. London : Sir Isaac Pitman & Sons, 1949. 110 p.
4. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: The Macmillan Company, 1933. 194 p.
5. Follett M. P. Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett. New York : Harper & Brothers, 1941. 320 p.
6. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та ін. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / за наук. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2010. 348 с.
7. Ковальчук С., Сокирник І., Мазур І. HR-менеджмент як складова ефективної стратегії управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2026. № 1(350). С. 29–36. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-3>.
8. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Лутюк В. В., Чайнська А. В. Сучасні технології управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 5(1). С. 311–315. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-51](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-51).
9. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Бресь А. С., Роздобудько Е. О. Сутність та організаційні форми реалізації менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. № 4 (344). С. 357–363. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-50>
10. Кушнірук В. С., Крамарчук М. В., Зозуля О. В. Вплив управління трудовими ресурсами на ефективність операційного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-33>.
11. Продіус О. І., Афанасенко М. А., Лемешко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>.
12. Єрмоленко В. А. До тлумачення поняття «праця». Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2012. Спец. вип. : *Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток*. Т. 1. С. 431–439.
13. Мазур Д. В., Мазур О. Є., Мазур Г. Ф. Поняття, елементи та основні завдання організації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Т. 314, № 1. С. 172–176. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-26>.
14. Забаштанський М. М., Булах Я. М. Сучасні аспекти організації праці на підприємствах будівельної галузі України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 2(6). С. 106–114. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/96209/91591>
15. Герасименко О. О. Управління працею в умовах становлення нової економіки: підходи та механізми. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. праць ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»*. 2012. № 2(4). С. 154–160. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/inst_soc_labor_rel/2012/12-4594_.pdf
16. Волинець В. В. Проблеми правового регулювання організаційно-управлінських відносин в трудовому праві: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2016. 406 с. URL: <https://ir.library.knu.ua/entities/publication/877a0c03-e7c3-463f-a366-52eb4fe50dae>
17. Антохов А. А., Парфентьева О. Г., Агєєва І. В. Вплив соціальних інновацій на ефективність трудових відносин в українських підприємствах. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15240489>. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/416/423>

References:

1. Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. New York: Harper & Brothers Publishers.
2. Gilbreth, F. B., & Gilbreth, L. M. (1917). Applied motion study: A collection of papers on the efficient method to industrial preparedness. New York: Sturgis & Walton Company.
3. Fayol, H. (1949). General and industrial management. London: Sir Isaac Pitman & Sons.
4. Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization. New York: The Macmillan Company.
5. Follett, M. P. (1941). Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett. New York: Harper & Brothers.
6. Kolot, A. M., Hrishnova, O. A., Herasymenko, O. O., et al. (2010). Sotsializatsiia vidnosyn u sferi pratsi v konteksti stiikoho rozvytku [Socialization of labor relations in the context of sustainable development]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

7. Kovalchuk, S., Sokyrynyk, I., & Mazur, I. (2026). HR-menedzhment yak skladova efektyvnoi stratehii upravlinnia personalom [HR management as a component of an effective personnel management strategy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, (1(350)), 29–36. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-3>. (in Ukrainian)
8. Rudnichenko, Ye. M., Havlovska, N. I., Lutiuk, V. V., & Chainska, A. V. (2022). Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom [Modern technologies of personnel management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 5(1), 311–315. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-51](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-51). (in Ukrainian)
9. Rudnichenko, Ye. M., Havlovska, N. I., Bres, A. S., & Rozdobudko, E. O. (2025). Sutnist ta orhanizatsiini formy realizatsii menedzhmentu personalu na pidpriemstvi [The essence and organizational forms of personnel management implementation at an enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, (4(344)), 357–363. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-50>. (in Ukrainian)
10. Kushniruk, V. S., Kramarchuk, M. V., & Zozulia, O. V. (2024). Vplyv upravlinnia trudovymy resursamy na efektyvnist operatsiinoho menedzhmentu [The impact of labor resource management on operational management efficiency]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (60). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-33>. (in Ukrainian)
11. Prodius, O. I., Afanasenko, M. A., & Lemeshko, M. A. (2024). Napriamy udoskonalennia systemy upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Directions for improving the personnel management system under martial law conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>. (in Ukrainian)
12. Yermolenko, V. A. (2012). Do tлумachennia poniattia «pratsia» [On the interpretation of the concept of “work”]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky: Pratsia v XXI stolitti: novitni tendentsii, sotsialnyi vymir, innovatsiïnyi rozvytok*, 1, 431–439. (in Ukrainian)
13. Mazur, D. V., Mazur, O. Ye., & Mazur, H. F. (2023). Poniattia, elementy ta osnovni zavdannia orhanizatsii pratsi na pidpriemstvi [Concept, elements and main tasks of labor organization at an enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 314(1), 172–176. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-26>. (in Ukrainian)
14. Zabashtanskyi, M. M., & Bulakh, Ya. M. (2016). Suchasni aspekty orhanizatsii pratsi na pidpriemstvakh budivelnoi haluzi Ukrainy [Modern aspects of labor organization at enterprises of the construction industry of Ukraine]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia*, (2(6)), 106–114. (in Ukrainian)
15. Herasymenko, O. O. (2012). Upravlinnia pratseiu v umovakh stanovlennia novoi ekonomiky: pidkhody ta mekhanizmy [Labor management in the formation of a new economy: approaches and mechanisms]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, (2(4)), 154–160. (in Ukrainian)
16. Volynets, V. V. (2016). *Problemy pravovoho rehuliuвання orhanizatsiino-upravlinskykh vidnosyn v trudovomu pravi* [Problems of legal regulation of organizational and managerial relations in labor law] (Doctoral dissertation). Kyiv. (in Ukrainian)
17. Antokhov, A. A., Parfentieva, O. H., & Ahieieva, I. V. (2025). Vplyv sotsialnykh innovatsii na efektyvnist trudovykh vidnosyn v ukrainskykh pidpriemstvakh [The impact of social innovations on the effectiveness of labor relations in Ukrainian enterprises]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (10). DOI: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/416/423>. (in Ukrainian)

Ahieieva I. V., PhD in Economics, Docent
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
iryna.ahieieva@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0003-0491-6430

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR DEVELOPING AN EFFECTIVE LABOR MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. This article examines the theoretical and methodological foundations for developing an effective labor management system in the context of contemporary economic transformations, the digitization of business processes, and changes in the field of labor relations. The evolution of scholarly views on the categories of “labor,” “labor organization,” and “labor management” is examined, and their interconnection with the modern concept of labor management is identified. The approaches of domestic and foreign scholars to understanding the essence of labor activity management are summarized, which has allowed the author to formulate a definition of the concept of “labor management” as a purposeful system for managing employees’ labor activities, encompassing the processes of planning, organization, motivation, coordination, development, and control, with the aim of effectively utilizing labor potential and achieving the enterprise’s strategic goals. The main components of the labor management system have been identified, including organizational, human resources, motivational, socio-psychological, and innovation-digital components. The role of each

component in ensuring effective employee interaction, developing professional competencies, creating a supportive work environment, and improving the enterprise's performance has been elaborated. The principles for developing a labor management system are substantiated, specifically: systematicity, comprehensiveness, scientific validity, adaptability, a focus on personnel development, and a balance between the interests of employees and the enterprise. A mechanism for implementing the labor management system is proposed, which involves the integration of organizational, human resources, motivational, socio-psychological, and digital management tools. It has been demonstrated that modern labor management should be viewed not merely as a set of administrative procedures, but as a strategic system for developing human potential, capable of ensuring the enterprise's adaptability to changes in the external environment, increasing labor productivity, and creating long-term competitive advantages. Particular attention is paid to the need to integrate modern management approaches into the development of a labor management system, which involves combining economic, organizational, social, and technological tools. This approach not only helps improve the efficiency of labor resource utilization but also creates conditions for developing staff competencies, shaping corporate culture, and ensuring the long-term stability of the enterprise.

Keywords: labor, organization of labor, labor administration, labor management, human resources.

Дата надходження статті: 13.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 17.08.2026

Дата публікації статті: 28.08.2026

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-60-2>

UDC 339.138:339.13

Bincheva P. G., Senior Lecturer

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University polina.bincheva@tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0001-8579-6359

Maiboroda H. O., PhD in Marketing, Senior Lecturer

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

hanna.maiboroda@tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-8190-0259

INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS OF THE ASKANIA FROZEN FOODS COMPANY NETWORK ARE AIMED AT EXPORTING PRODUCTS

Abstract. *The study substantiates the transformation of the global economic environment, which requires food enterprises to introduce innovative tools for foreign economic expansion. Entering international markets in the frozen foods segment requires a highly adaptive system based on Integrated Marketing Communications (IMC). The object of research is the export-oriented activity of the “Askania Frozen Foods” network. Systematic and comparative analysis, and matrix modeling are applied. The business model requires strict differentiation of communication flows. Forming export potential correlates with transmitting three blocks of advantages: IQF technology (FSSC 22000, ISO), cold chain logistics, and production adaptability. In the B2B market, personal and expert channels dominate. Future evolution of the IMC system must progress toward digitalization, predictive AI analytics, and ESG principles.*

Keywords: *integrated marketing communications, export potential, Askania Frozen Foods, frozen foods, B2B marketing; individual quick freezing, international trade fairs, expert public relations, private label, cold supply chain.*

JEL code classification: M31

Statement of the problem. Expanding relations with the European Union, achieving gradual economic integration and building a common commercial policy are something that should have happened in Ukraine a long time ago, but actual opportunities are opening up only now. Liberalization of trade with the EU means that by June 5, 2023, import duties on Ukrainian goods to the European Union countries will be abolished. This decision was adopted on May 30, 2022 by the European Parliament and the Council of the European Union. The conclusion was recorded in Regulation No. 2022/870 and transmitted to the national parliaments of the member states and includes duties for industrial products, suspension of the entry price system for fruits and vegetables, suspension of all tariff quotas for agricultural products, suspension of anti-dumping duties on imports of goods originating in Ukraine, suspension of the application of global protective measures against Ukrainian goods.

Interestingly, the decision is temporary, and therefore, after a year, the domestic manufacturer had to adapt its production to the requirements of the EU. It is highly likely that after the adaptation period, the situation with the import duty will return to normal, because before that, annual taxes amounted to 25 million euros. In addition, by abolishing import duties for its countries, the European Union is somewhat harming its manufacturers. Therefore, if a product originating in Ukraine is imported under conditions that threaten to cause serious difficulties for manufacturers of similar or directly competing goods from the EU, the duties that are otherwise applied in accordance with the Association Agreement on the import of this product may be reintroduced for a while [3, p. 195].



Analysis of recent research and publications. It indicates significant interest among scientists in the specifics of integrated marketing communications (IMC) management in the context of international expansion. Theoretical and methodological principles of forming the export potential of food industry enterprises and tools for diversifying sales markets have been thoroughly studied in the works of such leading domestic economists as A. O. Starostina, O. V. Zozulyov, and S. M. Ilyashenko. Certain aspects of adapting communication strategies to the requirements of foreign consumers, in particular in the market of frozen semi-finished products and fruit and vegetable products, have been highlighted in the works of A. V. Fedorchenko and E. V. Krykavsky. Despite the availability of thorough developments, the features of the synergistic combination of digital and traditional channels for promoting brands of logistics and distribution networks remain debatable. The practical dimension of optimizing IMC for promoting frozen products to the European market in the face of fierce competition and modern geopolitical challenges requires a more detailed study. That is why there is a need for a comprehensive analysis of the communication platform of the Askania Frozen Foods network of companies, which determines the choice of the direction of this research, focused on increasing the efficiency of its export activities [5, p. 143].

Formulation of the article's objectives. The main purpose of this article is a comprehensive study and theoretical and practical justification of the mechanisms for forming integrated marketing communications (IMC) of the Askania Frozen Foods network of companies, directly aimed at stimulating and scaling the export of its frozen products. To achieve this goal, the following key tasks are envisaged: to carry out a strategic audit of the company's current communication mix in foreign markets, to identify the specifics of brand perception by foreign consumers and to determine the most effective digital and traditional promotion channels. The result of the study should be the development of applied recommendations for optimizing the Askania Frozen Foods communication platform, which will allow the company to increase competitiveness, minimize marketing risks and ensure stable growth in export volumes in the context of European integration.

Summary of the main material. Savings on customs tariffs and obtaining the right to preferential treatment will occur only if certain conditions are met.

The rules of origin of products and related procedures provided for in the main Association Agreement between the European Community, on the one hand, and Ukraine, on the other, must be observed. In particular, the goods must meet the quality standards that apply in the EU. After all, for the safe consumption or use of products, another agreement is in force – on the assessment of conformity and acceptability of industrial products. No one has canceled its operation. Another key requirement is transparency and compliance. The regulation states this as "respect for Ukraine's democratic principles, respect for the principle of the rule of law, as well as constant and ongoing efforts to combat corruption and illegal activities." This means that compliance must run like a red thread through all the processes and actions of the manufacturer. For failure to comply with the requirements, as practice shows, you can not only be left without assets, but also go to jail. More globally, if there are systemic cases of violation of the specified conditions, the European Commission, using an implementing act, may fully or partially suspend the preferential agreements [10, p. 185].

The European Union is Ukraine's largest trading partner in recent years, but other opportunities are also open. These are the USA and the UK.

According to the Ministry of Economy, trade turnover between Ukraine and the UK amounted to 2.3 billion dollars last year. This is a strong partner for Ukraine not only at the political level. Currently, there is a legal consolidation of the abolition of import duties and tariff quotas in bilateral trade. A corresponding agreement has been signed. The term of the agreement is 36 months, as in the case of the EU. Traditional and usual exports to the UK include flour, grain, frozen fruits and vegetables, dairy products, poultry meat and semi-finished products, tomato paste, honey, corn, wheat, juices, mushrooms, sugar, etc. Also for 36 months, but the US has already introduced zero discounts on duties on metallurgical products, which previously amounted to 25%. This means that the US is ready to accept Ukrainian metallurgical products into its production processes and, accordingly, provide the domestic manufacturer with orders. This is stated in the White House Proclamation No. 9705 of May

27, 2023. Digital platforms for exports Ukraine is not in vain considered one of the leading countries in terms of innovative products and digitalization [4, p. 110].

IT services quickly adapted to the new conditions and offered platforms aimed at supporting exports.

The Ministry of Foreign Affairs of Ukraine has introduced a resource with which small, medium and large businesses can create an application to search for new contacts to expand exports. The international platform is designed to provide diplomatic assistance to Ukrainian exporters in foreign markets.

The Ministry of Digital Transformation of Ukraine is also actively developing the direction responsible for exports. It is planned to pass a test on the company's readiness to enter foreign markets, familiarize itself with the requests of foreign companies, search for offers and the opportunity to offer cooperation to foreign partners.

The company "Ascania Frozen Foods" has a fairly high level of readiness for export, well-established internal business processes, understands its competitive advantages and its value proposition. In addition, the company is taking a balanced approach to reducing the risks associated with the war. The company carried out a superficial analysis and selected potential target markets, but it is also recommended to carry out a comparative analysis of all EU markets and determine the most appropriate ones for systematic focused export expansion. In order to form the correct positioning and marketing strategies, it is desirable to carry out an in-depth analysis of competitors and behavioral characteristics of the end consumer in the selected market. There is also a need to attract additional funds for export [9, p. 210].

The level of readiness for export is 80%, 20% of various aspects need to be refined.

In particular, first of all, this is the area of "Understanding Foreign Economic Activity", which involves choosing a focus market and its research, previous export experience and the availability of necessary marketing materials. Also, the areas of "Market Research", "Financing" and "Product Readiness" need to be refined.

Based on the available information, key recommendations for analyzing the "Ascania Frozen Foods" market begin with selecting the top three target EU countries using well-defined research criteria rather than personal intuition or basic import data alone, placing particular emphasis on local consumption cultures and volume trends. Once these target markets are chosen, the company should conduct an in-depth analysis of competitors and local consumer behaviors – evaluating competitive positioning, marketing strategies, and sales channels to build a tailored export model. For its export focus, the company should prioritize its "Ridna" whole frozen cherries, reserving ground berries and mixes for domestic sales. Additionally, current momentum should be leveraged by systematically analyzing markets like Poland, where preliminary client outreach and product samples have already been initiated upon request. Finally, familiarizing the team with the essential components of formal market research will ensure that future market evaluations effectively integrate existing experience, prior findings, and established international contacts.

As the main elements to study we can propose the consumer market as a whole, general trends, production volumes, a tool for researching demand, market trends and tendencies for the selected product, consumer preferences, what are the competitors, their strengths and weaknesses, pricing policy and marketing behavior in this market and a portrait of the client and his path (it is different for each country) [1, p. 320].

By analyzing the export strategy of the enterprise "Ascania Frozen Foods", you can determine the main directions and features of the company's activities.

Features of the company that you should pay attention to when creating a strategy:

1. Choosing a target country. When forming an export strategy, it is important to consider that the client is currently working on Japan, Nigeria, and has sent samples to Poland, Turkey, and the USA. Accordingly, it is important to prioritize the market, taking into account the workload on current projects and financial opportunities for exit.

2. Regarding the export model, the company currently operates primarily in Ukraine and Japan through distributors supplying convenience stores with narrow frozen product ranges, though sales peak at points where tastings are possible due to the non-standard nature of the products requiring consumer familiarization. To expand successfully, potential export models should be evaluated, including working through agents to reach large chains, using an agent-and-distributor partnership for specialized retail, partnering directly with distributors for both specialized and large retail networks, or pursuing direct B2B sales to chains and specialty stores.

3. It is important to immediately plan marketing expenses in the export budget in working with specialized stores or large retail, which will allow informing end consumers about the benefits and taste qualities of the product (tastings, information stands). It is also necessary to lay down the costs of participation in exhibitions.

4. Consider the product positioning and pricing map

Before starting the search for a client, it is necessary to calculate the price of the product according to the selected model (cost and selling price taking into account the selected market entry model). At the stage of competitor analysis, a positioning map is developed, on which the most favorable niches for positioning one's own products are selected. Pricing is done according to market needs, that is, "off the shelf". First, the price required by the selected market is determined from the positioning map, and taking into account markups, duties and taxes, a selling price is formed for this market.

5. Client portrait.

The client believes that the best partner for them will be a company that has experience in selling frozen products, that is, it has an already formed customer base that is interested in such products. Or it is a young innovative company that believes in the product and understands how to sell it. In both cases, these are professional sellers with experience in sales [8, p. 312].

That is, the client is fully focused on the distributor, but did not consider the client portrait of managers or owners of specialized stores.

6. When planning a client attraction strategy, test different channels. B2B client search can be carried out through various effective channels, such as analyzing competitor websites, leveraging LinkedIn, and searching for target-country leads on local Google domains in their native language using translation tools. Additionally, participating in trade exhibitions – either as an independent visitor or as part of a national collective stand – offers direct access to prospective partners, with official Ukrainian national stands being regularly organized by the Office for Development of Entrepreneurship and Export alongside the Chamber of Commerce and Industry of Ukraine.

7. In a project format, we outline the implementation of the strategy, in particular, planning all elements within a time frame from the development of a package for negotiations to the production and delivery of the batch, with further development on the market [6, p. 96].

The company understands its product well, including its advantages and features, and manages risks effectively. While the level of readiness and experience is high, entry into new markets can be simplified by focusing on key areas for improvement. Regarding production, ensuring uninterrupted operations requires working out alternative options for potential shortages of raw materials or containers, as well as building a strong business network by joining relevant associations (such as Ukrsadvinprom or the Association of Craft Distillers of Ukraine) or business clubs like Young Business Club or Board. In terms of financial stability, establishing systematic exports involves operational, exhibition, marketing, and travel expenses, making it essential to calculate full costs after selecting target countries and factor in ongoing projects, while planning for additional funding if needed. Finally, for risk management, while a business continuity plan helps mitigate wartime risks, the power supply issue requires extra attention, specifically by exploring generator cost reimbursement programs and applying for relevant grants.

Check EU requirements for mandatory and voluntary certification in target markets, alongside continuously monitoring financing opportunities on the Diya.Business portal. You can also consider cooperation with the German-Ukrainian Chamber of Commerce and Industry and post a company profile on the Enterprise Europe Network. Additionally, leverage the Export Web Portal to access

regularly updated information on various export aspects, analytical reports, and market research, while registering on the Nazovne platform and participating in international online trade exhibitions where professional buyers, supermarket chains, large enterprises, and distributors search for suppliers.

Conclusions. Based on a comprehensive and systematic analysis of the financial, operational, and market capacities of "Askania Frozen Foods", the study demonstrates that the company possesses a remarkably high export potential. In the context of dynamic global trade shifts, the strategic imperative for the company is to transition from an exclusive focus on the domestic market toward active and structured international expansion. To realize this potential effectively, "Askania Frozen Foods" must prioritize the deep adaptation and modernization of its internal business processes to meet international trade requirements. Standardizing operational workflows is essential for fulfilling the rigorous regulatory, safety, and quality benchmarks demanded by foreign consumers, including compliance with IFS Food and BRCGS standards. Furthermore, optimizing cold-chain logistics, upgrading packaging technologies, and digitizing supply chain tracking are fundamental prerequisites for ensuring product integrity across cross-border distribution networks. Aligning internal capabilities with international market expectations will establish the foundation for sustainable competitive advantages abroad.

The current macroeconomic and geopolitical environment presents a unique strategic window for this expansion. Today, Ukrainian food manufacturers operate under unprecedentedly favorable trade conditions. Key international partners—including the European Union, the United States, and individual European countries—have implemented targeted economic support measures, including trade preferences, tariff reductions, simplified customs procedures, and direct integration initiatives aimed at supporting Ukrainian businesses during these challenging times for the country. To capitalize on these favorable market conditions, the company must execute a well-structured market-entry methodology, transitioning away from intuitive decision-making toward precise, data-driven analytical frameworks. Selecting target EU markets requires thorough evaluation of local consumption habits, purchasing power, competitor positioning, and existing distribution infrastructure, ensuring that high-value flagship products – such as the "Ridna" line of whole frozen cherries – are positioned effectively to capture growing demand in frozen food segments.

Establishing robust B2B lead-generation mechanisms forms another pillar of long-term export resilience. By combining digital tools such as LinkedIn and foreign-language search engines with active physical presence at major trade exhibitions, the business can construct direct pathways to international buyers, retail chains, and specialized distributors. Utilizing support frameworks provided by national institutions like the Office for Entrepreneurship and Export Development, alongside international business associations, offers additional leverage in opening complex foreign markets. Consequently, entering international markets will allow "Askania Frozen Foods" to diversify its sales channels, mitigate domestic operational and geopolitical risks, and achieve higher profit margins. Beyond corporate benefits, capitalizing on foreign market opportunities will enhance export revenues and demonstrate the resilience and quality of Ukrainian agricultural and food processing sectors globally. A phased, data-driven export strategy should therefore be adopted as a top priority in the company's strategic plan.

References:

1. Oklander M. A. (2025) Tsyfrovyi marketynh – marketynh XXI storichchia: monohrafiia [Digital marketing – marketing of the XXI century: monograph]. Odesa: Astroprint, 320 p. (in Ukrainian)
2. Starostina A. O. (2018) Marketynhovyi analiz: teoriia ta praktyka: monohrafiia [Marketing analysis: theory and practice: monograph]. Kyiv: Ivchenko, 280 p. (in Ukrainian)
3. Lytvchenko A. V. (2021) Neiromarketynh: tekhnolohii vplyvu na povedinku spozhyvacha: monohrafiia [Neuromarketing: technologies of influence on consumer behavior: monograph]. Kharkiv: Styl-Yuzd, 195 p. (in Ukrainian)
4. Melnyk I. O. (2021) Brend-orientovani stratehii rozvytku pidpriemstva v tsyfrovu epokhu [Brand-oriented development strategies of the enterprise in the digital era]. In O. V. Zozulov, I. O. Melnyk, L. M. Shved (Eds.). Suchasni rynkovi transformatsii ta marketynkovi instrumenty: monohrafiia [Modern market transformations and marketing tools: monograph]. Kyiv, pp. 85–112. (in Ukrainian)

5. Shevchenko V. M. (2020) Segmentatsiia rynku ta pozytsionuvannia ekolohichnykh tovariv [Market segmentation and positioning of ecological goods]. In S. M. Illiashenko, V. M. Shevchenko, O. M. Kovalenko (Eds.). *Innovatsiinyi rozvytok ta ekolohichniy marketynh: monohrafiia* [Innovative development and ecological marketing: monograph]. Sumy, pp. 142–168. (in Ukrainian)
6. Petrenko H. V. (2023) Rol sotsialnykh media u formuvanni loialnosti spozhyvachiv [The role of social media in shaping consumer loyalty]. In A. V. Fedorchenko, H. V. Petrenko, N. V. Lysenko (Eds.). *Tsyfrovi komunikatsii ta povedinka spozhyvachiv v umovakh rynkovykh zmin: monohrafiia* [Digital communications and consumer behavior in conditions of market changes: monograph]. Kharkiv, pp. 94–121. (in Ukrainian)
7. Pylypchuk V. P. (2021) Marketynhovyie upravlinnia brendom predpriemstva: monohrafiia [Enterprise brand marketing management: monograph]. Kyiv: KNEU, 245 p. (in Ukrainian)
8. Illiashenko S. M. (2020) Marketynh innovatsii ta innovatsii v marketynhu: monohrafiia [Marketing of innovations and innovations in marketing: monograph]. Sumy: Trybuna, 312 p. (in Ukrainian)
9. Reshetilova T. B. (2020) Marketynhovy doslidzhennia rynkiv zbutu: monohrafiia [Marketing research of sales markets: monograph]. Dnipro: Natsionalnyi tekhnichnyi universytet «Dniprovska politekhnika», 210 p. (in Ukrainian)
10. Balabanova L. V. (2022) Marketynhovy audyt systemy zbytu pidpriemstv: monohrafiia [Marketing audit of enterprise distribution systems: monograph]. Kryvyi Rih: Chernakh, 185 p. (in Ukrainian)
11. Kovalenko O. V. (2023) Tsyfrovizatsiia marketynhovykh komunikatsii v umovakh rynkovoï nevyznachenosti [Digitalization of marketing communications in conditions of market uncertainty]. *Marketynh v XXI stolitti: kontseptsii ta tekhnolohii – 2023: XV Mizhnarodna naukovo-praktichna konferentsiia* (Kyiv, November 16th–17th, 2023). Kyiv: KNEU, pp. 45–47. (in Ukrainian)
12. Hrytsenko L. M. (2024) Vplyv neiromarketynhu na povedinku suchasnoho spozhyvacha [The impact of neuromarketing on the behavior of the modern consumer]. *Teoriia ta praktyka suchasnoho marketynhu – 2024: VIII Mizhnarodna naukovo-praktichna konferentsiia* (Lviv, May 18th–19th, 2024). Lviv: Vydavnistvo Lvivskoi politekhniki, pp. 112–114. (in Ukrainian)
13. Budstandart. Servis dokumentiv [Building standard. Service of documents]. *DSTU 3294-95. Marketynh. Terminy ta vyznachennia osnovnykh poniat (iz zminoiu № 1)* [DSTU 3294-95. Marketing. Terms and definitions of fundamental conceptions (with amendment No. 1)]. Available at: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=68862
14. Budstandart. Servis dokumentiv [Building standard. Service of documents]. *DSTU ISO 20671:2021 (ISO 20671:2019, IDT) Otsiniuvannia brendu. Pryntsypy ta osnovy* [DSTU ISO 20671:2021 (ISO 20671:2019, IDT) Brand evaluation. Principles and fundamentals]. Available at: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=95140
15. Budstandart. Servis dokumentiv [Building standard. Service of documents]. *DSTU 4163:2020. Derzhavna unifikovana systema dokumentatsii. Unifikovana systema orhanizatsiino-rozporyadchoi dokumentatsii. Vymohy do oformlennia dokumentiv* [DSTU 4163:2020. State unified system of documentation. Unified system of organizational and administrative documentation. Requirements for document presentation]. Available at: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=89104

Бінчева П. Г., старший викладач кафедри маркетингу,
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
polina.binceva@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-8579-6359

Майборода Г. О., к.е.н., старший викладач кафедри маркетингу,
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
hanna.maiboroda@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-8190-0259

ІНТЕГРОВАНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ МЕРЕЖІ КОМПАНІЙ ASKANIA FROZEN FOODS НАПРАВЛЕНІ НА ЕКСПОРТ ПРОДУКЦІЇ

Анотація. Трансформація глобального економічного середовища вимагає від вітчизняних підприємств харчової промисловості диверсифікації ринків збуту та впровадження інноваційних інструментів для зовнішньоекономічної експансії. В умовах волатильності ринку та посилення нетарифних бар'єрів у Європейському Союзі та США класичні експортні операції втрачають ефективність. Вихід на міжнародні ринки в сегменті заморожених

продуктів вимагає високоадаптивної системи взаємодії з іноземними контрагентами, заснованої на концепції інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК). Об'єктом цього дослідження є експортно-орієнтована діяльність мережі. Методологія дослідження використовує систематичний аналіз для декомпозиції елементів ІМК по сегментах B2B/B2C, порівняльний аналіз для оцінки європейського ринку заморожених продуктів та матричне моделювання для побудови комунікаційних карт для подолання транскордонних торговельних бар'єрів. Специфіка бізнес-моделі компанії вимагає суворої диференціації комунікаційних потоків. Формування експортного потенціалу безпосередньо корелює з безперервною передачею трьох фундаментальних блоків раціональних конкурентних переваг іноземним партнерам: передова технологія індивідуального швидкого заморожування (IQF), підтверджена міжнародними сертифікатами (FSSC 22000, ISO); Управління логістичними ризиками шляхом підтримки суворого холодового ланцюга та адаптивності виробництва (сортування та пакування на замовлення). Інтегровані маркетингові комунікації в мережі «Askania Frozen Foods» слугують стратегічною підсистемою управління зовнішньоекономічною діяльністю. На ринку заморожених продуктів B2B (бізнес для бізнесу) домінуючу роль відіграють персональні та експертні канали комунікації, засновані на передачі раціональних параметрів якості. Майбутня еволюція системи ІМК для вітчизняних експортерів повинна рухатися в напрямку глибшої цифровізації, прогностичної аналітики на основі штучного інтелекту для прогнозування поведінки покупців та структурної інтеграції принципів екологічного, соціального та управлінського (ESG) управління в загальну платформу корпоративного бренду.

Ключові слова: інтегровані маркетингові комунікації, експортний потенціал, Askania Frozen Foods, заморожені продукти, B2B-маркетинг; індивідуальне швидке заморожування, міжнародні виставки, експертні зв'язки з громадськістю, власна торгова марка, ланцюги поставок.

Дата надходження статті: 12.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 18.08.2026

Дата публікації статті: 28.08.2026

Булуй О. Г., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

obuluy@ukr.net

ORCID: 0000-0003-3368-4835

Присяжнюк О. Ф., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

oksana_himich@ukr.net

ORCID: 0000-0003-0066-9065

Плотнікова М. Ф., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Mfplotnikova@gmail.com

ORCID: 0000-0003-2852-3009

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОМПАНІЙ НА ЗАСАДАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Анотація. Сучасний розвиток енергетичного сектору України відбувається під впливом воєнних руйнувань, необхідності відновлення критичної інфраструктури, інтеграції з європейським енергетичним ринком, глобальної декарбонізації, розвитку розподіленої генерації, цифровізації управлінських процесів і зростання вимог до інвестиційної прозорості. Досліджено стратегічне управління інвестиційними проєктами енергетичних компаній України на засадах діджиталізації. Проведено статистичний аналіз розвитку енергетичного сектору України, охарактеризовано діяльність ключових енергетичних компаній, визначено їх сильні та слабкі сторони, можливості й загрози. Здійснено PESTEL-аналіз енергетичного сектору України та надано стратегічну оцінку його розвитку у розрізі регіонів. Запропоновано економіко-математичну модель перспективного аналізу розвитку енергетичного сектору, яка поєднує оцінювання інвестиційної ефективності, цифрової зрілості, енергетичної стійкості, регіональної вразливості, екологічного ефекту та ризиків.

Ключові слова: стратегічне управління, інвестиційні проєкти, енергетичні компанії, діджиталізація, економіко-математична модель, енергетичний сектор України, PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, регіональна енергетична стійкість, декарбонізація.

JEL code classification: O32, Q40, Q47

Постановка проблеми. Енергетичний сектор України перебуває в умовах глибокої структурної трансформації, спричиненої одночасною дією воєнних, технологічних, фінансових, екологічних, регуляторних та управлінських чинників. Повномасштабна війна російської федерації проти України перетворила енергетику на одну з головних цілей атак, що зумовило масштабне пошкодження генеруючих потужностей, електромереж, підстанцій, теплової інфраструктури, газовидобувних і газотранспортних об'єктів. Енергетика залишається базовою умовою функціонування промисловості, транспорту, оборонного сектору, соціальної сфери, критичної інфраструктури та територіальних громад. За таких умов стратегічне управління інвестиційними проєктами енергетичних компаній потребує врахування не лише фінансових критеріїв окупності, чистої приведеної вартості чи внутрішньої норми дохідності, – інвестиційні рішення мають враховувати регіональну енергетичну безпеку, цифрову зрілість, кіберзахист, можливість швидкого відновлення, екологічний ефект, відповідність європейським стан-



дартам, наявність міжнародного фінансування, соціально-економічний вплив та довгострокову стійкість енергосистеми.

Діджиталізація змінює логіку управління енергетичними компаніями. Якщо раніше цифрові технології здебільшого виконували допоміжну функцію обліку, диспетчеризації або автоматизації окремих процесів, то наразі вони є основою стратегічного управління інвестиційними портфелями. Цифрові двійники, ERP-системи, SCADA, геоінформаційні системи, системи управління активами, платформи проєктного менеджменту, BI-аналітика, штучний інтелект, цифрові панелі управління, ESG-моніторинг і кіберзахисні рішення дозволяють поєднати технічні, фінансові, проєктні, екологічні та ризикові дані в єдину систему прийняття управлінських рішень.

Водночас в Україні бракує інтегрованої моделі, яка дозволяє одночасно здійснювати ретроспективний аналіз розвитку енергетичного сектору, оцінювати поточний стан енергетичних компаній, враховувати регіональні диспропорції, прогнозувати перспективні сценарії розвитку й обґрунтовувати пріоритетність інвестиційних проєктів. Існуючі підходи переважно розділяють фінансовий аналіз, технічну оцінку, регіональне планування, ризик-менеджмент і цифрову трансформацію. У сучасних умовах такий поділ є недостатнім, оскільки стратегічні інвестиційні рішення мають бути системними, швидкими, орієнтованими до безпекової ситуації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічне управління енергетикою, цифрова трансформація, інвестиційний аналіз, портфельне управління та енергетична стійкість досліджуються українськими й зарубіжними науковцями та міжнародними інституціями. Розвиток енергетики пов'язують із декарбонізацією, децентралізацією і діджиталізацією, які забезпечують перехід до відновлюваних джерел, локальних систем та управління на основі даних.

Міжнародне енергетичне агентство наголошує на поєднанні відновлення пошкоджених об'єктів із розвитком стійкості, розподіленої генерації, резервування та цифрового управління [1–2]. Світовий банк обґрунтовує необхідність довгострокових інвестицій в енергоефективність, розподілені рішення й залучення приватного сектору [3]. Енергетична стратегія України до 2050 року орієнтує галузь на безпечну, конкурентну та кліматично нейтральну модель [4], а Національний енергетичний і кліматичний план – на розвиток відновлюваних джерел, енергоефективність і скорочення викидів [5].

Сучасні дослідження поєднують цифрову трансформацію, стратегічне й портфельне управління та зелене фінансування. А. Chwiłkowska-Kubala та співавтори пов'язують результативність цифрових змін із готовністю персоналу і забезпеченістю ресурсами [10]. К. Malewska та співавтори підкреслюють роль цифрової організаційної культури в інноваційності бізнес-моделі [11], а S. Srivastava та співавтори – значення нормативно-правових та інформаційних чинників [12].

Y. Yu та співавтори встановили нелінійний зв'язок між цифровою трансформацією, інноваційністю й результатами енергетичних компаній та запропонували поступове ускладнення інвестиційного портфеля [13]. B. Lin і Y. Xie довели, що цифрові фінанси стимулюють зелене інвестування через зменшення фінансових обмежень і диспропорцій [14].

Українські науковці розглядають цифровізацію у контексті повоєнного відновлення, зеленого переходу та безпеки. О. В. Ареф'єва визначає інформаційний потенціал стратегічним активом енергетичних підприємств [15]. Т. А. Передерій систематизує Smart Grid, ІІІ, великі дані, віртуальні електростанції, блокчейн і цифрові двійники як інструменти децентралізації та регіональної стійкості [16]. Г. В. Дугінець, О. В. Генералов і К. А. Ніжейко акцентують на цифровому суверенітеті, кіберстійкості та ризиках ланцюгів постачання [17], а О. Шевчук і М. Колесніков – на переході до децентралізованої, низьковуглецевої та високотехнологічної моделі [18].

Водночас недостатньо інтегрованими залишаються статистичний аналіз, SWOT- і PESTEL-оцінювання, регіональна стратегічна оцінка та економіко-математичне моделювання інвестиційних портфелів на засадах діджиталізації, що визначає проблему дослідження.

Мета статті є обґрунтування теоретико-методичних та прикладних засад стратегічного управління інвестиційними проєктами енергетичних компаній на засадах діджиталізації розвитку енергетичного сектору України.

Виклад основного матеріалу. Теорія стратегічного менеджменту розглядає інвестиційний проєкт як інструмент реалізації довгострокових цілей підприємства. Для енергетичних компаній інвестиційні проєкти мають особливу природу через свою капіталомісткість, довгостроковий характер, технологічну складність, регуляторну залежність та системне значення для економіки. Тому їх оцінка передбачає застосування комплексних методів: NPV, IRR, WACC, аналіз чутливості, сценарне моделювання, портфельну оптимізацію, аналіз ризиків, багатокритеріальне оцінювання і цифровий моніторинг. До 2022 р. енергетичний сектор України мав високу частку атомної та теплової генерації, залежність від вугільної бази, централізовану структуру електроенергетичної системи та нерівномірне регіональне розміщення генеруючих потужностей (табл. 1) з тенденцією до поступового нарощування відновлюваної енергетики.

Таблиця 1

Характеристика розвитку енергетичного сектору України у 2021–2025 рр.

Показник	Довоєнний стан	Воєнна динаміка	Стратегічний висновок
Структура генерації	Висока частка атомної та теплової генерації	Пошкодження ТЕС, окупація частини потужностей, зростання ролі атомної генерації на контрольованій території	Необхідність диверсифікації та децентралізації
Стан мереж	Централізована магістральна структура	Значні пошкодження підстанцій і мережевих вузлів	Потреба у smart grids, резервуванні та фізичному захисті
Інвестиції	Переважно модернізаційні та ремонтні	Переорієнтація на аварійне відновлення і стійкість	Потрібен портфельний підхід до інвестицій
Відновлювані джерела енергії (ВДЕ)	Поступове зростання до 2022 р.	Частина потужностей втрачена або обмежена, але стратегічна роль зросла	Розвиток розподіленої ВДЕ як чинника стійкості
Цифровізація	Нерівномірність між компаніями	Потреба у цифровому моніторингу активів і ризиків	Діджиталізація стає умовою управління інвестиціями
Регіональна стійкість	Залежність від великих вузлів генерації та передачі	Висока вразливість східних, південних і прифронтових регіонів	Потрібна регіональна модель інвестиційної пріоритетності

Джерело: сформовано авторами на основі [1–5]

Повномасштабна війна суттєво змінила цю структуру. Частина потужностей була окупована, частина зруйнована або пошкоджена, частина працює в умовах постійного ризику атак. Особливо вразливими виявилися великі централізовані об'єкти та магістральна мережева інфраструктура. У ретроспективному вимірі виокремлено такі етапи розвитку енергетичного сектору України: 1) довоєнний (характеризувався відносною стабільністю централізованої енергосистеми, високою роллю атомної генерації, значною часткою теплової генерації та поступовим розвитком відновлюваних джерел); 2) шоківний воєнний (охоплює 2022–2023 рр. і супроводжується зменшенням попиту, окупацією частини активів, пошкодженням мереж і генеруючих об'єктів, дефіцитом потужностей та надзвичайним режимом відновлення – за оцінками міжнародних організацій, у 2022–2023 рр. близько половини потужностей виробництва електроенергії та великих підстанцій України окуповані, пошкоджені, або зруйновані, що характеризує системний характер руйнувань і потребу стратегічної модернізації всього сектору); 3) адаптаційно-трансформаційний (починаючи з 2024 р. має місце одночасне відновлення, модернізація, децентралізація, розвиток резервної генерації, накопичувачів

та цифрового управління наявної енергетичної системи). Особливе місце у структурі енергетичного сектору посідає НАЕК «Енергоатом» (табл. 2), яка є ключовим оператором атомної генерації.

Таблиця 2

SWOT-аналіз провідних компаній енергетичного сектору України

Компанія	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
НАЕК «Енергоатом»	Базова генерація, стратегічне значення, технологічний досвід	Висока капіталомісткість, ядерні ризики, обмеження розкриття даних	Модернізація блоків, SMR, інтеграція з ЄС	Воєнні ризики, окупація ЗАЕС, корпоративні ризики
НЕК «Укр-енерго»	Системна роль, інтеграція з ENTSO-E, досвід кризового управління	Зношеність мереж, боргові й тарифні виклики	Smart grids, цифрові двійники, накопичувачі, інтерконектори	Атаки на підстанції, кіберризики, дефіцит обладнання
ДТЕК	Приватна гнучкість, диверсифікація, ВДЕ, міжнародні партнерства	Вразливість ТЕС, ремонтні витрати, залежність від вугілля	Розподілена генерація, батареї, сонце, вітер, цифрові сервіси	Подальші атаки, регуляторні ризики, дефіцит капіталу
Група Нафтогаз	Газосховища, видобуток, стратегічна роль, масштаб	PSO, регульовані ціни, боргові питання	Біометан, водень, газова маневрова генерація, цифрове управління	Атаки на газові активи, цінові шоки, регуляторна невизначеність
Укргідро-енерго	Маневровість, балансування, ГАЕС, системна роль	Висока капіталомісткість, екологічні ризики	Модернізація ГАЕС, цифровий моніторинг, гнучкість	Воєнні атаки, гідрологічні та кліматичні ризики

Джерело: сформовано авторами на основі [1–7]

У 2024 р. компанія виробила близько 53 млрд кВт·год електроенергії, що на 2% більше, ніж у 2023 р., і на 12% більше, ніж у 2022 р. [6]. НЕК «Укренерго» виконує системоутворюючу функцію оператора системи передачі, керуючи магістральними мережами, забезпеченні балансування енергосистеми, інтеграції з ENTSO-E, організації передачі електроенергії та підтриманні стійкості об'єднаної енергосистеми. У 2025 р. на діяльність компанії вплинуло зменшення обсягів передачі електроенергії, що зумовлено масштабними атаками на енергетичну інфраструктуру та дефіцитом потужності в енергосистемі [7]. ДТЕК як найбільша приватна енергетична група України працює у сферах теплової генерації, видобутку вугілля, відновлюваної енергетики, електромереж та енергетичних сервісів.

Найбільшим викликом для компанії стали атаки на теплову генерацію. У 2024 р. ДТЕК повідомила, що 90% її теплової генерації зруйновано або пошкоджено. У першому півріччі 2025 р. витрати на ремонт та відновлення ТЕС становили 4 млрд грн, що перевищило рівень 2024 р. [8–9]. Група Нафтогаз залишається ключовою компанією у сфері газовидобування, постачання, зберігання та енергетичної безпеки. Її роль посилюється у періоди дефіциту електроенергії, коли газова генерація, теплоенергетика й забезпечення населення газом стають критично важливими [1–5]. Укргідроенерго виконує важливу функцію балансування енергосистеми, забезпечення маневровості та підтримки частоти. Гідрогенерація має стратегічне значення для покриття пікових навантажень, однак вона також зазнала серйозних втрат унаслідок руйнування Каховської ГЕС і пошкоджень гідроенергетичної інфраструктури. PESTEL-аналіз (табл. 3) енергетичного сектору України дозволив систематизувати зовнішні чинники, які впливають на стратегічне управління інвестиційними проектами.

Таблиця 3

PESTEL-аналіз енергетичного сектору України

Група чинників	Основний зміст	Стратегічний вплив на інвестиційні проєкти
Політичні (Political)	Воєнний стан, міжнародна підтримка, євроінтеграція, державне регулювання	Висока залежність проєктів від державних рішень і безпекової політики
Економічні (Economic)	Дефіцит капіталу, руйнування активів, висока вартість фінансування, платіжні ризики	Необхідність портфельної пріоритетизації та залучення змішаного фінансування
Соціальні (Social)	Потреба у стабільному енергопостачанні, енергетична бідність, безпека працівників	Зростання значення соціального ефекту інвестицій
Технологічні (Technological)	Smart grids, ВДЕ, накопичувачі, цифрові двійники, AI, кіберзахист	Діджиталізація стає умовою ефективного управління проєктами
Екологічні (Environmental)	Декарбонізація, кліматичні зобов'язання, екологічні наслідки війни	Перевага інвестицій у чисту, стійку та енергоефективну інфраструктуру
Правові (Legal)	Енергетичне законодавство, <i>acquis</i> ЄС, тарифи, публічні закупівлі, ESG	Потреба у правовій відповідності та прозорості інвестицій

Джерело: сформовано авторами на основі [1–7]

Політичні чинники включають воєнний стан, державну підтримку енергетики, міжнародну допомогу, євроінтеграційний курс, регуляторні рішення щодо тарифів і ринків, а також політичну чутливість енергетичних цін. Економічні чинники охоплюють дефіцит інвестицій, високу вартість капіталу, потребу у міжнародному фінансуванні, руйнування активів, платіжну дисципліну, валютні ризики, інфляцію і потребу в енергетичній модернізації. Соціальні чинники пов'язані з очікуваннями населення щодо безперебійного енергопостачання, енергетичною бідністю, потребами громад, міграцією, зайнятістю, безпекою працівників енергетики та довірою до компаній. Технологічні чинники включають розумні мережі (smart grids), накопичувачі, цифрові двійники, автоматизацію, ВДЕ, водень, біометан, кіберзахист і цифрові платформи управління інвестиціями. Екологічні чинники охоплюють декарбонізацію, кліматичну політику, скорочення викидів, вплив теплової генерації, екологічні наслідки руйнувань і потребу у зеленому відновленні. Правові чинники включають енергетичне законодавство, правила ринку електроенергії, європейське законодавство (*acquis communautaire*), регулювання відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), екологічні стандарти, правила державної допомоги, публічні закупівлі та вимоги до корпоративного управління.

Регіональна стратегічна оцінка енергетичного сектору України ілюструє нерівномірність розміщення генерації, мереж, споживання, воєнних ризиків і потенціалу відновлюваної енергетики. Західні області мають відносно нижчий рівень воєнного ризику, потенціал для логістики міжнародної допомоги, інтеграції з європейськими ринками, розвитку малої гідроенергетики, біоенергетики та сонячної генерації, центральні регіони – значний попит, адміністративну й промислову концентрацію, потенціал для розподіленої генерації, але також високу вразливість через концентрацію мережевих вузлів і споживання, південні – високий потенціал сонячної та вітрової енергетики та воєнні ризики, пошкодження інфраструктури, проблеми водних ресурсів і мінної небезпеки, східні – промислову основу та значний енергетичний попит, але найвищі ризики руйнувань, окупації, втрати активів і тривалого відновлення, північні – важливе значення для мережевої інфраструктури, потенціал біоенергетики і розподіленої генерації, але також підвищену вразливість до транскордонних загроз (табл. 4).

Таблиця 4

Регіональна оцінка розвитку енергетичного сектору України

Макро-регіон	Потенціал	Основні ризики	Інвестиційні пріоритети
Захід	Логістика ЄС, ВДЕ, біоенергетика, відносна безпечність	Обмежені мережеві потужності, зростання навантаження через релокацію	Інтерконектори, smart grids, накопичувачі, біоенергетика
Центр	Високий попит, управлінська концентрація, промисловість	Атаки на вузли мереж і генерації, перевантаження інфраструктури	Розподілена генерація, цифрове балансування, захист підстанцій
Південь	Сонячний і вітровий потенціал, порти, промислові вузли	Воєнні ризики, мінування, пошкодження мереж, водні проблеми	ВДЕ з накопичувачами, мікромережі, відновлення мереж
Схід	Промислова база, енергетичні традиції, попит	Найвищі воєнні ризики, руйнування, окупація активів	Модульна генерація, резервне живлення, поетапне відновлення
Північ	Біоенергетика, мережеве значення, близькість до столиці	Транскордонні загрози, пошкодження інфраструктури	Резервування, кіберзахист, локальна генерація
Київська агломерація	Високий попит, фінансові й управлінські центри, цифрова інфраструктура	Перевантаження, високий рівень критичності	Smart city energy, накопичувачі, rooftop PV, цифровий моніторинг

Джерело: сформовано авторами на основі [1–9]

Перспективний аналіз розвитку енергетичного сектору України доцільно будувати за трьома сценаріями. Інерційний сценарій передбачає переважне відновлення пошкоджених об'єктів без глибокої зміни структури сектору. Його перевага – швидкість окремих ремонтів, але слабкою стороною – збереження вразливості централізованої системи. Модернізаційний сценарій передбачає поєднання відновлення з цифровізацією, розвитком smart grids, накопичувачів, резервної генерації і підвищенням енергоефективності. Трансформаційний сценарій орієнтований на структурну перебудову сектору через децентралізацію, ВДЕ, мікромережі, батарейні системи, цифрові двійники, активну участь споживачів і інтеграцію з європейськими ринками.

З позиції стратегічного управління найдоцільнішим є модернізаційно-трансформаційний підхід, який поєднує швидке відновлення критичних активів із поступовим переходом до більш децентралізованої, цифрової та стійкої енергетичної системи. Для різних регіонів сценарії можуть відрізнятися. У прифронтових і деокупованих регіонах пріоритетом мають бути модульна генерація, резервне живлення, мікромережі, захист критичних об'єктів і швидке відновлення. У західних регіонах – інтерконектори, накопичувачі, експортно-імпортна гнучкість, біоенергетика і цифрові мережі. У центральних регіонах – захист вузлів мереж, розподілена генерація, smart grids і цифрове балансування. У південних регіонах – сонячна й вітрова генерація з накопичувачами, але з урахуванням безпекових і мінних ризиків.

Для об'єктивної оцінки та підтвердження висловлених положень було виконано комплексне аналітичне дослідження. Воно дозволило деталізувати та підтвердити ключові тенденції розвитку енергетичного сектору України за допомогою суворого математичного та економетричного інструментарію. Інформаційну базу дослідження сформовано на основі відкритих статистичних даних, офіційних звітів, публікацій, заяв та виступів представників органів державної влади, енергетичних компаній і профільних експертів. Для окремих часових періодів, щодо яких офіційні статистичні дані були неповні, значення показників визначено на основі оцінки та узгодження інформації з декількох незалежних джерел.

Поточний стан та динаміку вітчизняної енергетики проаналізуємо за допомогою системи взаємопов'язаних маркерів, що включає встановлену потужність, коефіцієнт її використання та рівень технологічних втрат. Кожен із цих параметрів трансформується у відповідний індекс

для покрокового факторного аналізу. Відповідно індекс встановленої потужності відображає зміну фізичних масштабів генеруючих активів, зумовлену введенням нових потужностей або втратою об'єктів унаслідок бойових дій чи окупації. Індекс використання потужності характеризує зміну інтенсивності експлуатації наявного генеруючого обладнання. Індекс корисної віддачі мережі відображає ефективність функціонування системи передачі та розподілу електроенергії через оцінювання впливу технологічних втрат на обсяг енергії, доставленої кінцевим споживачам. Інтегральний індекс розвитку енергетичного сектору узагальнює сукупний вплив усіх факторів і відображає кінцеву динаміку розвитку енергетичного сектору.

Обчислення інтегрального виробничого індексу енергетики на основі трьох зазначених показників виконаємо методом середнього геометричного зваженого. Оскільки показники характеризуються різним впливом на загальну ефективність системи (одні стимулювати зростання, а інші – є негативними чи обмежувальними), їх необхідно правильно математично пов'язати в загальній математичній формулі. Позитивний вплив на розвиток енергетичного сектору має встановлена або доступна потужність та коефіцієнт використання потужності. Негативний вплив (зростання показника знижуватиме загальний індекс) матиме рівень технологічних втрат. Для розрахунків використано коефіцієнт корисної віддачі мережі тобто $1 - L$. Індеси компонентів обчислюються відношенням звітної періоду до попереднього (ланцюгові підстановки) або початкового (базовий індекс). Співставлення показників із базовим періодом дозволяє встановити зміни в енергетичному секторі за більші періоди часу у порівнянні з початковим періодом чи стартовим.

Таблиця 5

Регіональна оцінка розвитку енергетичного сектору України

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Індекс встановленої потужності	0,976	0,974	0,999	1,072	0,989	0,629	0,802	1,022
Індекс використання встановленої потужності	1,028	1,053	0,967	0,902	1,034	1,185	1,163	0,896
Індекс збереження енергії (зменшення втрат)	1,000	1,000	0,997	0,997	0,999	0,955	0,977	0,976
Виробничий індекс (ланцюговий)	1,001	1,008	0,988	0,988	1,007	0,893	0,969	0,963
Виробничий індекс (базовий)	1,001	1,010	0,997	0,985	0,992	0,886	0,858	0,827

Джерело: сформовано автором на основі [19–21]

Застосування індексного аналізу дало змогу ідентифікувати такі тенденції розвитку досліджуваного сектору. У довоєнний період вітчизняна енергосистема демонструвала високий рівень стійкості. Найбільш ефективним виявився 2018 р., коли внаслідок оптимізації режимів роботи та підвищення інтенсивності експлуатації генераційного парку субіндекс використання потужності зріс до 1,05, тоді як технологічні втрати в мережах утримувалися на базовому рівні. Починаючи з 2019 р., зафіксовано поступове зниження субіндексу мережевої інфраструктури, що свідчило про прогресуюче фізичне зношення основних фондів системи передавання та розподілу електроенергії.

З початком повномасштабної воєнної агресії інтегральний індекс стану енергосистеми знизився до рівня 0,89. У цей період зафіксовано різноспрямовану динаміку ключових детермінант системи: екстенсивний фактор (субіндекс фізичного масштабу) скоротився до 0,63 (зокрема через тимчасову окупацію Запорізької АЕС та втрату інших генеруючих об'єктів), тоді як інтенсивний фактор (коефіцієнт використання потужності адаптованого операційного парку) продемонстрував компенсаційне зростання до 1,16, частково нівелювавши загальний системний дефіцит.

Період 2023–2024 рр. охарактеризувався екстремальними виробничими навантаженнями на енергосистему. Попри безпрецедентне скорочення номінальної встановленої потужності (субіндекс потужності знизився до 0,51–0,52), залученість доступного парку енергоблоків досягла історичного максимуму (субіндекс використання встановленої потужності зріс до 1,35). Утім, мобілізаційного ресурсу генерації виявилось недостатньо для повної компенсації втрат, і агрегований показник стану енергосектору знизився до 0,86. 2024 р. визначив межу деструктивної стійкості системи. Після масового руйнування об'єктів теплової маневрової генерації навесні 2024 р. утримати колишній рівень інтенсивності не вдалося – субіндекс використання встановленої потужності знизився з 1,35 до 1,21. Одночасно деградація пошкодженої магістральної інфраструктури зумовила падіння субіндексу збереження енергії в мережах до 0,90. Як наслідок, підсумковий інтегральний індекс стану енергосистеми у 2024 р. зафіксував мінімальне значення за весь досліджуваний період – 0,83 відносно базового 2016 р.

Висновки. Стратегічне управління інвестиційними проєктами енергетичних компаній України в умовах війни та післявоєнної трансформації має базуватися на засадах діджиталізації, комплексної оцінки ризиків, регіональної пріоритетності, енергетичної стійкості та відповідності світовим тенденціям декарбонізації й децентралізації. Проведений аналіз засвідчив, що енергетичний сектор України зазнав системних руйнувань, однак зберіг функціональність завдяки ролі атомної генерації, роботі оператора системи передачі, швидким ремонтним діям енергетичних компаній, міжнародній підтримці та адаптації до надзвичайних умов. Водночас залишаються висока вразливість централізованої генерації, пошкодження мережевої інфраструктури, нестача інвестицій, регуляторна невизначеність, кіберризики та регіональні диспропорції.

SWOT-аналіз ключових енергетичних компаній показав, що кожна з них має власну стратегічну роль у відновленні сектору: Енергоатом забезпечує базову генерацію, Укренерго – системну стійкість і передачу, ДТЕК – приватну інвестиційну динаміку та розвиток ВДЕ, Нафтогаз – газову безпеку і маневровий потенціал, Укргідроенерго – балансування та гнучкість. PESTEL-аналіз довів, що розвиток енергетики визначається комплексом політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів, які мають бути враховані у стратегічному плануванні інвестицій.

За результатами аналізу тенденцій розвитку енергетичного сектору сформовано основні напрями вирішення виявлених проблем. Так, подолання дефіциту генеруючих потужностей пропонується шляхом диверсифікації та децентралізації генерації електроенергії. Зниження індексу номінальної потужності майже вдвічі вимагає відмови від концепції відбудови великих вразливих теплоелектростанцій на користь децентралізації та гнучкості системи. Перехід до моделі розподіленої генерації та інтеграція значної кількості маломасштабних генеруючих об'єктів актуалізують потребу в розробці та впровадженні високотехнологічних систем цифрового менеджменту. Формування сприятливого інвестиційного клімату потребує імплементації дієвих інструментів податкового та нормативно-правового заохочення для розбудови об'єктів малої розподіленої генерації. Зниження технологічних втрат у процесі розподілу є прямим резервом для компенсації загального дефіциту потужності в системі. Цього можна досягти шляхом масштабного оновлення ліній електропередач та заміни силового обладнання на сучасні енергоефективні трансформатори з мінімальним рівнем технологічних втрат. З метою адаптації інфраструктури до воєнних викликів необхідно реалізувати концепцію мікромереж, що дозволить великим міським агломераціям автономно функціонувати в умовах ізоляції від системного оператора за рахунок місцевих альтернативних джерел.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну апробацію моделі на даних конкретних енергетичних компаній, уточнення вагових коефіцієнтів для різних типів проєктів, розроблення цифрової панелі управління інвестиційним портфелем, інтеграцію моделі з ESG-звітністю, а також формування методичних рекомендацій для органів публічного управління, енергетичних компаній, інвесторів і територіальних громад.

Список використаних джерел:

1. International Energy Agency. Ukraine's Energy Security. Paris: IEA, 2025. URL: <https://www.iea.org/reports/ukraines-energy-security>.
2. International Energy Agency. Empowering Ukraine Through a Decentralised Electricity System. Paris: IEA, 2024. URL: <https://surl.li/xwexlx>
3. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. 2026. URL: <https://surl.li/xevhuh>.
4. Energy Strategy of Ukraine until 2050. Climate Policy Database. 2023. URL: <https://surl.li/kgqlcs>
5. National Energy and Climate Plan of Ukraine. Ministry of Economy of Ukraine. 2024. URL: <https://surl.li/myprjw>.
6. Energoatom increases electricity production by 2% in 2024, generating 53 billion kWh. Interfax-Ukraine. 2025. URL: <https://surl.li/wnjuja>.
7. PJSC NPC Ukrenergo. 2026 Annual Financial Report. Investgate. 2026. URL: <https://surl.li/ulrbbw>.
8. In 2024, DTEK Energy's power engineers rebuilt TPPs from scratch more than 20 times after massive shelling. DTEK Energy. 2025. URL: <https://surl.li/kgtouw>.
9. DTEK Energy has already invested more in repairs to thermal power plants than in whole of 2024. Open4Business. 2025. URL: <https://surl.li/vqnoqs>.
10. Chwiłkowska-Kubala A., Cyfert S., Malewska K., Mierzejewska K., Szumowski W. The impact of resources on digital transformation in energy sector companies. The role of readiness for digital transformation. *Technology in Society*. 2023. Vol. 74. Art. 102315. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102315>.
11. Malewska K., Cyfert S., Chwiłkowska-Kubala A., Mierzejewska K., Szumowski W. The missing link between digital transformation and business model innovation in energy SMEs: The role of digital organisational culture. *Energy Policy*. 2024. Vol. 192. Art. 114254. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2024.114254>
12. Srivastava S., Patil A., Dwivedi A., Pamucar D. Studying the contribution of digital economy on entrepreneurship and innovative systems: pathway to sustainable development. *Journal of Science and Technology Policy Management*. 2026. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSTPM-08-2024-0329>
13. Yu Y., Ren F., Ju Y., Zhang J., Liu X. Exploring the Role of Digital Transformation and Breakthrough Innovation in Enhanced Performance of Energy Enterprises: Fresh Evidence for Achieving Sustainable Development Goals. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 2. Art. 650. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16020650>.
14. Lin B., Xie Y. How does digital finance drive energy transition? A green investment-based perspective. *Financial Innovation*. 2025. Vol. 11. Art. 94. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40854-025-00772-1>.
15. Ареф'єва О. В. Стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів інформаційного потенціалу енергетичних підприємств в умовах цифровізації. *Проблеми економіки*. 2025. № 3 (65). С. 126–134. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-126-134>.
16. Передерій Т. А. Цифрові інструменти для зеленої енергетики як драйвери сталого та інклюзивного розвитку регіонів. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-160>.
17. Дугінець Г. В., Генералов О. В., Ніжейко К. А. Цифрова трансформація європейського енергетичного сектору: виклики сталого розвитку під час геополітичних криз. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-108>.
18. Шевчук О. А., Колесніков М. О. Аналіз інвестиційного потенціалу енергетичного сектору України в умовах повоєнного відновлення. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 2 (49). С. 226–234. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).226-234](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).226-234).
19. Динаміка і структура виробництва електроенергії в Україні. Всеукраїнська Енергетична Асамблея: вебсайт. URL: <https://uaea.com.ua/dysp/electricity.html>
20. Electricity generation. Statbase: website. URL: <https://statbase.org/data/ukr-electricity-generation/>
21. В «Укренерго» розповіли, скільки потужностей енергосистема втратила з початку окупації в 2014. *Економічна правда*: вебсайт. URL: <https://epravda.com.ua/news/2023/05/26/700557/>

References:

1. International Energy Agency. (2025). Ukraine's Energy Security. Paris: IEA. Available at: <https://www.iea.org/reports/ukraines-energy-security>.
2. International Energy Agency. (2024). Empowering Ukraine Through a Decentralised Electricity System. Paris: IEA. Available at: <https://www.iea.org/reports/empowering-ukraine-through-a-decentralised-electricity-system>.
3. World Bank. (2026). Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. Available at: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>.
4. Climate Policy Database. (2023). Energy Strategy of Ukraine until 2050. Available at: <https://climatepolicydatabase.org/policies/energy-strategy-ukraine-until-2050>.
5. Ministry of Economy of Ukraine. (2024). National Energy and Climate Plan of Ukraine 2025–2030. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=d3c7185c-8669-4ce9-8da0-29a47b4b95a2&lang=en-GB&title=NationalEnergyAndClimatePlanOfUkraine2025-2030>.

6. Interfax-Ukraine. (2025). Energoatom increases electricity production by 2% in 2024, generating 53 bln kWh. Available at: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1045991.html>.
7. PJSC National Power Company Ukrenergo. (2026). 2025 Annual Financial Report. Investegate. Available at: <https://www.investegate.co.uk/announcement/rns/private-joint-stock-company-national-power-company-ukrenerg--sf22/2025-annual-financial-report/9582638>.
8. DTEK Energy. (2025). In 2024, DTEK Energy's power engineers rebuilt TPPs from scratch more than 20 times after massive shelling. Available at: <https://energo.dtek.com/en/media-center/press/u-2024-rotsi-energetiki-dtek-energo-ponad-20-raziv-pidiymali-tes-z-nulya-pislya-masovanikh-obstril/>.
9. Open4Business. (2025). DTEK Energy has already invested more in repairs to thermal power plants than in whole of 2024. Available at: <https://open4business.com.ua/en/dtek-energy-has-already-invested-more-in-repairs-to-thermal-power-plants-than-in-whole-of-2024/>.
10. Chwiłkowska-Kubala A., Cyfert S., Malewska K., Mierzejewska K., Szumowski W. (2023). The impact of resources on digital transformation in energy sector companies: The role of readiness for digital transformation. *Technology in Society*, Vol. 74, Art. 102315. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102315>.
11. Malewska K., Cyfert S., Chwiłkowska-Kubala A., Mierzejewska K., Szumowski W. (2024). The missing link between digital transformation and business model innovation in energy SMEs: The role of digital organisational culture. *Energy Policy*, Vol. 192, Art. 114254. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2024.114254>.
12. Srivastava S., Patil A., Dwivedi A., Pamucar D. (2026). Studying the contribution of digital economy on entrepreneurship and innovative systems: Pathway to sustainable development. *Journal of Science and Technology Policy Management*, Vol. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSTPM-08-2024-0329>.
13. Yu Y., Ren F., Ju Y., Zhang J., Liu X. (2024). Exploring the role of digital transformation and breakthrough innovation in enhanced performance of energy enterprises: Fresh evidence for achieving Sustainable Development Goals. *Sustainability*, Vol. 16, 2, Art. 650. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16020650>.
14. Lin B., Xie Y. (2025). How does digital finance drive energy transition? A green investment-based perspective. *Financial Innovation*, Vol. 11, Art. 94. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40854-025-00772-1>.
15. Arefieva O.V. (2025). Stratehichni napriamy rozvytku biznes-protsesiv informatychnoho potentsialu enerhetychnykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Strategic directions for the development of business processes of the information potential of energy enterprises in the context of digitalization]. *Problemy ekonomiky*, 3(65), pp. 126–134. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-126-134>.
16. Perederii T.A. (2025). Tsyfrovii instrumenty dlia zelenoi enerhetyky yak draivery staloho ta inkluzyvnoho rozvytku rehioniv [Digital tools for green energy as drivers of sustainable and inclusive regional development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-160>.
17. Duhinets H.V., Heneralov O.V., Nizheiko K.A. (2025). Tsyfrova transformatsiia yevropeiskoho enerhetychnoho sektoru: vyklyky staloho rozvytku pid chas heopolitychnykh kryz [Digital transformation of the European energy sector: Sustainable development challenges during geopolitical crises]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-108>.
18. Shevchuk O.A., Kolesnikov M.O. (2025). Analiz investytsiynoho potentsialu enerhetychnoho sektoru Ukrainy v umovakh povoiennoho vidnovlennia [Analysis of the investment potential of the energy sector of Ukraine in the conditions of post-war reconstruction]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2(49), pp. 226–234. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).226-234](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).226-234).
19. Vseukrainska Enerhetychna Asambleia. (n.d.). Dynamika i struktura vyrobnytstva elektroenerhii v Ukraini [Dynamics and structure of electricity generation in Ukraine]. Vseukrainska Enerhetychna Asambleia: website. Available at: <https://uaea.com.ua/dysp/electricity.html>
20. Statbase. (n.d.). Electricity generation [Electricity generation]. Statbase: website. Available at: <https://statbase.org/data/ukr-electricity-generation/>
21. Ekonomichna pravda. (2023). V «Ukrenerho» rozpovily, skilky potuzhnosti enerhosystema vtratyla z pochatku okupatsii v 2014 [Ukrenergo reported how much capacity the power system has lost since the beginning of the occupation in 2014]. *Ekonomichna pravda*: website. Available at: <https://epravda.com.ua/news/2023/05/26/700557/>

Buluy O. G., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
 Polissia National University
 obuluy@ukr.net
 ORCID: 0000-0003-3368-4835

Prysiashniuk O. F., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
 Polissia National University
 oksana_himich@ukr.net
 ORCID: 0000-0003-0066-9065

*Plotnikova M. F., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Polissia National University
Mfplotnikova@gmail.com
ORCID: 0000-0003-2852-3009*

INVESTMENT PROJECTS STRATEGIC MANAGEMENT OF ENERGY COMPANIES ON THE BASIS OF DIGITALIZATION

Abstract. *The article examines the strategic management of investment projects of Ukrainian energy companies based on digitalization. The relevance of the study is determined by the simultaneous impact of wartime destruction, the need to restore critical infrastructure, integration with the European energy market, global decarbonization, the development of distributed generation, digital transformation of management processes and increasing requirements for investment transparency. The article provides a statistical analysis of the development of Ukraine's energy sector; characterizes the activities of key energy companies and identifies their strengths, weaknesses, opportunities and threats. A PESTEL analysis of Ukraine's energy sector is carried out, and a strategic assessment of its development is proposed by regions. The findings show that, despite wartime destruction, the sector has retained operational continuity due to nuclear generation, transmission system coordination, rapid repairs, international support and institutional adaptation. However, centralized generation, damaged networks, investment shortages, regulatory uncertainty, cyber threats and regional disparities remain constraints. The study develops an economic and mathematical model for retrospective and prospective analysis of the energy sector, combining indicators of investment efficiency, digital maturity, energy resilience, regional vulnerability, environmental impact and risk exposure. The proposed model allows energy companies and public authorities to compare investment projects, prioritize project portfolios, assess regional needs and select strategic scenarios for recovery, modernization and decentralization. Priority measures include decentralized generation, microgrids, grid modernization, lower technological losses and investment incentives for small-scale energy facilities. The practical value of the research lies in the possibility of applying the model to digital investment portfolio management, strategic planning of energy enterprises and the formation of evidence-based public policy for the post-war recovery of Ukraine's energy sector. Further research should validate the model using company data and integrate it with ESG reporting and a digital portfolio dashboard.*

Keywords: *strategic management, investment projects, energy companies, digitalization, economic and mathematical model, Ukraine's energy sector, PESTEL analysis, SWOT analysis, regional energy resilience, decarbonization.*

Дата надходження статті: 20.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 24.08.2026
Дата публікації статті: 28.08.2026

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-60-4>

УДК 658.5.011

Кеба Д. А., директор з виробництва

ТОВ «Київзума»

keba.dmytro@gmail.com

ORCID: 0009-0001-5195-0845

КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА: ПІДХІД ТЕОРІЇ ОБМЕЖЕНЬ

Анотація. У статті систематизовано теоретико-методологічні підходи до класифікації бізнес-процесів підприємства та підходи до оцінювання їх ефективності. Уточнено зміст поняття «бізнес-процес»; розкрито види та класифікацію бізнес-процесів за призначенням, рівнем ієрархії та внеском у додану вартість. Розглянуто та систематизовано підходи до оцінювання ефективності – якісні, кількісні та інтегральні – і встановлено їх спільний недолік: домінування витратної логіки та локальних показників, наслідком чого є ризик локальних оптимумів. В статті узагальнено зміст поняття «бізнес-процес» і систематизовано їх класифікацію; розглянуто та порівняно підходи до оцінювання ефективності (якісні, кількісні, інтегральні) та встановлено їх спільний недолік – використання логіки витрат як, що породжує ризик локальних оптимумів; обґрунтовано проход-орієнтовану модель на основі тріади «проход – запаси – операційні витрати» як альтернативу, а її сутність унаочнено аналогією ланцюга.

Ключові слова: бізнес-процес, класифікація бізнес-процесів, оцінка ефективності, процесний підхід, показники результативності, теорія обмежень, проход, запаси, операційні витрати.

JEL code classification: M11, D24, M41

Постановка проблеми. Створення цінності на підприємстві відбувається через бізнес-процеси, унаслідок чого процесний підхід посідає чільне місце в сучасній теорії управління та економіці підприємства. Відповідно, вдосконалення бізнес-процесів неможливе без оцінки їх ефективності; водночас у науковому середовищі відсутня узгодженість як щодо систематизації бізнес-процесів, так і щодо критеріїв оцінювання їх результативності [1]. Поширені на практиці підходи здебільшого фокусуються на обліку витрат і сукупності локальних показників, що зумовлює суттєвий недолік: оптимізація окремих операцій за критерієм собівартості не забезпечує – і нерідко погіршує – результат системи в цілому [15, с. 203; 22]. Це актуалізує завдання впорядкування сутності й класифікації бізнес-процесів, систематизації підходів до оцінювання їх ефективності та обґрунтування проход-орієнтованої альтернативи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні засади процесного підходу розроблено у працях Т. Davenport [13; 14], М. Hammer і J. Champy [19], М. Porter [25]; сучасне узагальнення подано у М. Dumas та ін. [16], процесний підхід унормовано стандартом ISO 9001:2015 [21], а у проектному менеджменті закріплено настановою PMBOK [10]. Питання класифікації бізнес-процесів серед українських науковців розглядали Л. Денисенко [3], М. Чорна [9], дослідники структурно-ієрархічної моделі: Л. Чорнобай та О. Дума [2]. Підходи до оцінки ефективності (результативності) бізнес-процесів систематизовано у О. Артюх і Л. Чернишової [1] та Г. Дудукала [4]; стратегічний вимір репрезентують R. Kaplan і D. Norton [23], вартісно-причинний – R. Cooper і R. Kaplan [11]. Проход-орієнтовану лінію закладено у Е. Goldratt [18], Е. Noreen зі співавт. [24], D. Dugdale і Т. Jones [15], а в українському контексті – у О. Фоміної [8] та працях автора [5; 6; 7].



© Кеба Д. А., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Методологію теорії обмежень – її еволюцію, принципи та інструментарій – обґрунтовано в попередніх працях автора [5; 6], відтак у цій статті вона не відтворюється; предметом розгляду є бізнес-процеси, оцінювання їх ефективності та обґрунтування фінансової тріади як альтернативи витратному підходу.

Мета статті – систематизувати та уточнити поняття і класифікацію бізнес-процесів; систематизувати підходи до оцінювання їх ефективності; обґрунтувати релевантність проход-орієнтованої моделі (фінансової тріади «проход – запаси – операційні витрати») як альтернативи витратному підходу.

Виклад основного матеріалу Пропонуємо розпочати з віріантів визначення сутності поняття «бізнес-процесу» та їх порівняння. Поняття «бізнес-процес» у різних наукових школах трактується з відмінними акцентами, проте дефініції сходяться на трьох ознаках: упорядкованість дій, перетворення входів на виходи, орієнтація на цінність для споживача (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «бізнес-процес»

Автор та джерело	Акцент визначення
T. Davenport [13; 14]	структурований, вимірюваний набір дій для створення визначеного результату для конкретного ринку чи клієнта
M. Hammer, J. Champy [19]	наскрізний, міжфункціональний набір дій, орієнтований на результат, а не на окремі функції
M. Porter [25]	елемент ланцюга створення цінності; послідовність видів діяльності, що додають вартість
M. Dumas та ін. [16]	ланцюг подій, дій і рішень, що в підсумку створює цінність для організації та її клієнтів
ISO 9001:2015 [21]	сукупність взаємопов'язаних дій, що перетворюють входи на виходи (процесний підхід)
Звід знань PMBOK [10]	сукупність взаємопов'язаних дій і робіт задля заздалегідь визначеного продукту/результату/послуги; модель «входи – інструменти/методи – виходи»

Джерело: сформовано автором

Наступним кроком після визначення пропонується систематизувати процеси згідно їх ролі в бізнесі. За призначенням бізнес-процеси усталено поділяють на основні, допоміжні та управлінські (табл. 2) [16; 3]. Застосовують також класифікацію за рівнем ієрархії (процес – підпроцес – операція), внеском у додану вартість, періодичністю та референтними моделями (зокрема APQC) [9; 2; 1]. Процесний підхід доповнюється циклом PDCA та ризик-орієнтованим мисленням згідно з ISO 9001:2015 [21].

В даному дослідженні автор схиляється до класифікації згідно підходів М. Dumas та ін. [16], оскільки це розподіл дозволяє максимально просто оцінити вплив того чи іншого економічного рішення на

Для подальшого дослідження слід розмежувати результативність (англ. *effectiveness*) та ефективність (англ. *efficiency*). Згідно з ISO 9000:2015, результативність – ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, а ефективність – співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами [20]. У формулюванні гурту менеджменту П. Друкера [27] результативність – «робити правильні речі», ефективність – «робити речі правильно». Бізнес-процес може бути результативним, але неефективним, і навпаки; від предмета оцінювання залежить вибір показників (табл. 3).

Подальше дослідження існуючих праць дозволяє виокремити такі три класи підходів до оцінки ефективності бізнес-процесів: якісні (SWOT, аналіз входів/виходів, функцій, ресурсів), кількісні (імітаційне моделювання, ABC-аналіз, аналіз показників процесу/продукту/клієнта) та інтегральні (BSC, критичні фактори успіху, оцінювання за критеріями «витрати – час – якість») [1; 23; 11]. У сучасному управлінні результативність процесу вимірюють у чотирьох

вимірах – час, вартість, якість, гнучкість [16]. Порівняльна характеристика зазначених підходів в узагальнюючому вигляді наводиться автором в табл. 4.

Таблиця 2

Класифікація бізнес-процесів за призначенням

Тип бізнес-процесу	Сутність бізнес-процесу	Приклади процесів
Основні	безпосередньо створюють цінність і продукт для зовнішнього споживача	виробництво продукції, продажі, виконання замовлень, обслуговування клієнтів
Допоміжні (або забезпечуючі)	забезпечують функціонування основних процесів	закупівлі й постачання, технічне обслуговування обладнання, IT-підтримка, управління персоналом, облік
Управлінські	планування, контроль і координація діяльності підприємства	стратегічне планування, бюджетування, контролінг, управління якістю та ризиками

Джерело: сформовано автором на основі [16; 3]

Таблиця 3

Результативність (effectiveness) та ефективність (efficiency): розмежування понять

Ознака	Результативність (effectiveness)	Ефективність (efficiency)
Сутність (ISO 9000:2015)	ступінь досягнення запланованих результатів і цілей	співвідношення досягнутого результату й витрачених ресурсів
Ключове питання	Чи досягнуто потрібного результату?	Якою ціною (ресурсами) його досягнуто?
Формула П. Друкера	«робити правильні речі»	«робити речі правильно»
Фокус	ціль, вихід, цінність для споживача	ресурси, витрати, продуктивність
Приклад показника	виконання замовлень у строк, задоволеність клієнтів	питомі витрати, тривалість циклу, вихід на одиницю ресурсу

Джерело: сформовано автором на основі [20; 21; 27]

Важливо зауважити, що спільним недоліком більшості підходів є опертя на витратну логіку та локальні показники: вони діагностують стан окремих процесів, але слабо пов'язують їх із системним фінансовим результатом і не запобігають локальним оптимумам [15; 22].

Витратна логіка оцінювання історично спирається на ідеї Ф. Тейлора [26]. Економіка оцінки процесу зводиться до наступних кроків: виробничий процес розкладають на елементарні операції, для кожної встановлюють норми часу, а на їх основі будують плани, що максимізують завантаження всього обладнання й робочої сили. У цій парадигмі простій ресурсу трактується як втрата, а локальна максимальна ефективність кожної ділянки – як самоочевидне благо. Ці допущення лишаються вбудованими в більшість сучасних систем економічної оцінки ефективності управлінських рішень на виробництві. Проте саме вони породжують проблему: Е. Голдратт показав, що максимізація завантаження не-обмежень не збільшує результату системи, а лише нарощує незавершене виробництво [18]. Підхід Ф. Тейлора залишається доречним для масового випуску однотипної продукції, але за мінливого попиту й складних технологічних потоків локальна оптимізація операцій вступає в суперечність із результативністю підприємства як системи.

Методологічною основою альтернативи описаному вище підходу є фінансова тріада теорії обмежень – проход, запаси та операційні витрати [18; 24]. Зміст показників наводиться в таблиці 5.

Таблиця 4

Порівняння підходів до оцінювання ефективності бізнес-процесів

Підхід / метод	Тип	Фокус	Показники / інструменти	Недоліки
SWOT, аналіз функцій / ресурсів / відповідності	якісний	сильні/слабкі місця, проблемні зони	експертні оцінки, ранжування процесів	суб'єктивність; не дає кількісного результату
ABC-аналіз (облік за видами діяльності)	кількісний	точніший розподіл накладних	драйвери витрат, собівартість активностей	трудомісткість; лишається у витратній логіці
Показники процесу / продукту / клієнта	кількісний	час, дефектність, задоволеність	KPI процесу, рівень браку, NPS	ризик локальних показників без зв'язку з ціллю системи
Збалансована система показників (BSC)	інтегральний	узгодження зі стратегією	4 перспективи, причинно-наслідкові карти	складність; запізнілі фінансові індикатори
Оцінювання «витрати – час – якість»	інтегральний	компроміс параметрів	питомі витрати, тривалість циклу, якість	ваги критеріїв задаються суб'єктивно
Проход-орієнтований (тріада П-З-ОВ)	холістичний або цілісносистемний	пропускна здатність обмеження, грошовий потік	проход, запаси, операційні витрати; ROI	потребує ідентифікації обмеження; зміна управлінської логіки

Джерело: сформовано автором

Таблиця 5

Фінансова тріада ТОС: показники оцінювання ефективності

Показник	Зміст
Проход (Throughput, T)	швидкість, з якою система генерує гроші через продажі
Запаси (Inventory, I)	кошти, «заморожені» в активах і незавершеному виробництві
Операційні витрати (Operating Expenses, OE)	кошти, які система витрачає на перетворення запасів у проход

Джерело: сформовано автором

Системний результат у вигляді чистого прибутку (Net Profit, NP) описує формула (1) :

$$NP = T - OE$$

де,

T – Проход (Throughput)

OE – Операційні витрати (Operating Expenses, OE)

та формула (2) описує швидкість, з якою система окупляє інвестиції (ROI, віддача на інвестиції)

$$ROI = \frac{T - OE}{I}$$

де,

I – Запаси (Inventory, I).

Наочною ілюстрацією відмінності двох логік є запропонована Е. Голдраттом аналогія ланцюга, у якій підприємство розглядається як ланцюг взаємопов'язаних ланок [17]. Витратна логіка («світ витрат») оцінює ланцюг за його вагою: зниження витрат кожної окремої ланки сприймається як поліпшення, тобто система «полегшується» ланка за ланкою, а локальні покращення видаються глобальними. Натомість проход-орієнтована логіка («світ проходу») оцінює ланцюг за його міцністю, яку визначає найслабша ланка: підсилення будь-якої іншої ланки не збільшує міцності системи – зростання дає лише зміцнення найслабшої ланки, тобто

обмеження [17]. Саме тому вдосконалення системи починається з ідентифікації найслабшої ланки [18]. Ця аналогія унаочнює зміст проходу як швидкості генерування грошей: зміцнення обмеження прискорює потік через усю систему, тоді як зниження локальних витрат лише зменшує «вагу» ланцюга, не пришвидшуючи генерування грошей (рис. 1).

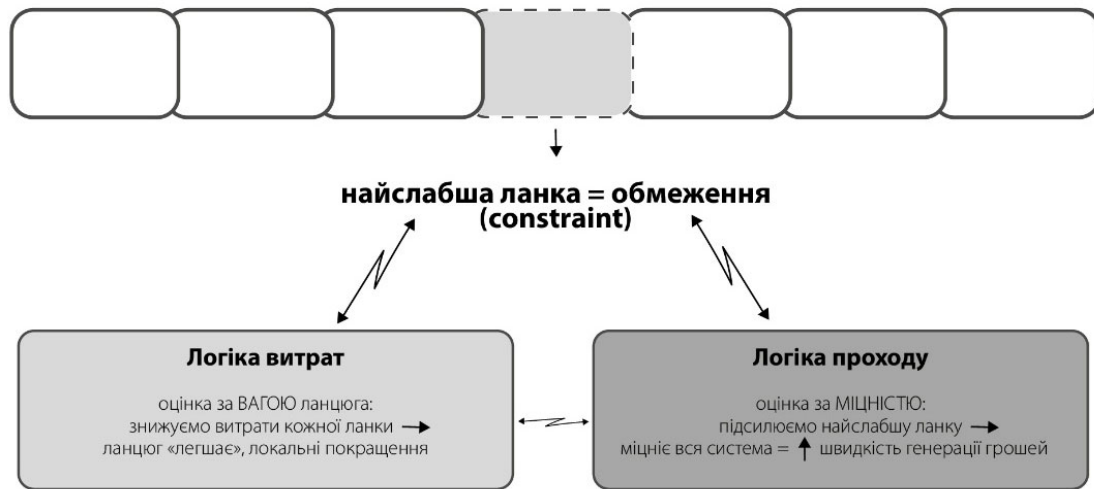


Рис. 1. Аналогія ланцюга: оцінювання за вагою (витрати) проти оцінювання за міцністю – найслабшою ланкою

Джерело: сформовано автором на основі [17; 18]

Принципова відмінність двох логік полягає в фокусі уваги й напрямі оптимізації: витратна логіка фокусується на собівартості одиниці продукту й локальній ефективності; проход-орієнтована – на пропускній здатності обмеження, трактуючи запаси як необхідну умову генерації грошей й оцінюючи рішення за впливом на проход [15, с. 203]. Розгорнуте зіставлення двох підходів подано в таблиці 6.

Таблиця 6

**Порівняння двох підходів до оцінювання ефективності:
витратний і проход-орієнтований**

Критерій	Логіка витрат	Логіка Проходу
Базова одиниця оцінювання	собівартість продукту/операції	проход (Т) системи
Що оптимізується	локальна ефективність кожної ділянки чи ресурсу	пропускна здатність обмеження
Трактування запасів	актив, що додає вартість	буфер для управління варіабельністю та невизначеністю
Накладні витрати	розподіляються на продукти/процеси	розглядаються як операційні витрати системи загалом (плата за потужність)
Орієнтир рішень	зниження витрат, завантаження потужностей	вплив рішення на NP, необхідна умова $\Delta T > \Delta OE$
Ризик локальних оптимумів	високий	знижений (системний фокус на обмеженні)
Придатність до турбулентності	обмежена (запізнілі сигнали)	вища (швидка оцінка за проходом)

Джерело: сформовано автором

Запропонована модель не вимагає відмови від облікових даних про витрати, проте змінює фокус управлінської уваги в прийнятті рішень: критерієм стає вплив на проход через обмеження, а не локальне зниження собівартості, що, як показано в інших публікаціях автора, підвищує керованість фінансового результату [7, с. 874].

Висновки. Отримані в дослідженні результати підтверджують, що методологічний недолік наявних підходів до оцінювання ефективності бізнес-процесів не усувається лише ускладненням інструментарію: перехід від якісних методів до інтегральних (BSC, критерії «витрати – час – якість») лише змінює форму локальності, зберігаючи одиницю аналізу – окремий процес чи операцію, вирвану з системного контексту. Проведена в праці дефініція та розмежування результативності й ефективності виявляє механізм цієї прогалини: коли критерієм рішення слугує результативність локальної ланки, а не ефективність системи, оптимізація діє проти системної цілі щоразу, коли ця ланка не є обмеженням, – це логічний наслідок самого визначення собівартості як локальної метрики, структурно сліпої до позиції операції ланцюзі створення цінності. З цього випливає, що класифікація бізнес-процесів за призначенням (основні, допоміжні, управлінські) і оцінка їх ефективності є різними вимірами: роль процесу в бізнесі не тотожна його позиції відносно обмеження системи, тому основний процес може мати надлишкову потужність, а допоміжний – бути вузьким місцем. Відповідно, показник, що спирається на функціональну роль процесу, вимірює не той параметр, який визначає системний фінансовий результат. Ключовим теоретичним висновком дослідження є наступне: системний результат (NP, ROI) і сума локальних поліпшень процесів не є адитивними величинами – загальну ефективність підприємства не можна покращити підсумовуванням окремих процесів, оцінених за їх локальними показниками результативності. Доведено, що оцінювання бізнес-процесу поза контекстом обмеження системи є методологічно некоректним незалежно від точності застосованого інструменту. Обґрунтовано, що проход-орієнтована модель (тріада проход – запаси–операційні витрати) усуває цю ваду, зв'язуючи оцінку рішень безпосередньо із чистим прибутком і впливом на окупність інвестицій, а не із собівартістю операції. В свою чергу, це підтверджує важливість і необхідність зміщення фокусу економічної оцінки управлінських рішень з локальних показників на пропускну здатність обмеження.

Результати дослідження створюють базис для подальшого порівняльного аналізу та верифікації класичного та проход-орієнтованого підходів на матеріалах конкретних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Артнюк О. В., Чернишова Л. В. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>.
2. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22, № 2. С. 171–182.
3. Денисенко Л. О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
4. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031>
5. Кеба Д. Теорія обмежень (за Голдраттом): еволюція та становлення. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). С. 423–433.
6. Филюк Г., Кеба Д. Управління витратами підприємства на основі теорії обмежень (Е. Голдратта) – запорука зростання її конкурентоспроможності. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2025. № 2 (136). С. 55–61.
7. Филюк Г. М., Кеба Д. А. Операціоналізація резильєнтності підприємства на основі методології теорії обмежень в умовах BANI-реальності. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 872–878. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-116>.
8. Фоміна О. В. Управлінський облік за теорією обмежень. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. URL: <https://global-national.in.ua/archive/3-2015/187.pdf>
9. Чорна М. Теоретичні аспекти поняття бізнес-процесів, їх класифікації у діяльності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.7>.
10. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 6th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2017. 756 p.
11. Cooper R., Kaplan R. S. Measure costs right: make the right decisions. *Harvard Business Review*. 1988. Vol. 66, No. 5. P. 96–103.
12. Corbett T. Throughput Accounting. Great Barrington : North River Press, 1998. 174 p.
13. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston : Harvard Business School Press, 1993. 337 p.

14. Davenport T. H., Short J. E. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*. 1990. Vol. 31, No. 4. P. 11–27.
15. Dugdale D., Jones T. C. Throughput accounting: transforming practices? *The British Accounting Review*. 1998. Vol. 30, No. 3. P. 203–220.
16. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. *Fundamentals of Business Process Management*. 2nd ed. Berlin : Springer, 2018. 527 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>.
17. Goldratt E. M. *Critical Chain*. Great Barrington : North River Press, 1997. 246 p.
18. Goldratt E. M., Cox J. *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. Great Barrington : North River Press, 1984. 384 p.
19. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York : HarperBusiness, 1993. 223 p.
20. ISO 9000:2015. *Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*. Geneva : ISO, 2015. 51 p.
21. ISO 9001:2015. *Quality management systems – Requirements*. Geneva : ISO, 2015. 29 p.
22. Johnson H. T., Kaplan R. S. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston : Harvard Business School Press, 1987. 269 p.
23. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79.
24. Noreen E., Smith D., Mackey J. T. *The Theory of Constraints and Its Implications for Management Accounting*. New York : North River Press, 1995. 199 p.
25. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 557 p.
26. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper & Brothers, 1911. 144 p.
27. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ : КМ-БУКС, 2020. 237

References:

1. Artiukh, O. V., & Chernyshova, L. V. (2022). Otsinka rezultatyvnosti biznes-protseviv na pidpriemstvakh rozdribnoi torhivli: ohliad pidkhodiv [Evaluation of business process effectiveness at retail enterprises: A review of approaches]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7> (in Ukrainian).
2. Chornobai, L. I., & Duma, O. I. (2015). Biznes-protsevy pidpriemstva: klasyfikatsiia ta strukturno-hierarkhichna model [Business processes of an enterprise: Classification and structural-hierarchical model]. *Ekonomichnyi analiz*, 22(2), 171–182. (in Ukrainian).
3. Denysenko, L. O. (2012). Kontseptualni zasady klasyfikatsii biznes-protseviv yak osnovy formuvannia biznes-systemy orhanizatsii [Conceptual principles of business process classification as a basis for forming the organization's business system]. *Efektivna ekonomika*, (11). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> (in Ukrainian).
4. Dudukalo, H. O. (2012). Analiz metodiv otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Analysis of methods for evaluating the efficiency of enterprise management]. *Efektivna ekonomika*, (3). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031> (in Ukrainian).
5. Keba, D. (2025). Teoriia obmezhen (za Holdrattom): evoliutsiia ta stanovlennia [Theory of Constraints (after Goldratt): Evolution and development]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 5(287), 423–433. (in Ukrainian).
6. Fyliuk, H., & Keba, D. (2025). Upravlinnia vytratamy pidpriemstva na osnovi teorii obmezhen (E. Holdratta) – zaporuka zrostantia yii konkurentospromozhnosti [Enterprise cost management based on the Theory of Constraints (E. Goldratt) as a factor of competitiveness growth]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 2(136), 55–61. (in Ukrainian).
7. Fyliuk, H. M., & Keba, D. A. (2026). Operatsionalizatsiia rezyliientnosti pidpriemstva na osnovi metodolohii teorii obmezhen v umovakh BANI-realnosti [Operationalizing enterprise resilience through the Theory of Constraints methodology in a BANI environment]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1(58), 872–878. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-116> (in Ukrainian).
8. Fomina, O. V. (2015). Upravlinskyi oblik za teoriieiu obmezhen [Management accounting under the Theory of Constraints]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, (3). Retrieved from <https://global-national.in.ua/archive/3-2015/187.pdf> (in Ukrainian).
9. Chorna, M. (2022). Teoretychni aspekty poniattia biznes-protseviv, yikh klasyfikatsii u diialnosti pidpriemstv [Theoretical aspects of the concept of business processes and their classification in enterprise activities]. *Innovatsiina ekonomika*, (4). <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.7> (in Ukrainian).
10. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 6th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2017. 756 p.
11. Cooper R., Kaplan R. S. (1988) Measure costs right: make the right decisions. *Harvard Business Review*, vol. 66, no. 5, pp. 96–103.
12. Corbett T. *Throughput Accounting*. Great Barrington : North River Press, 1998. 174 p.
13. Davenport T. H. (1993) *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston : Harvard Business School Press, 337 p.
14. Davenport T. H., Short J. E. (1990) The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, vol. 31, no. 4, pp. 11–27.

15. Dugdale D., Jones T. C. (1998) Throughput accounting: transforming practices? *The British Accounting Review*, vol. 30, no. 3, pp. 203–220.
16. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. (2018) *Fundamentals of Business Process Management*. 2nd ed. Berlin : Springer, 527 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>.
17. Goldratt E. M. (1997) *Critical Chain*. Great Barrington : North River Press, 246 p.
18. Goldratt E. M., Cox J. (1984) *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. Great Barrington : North River Press, 384 p.
19. Hammer M., Champy J. (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York : HarperBusiness, 223 p.
20. ISO 9000:2015. *Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*. Geneva : ISO, 51 p.
21. ISO 9001:2015. *Quality management systems – Requirements*. Geneva : ISO, 29 p.
22. Johnson H. T., Kaplan R. S. (1987) *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston : Harvard Business School Press, 269 p.
23. Kaplan R. S., Norton D. P. (1992) The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, vol. 70, no. 1, pp. 71–79.
24. Noreen E., Smith D., Mackey J. T. (1995) *The Theory of Constraints and Its Implications for Management Accounting*. New York : North River Press, 199 p.
25. Porter M. E. (1987) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 557 p.
26. Taylor F. W. (1911) *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper & Brothers, 144 p.
27. Druker, P. F. (2020). *Vyklyky dlia menedzhmentu XXI stolittia [Management challenges for the 21st century]*. Kyiv: KM-BUKS. (in Ukrainian).

Keba D. A., Production Director
 «KYIVGUMA» LLC
 keba.dmytro@gmail.com
 ORCID: 0009-0001-5195-0845

ENTERPRISE BUSINESS PROCESS CLASSIFICATION AND PERFORMANCE ASSESSMENT: A THEORY OF CONSTRAINTS APPROACH

Abstract. *The article systematizes theoretical and methodological approaches to the definition, classification, and performance evaluation of enterprise business processes. The study addresses the lack of a unified understanding of business process classification and the absence of generally accepted criteria for evaluating their performance. The main scientific interpretations of the concept of a business process are summarized, and their common characteristics are identified, including the transformation of inputs into outputs, the sequence of interconnected activities, and value creation for customers. Existing approaches to business process classification are analyzed according to functional purpose, hierarchical level, and contribution to value creation. The paper distinguishes the concepts of effectiveness and efficiency in accordance with international quality management standards and demonstrates that these categories require different evaluation criteria. Existing approaches to business process performance evaluation are systematized into qualitative, quantitative, and integrated methods. Their methodological foundations, advantages, and limitations are compared. The analysis shows that most traditional approaches rely on cost-oriented management logic and local performance indicators, which may improve individual processes without enhancing the overall performance of the enterprise. As an alternative, the article substantiates the application of the Theory of Constraints as a methodological basis for business process performance evaluation. The proposed throughput-oriented approach is based on the financial triad of throughput, inventory, and operating expenses. Unlike conventional cost-based methods, it evaluates managerial decisions according to their impact on system throughput and overall financial performance rather than on local cost reduction. The study argues that business processes should be assessed within the context of the system constraint because the performance of the enterprise is determined by its bottleneck rather than by the local efficiency of individual processes. The proposed conceptual approach provides a more consistent basis for evaluating managerial decisions and may serve as a foundation for further empirical research on business process performance in manufacturing enterprises.*

Keywords: *business process, classification of business processes, efficiency evaluation, process approach, performance indicators, theory of constraint, throughput, investment (inventory), operating expenses.*

Дата надходження статті: 07.07.2026
 Дата прийняття статті до публікації: 20.08.2026
 Дата публікації статті: 28.08.2026

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-60-5>

УДК 658.5:338.3

Киричук І. В., здобувач третього рівня вищої освіти

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Національний університет «Львівська політехніка»

ihor.v.kyrychuk@lpnu.ua

ORCID: 0009-0002-9538-5515

РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У статті досліджено теоретичні підходи науковців до трактування сутності циркулярної економіки, розкрито її ключові принципи, на основі чого запропоновано типологію представників циркулярної моделі господарювання за критерієм обсягу охоплення циркулярних бізнес-процесів. На основі інтеграції класичної моделі ланцюга створення вартості та концепції циркулярної економіки систематизовано трансформаційні зміни операційних бізнес-процесів підприємства при впровадженні принципів циркулярної економіки за функціональними сферами. Сформульовано труднощі практичної імплементації принципів циркулярної економіки у діяльність бізнес-структур з уже налагодженими лінійними процесами. Узагальнено типологію сучасних бізнес-моделей циркулярної економіки, розкрито умови їх ефективного впровадження.

Ключові слова: циркулярна економіка, бізнес-процеси, бізнес-моделі, трансформаційні зміни, сталий розвиток.

JEL code classification: Q53, Q56, M11, M21

Постановка проблеми. Євроінтеграційний напрям розвитку України вимагає відповідності діяльності національних бізнес-структур стандартам та цінностям Європейського Союзу. Ключове місце у європейській політиці посідає концепція сталого розвитку, яка встановлює довгострокові екологічні, соціальні та економічні орієнтири для сучасного підприємництва. Одним із важливих інструментів практичної реалізації принципів цієї концепції є перехід до циркулярної економіки, яка через замкнені цикли виробництва, мінімізацію відходів та раціональне використання ресурсів стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах глобальних екологічних викликів.

Головна науково-практична проблема у цьому контексті полягає в тому, що більшість сучасних підприємств мають жорсткі лінійні структури, а механізми трансформації їхніх операційних систем під вимоги замкненого циклу залишаються фрагментарними та недостатньо вивченими. Вирішення цього завдання безпосередньо пов'язане з виконанням важливих стратегічних завдань: на державному рівні – із забезпеченням екологічної безпеки та реалізацією цілей Європейського зеленого курсу, а на мікроекономічному рівні – із підвищенням конкурентоспроможності бізнес-структур, оптимізацією витрат у ланцюгах створення вартості та зниженням їхньої залежності від первинної сировини через системний розвиток та адаптацію внутрішніх бізнес-процесів до нових циркулярних реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В основу дослідження покладено наукові роботи вітчизняних та закордонних науковців, які присвячені висвітленню сутності, принципів циркулярної економіки, особливостей трансформації бізнес-процесів в умовах циркулярного розвитку та типології бізнес-моделей циркулярної економіки.

У дослідженнях таких авторів, як Nagara M. [1], Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N. та Hultink E. [2], Korhonen J., Nuur C., Feldmann A. та Birkie S. [3], Sauve S., Bernard S. та Sloan P. [4], сутність циркулярної економіки трактується як модель організації виробництва, що базується на створенні замкненого виробничого циклу, при якому виготовлена та використана спо-



живачем продукція трансформується у сировину для нового виробничого циклу. У роботах Tukker A. [5], Lieder M. та Rashid A. [6], Ellen MacArthur Foundation [7] циркулярна економіка трактується ширше, а саме: як комплексна екосистема, яка вирішує соціальні та екологічні проблеми.

Науковці Kirchherr J., Reike D. та Hekkert M. [8] дослідили 114 визначень поняття циркулярної економіки з точки зору акцентування у них уваги на таких принципах циркулярної економіки, як зменшення використання ресурсів та скорочення відходів, повторне використання продуктів за призначенням, вторинна переробка використаних продуктів у нову сировину, утилізація відходів з вилученням енергії як альтернативний крок.

Розкриттю принципів циркулярної економіки присвячені роботи таких авторів, як Potting J., Worrell E. та Hekkert M. [9], Reike D., Vermeulen W. та Witjes S. [10], Ковтун Т. та Крупська О. [11]. Зокрема, у цих працях детально досліджуються стратегії збереження вартості ресурсів у межах R-ієрархій, які охоплюють такі ключові принципи, як відмова від надмірного споживання, переосмислення дизайну, скорочення використання первинних ресурсів, а також повторне використання, ремонт та переробка використаних продуктів.

У дослідженні Шевченко І. та Гейдарова Ф. [12] розкрито основні трансформації бізнес-процесів, спричинені проявами циркулярної економіки. Однак наведений авторами перелік циркулярних змін вимагає систематизації. У цьому контексті можуть бути використані напрацювання Porter M. [13], який ділить діяльність підприємства на основну та допоміжну.

У працях таких авторів, як Achterberg E., Hinfelaar J. та Bocken N. [14], Lewandowski M. [15], Lacy P. та Rutqvist J. [16], а також у звітах аналітичної компанії IMSA [17] та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [18] детально досліджуються різноманітні типології бізнес-моделей циркулярної економіки. Роботи Achterberg E., Hinfelaar J., Bocken N. [14] та Lewandowski M. [15] фокусуються на теоретичному моделюванні та систематизації компонентів циркулярного бізнесу, тоді як аналітика IMSA [17], ОЕСР [18] та експертів Lacy P. і Rutqvist J. [16] виділяє практичні моделі: циклічне постачання, відновлення ресурсів, підвищення довговічності виробів, платформи спільного використання, концепція «продукт як послуга».

Практичне впровадження принципів циркулярної економіки вимагає ретельного дослідження трансформаційних змін, яких зазнають бізнес-процеси підприємств, а також бізнес-моделей циркулярної економіки. Недостатнє вивчення цих питань обумовило актуальність дослідження, його цілі та завдання.

Формулювання цілей статті. Цілями дослідження є розкриття принципів циркулярної економіки, групування суб'єктів господарювання за критерієм охоплення циркулярних бізнес-процесів, систематизація трансформаційних змін операційних бізнес-процесів підприємств при впровадженні принципів циркулярної економіки, формулювання бар'єрів впровадження принципів циркулярної економіки у діяльність бізнес-структур, огляд сучасних бізнес-моделей циркулярної економіки, визначення умов їх ефективного впровадження.

Виклад основного матеріалу. Вивчення підходів вітчизняних та закордонних науковців [1-8] до розкриття сутності циркулярної економіки дозволило розмежувати позиції вчених за критерієм глибини операційного охоплення бізнес-процесів і розділити їх на дві концептуальні групи: прихильників класичного (вузького) та розширеного системного трактування поняття циркулярної економіки. Представники першої групи [1-4] у своїх дослідженнях наголошують на тому, що основою циркулярної моделі господарювання є формування замкненого виробничого циклу, при якому використані продукти стають сировиною для виготовлення нової продукції. При цьому лінійна модель виробництва і споживання «вилучити ресурс – виробити продукт – спожити продукт – утилізувати залишки» замінюється циклічним процесом, у якому завершений життєвий цикл продукту стає початком для наступного, тобто спожитий продукт перетворюється у сировину для наступного виробничого циклу.

На практиці підприємства нечасто кардинально трансформують свій виробничий процес, перетворюючи його на замкнений цикл, адже це вимагає великих початкових затрат ресурсів на проведення трансформаційних змін. Однак все більше господарюючих суб'єктів стають на шлях часткового та поступового впровадження операційних засад циркулярної економіки. Це обумовило розширення переліку принципів циркулярної економіки та популяризації у наукових колах широкого підходу до тлумачення циркулярної економіки як комплексної екосистеми, яка через впровадження окремих елементів вирішує соціальні та екологічні проблеми. У рамках цього підходу [5; 6] циркулярна економіка розглядається як стратегічний інструмент для одночасного вирішення екологічних проблем та забезпечення стійких економічних вигод. При цьому увага зосереджується на формулюванні мети циркулярної економіки без конкретизації інструментів її досягнення. Такий недолік нівелюється найуживанішим у науковій літературі тлумаченням поняття «циркулярної економіки», вперше запропонованим фондом Еллен Макартур, згідно з яким «циркулярна економіка – це промислова система, яка є відновлювальною або регенеративною за своєю метою, вона замінює концепцію «кінця життєвого циклу» на відновлення, переходить до використання відновлюваної енергії, виключає використання токсичних хімікатів, які погіршують повторне використання, та прагне ліквідації відходів завдяки покращеному дизайну продуктів» [7]. Важливість цього визначення полягає у тому, що воно не наголошує на виключному замкнутому характері виробничого циклу підприємства. Адже використання у виробництві відновлювальних джерел енергії, покращення дизайну продукту не передбачає обов'язковості кругового процесу його виготовлення.

Перелік принципів циркулярної економіки також розширюється і на сьогоднішній день включає 10 основних, які детально розкриваються нижче. При цьому переробка відходів для отримання вторинної сировини у цьому переліку посідає передостаннє місце за рівнем циркулярності, що свідчить про зростання ваги інших інструментів досягнення екологічних та соціальних цілей циркулярної економіки.

Еволюція циркулярних принципів розпочалася з базової екологічної тріади 3R (reduce, reuse, recycle), яка фокусувалася переважно на мінімізації та переробці вже утворених відходів. Згодом ця концепція трансформувалася у розширену рамкову модель 10R, яка перенесла головний акцент на еко-проектування, збереження первинної цінності продуктів тощо. Концепція 10R, яка є найбільш повним джерелом принципів циркулярної економіки на сьогоднішній день, сформована групою європейських дослідників [9; 10] у 2017-2018 роках і є переліком чітких правил, якими слід керуватися підприємству під час проектування, виготовлення чи утилізації продукції для досягнення цілей циркулярної економіки. Ці правила згруповані авторами концепції у три ключові блоки за критерієм збереження ресурсів та проранжовані в порядку спадання рівня циркулярності (табл. 1).

Таким чином, зважаючи на те, що замкнутий цикл виробництва є лише одним із десяти представлених у табл. 1 принципів циркулярної економіки, причому з одним із найнижчих рівнів циркулярності, пропонуємо класифікувати представників циркулярної моделі економічного розвитку на підприємства із замкненим виробничим циклом та підприємства, що впровадили інші принципи циркулярної економіки (рис. 1). Доцільність такого поділу полягає в тому, що не всі виробничі процеси можуть бути трансформовані у замкнені, однак при цьому виробники можуть активно впроваджувати у діяльність низку інших принципів циркулярної економіки для досягнення цілей збереження ресурсів та навколишнього середовища, що робить їх внесок у досягнення мети циркулярної економіки не меншими, ніж у підприємств із замкненим виробничим циклом. А отже, важливим є ідентифікація таких підприємств та врахування показників їх діяльності у дослідженнях розвитку циркулярної економіки.

Таблиця 1

Принципи циркулярної економіки згідно з концепцією 10R

Умовне позначення	Назва	Економічна сутність
Превентивні заходи (дозволяють мінімізувати рівень негативного впливу на довкілля на етапі проектування продукту та виробничого процесу)		
R0	Refuse	відмова від використання екологічно небезпечних, невідновлюваних матеріалів ще на етапі проектування
R1	Rethink	переосмислення традиційних моделей споживання через перехід до спільного використання товарів
R2	Reduce	оптимізація витрат первинної сировини, енергії та інших ресурсів у виробничому циклі
Заходи продовження терміну експлуатації товарів (дозволяють подовжити життєвий цикл готових виробів та їхніх компонентів)		
R3	Reuse	механізми повторного використання продуктів іншими споживачами у їх первинному вигляді
R4	Repair	технічне обслуговування та відновлення працездатності пошкоджених чи несправних виробів
R5	Refurbish	модернізація, естетичне та функціональне оновлення застарілих товарів
R6	Remanufacture	фабричне перевиробництво продукту з використанням справних деталей від старих виробів
R7	Repurpose	використання відбракованого продукту або його частин у новому продукті з іншою функцією
Класичне повернення матеріалів в оборот (остання ланка ліквідації наслідків, коли інші способи збереження корисності продукту вже вичерпано)		
R8	Recycle	переробка відходів для отримання вторинної сировини для заміни первинних ресурсів та замкнення матеріальних потоків в межах виробничих ланцюгів
R9	Recover	рекуперація енергії шляхом спалювання або біологічної переробки неліквідних залишків матеріалів, які неможливо переробити іншими способами

Джерело: сформовано автором на основі [8-11]

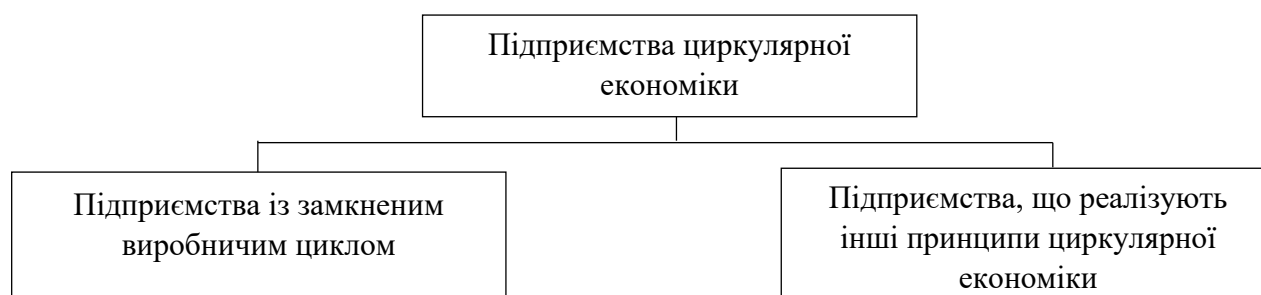


Рис. 1. Види підприємств циркулярної економіки залежно від обсягу охоплення циркулярних бізнес-процесів

Джерело: сформовано автором

Відповідно до представленої на рис. 1 класифікації, сукупність підприємств циркулярної економіки розподіляється на дві ключові групи, кожна з яких репрезентує різний ступінь інтеграції засад циркулярної економіки. Перша група охоплює підприємства із замкненим виробничим циклом. Вони уособлюють класичну, екологічно безкомпромісну модель господарю-

вання, де технологічні процеси замкнені, а вторинні ресурси безпосередньо повертаються у виробничий цикл. Друга група включає підприємства, що впровадили лише окремі принципи циркулярної економіки (наприклад, оптимізацію енергоспоживання, еко-упакування, часткове використання відновлюваних матеріалів, створення довговічних товарів тощо). Включення цієї групи до загальної сукупності представників циркулярної економіки є важливим, оскільки воно відображає практику поступового, еволюційного переходу реального сектору економіки від лінійних моделей до циркулярних.

Таким чином, представлена класифікація демонструє, що циркулярний статус підприємства в сучасних умовах доцільно розглядати не як остаточний результат, а як шлях поступового екологічного розвитку бізнесу з використанням різних інструментів.

Впровадження принципів циркулярної економіки у практичну діяльність підприємства призводить до істотних трансформацій його бізнес-процесів. Зміни можуть стосуватися різних етапів процесу створення та реалізації продукту: від проектування виробу до взаємодії зі споживачами. Так, автори Шевченко І. та Гейдаров Ф. [12] пропонують комплексно підходити до перебудови операційної діяльності підприємств в умовах циркулярної економіки, виокремлюючи такі ключові напрями трансформацій, як впровадження замкнених бізнес-моделей, модернізація підходів до управління ресурсами, удосконалення каналів дистрибуції та постачання, проектування товарів з розрахунком на повторне використання та відновлення, формування прогресивної культури споживання, посилення екологічної стійкості та соціальної відповідальності, а також трансформація внутрішніх корпоративних цінностей.

З метою формулювання науково обґрунтованого та вичерпного переліку змін бізнес-процесів підприємства при переході до циркулярної економіки використаємо ланцюг доданої вартості Майкла Портера, який ділить діяльність будь-якого підприємства на основну (логістика, виробничі операції, маркетинг, сервіс) та допоміжну (закупівлі, фінанси, дослідження та розробки).

На основі поєднання моделі ланцюга створення вартості М. Портера [13] та концепції циркулярної економіки 10R у табл. 2 систематизовано зміни бізнес-процесів підприємства в умовах циркулярної економіки. Такий підхід дозволив чітко розмежувати, на якому саме етапі формування вартості продукту (від науково-дослідних розробок до післяпродажного обслуговування та реверсивної логістики) впроваджуються конкретні принципи циркулярної економіки.

Практична імплементація принципів циркулярної економіки у діяльність бізнес-структур з уже налагодженими бізнес-процесами не лише забезпечує останніх низкою переваг, але і супроводжується численними труднощами, серед яких можна назвати:

- високі капіталовкладення у реорганізацію виробничих ліній, модернізацію обладнання та нові технології;
- необхідність кардинальної перебудови взаємовідносин з усіма стейкхолдерами;
- складність налагодження зворотної логістики;
- нерозвиненість ринків вторинної сировини;
- необхідність перекваліфікації працівників;
- опір змінам з боку персоналу.

Трансформація бізнес-процесів суб'єктів господарювання відповідно до принципів циркулярної економіки призводить до розвитку нових бізнес-моделей. У літературних джерелах [14-16] зустрічаються різноманітні типології циркулярних бізнес-моделей, які відрізняються між собою ступенем деталізації, фокусом на етапах ланцюга створення вартості, а також характером матеріальних потоків, які вони охоплюють. Однак більшість авторів в основу своїх досліджень покладають типологію циркулярних бізнес-моделей, запропоновану Організацією економічного співробітництва та розвитку [17], яка в свою чергу базується на класифікації, розробленій компанією Accenture [18].

Таблиця 2

**Систематизація трансформаційних змін бізнес-процесів підприємства при
впровадженні принципів циркулярної економіки**

Функціональні сфери бізнес-процесів	Напрями циркулярного розвитку бізнес-процесів	Опис змін бізнес-процесів
Проектування та науково-дослідні роботи	Впровадження еко-дизайну	Розробка продуктів, які легко розібрати на окремі компоненти для подальшого ремонту чи переробки
	Проектування довговічності продукту	Відмова від концепції «запланованого старіння» на користь міцних матеріалів
	Стандартизація та модульність	Створення замінних компонентів, щоб замість усього продукту можна було оновити одну деталь
Закупівлі та управління постачанням	Заміна первинної сировини	Перехід на вторинні (перероблені), біорозкладні або відновлювані матеріали
	Екологічне постачання	Вибір постачальників за екологічними критеріями та аудит їхнього вуглецевого сліду
	Спільне використання ресурсів	Закупівля побічних продуктів або відходів інших підприємств як сировини для власного виробництва
Виробництво та операційні процеси	Впровадження безвідходних технологій	Максимальне уловлювання та повторне залучення внутрішніх відходів у виробничий процес
	Процеси відновлення	Створення ліній для промислового відновлення вживаних деталей до стану нових
	Ресурсоефективність	Оптимізація споживання енергії, води та палива у виробництві
Логістика та дистрибуція	Побудова реверсивної (зворотної) логістики	Створення інфраструктури для викупу, збору, транспортування та сортування вживаної продукції, тари або дефектних виробів від споживачів назад до виробника
	Оптимізація упакування	Перехід на багаторазову тару або пакування, що повністю піддається компостуванню
Маркетинг та продажі	Трансформація цінності	Зміна фокусу у маркетингових комунікаціях із «володіння новою річчю» на «ефективність, довговічність та екологічність»
	Впровадження нових бізнес-моделей	- <i>продукт як послуга</i> (клієнт платить за результат, а не продукт, наприклад, оренда світла замість купівлі ламп); - <i>спільне споживання</i> (платформи для спільного користування активами); - <i>лізинг та прокат</i> (збереження права власності на товар за виробником)
Післяпродажне обслуговування	Розвиток сервісної мережі	Розширення послуг з гарантійного та післягарантійного ремонту, технічного обслуговування
	Програми "Trade-in" та "Take-back"	Процеси фінансового стимулювання споживачів за повернення старих товарів компанії
Фінансовий менеджмент та облік	Управління капіталом у залишковій вартості	Оцінка та облік вартості вживаних матеріалів та компонентів як активів компанії, а не як відходів
	Зміна структури грошових потоків	Перехід від одноразових великих надходжень (від продажу) до регулярних дрібних платежів (підписка, лізинг)

Джерело: сформовано автором на основі [8-13]

**Бізнес-моделі
циркулярної
економіки**

Циркулярні постачання. Заміна традиційної сировини на відновлювані, біологічні та вторинні матеріали на ранніх етапах проектування продукту, що дозволяє усунути відходи як концепцію.

Відновлення ресурсів. Виробництво вторинної сировини з відходів. Включає в себе три основні види діяльності: збір відходів, їх сортування та перетворення відсортованих відходів у готову сировину

Продовження терміну служби продукту. Підвищення довговічності виробів на етапі їх проектування, повторне використання та ремонт виробів, відновлення виробів

Спільне використання. Збільшення рівня використання продуктів та активів (житло, транспортні засоби тощо) через інструменти спільного володіння або надання тимчасового доступу

Система обслуговування продуктів. Поєднання фізичного продукту з сервісним компонентом через додаткове післяпродажне обслуговування, оренду та ін. інструменти

Рис. 2. Бізнес-моделі циркулярної економіки

Джерело: сформовано автором на основі звіту ОЕСР [17]

Успішне впровадження циркулярних бізнес-моделей вимагає формування відповідних зовнішніх та внутрішніх умов. Зовнішній контур охоплює створення надійної інфраструктури зворотного зв'язку та консолідацію зусиль усіх учасників ринку. Збір відходів та ефективне відновлення ресурсів стають можливими лише за умови налагодження системи логістики, сортування та технологічної переробки вторинної сировини у готові промислові компоненти. Також біологічні, відновлювані або перероблені матеріали, що використовуються, повинні бути хорошими заміниками традиційних матеріалів, вони повинні бути достатньо доступними та прийнятними за ціною. Підприємства навряд чи застосують бізнес-модель циркулярних поставок, якщо це значно збільшує їхні витрати на ведення діяльності. Важливим також є достатній ринковий попит і готовність платити за екологічно чисті продукти з боку споживачів. Окрім цього, критичною передумовою виступає готовність споживачів до сприйняття альтернативних інструментів володіння, таких як оренда чи лізинг.

Щодо внутрішніх чинників успішного практичного впровадження представлених циркулярних бізнес-моделей, то ключовою умовою є формування потужного внутрішнього потенціалу підприємства, який базується на забезпеченості фінансовими, технологічними та людськими ресурсами. Перехід від лінійних процесів до замкнутого циклу потребує суттєвих стартових інвестицій для модернізації виробничих потужностей, закупівлі спеціалізованого обладнання. Поруч із матеріально-технічною базою критично важливу роль відіграє наявність висококваліфікованого персоналу та профільних фахівців (еко-дизайнерів, технологів вторинної переробки, логістів реверсивних потоків), здатних проектувати вироби з урахуванням їхньої майбутньої розборки та повторного використання. Крім того, успіх трансформації залежить від гнучкості корпоративної культури, готовності топ-менеджменту до довгострокового стратегічного планування та безперервного підвищення кваліфікації працівників у сфері екологічного менеджменту, що в сукупності дозволяє ефективно інтегрувати циркулярні інновації в щоденну операційну діяльність бізнес-структури.

Висновки. Незважаючи на труднощі, які супроводжують впровадження принципів циркулярної економіки у діяльність підприємства, формування стійких партнерських зв'язків між постачальниками еко-матеріалів, логістичними операторами та клієнтами створює необхідний синергетичний ефект, який нівелює ризики традиційних лінійних процесів і забезпечує довгострокову конкурентоспроможність бізнесу в умовах циркулярної реальності. Трансформація бізнес-процесів на засадах циркулярної економіки є важливою для зміцнення ринкових пози-

цій підприємств в умовах динамічного економічного середовища. Такий напрямок розвитку сприяє мінімізації негативного впливу на довкілля, оптимізації використання сировинних ресурсів, росту соціальної відповідальності та фінансових результатів діяльності підприємств. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці комплексного методичного інструментарію для кількісної оцінки економічної та екологічної ефективності впровадження конкретних циркулярних бізнес-моделей на вітчизняних підприємствах.

Список використаних джерел:

1. Нагара М. Б. Циркулярна економіка: генезис, структура, особливості. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 68-73. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.10.68>.
2. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N.M.P., Hultink E.J. The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm? *Journal of Cleaner Production*. 2017. № 143. P. 757-768. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>.
3. Korhonen J., Nuur C., Feldmann A., Birkie S.E. Circular economy as an essentially contested concept. *Journal of Cleaner Production*. 2018. № 175. P. 544-552. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.111>.
4. Sauve S., Bernard S., Sloan P. Environmental Sciences, Sustainable Development and Circular Economy: Alternative Concepts for Trans-Disciplinary Research. *Environmental Development*. 2016. № 17. P. 48-56. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2015.09.002>.
5. Tukker A. Product services for a resource efficient and circular economy – a review. *Journal of Cleaner Production*. 2015. № 15. P. 76-91.
6. Lieder M., Rashid A. Towards circular economy implementation: a comprehensive review in context of manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*. 2016. № 115. P. 36-51. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.042>.
7. Ellen MacArthur Foundation. *Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition*. Cowes: Ellen MacArthur Foundation. 2012. Vol. 1. URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>.
8. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*. 2017. № 127. P. 221-232. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>.
9. Potting J., Worrell E., Hekkert M. *Circular Economy: Measuring innovation in the product chain*. The Hague: PBL Netherlands Environmental Assessment Agency. 2017.
10. Reike D., Vermeulen W., Witjes S. The circular economy: New or refurbished as CE 3.0? Exploring controversies in the conceptualization of the circular economy through a focus on history and resource value retention options. *Resources, Conservation and Recycling*. 2018. № 135. P. 246-264.
11. Ковтун Т., Крупська О. Впровадження бізнес-моделей циркулярної економіки – шлях до досягнення цілей сталого розвитку. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2025. № 2(91). С. 117-134. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2025-2-117-134>.
12. Шевченко І. О., Гейдаров Ф. А. Особливості трансформації бізнес-процесів в умовах циркулярної економіки. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 1(57). С. 54-60. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.1.06>.
13. Porter M. E., Heppelmann J. E. How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*. 2014. № 92(11). P. 64-88.
14. Achterberg E., Hinfelaar J., Bocken N. *The Value Hill Business Model Tool: identifying gaps and opportunities in a circular network*. 2016. URL: http://www.scienceandtheenergychallenge.nl/sites/default/files/multimedia/organization/sec/2016-06-16_NWO_Sc4CE/NWO%20Sc4CE%20-%20Workshop%20Business%20Models%20-%20Paper%20on%20Circular%20Business%20Models.pdf
15. Lewandowski M. Designing the Business Models for Circular Economy – Towards the Conceptual Framework. *Sustainability*. 2016. Vol. 8/1. P. 43. URL: <http://dx.doi.org/10.3390/su8010043>.
16. Lacy P., Rutqvist J. *Waste to wealth: the circular economy advantage*. London: Palgrave Macmillan. 2015.
17. IMSA. *Circular business models: an introduction to IMSA's circular business model scan*. 2015. URL: https://groenomstilling.erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/media/imsa_circular_business_models_-_april_2015_-_part_1.pdf.
18. OECD. *Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges for Policy*. OECD Publishing. Paris. 2019. URL: <https://doi.org/10.1787/g2g9dd62-en>.

References:

1. Nahara M. B. (2021) Tsyrukuliarna ekonomika: henezys, struktura, osoblyvosti [Circular economy: genesis, structure, features]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 10, pp. 68–73. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.10.68>.
2. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N. M. P., Hultink E. J. (2017) The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm? *Journal of Cleaner Production*, no. 143, pp. 757–768. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>.
3. Korhonen J., Nuur C., Feldmann A., Birkie S. E. (2018) Circular economy as an essentially contested concept. *Journal of Cleaner Production*, no. 175, pp. 544–552. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.111>.

4. Sauve S., Bernard S., Sloan P. (2016) Environmental Sciences, Sustainable Development and Circular Economy: Alternative Concepts for Trans-Disciplinary Research. *Environmental Development*, no. 17, pp. 48–56. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2015.09.002>.
5. Tukker A. (2015) Product services for a resource efficient and circular economy – a review. *Journal of Cleaner Production*, no. 15, pp. 76–91.
6. Lieder M., Rashid A. (2016) Towards circular economy implementation: a comprehensive review in context of manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, no. 115, pp. 36–51. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.042>.
7. Ellen MacArthur Foundation (2012) *Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition*. Cowes: Ellen MacArthur Foundation, vol. 1. Available at: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>.
8. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. (2017) Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, no. 127, pp. 221–232. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>.
9. Potting J., Worrell E., Hekkert M. (2017) *Circular Economy: Measuring innovation in the product chain*. The Hague: PBL Netherlands Environmental Assessment Agency.
10. Reike D., Vermeulen W., Witjes S. (2018) The circular economy: New or refurbished as CE 3.0? Exploring controversies in the conceptualization of the circular economy through a focus on history and resource value retention options. *Resources, Conservation and Recycling*, no. 135, pp. 246–264.
11. Kovtun T., Krupska O. (2025) Vprovadzhennia biznes-modelei tsyrkuliarnoi ekonomiky – shliakh do dosiahnennia tsilei staloho rozvytku [Implementation of circular economy business models as a way to achieve sustainable development goals]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, no. 2 (91), pp. 117–134. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2025-2-117-134>.
12. Shevchenko I. O., Heidarov F. A. (2025) Osoblyvosti transformatsii biznes-protsesiv v umovakh tsyrkuliarnoi ekonomiky [Features of business process transformation in the conditions of circular economy]. *Chasopys ekonomichnykh reform*, no. 1 (57), pp. 54–60. Available at: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.1.06>.
13. Porter M. E., Heppelmann J. E. (2014) How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, no. 92 (11), pp. 64–88.
14. Achterberg E., Hinfelaar J., Bocken N. (2016) *The Value Hill Business Model Tool: identifying gaps and opportunities in a circular network*. Available at: http://www.scienceandtheenergychallenge.nl/sites/default/files/multimedia/organization/sec/2016-06-16_NWO_Sc4CE/NWO%20Sc4CE%20-%20Workshop%20Business%20Models%20-%20Paper%20on%20Circular%20Business%20Models.pdf.
15. Lewandowski M. (2016) Designing the Business Models for Circular Economy – Towards the Conceptual Framework. *Sustainability*, vol. 8 / 1, p. 43. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/su8010043>.
16. Lacy P., Rutqvist J. (2015) *Waste to wealth: the circular economy advantage*. London: Palgrave Macmillan.
17. IMSA (2015) *Circular business models: an introduction to IMSA's circular business model scan*. Available at: https://groenomstilling.erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/media/imsa_circular_business_models_-_april_2015_-_part_1.pdf.
18. OECD (2019) *Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges for Policy*. OECD Publishing, Paris. Available at: <https://doi.org/10.1787/g2g9dd62-en>.

Kyrychuk I. V., PhD Student in Specialty 073 «Management»

Lviv Polytechnic National University

ihor.v.kyrychuk@lpnu.ua

ORCID: 0009-0002-9538-5515

DEVELOPMENT OF BUSINESS PROCESSES IN THE CONDITIONS OF CIRCULAR ECONOMY

Abstract. The article examines the theoretical approaches of scientists to the interpretation of the essence of the circular economy, which are divided into two conceptual groups: supporters of the classical (narrow) and expanded systemic interpretation of the concept of the circular economy. The key principles of the circular economy are highlighted: refuse, rethink, reduce, reuse, repair, refurbish, remanufacture, repurpose, recycle, recover. Based on the analysis of the essence of the circular economy and the study of its principles, a typology of representatives of the circular business model is proposed according to the criterion of the scope of coverage of circular business processes into two groups: enterprises with a closed production cycle, enterprises that implement other principles of the circular economy. Based on the integration of the classical value chain model and the concept of the circular economy, the transformational changes in the operational business processes of the enterprise when implementing the principles of the circular economy are systematized in such functional areas as design and research, procurement and supply management, production and

operational processes, logistics and distribution, marketing and sales, after-sales service, financial management and accounting. The difficulties of practical implementation of the principles of the circular economy in the activities of business structures with already established linear processes are formulated. The typology of modern business models of the circular economy is generalized: circular supplies, resource recovery, product life extension, sharing, product service system. The conditions for the effective implementation of circular business models are revealed, which are divided into external (creation of a reliable infrastructure for establishing a system of logistics, sorting and technological processing of secondary raw materials into finished industrial components; sufficient market demand and willingness to pay for environmentally friendly products on the part of consumers; willingness of consumers to accept alternative tools for product ownership) and internal (formation of a powerful internal potential of the enterprise, which is based on the provision of financial, technological and human resources).

Keywords: circular economy, business processes, business models, transformational change, sustainable development.

Дата надходження статті: 12.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 20.08.2026

Дата публікації статті: 28.08.2026

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-60-6>

УДК 332.8:330.131.7:316.334.5

*Лебедько М. А., здобувач наукового ступеня «доктор філософії з економіки»
Черкаський державний технологічний університет
projectlab@ukr.net
ORCID: 0009-0003-7359-5455*

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИМІРЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ РИНКУ ЖИТЛОВОГО НАЙМУ У СОЦІАЛЬНО-ПРОСТОРОВОМУ КОНТЕКСТІ

Анотація. Стаття присвячена систематизації методологічних підходів до вимірювання економічної ефективності ринку житлового найму у соціально-просторовому контексті. У роботі розглянуто кількісні, якісні, індексні та комплексні методи оцінювання, що дозволяють врахувати економічні параметри, інституційне середовище та соціальні чинники розвитку ринку. Показано, що універсального показника ефективності не існує: для наймодавця важлива дохідність, для наймача – доступність, для держави – збалансованість і стабільність, а для регіону – оптимальність просторового розподілу житла. Автор виокремлює два підходи – індикаторний та соціально-просторовий, які у поєднанні забезпечують багатовимірний аналіз функціонування ринку. Особлива увага приділяється територіальній диференціації, стратифікації населення та використанню геоінформаційного моделювання для виявлення регіональних диспропорцій. Зроблено висновок про необхідність інтеграції економічних, соціальних та інституційних факторів у єдину систему оцінювання ефективності ринку житлового найму.

Ключові слова: ринок житлового найму; економічна ефективність; методологічні підходи; індикаторний аналіз; соціально-просторовий контекст; доступність житла; інституційне регулювання; геоінформаційне моделювання; територіальна диференціація; житлова політика.

JEL code classification: R31, R12

Постановка проблеми. Ринок житлового найму функціонує як відносно автономний сегмент житлового ринку, що поєднує ознаки товарного, інвестиційного та соціального ринків, оскільки найм житла виступає водночас економічною операцією, формою реалізації права на житло та інструментом територіальної мобільності населення. У цьому контексті економічна ефективність не може зводитися виключно до показників прибутковості або динаміки ставок за найм; вона охоплює також параметри доступності житла, стабільності відносин найму, збалансованості попиту й пропозиції та ступінь інтегрованості ринку в регіональні соціально-економічні системи. Відтак постає потреба у застосуванні комплексних методологічних підходів, здатних поєднати кількісні, якісні та просторові характеристики функціонування найманого сегмента. Формування методологічних підходів до вимірювання економічної ефективності ринку житлового найму зумовлюється складністю та багатовимірністю об'єкта дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових досліджень засвідчує, що проблематика функціонування ринку житлового найму та оцінювання його економічної ефективності перебуває у центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Серед українських дослідників Т. Сігіда, який досліджує тенденції розвитку ринку нерухомості та фактори формування ринку оренди житла в Україні, зокрема вплив соціально-економічних чинників на ціноутворення та попит на орендне житло [1], О. Красневич, К. Павлов та А. Ющак аналізують особливості функціонування ринку житлової нерухомості України в умовах воєнної економіки та трансформаційних процесів [2]. Л. Єлісєєва та О. Скорук досліджують взаємозв'язок ринку житла й державної економічної політики, а також механізми державного регулювання житло-



© Лебедько М. А., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

вого сектору [3]. С. Бреус розглядає напрями функціонування ринку нерухомості та адаптацію ринку оренди житла до сучасних економічних викликів [4].

Серед зарубіжних учених вагомий внесок у дослідження ринку житлового найму здійснили М. Rubaszek та М. Rubio, які досліджували вплив ринку орендного житла на макроекономічну стабільність і поведінку домогосподарств [5]. Ph. Reichle, J. Fidrmuc та F. Reck аналізували вплив цифрових платформ на ринок орендного житла європейських міст [6]. К. Scanlon, С. Whitehead та М. Fernández Arrigoitia досліджували соціальне житло та механізми забезпечення житлової доступності в європейських країнах [7]. К. Gibb вивчав економіку житлового сектору та особливості державної житлової політики [8]. Y. Liu та P. Wang здійснили бібліометричний аналіз досліджень ринку житлового найму та визначили основні напрями розвитку сучасних досліджень у сфері rental housing market [9].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Разом із тим, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного вимірювання економічної ефективності ринку житлового найму з урахуванням соціально-просторових факторів та регіональної диференціації розвитку житлового сектору.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у систематизації методологічних підходів до вимірювання економічної ефективності ринку житлового найму у соціально-просторовому контексті, визначенні основних індикаторів оцінювання ефективності функціонування ринку житлового найму та обґрунтуванні доцільності застосування соціально-просторового аналізу для дослідження територіальної диференціації розвитку ринку найманого житла.

Виклад основного матеріалу. Соціально-просторовий контекст дослідження ринку житлового найму передбачає врахування територіальної диференціації економічних процесів, неоднорідності соціальної структури населення та регіональних відмінностей у рівнях доходів, урбанізації, демографічній динаміці й міграційних потоках. Ефективність ринку житлового найму формується під впливом локальних факторів – від структури житлового фонду й щільності забудови до особливостей регуляторного середовища та соціальної стратифікації домогосподарств. Тому методологія її вимірювання має інтегрувати інструменти економічного аналізу з підходами просторової економіки, регіоналістики та соціальної географії, що дозволяє виявляти міжрегіональні диспропорції, визначати зони концентрації орендної активності та оцінювати взаємозв'язок між соціальними характеристиками територій і параметрами функціонування найманого ринку.

Оцінювання ефективності функціонування ринку житлового найму є складним аналітичним завданням, оскільки цей сегмент житлового сектору формується під впливом широкого спектра економічних, соціальних та інституційних факторів. Як зазначають українські дослідники, ринок житлового найму функціонує у взаємодії з іншими сегментами ринку нерухомості, системою житлової політики держави та рівнем розвитку фінансових інструментів забезпечення житлом [10]. Тому для дослідження його ефективності у науковій практиці застосовується комплекс різних методологічних підходів, серед яких найбільш поширеними є кількісні, якісні, індексні та комплексні методики оцінювання.

Кількісні методи оцінювання ефективності функціонування ринку житлового найму базуються на використанні статистичних показників, які характеризують параметри попиту і пропозиції найманого житла. До таких показників належать рівень плати за найм, кількість об'єктів житла для найму, рівень вакантності житлових приміщень, частка домогосподарств, що проживають у найманому житлі, а також співвідношення між попитом і пропозицією на наймане житло. Застосування цих показників дозволяє оцінити місткість ринку, динаміку його розвитку та рівень економічної активності у секторі житлового найму [11].

Важливим напрямом дослідження ефективності ринку житлового найму є використання якісних методів оцінювання ефективності функціонування ринку житлового найму. Такі методи орієнтовані на аналіз інституційного середовища ринку, механізмів правового регулювання відносин найму та ролі державної житлової політики у розвитку сектору житлового найму. Розвиток ринку житлового найму значною мірою залежить від ефективності інститу-

ційних механізмів регулювання відносин найму, зокрема системи правового захисту учасників ринку, розвитку інституційної інфраструктури та прозорості ринку нерухомості [12]. У межах цього підходу застосовуються методи інституційного аналізу, експертних оцінок та порівняльних досліджень моделей житлової політики різних країн.

Окрему групу становлять індексні методики оцінювання ефективності функціонування ринку житлового найму. Ці методики базуються на використанні інтегрованих показників, що дозволяють оцінити доступність найманого житла та фінансове навантаження житлових витрат на домогосподарства. Одним із найбільш поширених індикаторів є співвідношення плати за найм до доходів домогосподарств, що використовується для визначення рівня доступності найманого житла. У міжнародній практиці також застосовуються показники частки домогосподарств, що витрачають на найм житла понад 30 % своїх доходів, а також індекси динаміки ставок найму, які дозволяють оцінити стабільність ринку житлового найму [13]. Використання таких індикаторів сприяє проведенню порівняльного аналізу розвитку ринку найму житла у різних країнах та регіонах.

У сучасних дослідженнях дедалі більшого поширення набувають комплексні методики оцінювання ефективності функціонування ринку житлового найму. Вони передбачають інтеграцію різних груп показників у єдину систему індикаторів, що дозволяє здійснювати багатокритеріальний аналіз розвитку ринку. Комплексний підхід до дослідження житлового ринку і його складової – ринку житлового найму, дозволяє врахувати взаємозв'язок економічних, соціальних та інституційних факторів, які визначають ефективність функціонування житлового сектору [14]. У межах таких підходів оцінюються не лише економічні параметри ринку, але й рівень доступності житла для населення, розвиток інституційної інфраструктури та ефективність механізмів державного регулювання відносин найму.

З метою систематизації основних підходів до оцінювання ефективності функціонування ринку житлового найму доцільно представити їх порівняльну характеристику (табл. 1).

Важливим елементом оцінювання ефективності функціонування ринку житлового найму є формування системи показників, що дозволяють комплексно оцінити стан цього сегмента житлового сектору. У науковій літературі підкреслюється, що така система повинна включати економічні, соціальні та інституційні індикатори розвитку ринку житлового найму [15]. Узагальнену систему показників ефективності ринку житлового найму наведено в табл. 2.

Єдиного універсального показника ефективності ринку житлового найму не існує. Методологія залежить від призначення результату та мети вимірювання ефективності:

- для наймодавця – дохідність;
- для наймача – доступність;
- для держави – збалансованість і соціальна стабільність;
- для регіону – просторова оптимальність розподілу житлових ресурсів.

Оцінка ефективності ринку житлового найму вимагає врахування економічних, соціальних та інституційних факторів впливу на ринок.

Враховуючи різну природу факторів впливу, виокремлюємо два підходи до оцінки ефективності ринку житлового найму: індикаторний та соціально-просторовий. Розглянемо основні підходи до оцінки ефективності ринку житлового найму. До індикаторів ефективності функціонування ринку житлового найму відносимо:

- показники прибутковості та дохідності (інвестиційної ефективності). Вона включає два індикатори: валова дохідність (Gross Rental Yield) та чиста дохідність (Net Rental Yield);
- показники доступності (соціально-економічної ефективності). В цій групі виокремлюють 2 основних показники: коефіцієнт найманого навантаження (Rent Burden) та індекс доступності найму (Rental Affordability Index);
- показники ринкової збалансованості. Група включає коефіцієнт вакантності (Vacancy Rate) який описує співвідношення попиту-пропозиції на ринку житлової нерухомості та коефіцієнт обігу (Turnover Rate) який описує ринкову активність.

Ці три основні групи індикаторів описують економічну ефективність ринку найму оренди і складають основу індикаторного методу оцінки.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика методик оцінювання
ефективності функціонування ринку житлового найму**

Методологічний підхід	Основні показники та інструменти	Сутність оцінювання	Переваги	Обмеження
Кількісний	Рівень плати за найм, кількість житлових об'єктів, що призначені для найму, рівень вакантності, частка найманого житла, динаміка попиту і пропозиції	Аналіз економічних параметрів функціонування ринку житлового найму	Дає можливість оцінити місткість ринку та тенденції його розвитку	Не враховує інституційні та поведінкові фактори
Якісний	Інституційний аналіз, експертні оцінки, аналіз нормативно-правового регулювання відносин найму	Оцінювання ефективності інституційного середовища функціонування ринку	Дозволяє дослідити регуляторні механізми розвитку ринку	Складність формалізації результатів
Індексний	Частка витрат на найм в доході, індекс динаміки ставок найму, показники доступності найманого житла	Комплексна оцінка фінансової доступності житла та стабільності ринку	Забезпечує можливість міжкраїнових і міжрегіональних порівнянь	Залежить від повноти статистичних даних
Комплексний	Інтегральні показники розвитку ринку житлового найму	Системна оцінка ефективності функціонування ринку	Забезпечує найбільш повний аналіз розвитку ринку	Висока складність побудови інтегральних моделей

Джерело: сформовано автором на основі [10; 11; 12; 13; 14]

Таблиця 2

Система показників оцінювання ефективності функціонування ринку житлового найму

Група показників	Основні індикатори	Аналітичне значення
Економічні	Рівень плати за найм; динаміка ставок найму; рівень вакантності житлових об'єктів; частка найманого житла	Характеризують економічну активність та місткість ринку
Соціальні	Частка домогосподарств, що наймають житло; співвідношення плати за найм до доходів; рівень житлової доступності	Відображають соціальну ефективність ринку
Інституційні	Рівень розвитку правового регулювання; прозорість ринку; розвиток інституційної інфраструктури	Характеризують інституційні умови функціонування ринку
Інвестиційні	Обсяг інвестицій у наймане житло; розвиток професійного сектору найманого житла	Визначають потенціал розвитку ринку

Джерело: сформовано автором на основі [15; 16]

Оскільки ринок житлового найму формується і функціонує у конкретному соціально-економічному та просторовому середовищі, важливим доповненням до індикаторного підходу є застосування методології соціально-просторового аналізу який включає в себе просторову стратифікацію, регіональне типологізування, геоінформаційне моделювання з урахуванням

міжрегіональних відмінностей. Такий підхід дозволяє дослідити просторову структуру ринку найманого житла, виявити регіональні та внутрішньоміські відмінності у рівнях попиту, пропозиції та ставок найму, а також встановити взаємозв'язок між соціальними характеристиками населення і територіальними особливостями розвитку ринку житлового найму і побудувати моделі функціонування національного та регіональних ринків житлового найму.

Соціально-просторовий аналіз ринку житлового найму ґрунтується на вивченні взаємодії економічних, демографічних та інституційних факторів у межах конкретного територіального середовища. Такий підхід дозволяє визначити просторові закономірності розвитку житлового ринку, а також виявити регіональні диспропорції у забезпеченості населення найманим житлом. Важливим елементом цієї методології є дослідження просторової неоднорідності ринку житла, яка проявляється у різному рівні ставок за найм, відмінностях у структурі житлового фонду та неоднаковій інтенсивності ринкової активності у різних регіонах або районах міст. Дослідження показують, що навіть у межах однієї країни або міської агломерації рівні цін на житло та активність ринку можуть суттєво відрізнятися залежно від локальних соціально-економічних умов, що підтверджує необхідність використання просторових моделей для аналізу житлових ринків [17].

Соціально-просторовий аналіз ринку житлового найму передбачає дослідження міжрегіональних відмінностей розвитку житлового сектору. Такі відмінності можуть бути зумовлені різним рівнем економічного розвитку регіонів, структурою зайнятості населення, рівнем урбанізації та особливостями державної житлової політики. У багатьох країнах спостерігається значна диференціація житлових ринків між великими міськими агломераціями та периферійними територіями, що проявляється у різних рівнях ставок за найм, доступності житла та інтенсивності житлового будівництва. Просторові дослідження показують, що нерівномірність соціально-економічного розвитку регіонів може призводити до формування територіальних диспропорцій на житловому ринку, що впливає на мобільність населення, структуру міграційних потоків та розвиток регіональних економік [17].

Система показників, що використовується для оцінювання ефективності ринку житлового найму, відображає його багатовимірну природу та поєднує показники прибутковості, доступності, структурної збалансованості й інституційної якості. Коефіцієнти найманої дохідності, співвідношення «ціна-якість», рівень вакантності, індекси доступності житла, а також параметри економетричних моделей (зокрема еластичності ϵ та панельні індекси i , t) дозволяють кількісно виміряти як ринкову результативність, так і соціально-економічну стійкість ринку житлового найму. Узагальнене застосування цих формалізованих інструментів створює аналітичну основу для порівняння регіональних ринків, виявлення структурних дисбалансів та формування обґрунтованої державної і муніципальної політики у сфері житлового найму.

Висновки. Здійснено систематизацію методологічних підходів до вимірювання економічної ефективності ринку житлового найму у соціально-просторовому контексті та запропоновано авторське визначення ефективності ринку житлового найму як комплексної соціально-економічної характеристики функціонування ринку, що відображає рівень збалансованості попиту і пропозиції, доступності житла, інвестиційної дохідності, інституційної стабільності та просторової оптимальності розподілу житлових ресурсів. Встановлено, що оцінювання ефективності ринку житлового найму потребує поєднання кількісних, якісних, індексних та комплексних методик аналізу, які дозволяють враховувати не лише економічні параметри ринку, але й соціальні та інституційні фактори його розвитку. Обґрунтовано доцільність застосування соціально-просторового підходу, який передбачає використання методів просторової стратифікації, регіонального типологізування та аналізу міжрегіональних відмінностей для дослідження територіальної неоднорідності ринку житлового найму. Виявлено, що інтеграція системи економічних, соціальних, інституційних та інвестиційних індикаторів створює аналітичну основу для формування обґрунтованої державної та регіональної політики у сфері житлового найму.

Список використаних джерел:

1. Сігіда Т. Ю. Чинники впливу на формування ринку оренди житлової нерухомості України. *Перспективи та інновації науки*. 2025. № 2 (7). С. 852–864. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-2\(7\)-852-864](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-2(7)-852-864).
2. Красневич О., Павлов К., Ющак А. Теоретичні аспекти дослідження ринку житлової нерухомості України під час воєнної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-34>
3. Єлісеєва Л., Скорук О. Ринок житла та економічна політика в Україні. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2022. № 3 (31). С. 6-11. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-03-6-11>
4. Бреус С., Сігіда Т. Основні напрями функціонування ринку нерухомості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-100>
5. Rubaszek M., Rubio M. Does the rental housing market stabilize the economy? A micro and macro perspective. *Empirical Economics*. 2020. № 59 (1). P. 233-257.
6. Reichle P., Fidrmuc J., Reck F. The sharing economy and housing markets in selected european cities. *Journal of Housing Economics*. 2023. № 60 (C). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhe.2023.101914>
7. Scanlon K., Whitehead C., Fernández Arrigoitia M. Social housing in Europe. *European Policy Analysis*. 2015. № 17. P. 1-12. URL: <http://eprints.lse.ac.uk/62938/>
8. Gibb K. Market signals, planning and social housing. *Town Planning Review*. 2013. № 84(1). P. 63-80. URL: <https://eprints.gla.ac.uk/72413>
9. Yixi Liu, Peilong Wang, Zhou He. Real estate rental market: a 10-year bibliometric-based review. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2021. № 34 (1). DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1848605>
10. Щодо розвитку сектору орендного житла в Україні. Аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2013. URL: <https://lnk.ua/kexBXfSag>
11. Польова Н.М., Журба О.А. Напрями формування стратегії розвитку ринку оренди нерухомості в Україні. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 4 (10). С. 73-80. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.10-10
12. Джуган В.О. Правове регулювання договору оренди приватного житла в умовах воєнного стану в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-3/31>
13. Housing costs over income. Definitions and methodology. *OECD Affordable Housing Database*. 2024. URL: <https://lnk.ua/Ef9s4EAmH>
14. OECD. Brick by Brick (Volume 2): Better Housing Policies in the Post-COVID-19 Era. *OECD Publishing*, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/e91cb19d-en>.
15. Novikov V., Hvelesiani A. Housing affordability issues in Ukraine. *Demography and Social Economy*. 2023. № 52 (2). P. 72–91. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2023.02.072>
16. Saldaña-Márquez H., Gámez-García D. C. et al, Housing Indicators for Sustainable Cities in Middle-Income Countries through the Residential Urban Environment Recognized Using Single-Family Housing Rating Systems. *Sustainability*. 2019. № 11. DOI: <https://doi.org/doi:10.3390/su11164276>
17. Li X., Kao C. Spatial Analysis and Modeling of the Housing Value Changes in the U.S. during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Risk Financial Management*. 2022. № 15 (3). DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm15030139>

References:

1. Sigida, T. Yu. (2025) Factors influencing the formation of the residential real estate rental market in Ukraine [Factors influencing the formation of the residential real estate rental market in Ukraine], *Perspektyvy ta innovatsiyi nauky – Prospects and innovations in science*, vol. 2 (7), pp. 852-864. DOI: 10.52058/3041-1793-2025-2(7)-852-864.
2. Krasnevych, O., Pavlov, K. & Yushchak, A. (2023) Teoretychni aspekty doslidzhennya rynku zhytlovoyi nerukhomosti Ukrayiny pid chas voyennoyi ekonomiky [Theoretical aspects of researching the residential real estate market of Ukraine during the war economy], *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-34>
3. Yelisyeyeva, L., Skoruk, O. (2022) Rynok zhytla ta ekonomichna polityka v Ukrayini [Housing Market and Economic Policy in Ukraine], *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. 3 (31), pp. 6-11. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-03-6-11>
4. Breus, S., Sihida, T. (2024) Osnovni napryamy funktsionuvannya rynku nerukhomosti [Main directions of functioning of the real estate market], *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-100>
5. Rubaszek, M., Rubio M. (2020) Does the rental housing market stabilize the economy? A micro and macro perspective, *Empirical Economics*, vol. 59 (1), pp. 233-257.
6. Reichle, P., Fidrmuc, J. & Reck, F. (2023) The sharing economy and housing markets in selected european cities, *Journal of Housing Economics*, vol. 60 (C). DOI: 10.1016/j.jhe.2023.101914
7. Scanlon, K., Whitehead, C. & Fernández Arrigoitia, M. (2025) Social housing in Europe, *European Policy Analysis*, vol. 17, pp. 1-12. Available at: <http://eprints.lse.ac.uk/62938/>
8. Gibb, K. (2013) Market signals, planning and social housing, *Town Planning Review*, vol. 84 (1), pp. 63-80. Available at: <https://eprints.gla.ac.uk/72413/>

9. Yixi, Liu, Peilong, Wang & Zhou, He. (2021) Real estate rental market: a 10-year bibliometric-based review, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, vol. 34 (1). DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1848605>
10. Shchodo rozvytku sektoru orendnoho zhytla v Ukraini. Analitychna zapyska. Natsional'nyy instytut stratehichnykh doslidzhen' [On the development of the rental housing sector in Ukraine. Analytical note. National Institute for Strategic Studies]. Available at: <https://lnk.ua/kexBXfSag>
11. Pol'ova, N.M., Zhurba, O.A. (2025) Napryamy formuvannya stratehiyi rozvytku rynku orendy nerukhomosti v Ukraini [Directions for forming a strategy for the development of the real estate rental market in Ukraine], *Inklyuzyvna ekonomika – Inclusive economy*, vol. 4 (10), pp. 73-80. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.10-10
12. Dzhuhan, V.O. (2025) Pravove rehulyuvannya dohovoru orendy pryvatnoho zhytla v umovakh voyennoho stanu v Ukraini, [Legal regulation of the lease agreement of private housing under martial law in Ukraine], *Yurydychnyy naukovyy elektronnyy zhurnal – Legal scientific electronic journal*, vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-3/31>
13. Housing costs over income. Definitions and methodology, OECD Affordable Housing Database, 2024. Available at: <https://lnk.ua/Ef9s4EAmH>
14. OECD. Brick by Brick (Volume 2): Better Housing Policies in the Post-COVID-19 Era, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/e91cb19d-en>.
15. Novikov, V. (2023) Hvelesiani A. Housing affordability issues in Ukraine, *Demography and Social Economy*, vol. 52 (2), pp. 72–91. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2023.02.072>
16. Saldaña-Márquez, H., Gámez-García, D. C. et al., (2019) Housing Indicators for Sustainable Cities in Middle-Income Countries through the Residential Urban Environment Recognized Using Single-Family Housing Rating Systems, *Sustainability*, vol. 11. DOI: <https://doi.org/doi:10.3390/su1164276>
17. Li, X., Kao, C. (2022) Spatial Analysis and Modeling of the Housing Value Changes in the U.S. during the COVID-19 Pandemic, *Journal of Risk Financial Management*, vol. 15 (3). DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm15030139>

Lebedko M. A., Candidate for the Scientific Degree «Doctor of Philosophy in Economics»
Cherkasy State Technological University
projectlab@ukr.net
ORCID: 0009-0003-7359-5455

METHODOLOGICAL APPROACHES TO MEASURING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF THE RENTAL HOUSING MARKET IN A SOCIO-SPATIAL CONTEXT

Abstract. The article is devoted to the systematization of methodological approaches to measuring the economic efficiency of the rental housing market in a socio-spatial context. The study emphasizes that rental housing operates as a relatively autonomous segment of the housing market, combining features of commodity, investment, and social markets. Therefore, efficiency cannot be reduced solely to profitability or rent dynamics; it also encompasses housing affordability, stability of rental relations, balance between supply and demand, and integration into regional socio-economic systems. The paper reviews four main methodological approaches: quantitative, qualitative, index-based, and complex. Quantitative methods rely on statistical indicators such as rent levels, vacancy rates, and demand–supply dynamics. Qualitative methods focus on institutional frameworks, legal regulation, and state housing policy. Index-based approaches employ integrated indicators like rent-to-income ratios and affordability indices, enabling cross-country and regional comparisons. Complex approaches integrate diverse indicators into multi-criteria systems, allowing for comprehensive evaluation of economic, social, and institutional dimensions. The article highlights that there is no universal measure of efficiency: landlords prioritize profitability, tenants emphasize affordability, governments seek balance and stability, while regions value spatial optimization. Two complementary approaches are distinguished: the indicator approach, which includes Gross and Net Rental Yield, Rent Burden, Vacancy Rate, and Turnover Rate; and the socio-spatial approach, which applies spatial stratification, regional typologization, and geoinformation modeling to reveal territorial disparities and socio-economic heterogeneity. The study concludes that assessing the efficiency of the rental housing market requires multidimensional integration of economic, social, and institutional factors, as well as spatial analysis to identify regional disproportions and patterns of rental housing development. This comprehensive methodology provides a more accurate understanding of the functioning of rental housing markets and supports evidence-based housing policy.

Keywords: rental housing market; economic efficiency; methodological approaches; indicator analysis; socio-spatial context; housing affordability; institutional regulation; geoinformation modeling; territorial differentiation; housing policy.

Дата надходження статті: 15.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 20.08.2026
Дата публікації статті: 28.08.2026

*Некlesa А. І., аспірант**Таврійський державний агротехнологічний університет**імені Дмитра Моторного**ORCID: 0009-0000-9952-4426*

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті подано результати критичного аналізу наукових підходів щодо сутності мікроекономічного зростання. Зазначається, що процес економічного зростання залежить від життєвого циклу, а також ряду зовнішніх і внутрішніх факторів бізнес-середовища, в якому знаходиться підприємство. Визначено, що економічне зростання відбувається не лише за умови збільшення ресурсів чи кількісних результатів, а й за якісними змінами у діяльності підприємства. Розкриваються процеси не тільки кількісних та якісних змін діяльності підприємства, але і акцентується увага на результатах та критеріях за якими відбувається ідентифікація й формалізація результатів його економічного зростання. На основі узагальнення критеріїв оцінки економічного зростання підприємства запропоновано показники за його ключовими характеристиками, які враховують і якісні аспекти та ототожнюють «поняття розвиток та зростання».

Ключові слова: зростання, економічне зростання, кількісне і якісне зростання, мікроекономічне зростання, розвиток, кількісні результати, економічні результати, оцінювання економічного зростання.

JEL code classification: D60

Постановка проблеми. В умовах тривалої макроекономічної нестабільності, воєнних загроз, обмежених фінансових ресурсів, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури найбільш вразливими виявилися підприємства. Це обумовлює потребу в науково виважених підходах до відновлення їх економіки та забезпечення довгострокового економічного зростання.

Варто зазначити, що в наукових дослідженнях питання визначення сутності економічного зростання підприємства недостатньо актуалізовані та мало обговорювані. У наукових публікаціях дана проблематика розглядається в аспекті кількісних змін кінцевого економічного результату діяльності підприємства – валового доходу або його виручка від реалізації продукції (послуг). Крім того, поняття економічного зростання на мікрорівні залишається недостатньо концептуалізованим, а підходи до його ідентифікації характеризуються фрагментарністю й неоднозначністю. Це ускладнює розробку цілісних управлінських рішень спрямованих не лише на стабільність функціонування, а й на забезпечення сталого розвитку підприємств у середній та довгостроковій перспективі. Тож формування теоретико-методологічних засад економічного зростання і його взаємозв'язків з економічним розвитком, обґрунтування критеріїв оцінювання створює передумови для зміцнення економічних результатів діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні теоретичні підходи щодо сутності, факторів, взаємозв'язку та оцінки економічного зростання на мікро- і макрорівні в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів розглядаються у наукових працях зарубіжних (І. Адізес [2], Л. Гринер [3], Б. Йованович [1], К. Р. Макконел і С. Л. Брю [10], Дін Шеферд [21], М. Фрііл і І. Гордон [4]) та вітчизняних (Н. Я. Бойчук [8], В. Гмиря [11], О. Г. Дерев'янка [14], Н. В. Касьянова [12], О. В. Мельник [15], Ю. Б. Потюк [5; 6], М. В. Руда [7], Н. С. Скопенко [16],



Є. Є. Смирнов [17; 20], Є. В. Смирнов [20], Н. В. Шевчук [18], І. Ю. Штулер [19] та ін.) науковців. Серед них, за останні роки засади економічного зростання підприємств аналізують Ю. Б. Потюк і П. В. Налутка, які дефініцію «зростання підприємства» ідентифікують як масштабування діяльності бізнесу задля нарощування обсягів продажу [6]. Крім того, Ю. Б. Потюк разом з А. С. Завербним зазначають, що ріст підприємства забезпечується процесом його масштабування [5]. М. В. Руда, О.Г. Мельник, Д.Е. Дубнер під зростання підприємства підводять нарощування ресурсів фінансового, людського та іншого капіталу, технологій, нових способів менеджменту, що призводять до збільшення його доходу [7]. Н. Я. Бойчук трактує зростання роботи підприємства як «пошук резервів збільшення доходів» [8, с. 68]. Публікація Є.Є. Смирнова і Д. Ю. Катрича характеризує зміст зростання підприємства в економічному аспекті і в площині взаємопов'язаних категорій таких як розвиток, організаційна здатність, цілі розвитку, якість зростання та базує його визначення “на сучасних положеннях теорій капіталу підприємства” [17, с. 111]. Автори зазначають, “з позиції результативної логіки економічне зростання підприємства проявляється як позитивна динаміка організаційної цінності що є наслідком процесів капіталоутворення, які протікають в об'єктивному та інкорпоративному просторах на основі взаємодії та взаємовідносин диференційованих видів капіталу [17, с. 117]. І. Ю. Штулер в своїх дослідженнях теорії економічного розвитку господарських систем через концепцію гомеостазу взаємопов'язує економічний розвиток і зростання та вказує, що “економічне зростання – це кількісний показник розвитку, а економічний розвиток – це якісне економічне зростання поряд зі значними структурними змінами у відносинах власності, в системі поділу праці й зайнятості, в політиці доходів та витрат, у соціальній сфері тощо” [19, с. 217]. Н. В. Шевчук та Є. Є. Смирнов економічне зростання розглядають у взаємозв'язку з такими категоріями як “розвиток”, “масштаби підприємства”, “економічні результати”, а його якість, в теорії економіки підприємства, пропонують оцінювати через продуктивність первинних ресурсів [18]. Оцінювання економічного зростання вітчизняних підприємств О. В. Дерев'яноко пропонує здійснювати за фактором величини функціонуючого основного, оборотного та інтелектуального капіталу, вимірювання якого здійснюється за сумою доданої вартості на основі дисконтованих грошових потоків й концепції економічного прибутку, який включає моделі: остаточного прибутку (RI, Residual Income); економічної доданої вартості (EVA, Economic Value Added); ринкової доданої вартості (MVA, Market Value Added) та факторної інтерпретації моделі остаточного чистого прибутку (RE, Residual Earnings) [14, с. 140]. Є. В. Смирнов та Є. Є. Смирнов розширюючи змістовні межі оцінювання та забезпечення економічного зростання підприємства встановили, що “такими факторами виступають розмір компанії, її вік, прибутковість діяльності, інноваційна та інвестиційна активність” [20, с. 149]. Крім того автори зазначають, що “одним із найбільш популярних і розроблених напрямів оцінювання економічного зростання є фінансові моделі: М. Кісора, Лернета – Карлетона, Р. Хігінса, Ульріха-Ерлоу, А. Раппопорта, Дж. Ван Хорна, А.Зекона, BSG тощо [20, с. 150 і с. 152].

Формулювання цілей статті. Метою статті є узагальнення та систематизація теоретичних підходів до визначення сутності економічного зростання підприємства, уточнення його взаємозв'язку з економічним розвитком, а також обґрунтування методичних засад і критеріїв оцінювання кількісних та якісних результатів економічного зростання підприємств.

Виклад основного матеріалу. Аналіз дефініцій щодо «зростання», «економічне зростання» та «економічний розвиток» в українських та зарубіжних джерелах показує деяку різницю у підходах.

Оскільки підприємства є суб'єктами мікроекономічного рівня, їхнє економічне зростання дослідники переважно розглядають як збільшення обсягів виробництва, зумовлене змінами ресурсного потенціалу та рівня технологічного забезпечення. При цьому економічне зростання підприємства оцінюють з урахуванням тривалості його діяльності, розміру, галузевої належності, рівня диверсифікації виробництва, прибутковості, а також інвестиційної та інноваційної ефективності..

Так, дослідження залежності зростання підприємства від його віку Б. Йованович пов'язує з теорією відбору [1]. Згідно його теорії збільшення віку підприємства знижує темпи його

зростання, але підвищує ймовірність стійкості за життєвим циклом. Цю ідею підтримують Л. Гринер [3] та І. Адізес [2]. Останній дослідник вказує, що зростання характеризується здатністю підприємства підвищуватись, збільшуватись, масштабуватись, згідно його життєвого циклу та виділених десяти стадій розвитку [2]. На стадії «юності» зростає значення адміністративного ресурсу, більше часу витрачається на планування та координацію розвитку. Спад процесу творення, творчості, пошуку нових ідей може призвести до процесу рецесії зростання. Головні менеджери витрачають час на планування «як» на його марну трату, необхідну для аналізу «навіщо». У такому випадку може статися передчасне старіння підприємства. Рішення призупинити стрімкий розвиток, щоб закріпитися на висоті, дається нелегко. На цій стадії партнери-співвласники можуть розійтися.

У теорії Л. Гринера визначено п'ять ключових параметрів і стадій зростання і чотири кризові стадії, які в сукупності дозволяють зрозуміти особливості зростання підприємства на кожній стадії. В основі цього напряму дослідження (Corporate-strategy view) закладено ідею про те, що зростання визначається на основі певних управлінських рішень стратегічного характеру, з урахуванням як фінансових так і нефінансових аспектів, а також внутрішніх і зовнішніх факторів бізнес-середовища [3].

М. Фріл та І. Гордон дефініцію зростання пов'язують як наслідок дії великої кількості зовнішніх і внутрішніх чинників впливу бізнес-середовища в якому знаходиться підприємство [4].

В наукових публікаціях вітчизняних вчених зростання підприємства трактується як процес масштабування бізнесу [6], діяльності підприємства [5], зростання ресурсів [7] та як зростання доходів [8].

При вивченні різних досліджень можна підсумувати, що серед зарубіжних і вітчизняних науковців відсутня узгодженість щодо ідентифікації дефініції зростання підприємства. Зростання, відображаючи зовнішню характеристику розвитку, демонструє наявність ознак розвитку системи, яка за кількісним розширенням не може забезпечувати розв'язання соціальних, екологічних, гуманітарних проблем, що постають перед суб'єктом господарювання. Всі сходяться на розумінні, що зростання – це збільшення, підвищення, але вони часто не роблять акценти на економічну складову. Зміст відповідних досліджень має фокусуватися на економічному аспекті зростання діяльності підприємства, на досягненні в економіці “вищого ступеня розвитку” [9, с. 480].

Економічне зростання є однією з ключових цілей діяльності підприємства, оскільки забезпечує збільшення обсягів виробництва та створеного реального продукту. Це, своєю чергою, розширює можливості підприємства щодо ефективнішого задоволення наявних потреб і розв'язання актуальних економічних проблем. Економічне зростання підприємства є бажаним і позитивним явищем. Проте потрібно не забувати, що воно супроводжується і певними негативними наслідками. Зокрема, забрудненням навколишнього середовища. Також індустріалізація та економічне зростання породжують такі негативні явища сучасного життя, як промисловий шум і викиди.

Окремі науковці економічне зростання підприємства тлумачать в аспекті розширення його діяльності для нарощування обсягів продажів та ринкової присутності [11]. К. Р. Макконел та С. Л. Брю економічне зростання компанії характеризують «як збільшення виробничих можливостей, що відбувається із збільшенням кількості використовуваних факторів виробництва або вдосконаленням техніки і технології» [10, с. 634].

Сутність економічного зростання підприємства не обмежується лише факторами виробництва та змінами його обсягів виробництва і продажу продукції, а виражається «через економічні результати, які, в свою чергу, є формалізацією намірів, бажань, та наслідками реалізації цілей розвитку підприємства» [18, с. 13].

У дослідженнях Н. В. Касьянової, економічне зростання розглядається як «позитивна зміна можливостей системи задовольняти потреби за рахунок самоорганізації, тобто за рахунок підвищення ефективності використання власних можливостей, а не за рахунок залучення ресурсів ззовні» [12, с. 266].

На основі узагальнення наукових джерел, що висвітлюють поняття економічного зростання підприємств, дослідники розглядають його з різних теоретичних аспектів та виділяють два підходи до вивчення цього явища. Перший підхід – класичний – досліджує економічне зростання підприємства через взаємопов'язані категорії «вартість», «цінність» та «ресурси», що надають можливість пояснити економічну логіку зростання, як цілісний процес, що поєднує елементи економічних відносин та результатів, які відображають сутність організаційного розвитку. Другий підхід – капітальний, який розглядає економічне зростання підприємства через призму капіталоутворення. У його межах економічне зростання підприємства розглядається через накопичення капіталу, його якісні характеристики, вартість, цінність тощо [15, с. 219].

За результатами досліджень економічне зростання підприємства науковцями розглядається за функціональним та процесно-результативним напрямками за умов масштабування бізнесу, ефективного використання ресурсів, забезпечення позитивної динаміки обсягів продажів, ринкової присутності та підвищення результатів господарської діяльності.

Таким чином, дефініція економічного зростання підприємства подає собою позитивну динаміку окремих параметрів кількісних і якісних змін економічних результатів його розвитку.

При цьому не кожне зростання вартісних обсягів продажу продукції потрібно вважати економічним. Так, якщо воно відбувається внаслідок зростання ринкових цін або дооцінки балансової вартості активів або здійснюється за рахунок залучення додаткових ресурсів, то в даному випадку підвищуються економічні результати. Такий процес не тотожний з економічним зростанням.

Економічне зростання має розкривати не тільки процеси кількісних, а і якісних змін діяльності підприємства. Ю. Турчинова вказує, що «з позицій ефективності економічні результати діяльності підприємства проявляються через якість його функціонування та розвитку, ступінь і економічність використання матеріальних ресурсів, витрачання робочого часу та рівень технологічності і продуктивності праці» [13, с. 14].

Ефективність використання наявних ресурсів та адаптація до нових економічних умов є важливими індикаторами економічного зростання підприємства. На це звертають увагу ряд науковців [14; 15; 16; 17]. Наприклад, О. Г. Дерев'янка у своїй статті підкреслює важливість капіталізації як індикатора економічного зростання підприємств, наголошуючи на необхідності ефективного використання ресурсів для досягнення стійкого розвитку підприємства [14, с. 136–146.]. Автор Мельник О.В. у своїй монографії також звертає увагу на те, що капіталізація підприємств відіграє значну роль у забезпеченні довгострокового зростання, обґрунтовуючи це через приклади підприємств, що успішно впроваджують інновації для підвищення своєї ринкової вартості [15, с. 123]. Натомість, Скопенко Н.С. акцентує увагу на важливості впровадження цифрових технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Він зазначає, що «адаптація до змін зовнішнього середовища та впровадження інноваційних цифрових рішень є важливими елементами стратегічного управління, що стимулюють економічне зростання» [16, с. 48].

Вважаємо за доцільне дещо пояснити результативний аспект економічного зростання підприємства, оскільки він є пріоритетним для визначення сутності досліджуваного поняття. З розвитком теорії економічної ефективності, як зазначають Н. В. Шевчук та Є. Є. Смирнов: визначення категорії «економічні результати» має розглядатися крізь призму здатності підприємства досягати поставлених цілей. Тобто, визначення економічних результатів змістовно доповнюється організаційними здібностями суб'єктів господарювання як «наслідків взаємодії ресурсів та організаційних процесів, що забезпечують такі організаційні характеристики, які є ключовими з точки зору реалізації цільової діяльності підприємства» [18, с. 8].

Економічне зростання співвідноситься з економічним розвитком підприємства. Обидва ці поняття є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Економічний розвиток неможливий без економічного зростання. Як зазначає І.Ю. Штулер «економічне зростання є структуроутворюючою складовою економічного розвитку, який є визначальним етапом у процесі постійних економічних змін, еволюції господарювання» [19, с. 217].

Економічне зростання, будучи кількісним показником розвитку, має більш вузьке поняття та є однією із форм економічного розвитку. Вони співвідносяться як форма і зміст, зовнішнє і внутрішнє, частина і ціле.

У науковій літературі активно обговорюється низка питань, що стосуються вибору критеріїв оцінювання економічного зростання підприємства. Д. Шеферд вказує, що вибір критеріїв і показників «часто здійснюється довільно або на основі зовнішніх рекомендацій та власних аналітичних підходів» [21]. Такий зріз досліджень потребує розгляду методичного інструментарію критеріїв оцінювання економічного зростання.

Так, професор О.Г. Дерев'янка технологію оцінювання економічного зростання підприємства пропонує здійснювати за критерієм капіталізації надаючи розрахунки її величини та динаміки змін, проводячи аналіз вартісних спред-результатів, оцінюючи рівень раціональності структур капіталу та на основі отриманих показників здійснює факторний аналіз прибутковості капіталу й продуктивності функціонування активів, відповідно [14]. Така методика дозволяє враховувати значну кількість більш глибоких причинно-наслідкових зв'язків, але вузьким її місцем є визначення коефіцієнтів спреду доходності капіталу і спреду доходності реалізації продукції як співвідношення фактичного рівня рентабельності до критичного значення. Останнє в практичній апробації може мати суб'єктивні елементи характеристики та не дозволяє в повній мірі оцінити вплив нематеріальних факторів на економічне зростання. Дослідники Є.В. Смирнов та Є.Є Смирнов в основу методології оцінювання економічного зростання підприємства пропонують використовувати фінансові моделі притримуючись вимог “Золотого правила економіки” зміст якого полягає у тому, що “темпи зростання чистого доходу мають бути більшими за темпи зростання середньорічної величини активів, а темпи зростання чистого прибутку мають перевищувати темпи зростання чистого доходу компанії” [20, с. 151].

Для підприємства економічне зростання оцінюється показниками за суттю (валова додана вартість) та економічним масштабом (валовий дохід). Валова додана вартість обчислюється як різниця між виручкою від реалізації продукції (послуг) і витратами на сировину, матеріали та послуги, придбані в інших підприємствах (проміжне споживання). Валовий дохід для окремого суб'єкта господарювання відповідає виручці від реалізації товарів, робіт чи послуг.

Економічне зростання підприємства – це збільшення обсягів валової доданої вартості або виручки в одному періоді порівняно з іншим. Воно являє собою зростаючу здатність економіки до реалізації своїх виробничих можливостей, ведення розширеного відтворення тих самих товарів і послуг з використанням незмінної технології.

Різниця між економічним зростанням і економічним розвитком підприємства полягає в тому, що розвиток визначається переходом від одного стану економіки до іншого, коли в звітному періоді не тільки збільшується виробництво тих самих товарів, а й має місце виробництво нових товарів і послуг з використанням нових технологій порівняно з базовим періодом.

Економічний розвиток підприємства неможливий без його економічного зростання, тоді як останнє може відбуватися і за умов відсутності економічного розвитку. Якщо економічне зростання підприємства відбиває суто кількісні зміни економічного результату, то економічний розвиток – це якісне економічне зростання. Основним показником, що вимірює економічний розвиток і зростання підприємства, є реальна валова додана вартість. Однак лише кількісний вимір цього показника не дає можливості з'ясувати, чи відбувається зростання або економічний розвиток підприємства. Якість економічного зростання на рівні підприємства має формуватися на засадах більш високого рівня ефективності використання факторів виробництва та інноваційних технологій в організації та управлінні.

Як зазначають Н. В. Шевчук і Є. Є. Смирнов «у теорії економіки підприємства поняття «якість економічного зростання» не конкретизується та використовується контекстуально, в основному, коли мова йде про фактори і детермінанти забезпечення зростання та визначення відповідних його видів (інтенсивне та екстенсивне; агресивне, сфокусоване, збалансоване, стійке; інтегроване, диверсифіковане, концентроване тощо)» [18, с. 12].

Економічне зростання підприємства визначається з двох позицій: 1) як поступальний приріст (абсолютний, темп приросту) реального обсягу валової доданої вартості або валового доходу (виручки) за рахунок збільшення обсягів використовуваних ресурсів або їх кращого використання без порушення їх пропорційності, як факторів виробництва, що склались у аналізованих періодах; 2) як реальний приріст валової доданої вартості або валового доходу (виручки) на наявну чисельність персоналу. На відміну від вище зазначеної типізації більшість дослідників формують три типи: екстенсивний, інтенсивний і змішаний. Для екстенсивного типу характерне збільшення обсягів виробничих ресурсів, що мають бути задіяні у виробничому процесі. Інтенсивний – передбачає більш ефективне і продуктивне використання ресурсів на основі впровадження інновацій в техніку, технології і організацію виробництва. Змішаний тип поєднує два попередніх, так як в практичній діяльності чистих форм майже не існує.

Екстенсивне економічне зростання підприємства досягається за рахунок використання більшої кількості виробничих ресурсів при незмінній продуктивності праці.

Інтенсивний приріст виробництва забезпечується виходячи із застосування більш досконалих предметів і засобів праці, що підвищують продуктивність і забезпечують економічне зростання підприємства.

Кінцева мета економічного зростання підприємства – збільшення пропозиції на ринку продукції. Фактори пропозиції включають кількість і якість природних ресурсів; кількість і якість персоналу підприємства; обсяг основних і оборотних активів; інноваційні технології. Саме ці фактори визначають спроможність економічного зростання підприємства і його можливості формувати пропозицію в залежності від попиту на продукцію і послуги.

Зауважимо, що фактори пропозиції і попиту взаємопов'язані. Зростання попиту стимулює пропозицію, а отже і економічне зростання підприємства, а зниження попиту гальмує пропозицію. Саме ці фактори визначають спроможність до економічного зростання.

Виходячи із якісних і кількісних характеристик економічного зростання підприємства критеріальною базою його оцінки науковці визначають економічні результати в категоріях фінансового стану ефективності, результативності, продуктивності, конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, фінансової стійкості тощо. Крім того, кожний із факторів економічного зростання підприємства оцінюється різними показниками. Природні ресурси – показниками ресурсомісткості продукції, трудові ресурси – продуктивності праці, необоротні і оборотні активи – фондоддачею, інноваційні технології – підвищенням ефективності виробництва.

Висновки. Таким чином, дефініція економічного зростання підприємства подає собою позитивну динаміку окремих параметрів кількісних і якісних змін економічних результатів розвитку підприємства. В основу визначення якості економічного зростання закладено в його ресурсно-результативну природу. Оцінювання якості має здійснюватися за критеріями ефективності результатів діяльності підприємства. Критеріальною базою його оцінки мають бути економічні результати в категоріях фінансового стану, стійкості, ефективності, результативності, продуктивності, конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, тощо.

Подальші дослідження мають бути пов'язані з поглибленням факторного аналізу економічного зростання підприємства акцентуючи увагу на відтворювальному підході, що дозволяє виявити його умови і фактори та зокрема роль чинника оновлення капіталу в його різних режимах та інвестування в інфраструктуру.

Список використаних джерел:

1. Jovanovic B. Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica*. 1982. Vol. 50, No. 3 (May). P. 649–670. DOI: <https://doi.org/10.2307/1912606>
2. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles. Volume I: How Organizations Grow, Age, and Die. Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications, 2012. 530 p.
3. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. 1972. P. 37–46.
4. Freel M., Gordon I. On the Consequences of Firm Growth. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. 2022. Vol. 40, No. 6. P. 684–709. DOI: <https://doi.org/10.1177/02662426221074053>.

5. Потюк Ю.Б., Завербний А.С. Сутність, значення, види, способи та особливості масштабування в економічній сфері. *Сучасні тенденції розвитку економіки і обліку: наукові горизонти*. Всеукраїнська науково-практична конференція 23 березня 2023 року: Збірник тез доповідей. Луцьк : ДВНЗ «ДонНТУ». 2023. С. 272–274. URL: <https://donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/zbirnyk-2023.pdf>
6. Потюк Ю., Налутка П. Комунікаційне забезпечення масштабування бізнесу: репутаційний аспект в умовах зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-30>
7. Руда М.В., Мельник О.Г., Дубнер Д.Е. Масштабування бізнесу: міжнародні стратегії експансії. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Т. 11, № 1. 2024. С. 134–144. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.134>
8. Бойчук Н.Я. Вплив стратегії розвитку на ефективність діяльності підприємства. *Економічні науки*. 2016. № 18. С. 66–70. URL: https://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvkhdu_en_2016_18%281%29_19.pdf
9. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.; Ірпін: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
10. Макконел К. Р., Брю С.Л. Аналітична економія: принципи, проблеми і політика. Ч. 1. Львів : Просвіта, 1997. 671 с.
11. Гмиря В., Полях С. Забезпечення економічного зростання підприємств у постіндустріальній економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: [10.32782/2524-0072/2023-54-50](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-50).
12. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі ку-мулятивного підходу: концепція, моделі та методи; монографія. Донецьк : СПД Купріянов В.С., 2011. 374 с.
13. Турчинова Ю.С. Оцінювання та забезпечення досягнення економічних результатів діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Київ : КНЕУ, 2018. 20 с.
14. Дерев'янюк О.Г. Оцінювання економічного зростання підприємств: за критерієм капіталізації. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. «Економічні науки»*. 2019. Вип. 206. С. 136–146. URL: https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2019/11/visnik_hntusg_206.pdf
15. Мельник О.В. Капіталізація підприємств: теорія та практика: монографія. Кам'янець-Подільський : Видавець Панькова А.С., 2020. 428 с.
16. Скопенко Н.С. Діджиталізація бізнесу як запорука зростання конкурентоспроможності та успішного розвитку компаній у динамічному середовищі господарювання. *Наукові праці НУХТ*. 2023. Том 29, № 1. С. 44–56. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Npnukht_2023_29_1_5.pdf
17. Смирнов Є.Є., Катрич Д.Ю. Наукові підходи до визначення економічного зростання підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. № 52. 2023. С. 111–121. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.111.121>
18. Шевчук Н. В. Смирнов Є.Є. Взаємопов'язані категорії економічного зростання підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2022. Вип. 48. С. 4–16. DOI: https://doi.org/10.33111/EE.2022.48.ShevchukN_SmirnovYe
19. Штулер І.Ю. Еволюція теорій економічного розвитку у сучасному вимірі знань. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 216–219. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/45.pdf>
20. Смирнов Є.В., Смирнов Є.Є. Економічне зростання підприємства: сучасні моделі та досвід оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. Вип. 54. С. 145–158. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.145.160>.
21. Shepherd Dean A. Entrepreneurial small businesses: a resource-based perspective. (2005). Publisher: Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar. 258 p. URL: https://www.researchgate.net/profile/Johan-Wiklund/publication/286561745_Entrepreneurial_Small_Businesses_A_Resource-based_Perspective/links/5835bcd08ae9a955344d27a/Entrepreneurial-Small-Businesses-A-Resource-based-Perspective.pdf

References:

1. Jovanovic B. (1982) Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica*, vol. 50, No. 3 (May), pp. 649–670. DOI: <https://doi.org/10.2307/1912606>
2. Adizes I. (2012) Managing Corporate Lifecycles. Volume I: How Organizations Grow, Age, and Die. Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications. 530 p.
3. Greiner L. (1972) Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, pp. 37–46.
4. Freel M., Gordon I. (2022) On the Consequences of Firm Growth. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, vol. 40, No. 6, pp. 684–709. DOI: <https://doi.org/10.1177/02662426221074053>.
5. Potyuk YU.B., Zaverbnyy A.S. (2023) Sutnist', znachennya, vydy, sposoby ta osoblyvosti masshtabuvannya v ekonomichnyy sferi [The essence, significance, types, methods, and specific features of scaling in the economic sphere]. *Suchasni tendentsiyi rozvytku ekonomiky i obliku: naukovy horyzonty*. Vseukrayins'ka nauково-praktychna konferentsiya 23 bereznia 2023 roku: Zbirnyk tez dopovidey. Luts'k: DVNZ «DonNTU», pp. 272–274. (in Ukrainian) Available at: <https://donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/zbirnyk-2023.pdf>

6. Potyuk YU., Nalutka P. (2024) Komunikatsiynе zabezpechennya masshtabuvannya biznesu: reputatsiynyy aspekt v umovakh zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti [Communication Support for Business Scaling: The Reputational Aspect in the Context of Foreign Economic Activity]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economics and Society*, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-30>
7. Ruda M.V., Mel'nyk O.H., Dubner D.E. (2024) Masshtabuvannya biznesu: mizhnarodni stratehiyi ekspansiyi [Scaling a Business: International Expansion Strategies]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Challenges*, T. 11, vol. 1, pp. 134–144. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.134>
8. Boychuk N.YA. (2016) Vplyv stratehiyi rozvytku na efektyvnist' diyal'nosti pidpryyemstva [The impact of development strategy on enterprise performance]. *Ekonomichni nauky – Economic Sciences*, vol. 18, pp. 66–70. Available at: https://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvkhdu_en_2016_18%281%29__19.pdf
9. Busel V.T. (2005) *Velykyy tлумachnyy slovnyk suchasnoyi ukrayins'koyi movy (z dod. i dopov.)* [Large Explanatory Dictionary of the Modern Ukrainian Language (with additions and supplements)]. K.; Irpin': VTF «Perun», 1728 p. (in Ukrainian)
10. Makkonel K. R., Bryu S.L. (1997) *Analitichna ekonomiya: pryntsypy, problemy i polityka* [Analytical Economics: Principles, Problems, and Policies] CH. 1. L'viv: Prosvita, 671 p. (in Ukrainian)
11. Hmyrya V., Polyakh S. (2023) Zabezpechennya ekonomichnoho zrostantnya pidpryyemstv u postindustrial'niy ekonomitsi [Ensuring the economic growth of enterprises in the post-industrial economy]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economics and Society*, vol. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-50>.
12. Kas'yanova N.V. (2011) *Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva na osnovi ku-mulyatyvnoho pidkhodu: kontsept-siya, modeli ta metody: monohrafiya* [Managing Enterprise Development Based on a Cumulative Approach: Concept, Models, and Methods: monograph]. Donetsk: SPD Kupriyanov V.S., 374 p. (in Ukrainian)
13. Turchynova YU.S. (2018) *Otsynuyannya ta zabezpechennya dosyahnennya ekonomichnykh rezul'tativ diyal'nosti pidpryyemstva* [Assessing and ensuring the achievement of the enterprise's economic results]: avtoref. dys. na здобuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk: 08.00.04. Kyiv: KNEU, 20 p. (in Ukrainian)
14. Derev'yanko O.H. (2019) Otsynuyannya ekonomichnoho zrostantnya pidpryyemstv: za kryteriyem kapitalizatsiyi [Assessing Enterprise Economic Growth: Based on the Capitalization Criterion]. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva. Ekonomichni nauky – Bulletin of Kharkiv National Technical University of Agriculture. Economic Sciences*, vol. 206, pp. 136–146. Available at: https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2019/11/visnik_hntusg_206.pdf
15. Mel'nyk O.V. (2020) *Kapitalizatsiya pidpryyemstv: teoriya ta praktyka: monohrafiya* [Enterprise Capitalization: Theory and Practice: monograph]. Kam'yans'k-Podil's'kyy: Vydavets' Pan'kova A.S., 428 p. (in Ukrainian)
16. Skopenko N.S. (2023) Didzhytalizatsiya biznesu yak zaporuka zrostantnya konkurentospromozhnosti ta uspishnoho rozvytku kompaniy u dynamichnomu seredovyschi hospodaryuvannya [Business digitalization as a key to enhancing competitiveness and ensuring the successful development of companies in a dynamic business environment]. *Naukovi pratsi NUKHT – Scientific Works of NUKHT*. T. 29, vol. 1, pp. 44–56. Available at: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Npnukht_2023_29_1_5.pdf
17. Smyrnov YE.S., Katrych D.YU. (2023) Naukovi pidkhody do vyznachennya ekonomichnoho zrostantnya pidpryyemstva [Scientific approaches to defining enterprise economic growth]. *Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny – Ukraine's economic development strategy*, vol. 52, pp. 111–121. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.111.121>
18. Shevchuk N. V. Smyrnov YE.YE. (2022) Vzeyemopov'yazani katehoriyi ekonomichnoho zrostantnya pidpryyemstva [Interconnected categories of enterprise economic growth]. *Ekonomika ta pidpryyemnytstvo – Economics and Entrepreneurship*, vol. 48, pp. 4–16. DOI 10.33111/EE.2022.48. ShevchukN_SmyrnovYe
19. Shtuler I.YU. (2016) Evolyutsiya teoriy ekonomichnoho rozvytku u suchasnomu vymiri znan' [The Evolution of Economic Development Theories in the Modern Context of Knowledge]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky – Global and National Economic Issues*, vol. 9, pp. 216–219. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/45.pdf>
20. Smyrnov YE.V., Smyrnov YE.YE. (2024) Ekonomichne zrostantnya pidpryyemstva: suchasni modeli ta dosvid otsynuyannya [Enterprise Economic Growth: Modern Models and Assessment Experience]. *Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny – Strategy of Economic Development of Ukraine*, vol. 54, pp. 145–158. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.145.160>.
21. Shepherd Dean A. (2005) *Entrepreneurial small businesses: a resource-based perspective*. 258 p. Publisher: Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Johan-Wiklund/publication/286561745_Entrepreneurial_Small_Businesses_A_Resource-based_Perspective/links/5835bcd08ae9a955344d27a/Entrepreneurial-Small-Businesses-A-Resource-based-Perspective.pdf

*Neklesa A.I., Postgraduate Student
Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University
AntonNeklesa@ukr.net
ORCID: 0009-0000-9952-4426*

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF ECONOMIC GROWTH OF ENTERPRISES

Abstract. *The article presents the results of a critical analysis of scientific approaches to the essence of microeconomic growth. In scientific publications, this issue is considered in terms of quantitative changes in the final economic result of an enterprise's activities - gross income or its revenue from the sale of products (services). The concept of "economic growth" at the micro level remains insufficiently conceptualized, and approaches to its identification are characterized by fragmentation and ambiguity. It is noted that the process of economic growth depends on the life cycle, as well as a number of external and internal factors of the business environment in which the enterprise is located. Growth by its essential characteristic demonstrates the presence of signs of development of a system that, by quantitative expansion, cannot provide solutions to social, environmental, humanitarian problems that arise before the business entity. It is determined that economic growth occurs not only under the condition of increasing resources or quantitative results, but also by qualitative changes in the activities of the enterprise. The processes of not only quantitative and qualitative changes in the enterprise's activities are revealed, but attention is also focused on the results and criteria by which the results of its economic growth are identified and formalized. Based on the generalization of the assessment criteria and key characteristics of the enterprise's economic growth, indicators are proposed that take into account quantitative and qualitative aspects and identify the "concept of development and growth". Thus, the definition of economic growth of an enterprise represents a positive dynamic of individual parameters of quantitative and qualitative changes in the economic results of the enterprise's development. The basis for determining the quality of economic growth is its resource-effective nature. Quality assessment should be carried out according to the criteria of efficiency of the results of the enterprise's activities. The criterion basis for its assessment should be economic results in the categories of financial condition, stability, efficiency, effectiveness, productivity, competitiveness, investment attractiveness, etc.*

Keywords: *growth, economic growth, quantitative and qualitative growth, microeconomic growth, development, quantitative results, economic results, assessment of economic growth.*

Дата надходження статті: 12.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 21.08.2026
Дата публікації статті: 28.08.2026

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-60-12>

УДК 001.8:330.341.1:378.4

*Прус Ю. О., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки і бізнесу
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
yurii.prus@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-5004-8796*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Анотація. У статті досліджено засади комерціалізації результатів наукових досліджень у закладах вищої освіти. Уточнено співвідношення понять «трансфер технологій» і «комерціалізація», визначено перешкоди перетворення наукових результатів на інноваційні продукти. Обґрунтовано організаційно-економічний механізм, що охоплює виявлення результату, комплексний скринінг, формування стратегії правової охорони, доведення технології, вибір маршруту комерціалізації, пошук партнерів, оцінювання вартості, укладення угоди та посттрансферний супровід. Доведено доцільність поетапного ухвалення рішень на основі перевірки технічних, правових, ринкових і ресурсних припущень. Визначено функції офісу трансферу технологій. Механізм може застосовуватися для управління портфелем університетських розробок, підвищення ефективності їх упровадження та оцінювання економічного й суспільного впливу.

Ключові слова: наукові дослідження, трансфер технологій, комерціалізація, організаційно-економічний механізм.

JEL code classification: Q32

Постановка проблеми. У сучасній економіці конкурентні переваги держав, регіонів і суб'єктів господарювання дедалі більше визначаються здатністю не лише створювати нові знання, а й перетворювати їх на технології, продукти, послуги та суспільно корисні рішення. Заклади вищої освіти і наукові установи є основними продуцентами результатів досліджень, однак публікація статті, одержання патенту або завершення науково-дослідної роботи ще не означає, що створена розробка буде використана. Між науковим результатом і його ринковим застосуванням існує розрив, зумовлений недостатньою технологічною зрілістю, невизначеним попитом, дефіцитом фінансування, слабкою комунікацією з бізнесом, складністю розподілу майнових прав і відсутністю професійного супроводу.

Для України ця проблема має системний характер. Значна частина результатів досліджень залишається на рівні звітів і охоронних документів, а університети, в силу різних причин, недостатньо орієнтуються на пошук проблем замовника, перевірку ринку та підготовку технології до впровадження. Водночас аналіз надходжень від трансферу технологій, створених за бюджетні кошти, засвідчує існування реального, хоча й нерівномірно реалізованого потенціалу [7]. В умовах воєнних втрат, обмежених ресурсів та майбутньої відбудови країни комерціалізація має виконувати не лише функцію залучення коштів на наукові рахунки за спеціальним фондом державного бюджету. Вона повинна прискорювати впровадження вітчизняних розробок у сферах продовольчої безпеки, енергетики, медицини, цифровізації, екологічного відновлення та технологій подвійного використання.

Традиційна лінійна схема «дослідження – патент – ліцензія» не відображає проблем сучасної практики. Успішний рух розробки потребує багаторазового повернення до гіпотез щодо



© Прус Ю. О., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

потреби, технічного рішення, правової охорони, ресурсів і моделі доходу. Тому актуальним є обґрунтування інтегрованого організаційно-економічного механізму, який поєднує управління портфелем результатів, маркетинг, інтелектуальну власність, розвиток технологічної готовності, партнерство з бізнесом, фінансування, договірне оформлення та оцінювання багатомірної результативності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях українських учених останніх років сформовано кілька взаємодоповнювальних напрямів дослідження комерціалізації. І. Баланчук та О. Михальченкова розглядають технологічні платформи як інструмент координації науки, бізнесу і влади та включення України до європейських інноваційних процесів [1]. О. Дума систематизує механізми академічного трансферу й обґрунтовує доцільність адаптації європейського досвіду інституційного супроводу технологій [2]. І. Гонтарева та співавтори доводять, що результативність університетської інноваційної екосистеми залежить від узгодження ресурсів, взаємодії учасників і підприємницької спроможності університету [3].

С. Ігнацевич розмежовує трансфер і комерціалізацію, класифікує бар'єри в Україні та аналізує роль технологічних парків у подоланні розриву між дослідженнями та ринком [4]. Т. Ярошевська висвітлює правові та інституційні передумови трансферу технологій як складової інноваційного розвитку [5], а О. Розгон акцентує увагу на юридичній конструкції механізму трансферу та його включенні в інноваційний процес [6]. Емпіричну основу дискусії розширює Л. Рожкова, яка дослідила динаміку коштів, одержаних у 2014–2023 рр. у результаті трансферу технологій, створених за державні кошти [7]. Т. Черницька, О. Пономаренко та В. Швиданенко розглядають міжнародний трансфер у контексті глобальної технологічної конкурентоспроможності [8]. Н. Галазюк і О. Зелінська пов'язують трансфер із завданнями відбудови національної економіки [9], а П. Мельник-Мельников узагальнює міжнародні практики діяльності офісів трансферу технологій у біомедичній сфері [10].

Іноземні дослідження зміщують увагу з формального патентування на організаційні здібності та мережеву взаємодію. S. Dolmans та співавтори показують, що дослідники в процесі співпраці з промисловістю набувають здатності бути «перекладачами» між академічною і бізнесовою логікою; така компетентність формується через повторювану взаємодію, а не виникає автоматично [11]. W. Wang і Y. Liu підтверджують позитивний зв'язок промислового фінансування з університетським трансфером та модеративний вплив належного захисту прав інтелектуальної власності [12]. А. Brantnell та співавтори доводять, що участь офісу трансферу змінюється залежно від патентоспроможності, структури власності та специфіки академічного винаходу [13]. М. Fasi, порівнюючи практики США і Китаю, підкреслює різноманітність моделей офісів трансферу та каналів комерціалізації [14].

А. Albahari та співавтори за результатами огляду досліджень науково-технологічних парків застерігають від автоматичного отождолення фізичної інфраструктури з інноваційною результативністю: ефект залежить від якості послуг, зв'язків і характеристик фірм-резидентів [15]. А. Nugent і Н. F. Chan виявили, що передача частини завдань досвідченому зовнішньому офісу може підвищувати результативність комерціалізації, коли окремих університет не має достатнього потоку угод і компетентностей [16]. J. Padilla Bejarano та співавтори інтерпретують відкриті інновації як альтернативний канал університетського трансферу, що розширює коло партнерів і способів використання знань [17]. М. Woźniak та співавтори наголошують на підтримувальній ролі центрів трансферу, зокрема у формуванні компетентностей, пошуку партнерів і супроводі проєктів [18]. Z. Chen, V. J. Little і N. H. Thuan показують еволюцію офісів трансферу від посередників до активних «режисерів» інноваційної екосистеми, які інтегрують університетські компетенції з ринковим попитом [19]. Масштабний аналіз, виконаний J. Cunningham, M. Menter і F. Starke, виокремив серед актуальних тем процеси, чинники успіху та спін-офи [20].

Попри значний науковий доробок, недостатньо розкритим залишається питання побудови цілісного механізму, який одночасно враховує ранню ринкову валідацію, рівень технологічної готовності, вибір режиму охорони, маршрути комерціалізації, розподіл ролей і систему показ-

ників. Особливо важливо уникнути ситуації, коли кількість патентів або сума ліцензійних платежів стає єдиним критерієм успіху, а суспільний ефект, розвиток партнерств і підвищення спроможності установи залишаються поза оцінюванням.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування інтегрованого організаційно-економічного механізму комерціалізації результатів наукових досліджень у закладах вищої освіти та наукових установах, визначення його етапів, інструментів, суб'єктів і показників результативності з урахуванням сучасних українських умов та міжнародного досвіду.

Виклад основного матеріалу. Комерціалізація починається не після завершення дослідження, а під час формування його задуму. Якщо проблематика визначена без контакту з майбутніми користувачами, технічно досконалий результат може не відповідати вимогам виробництва, регуляторним умовам або платоспроможному попиту. Отже, першою передумовою механізму є поєднання логіки наукового поштовху, коли пропозицію формує науковий прорив, і ринкової привабливості, коли дослідження відповідає на конкретну потребу. Для прикладних проєктів це означає залучення підприємств, громад, органів влади та інших користувачів до визначення функціональних вимог, тестування прототипів і оцінювання вартості впровадження.

Об'єктом управління є не окремий патент, а портфель результатів і пов'язаних із ними прав, компетенцій, даних та матеріальних носіїв. Один продукт може включати кілька винаходів, конструкторську документацію, ноу-хау тощо. Водночас один результат може мати кілька сфер застосування. Портфельний підхід дає змогу порівнювати проєкти, поетапно розподіляти обмежені ресурси і припиняти підтримку тих розробок, комерційні гіпотези яких не підтвердилися. Це зменшує залежність від суб'єктивного прагнення автора патентувати кожен результат незалежно від перспектив використання.

Запропонований механізм охоплює вісім взаємопов'язаних етапів (рис. 1). Перший етап – виявлення та розкриття результату. Дослідник подає до уповноваженого підрозділу повідомлення, що містить опис проблеми, сутність рішення, авторський склад, потенційні джерела фінансування, факти оприлюднення, потенційних користувачів і наявні матеріали. Раннє розкриття дає змогу перевірити договірні обмеження та не втратити можливість правової охорони через передчасну публікацію.

Другий етап – комплексний скринінг. Науково-технічна оцінка визначає новизну, відтворюваність, переваги та рівень готовності технології. Правова оцінка встановлює належність майнових прав, патентну чистоту, можливість патентування або доцільність збереження ноу-хау. Ринкова оцінка з'ясовує сегменти користувачів, масштаб проблеми, альтернативні рішення, бар'єри входу та потенційну модель оплати. Ресурсна оцінка визначає кошти, час, обладнання і партнерів, потрібних для досягнення наступного рівня готовності. Результатом є не абстрактний висновок «перспективно/неперспективно», а карта ризиків і план перевірки критичних припущень.

Третій етап – формування стратегії інтелектуальної власності. Патентування виправдане, якщо розробка відповідає умовам охороноздатності, порушення права можна виявити (що у вітчизняних умовах для університетів складно і організаційно, і фінансово), саме очікуваний ринок покриває витрати на набуття і підтримання охорони, а розкриття суті винаходу не створює надмірного ризику копіювання. Для виробничих параметрів, алгоритмів налаштування та складно відтворюваних процесів може бути ефективнішим режим комерційної таємниці. Програмні рішення потребують узгодження авторських прав, ліцензій компонентів з відкритим кодом, прав на дані та торговельних марок. Отже, стратегія охорони має підпорядковуватися маршруту використання технології, а не бути самоціллю.

Четвертий етап – доведення технології та доказ цінності. Для переходу через так звану «долину смерті» необхідні прототипування, лабораторна і польова валідація, сертифікаційні випробування, розрахунок собівартості, оцінювання масштабованості та підготовка демонстраційних матеріалів. Доцільно застосовувати фінансування за контрольними точками: кожний наступний транш надається після підтвердження досягнення вимірюваного результату.

Такий підхід відповідає ризиковій природі інновацій: негативний результат перевірки також створює цінність, оскільки дозволяє своєчасно зупинити або переорієнтувати проєкт.

П'ятий етап – вибір маршруту комерціалізації. Ліцензування доцільне, коли існує підприємство з виробничими, збутовими та регуляторними спроможностями, а університет прагне зберегти право власності й отримувати роялті. Повне передання майнових прав забезпечує швидке одержання коштів, але позбавляє майбутньої участі у зростанні вартості. Створення академічного спін-офу виправдане за наявності масштабованої технології, підприємницької команди, доступу до капіталу та можливості відокремити ризики. Спільне підприємство, договір про спільну діяльність або спільна розробка доцільні, коли сторонам необхідно об'єднати комплементарні ресурси. Контрактні дослідження, інжиніринг, консалтинг і доступ до дослідницької інфраструктури можуть комерціалізувати компетентності без створення окремого продукту. Відкрите ліцензування або публічно-приватне партнерство варто застосовувати, якщо пріоритетними є суспільний ефект і широке поширення.

Шостий етап – пошук і кваліфікація партнерів. Масове розсилання опису технології є мало-ефективним без сегментації. Потенційного партнера слід оцінювати за стратегічною відповідністю, технічною та фінансовою спроможністю, доступом до ринку, репутацією і готовністю співінвестувати. Комунікаційний пакет повинен містити не академічний опис, а чітке пояснення проблеми, вимірюваних переваг, рівня готовності, статусу прав, результатів випробувань і подальших кроків. Важливу роль відіграють демонстраційні майданчики, галузеві заходи, технологічні брокери, кластери та міжнародні мережі. Досвід технологічних платформ [1] та сучасне розуміння відкритих інновацій [17] свідчать, що сталі канали взаємодії важливіші за разові контакти.

Сьомий етап – оцінка вартості, переговори та укладення договору. Вартість прав не дорівнює витратам на дослідження: вона залежить від майбутніх грошових потоків, ризику, строку й території охорони, обсягу переданих прав, наявності альтернатив і внеску ліцензіата в доведення технології. Витратний підхід визначає нижній орієнтир, порівняльний спирається на подібні угоди, а дохідний дисконтує очікувані вигоди. Через високу невизначеність доцільними є гнучкі платежі: початковий внесок, платежі за досягнення контрольних подій, мінімальні річні платежі та роялті від продажу. Договір має визначати предмет і сферу використання, територію, строк, ексклюзивність, субліцензування, удосконалення, звітність, аудит, конфіденційність, гарантії, відповідальність і підстави припинення.

Восьмий етап – посттрансферний супровід та оцінювання впливу. Передання прав не завершує процес: ліцензіату часто потрібні навчання, доступ до авторів, адаптація технології та допомога з випробуваннями. Університет повинен контролювати виконання договору, надходження платежів, використання прав і досягнення суспільно значущих результатів. У разі виключної ліцензії, якщо ліцензіат не використовує надані йому права та не виконує передбачених договором зобов'язань щодо розвитку технології, це може перешкоджати її подальшій комерціалізації. Тому ліцензійний договір має визначати мінімальні показники впровадження, строки їх досягнення, а також умови припинення виключності або дострокового розірвання договору.

Організаційним ядром механізму є офіс трансферу технологій, проте його не слід зводити до патентного відділу. Він має виконувати функції «єдиного вікна»: приймати розкриття, координувати експертизу, вести портфель, організовувати охорону, допомагати з валідацією, шукати партнерів, супроводжувати переговори й вести моніторинг. Сучасні дослідження підтверджують перехід таких офісів від пасивного посередництва до активного конструювання зв'язків між університетом, бізнесом, державою, суспільством і довкіллям [19]. Для невеликої установи повний штат вузьких фахівців може бути економічно невиправданим; тоді доцільні спільний міжуніверситетський офіс, регіональний центр або аутсорсинг спеціалізованих функцій [16].

Розподіл повноважень має бути формалізований. Автори відповідають за технічну достовірність і передачу неявного знання; науковий підрозділ – за відтворюваність і план розвитку; офіс трансферу – за процес і комунікацію; юридична служба – за права та договори; фінан-

совий підрозділ – за облік витрат і надходжень; керівництво – за портфельні рішення та конфлікти інтересів. Зрозуміла політика розподілу доходів між авторами, підрозділом і установою створює мотивацію офіційно розкривати результати. Водночас стимули не мають обмежуватися грошима: важливими є врахування трансферу в оцінюванні працівників, час для роботи з партнерами, навчання та визнання суспільного впливу.



Рис. 1. Схема етапів комерціалізації результатів наукових досліджень

Джерело: сформовано автором

Для управління процесом пропонується збалансована система показників. Вхідні показники охоплюють витрати, персонал, партнерську мережу та доказове підґрунтя концепції. Процесні – кількість офіційних повідомлень про створені наукові розробки, строк первинного оцінювання, частку проєктів із інтерв'ю з потенційними користувачами, замовниками або партнерами для перевірки ринкової потреби в розробці, переходи між рівнями готовності. Вихідні – патентні заявки, прототипи, договори, ліцензії, спін-офи та залучені інвестиції. Результативні – ліцензійний дохід, продажі ліцензіатів, робочі місця, повторні угоди й частка технологій, що реально використовуються. Показники впливу відображають економію ресурсів, екологічний ефект, поліпшення якості послуг, внесок у забезпечення безпеки та регіональний розвиток. Така система узгоджується з переходом міжнародних досліджень до ширших метрик третьої місії [20].

Фінансову ефективність окремого проєкту доцільно визначати за чистою приведеною вартістю, внутрішньою нормою дохідності, строком окупності та очікуваною грошовою вартістю з урахуванням ймовірності технічного, регуляторного й ринкового успіху. Проте для університету позитивний фінансовий результат не може бути єдиним критерієм. Проєкт із невисоким прямим доходом може бути виправданим завдяки значному суспільному ефекту, підго-

товці кадрів, відкриттю нового напрямку співпраці або зміцненню технологічної незалежності. Рішення має ґрунтуватися на сукупності фінансових і нефінансових критеріїв, а також на альтернативній вартості використаних ресурсів.

В українських умовах пріоритетними є п'ять інституційних змін. По-перше, внутрішні положення установ повинні встановити прозору процедуру подачі повідомлень про створені наукові розробки, оцінювання, охорони, розподілу доходів і врегулювання конфлікту інтересів. По-друге, вкрай необхідні невеликі фонди для фінансування критичного переходу від лабораторного результату до демонстратора. По-третє, слід розвивати спільні професійні офіси й галузеві мережі, а не дублювати слабкі структури в кожній установі. По-четверте, оцінювання наукової діяльності має враховувати реальне використання розробок, контрактні дослідження, стандарти, дані, програмні продукти та суспільний вплив поряд із публікаціями і патентами. По-п'яте, міжнародний трансфер слід поєднувати зі стратегією збереження критичних компетентностей і справедливого розподілу вигід, особливо щодо технологій, важливих для відбудови [8; 9].

Отже, комерціалізація є не одноразовим продажем готового результату, а системою послідовного зниження невизначеності. На кожному етапі університет інвестує ресурси лише після одержання нових доказів технічної здійсненності, правової керованості, ринкової потреби та спроможності команди. Така логіка дає змогу поєднати академічну свободу з відповідальністю за використання публічних ресурсів і перетворити третю місію університету на керовану практику.

Висновки. Комерціалізацію результатів наукових досліджень доцільно розглядати як керований процес перетворення наукового результату на ціннісну пропозицію, придатну для практичного використання, передання або масштабування та здатну забезпечити економічний, соціальний, екологічний чи інший ефект. На відміну від трансферу технологій, який охоплює як оплатне, так і безоплатне передання знань і технологій, комерціалізація передбачає створення та привласнення цінності в межах обраної бізнес-моделі. Її предметом може бути не тільки запатентований винахід, а й програмне забезпечення, база даних, ноу-хау, методика, технічна документація, сорт рослин, дослідний зразок, консультативна послуга або технологія.

Комерціалізація результатів наукових досліджень є складовою трансферу технологій та інноваційного процесу, але відрізняється цілеспрямованим створенням, переданням і привласненням цінності. Її успішність визначається не самим фактом патентування, а узгодженістю технічної готовності, потреби користувача, правової охорони, ресурсного забезпечення, бізнес-моделі та компетентностей учасників.

Запропонований організаційно-економічний механізм включає виявлення результату, комплексний скринінг, формування стратегії інтелектуальної власності, доведення технології, вибір маршруту, пошук партнерів, структурування угоди та посттрансферний моніторинг. Його принциповою ознакою є ітеративність: рішення про подальше фінансування приймаються за контрольними точками на основі доказів, а не лише експертних очікувань.

Офіс трансферу технологій має діяти як інтегратор компетентностей і ринкового попиту, а не тільки як адміністратор патентів. Для установ із невеликим потоком розробок ефективними можуть бути спільні або зовнішні професійні структури. Система оцінювання повинна поєднувати ресурси, процеси, виходи, економічні результати та суспільний вплив. Практичне впровадження механізму в Україні потребує прозорих внутрішніх політик, фінансування доказу концепції, мотивації дослідників, міжінституційної кооперації та включення показників реального використання розробок до оцінювання наукової діяльності.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на апробацію запропонованого механізму в університетах різного профілю, визначення галузевих нормативів тривалості та вартості етапів, а також розроблення методики інтегрального оцінювання економічного та суспільного ефекту комерціалізації.

Список використаних джерел:

1. Баланчук І. С., Михальченко О. Є. Технологічні платформи у сфері інновацій – тренди в Європі та Україні. *Наука, технології, інновації*. 2021. № 2 (18). С. 14–24. DOI: <https://doi.org/10.35668/2520-6524-2021-2-03>.
2. Дума О. І. Академічний трансфер технологій: механізми реалізації та європейський досвід. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.203>.
3. Гонтарєва І.В., Літвінов О.С., Гребенник Н.Г., Небаба Н.О., Літвінова В.О., Чимшир Г.В., Удосконалення інноваційної екосистеми в університетах. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. Т. 1, № 13 (115). С. 59–68. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.251799>.
4. Ігнацевич С. П. Комерціалізація інноваційних технологій в Україні: основні проблеми та світовий досвід. *Наука, технології, інновації*. 2022. № 4 (24). С. 107–115. DOI: <https://doi.org/10.35668/2520-6524-2022-4-11>.
5. Ярошевська Т. В. Трансфер технологій як складова інноваційного розвитку України. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2022. № 1 (116). С. 46–53.
6. Розгон О. В.. Механізм трансферу технологій і його реалізація в інноваційному процесі. *Право та інновації*. 2022. №. 1 (37). С. 22–30. DOI: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-1\(37\)-3](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-1(37)-3).
7. Рожкова Л. В. Аналіз результативності трансферу технологій, створених за рахунок коштів державного бюджету. *Наука, технології, інновації*. 2024. № 2 (30). С. 35–42. DOI: <https://doi.org/10.35668/2520-6524-2024-2-05>.
8. Черницька Т., Пономаренко О., Швиданенко В. Міжнародний трансфер технологій у контексті глобальної технологічної конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-95>.
9. Галазюк Н., Зелінська О. Роль та значення міжнародного трансферу технологій в умовах відбудови національної економіки країни. *Економічний простір*. 2024. № 194. С. 96–101. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.194.96-101>.
10. Мельник-Мельников П. Г. Міжнародний досвід офісів трансферу технологій у біомедичній галузі для використання в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. Вип. 54. С. 91–105. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.091.105>.
11. Dolmans S. A. M., Walrave B., Read S., van Stijn N. Knowledge transfer to industry: how academic researchers learn to become boundary spanners during academic engagement. *The Journal of Technology Transfer*. 2022. Vol. 47. P. 1422–1450. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09882-1>.
12. Wang W., Liu Y. Industrial funding and university technology transfer: the moderating role of intellectual property rights enforcement. *The Journal of Technology Transfer*. 2022. Vol. 47. P. 1549–1572. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09946-w>.
13. Brantnell A., Baraldi E., van Achterberg T., Winblad U. Understanding the roles and involvement of technology transfer offices in the commercialization of university research. *Technovation*. 2022. Vol. 115. Article 102525. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102525>.
14. Fasi M. A. An overview on patenting trends and technology commercialization practices in the university Technology Transfer Offices in USA and China. *World Patent Information*. 2022. Vol. 68. Article 102097. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.wpi.2022.102097>.
15. Albahari A., Barge-Gil A., Pérez-Canto S., Landoni P. The effect of science and technology parks on tenant firms: a literature review. *The Journal of Technology Transfer*. 2023. Vol. 48. P. 1489–1531. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09949-7>.
16. Nugent A., Chan H. F. Outsourcing university research commercialization to a sophisticated technology transfer office: Evidence from Australian universities. *Technovation*. 2023. Vol. 125. Article 102762. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102762>.
17. Padilla Bejarano J. B., Cardenas M. S., Molina A. Open innovation: A technology transfer alternative from universities. A systematic literature review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2023. Vol. 9, No. 3. Article 100090. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100090>.
18. Woźniak M., Duda J., Gąsior A., Bernat T. Technology Transfer Centers as Support Instruments for University–Business Cooperation. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 22. Article 15814. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152215814>.
19. Chen Z., Little V. J., Thuan N. H. The evolving role of technology transfer offices in the entrepreneurial university: Go-betweens or playmakers? *The Journal of Technology Transfer*. 2025. Vol. 50. P. 1060–1079. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10123-4>.
20. Cunningham J. A., Menter M., Starke F. The evolution of university technology transfer research: a text mining approach. *The Journal of Technology Transfer*. 2025. Vol. 50. P. 1231–1268. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10133-2>.

References:

1. Balanchuk, I. S., & Mykhalchenkova, O. Ye. (2021). Tekhnologichni platformy u sferi innovatsii – trendy v Yevropi ta Ukraini [Technological platforms in the field of innovation: Trends in Europe and Ukraine]. *Nauka, tekhnologii, innovatsii* [Science, Technologies, Innovations], no. 2(18), pp. 14–24. DOI: <https://doi.org/10.35668/2520-6524-2021-2-03>.

2. Duma, O. I. (2021). Akademichniy transfer tekhnolohii: mekhanizmy realizatsii ta yevropeyskyi dosvid [Academic technology transfer: Tools of implementation and European experience]. *Efektivna ekonomika* [Efficient Economy], no. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.203>.
3. Gontareva, I., Litvinov, O., Hrebennyk, N., Nebaba, N., Litvinova, V., & Chimshir, A. (2022). Improvement of the innovative ecosystem at universities. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 1, no. 13(115), pp. 59–68. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.251799>.
4. Ihnatsevych, S. P. (2022). Komertsializatsiia innovatsiinykh tekhnolohii v Ukraini: osnovni problemy ta svitovy dosvid [Commercialization of innovative technologies in Ukraine: Main problems and foreign experience]. *Nauka, tekhnolohii, innovatsii* [Science, Technologies, Innovations], no. 4(24), pp. 107–115. DOI: <https://doi.org/10.35668/2520-6524-2022-4-11>.
5. Yaroshevska, T. T. (2022). Transfer tekhnolohii yak skladova innovatsiinoho rozvytku Ukrainy [Technology transfer as a component of the innovative development of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav* [Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs], no. 1(116), pp. 46–53. DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2022-1-46-53>.
6. Rozghon, O. (2022). Technology transfer mechanism and its implementation in the innovation process. *Law and Innovations*, no. 1(37), pp. 22–30. DOI: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-1\(37\)-3](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-1(37)-3).
7. Rozhkova, L. V. (2024). Analiz rezultatyvnosti transferu tekhnolohii, stvorenykh za rakhunok koshtiv derzhavnogo biudzhetu [Effectiveness analysis of technology transfer created at the expense of the state budget]. *Nauka, tekhnolohii, innovatsii* [Science, Technologies, Innovations], no. 2(30), pp. 35–42. DOI: <https://doi.org/10.35668/2520-6524-2024-2-05>.
8. Chernytska, T. V., Ponomarenko, O. S., & Shvydanenko, V. I. (2024). Mizhnarodnyi transfer tekhnolohii u konteksti hlobalnoi konkurentospromozhnosti natsionalnykh ekonomik [International technology transfer in the context of global competitiveness of national economies]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], no. 63, pp. 728–737. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-95>.
9. Halaziuk, N. M., & Zelinska, O. M. (2024). Rol ta znachennia mizhnarodnoho transferu tekhnolohii v umovakh vidbudovy natsionalnoi ekonomiky krainy [The role and importance of international technology transfer in the reconstruction of the national economy]. *Ekonomichniy prostir* [Economic Space], no. 194, pp. 96–101. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.194.96-101>.
10. Melnyk-Melnykov, P. H., Piatchanina, T. V., Bediukh, O. R., Tsiukalo, D. V., & Dvorshchenko, O. S. (2024). Mizhnarodnyi dosvid ofisiv transferu tekhnolohii u biomedychnii haluzi dlia vykorystannia v Ukraini [International experience of technology transfer offices in the biomedical field for use in Ukraine]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy* [Strategy of Economic Development of Ukraine], vol. 54, pp. 91–105. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.091.105>.
11. Dolmans S. A. M., Walrave B., Read S., van Stijn N. (2022) Knowledge transfer to industry: how academic researchers learn to become boundary spanners during academic engagement. *The Journal of Technology Transfer*. Vol. 47. P. 1422–1450. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09882-1>.
12. Wang W., Liu Y. (2022) Industrial funding and university technology transfer: the moderating role of intellectual property rights enforcement. *The Journal of Technology Transfer*. Vol. 47. P. 1549–1572. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09946-w>.
13. Brantnell A., Baraldi E., van Achterberg T., Winblad U. (2022) Understanding the roles and involvement of technology transfer offices in the commercialization of university research. *Technovation*. Vol. 115. Article 102525. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102525>.
14. Fasi M. A. (2022) An overview on patenting trends and technology commercialization practices in the university Technology Transfer Offices in USA and China. *World Patent Information*. Vol. 68. Article 102097. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.wpi.2022.102097>.
15. Albahari A., Barge-Gil A., Pérez-Canto S., Landoni P. (2023) The effect of science and technology parks on tenant firms: a literature review. *The Journal of Technology Transfer*. Vol. 48. P. 1489–1531. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09949-7>.
16. Nugent A., Chan H. F. (2023) Outsourcing university research commercialization to a sophisticated technology transfer office: Evidence from Australian universities. *Technovation*. Vol. 125. Article 102762. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102762>.
17. Padilla Bejarano J. B., Cardenas M. S., Molina A. (2023) Open innovation: A technology transfer alternative from universities. A systematic literature review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. Vol. 9, No. 3. Article 100090. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100090>.
18. Woźniak M., Duda J., Gąsior A., Bernat T. (2023) Technology Transfer Centers as Support Instruments for University–Business Cooperation. *Sustainability*. Vol. 15, No. 22. Article 15814. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152215814>.
19. Chen Z., Little V. J., Thuan N. H. (2025) The evolving role of technology transfer offices in the entrepreneurial university: Go-betweens or playmakers? *The Journal of Technology Transfer*. Vol. 50. P. 1060–1079. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10123-4>.
20. Cunningham J. A., Menter M., Starke F. (2025) The evolution of university technology transfer research: a text mining approach. *The Journal of Technology Transfer*. Vol. 50. P. 1231–1268. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10133-2>.

Prus Y. O., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University
yurii.prus@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-5004-8796

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF COMMERCIALIZATION OF RESEARCH RESULTS IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Abstract. The article examines the theoretical and applied foundations for commercializing research results produced by higher education institutions. The study uses theoretical generalization, comparative analysis, systematization, and synthesis of Ukrainian and international research on technology transfer, intellectual property management, university – industry cooperation, and academic entrepreneurship. Commercialization is defined as a managed transformation of a research result into a value proposition suitable for practical application, transfer, or scaling and capable of generating economic and societal benefits. Key barriers include low technological maturity, uncertain demand, fragmented intellectual property rights, limited proof-of-concept funding, weak business communication, and insufficient professional support. An eight-stage organizational and economic mechanism is proposed: identification and disclosure of a research result; technical, legal, market, and resource screening; development of an intellectual property protection strategy; technology validation and proof of value; selection of a commercialization pathway; partner identification and qualification; valuation, negotiation, and contracting; and post-transfer support and impact assessment. The mechanism applies iterative stage-gate logic: further investment depends on evidence of technical feasibility, legal manageability, market relevance, and team capacity. Technology transfer offices should extend their functions from patent administration to portfolio management, market validation, partner search, transaction support, and monitoring. A balanced measurement system combines input, process, output, outcome, and impact indicators. The scientific novelty lies in integrating legal, technological, market, organizational, and financial components into a unified process. The mechanism can support university research portfolio management, project selection, resource allocation, business cooperation, and assessment of economic and societal impacts.

Keywords: scientific research, technology transfer, commercialization, organizational and economic mechanism.

Дата надходження статті: 06.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 13.08.2026
Дата публікації статті: 28.08.2026

*Trusova N. V., Doctor of Economic Sciences, Professor
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
trusova_natalya5@ukr.net
ORCID: 0000-0001-9773-4534*

REGULATORY ENVIRONMENT OF THE INSTITUTIONAL PLATFORM OF DERIVATIVES IN AGRICULTURAL BUSINESS

Abstract. *The article substantiates the regulatory environment of the institutional platform for the use of derivative financial instruments in the agrarian business of Ukraine in the context of European integration. It is established that the growth of systemic risks in the agrarian sector requires the development of the derivatives market, which is currently constrained by the fragmentation of regulatory and legal support, the lack of centralized clearing, insufficient digitalization and weak institutional interaction. An institutional platform is proposed that combines the regulatory and legal, exchange and clearing, financial and investment, digital subsystems and the risk management subsystem. It is proven that harmonization with MiFID II and EMIR will contribute to the development of the derivatives market, increasing the efficiency of risk management and the integration of the agrarian business of Ukraine into the EU financial space.*

Keywords: *institutional platform; derivative financial instruments; agribusiness; derivatives; forwards; futures; options; swaps; hedging; financial risks; stock trading.*

JEL code classification: Q14, G13, F15, K23

Formulation of the problem. The current stage of development of agrarian business in Ukraine is characterized by an unprecedented level of transformational changes caused by the simultaneous influence of military aggression, macroeconomic instability, structural imbalances in world agri-food markets and the intensification of European integration processes. The increase in the cost of financial resources, currency volatility and the growth of risks of non-fulfillment of contractual obligations have significantly increased the uncertainty of the economic activity of agrarian business entities. Under such conditions, traditional mechanisms for financial support of agricultural production are increasingly losing their ability to effectively compensate for growing risks. The system of state support, bank lending, crop insurance and individual loan guarantee instruments do not provide comprehensive protection against price, currency, interest and credit risks, which negatively affects the financial stability of agrarian business entities and their investment activity in international markets. In these conditions, the development of the market for derivative financial instruments as a component of a modern financial risk management system is of particular importance.

World practice convincingly demonstrates that the use of forward contracts, futures, options, swaps, weather and credit derivatives is one of the most effective mechanisms for minimizing the risks of agricultural production, ensuring the predictability of producers' incomes, increasing the investment attractiveness of the agricultural sector and stabilizing the functioning of agri-food markets. This issue is of particular relevance in the context of Ukraine's implementation of the European integration course. Obtaining the status of a candidate country for accession to the EU involves the phased implementation of the EU legal system, which is mandatory for member states in the field of capital markets, financial services and exchange activities. In this context, the adaptation of the national regulatory system to the provisions of the MiFID II directive, the EMIR Regulation, requirements for centralized clearing, risk management, transparency of financial instrument trading, protection of



investor rights and the functioning of the digital financial infrastructure is of particular importance. At the same time, the implementation of European standards requires the creation of a new model of institutional interaction between state authorities, financial institutions, stock exchange institutions, international financial organizations, and agribusiness entities.

The need to change the regulatory and legal regulation of individual elements of the derivatives market and the formation of an institutional platform that will ensure the complex interaction of regulatory authorities, exchange infrastructure, financial and investment institutions, digital technologies and risk management systems requires detailed research. The platform should become the basis for the integration of the Ukrainian agrarian derivatives market into the single EU financial space, ensure the effective functioning of risk hedging mechanisms, expand access of agrarian business entities to financial resources and create institutional prerequisites for the revival of Ukrainian agrarian business. The need for scientific substantiation of the regulatory environment of the institutional platform of derivatives, the definition of its structural components, functional relationships, regulatory coordination mechanisms and integration tools with the European financial space determines the relevance of this study and its practical value for the development of a modern risk management system in the agrarian business of Ukraine.

Analysis of recent research and publications. The issues of the functioning of the market for derivative financial instruments, risk management in agricultural business and the formation of the institutional environment for its development have been gaining increasing relevance in recent years both in foreign and domestic economic science. The special interest of researchers is due to the transformation of world commodity markets, increased price volatility, digitalization of financial infrastructure and the need to adapt regulatory mechanisms to new geopolitical challenges. M. Manukhina and I. Tatsii studied the international experience of using derivative financial instruments in the agricultural sector of the economy and identified the prospects for their adaptation in Ukraine by systematizing approaches to the formation of the economic essence of forwards, futures, options and swaps, analyzing the mechanism for hedging price risks of agricultural producers and substantiating the need to develop an organized derivatives market as a tool for increasing the financial stability of agricultural business [2].

The economic prerequisites for the financialization of agricultural commodity markets were substantiated by I. Grabynska, M. Kosarchyn and A. Dombrovska and proved the feasibility of developing the exchange segment of grain futures trading in Ukraine in order to increase the efficiency of price forecasting, liquidity of commodity markets and investment attractiveness of agricultural production [16]. A. Maslo carried out a comprehensive assessment of the current state of international exchange trading in derivative contracts for agricultural products and identified the main trends in their development on the world market, through the universalization of exchange instruments, the concentration of liquidity on leading international trading platforms for the purpose of consolidating the exchange infrastructure. The results obtained confirm the dominance of grain and oilseed crops in the structure of world exchange turnover of derivative contracts [3]. The features of currency risk management in the grain market of Ukraine in the conditions of a war economy were studied by N. Prikazyuk, D. Stelmakh and I. Didenko, who focused on the use of currency derivatives and hedging mechanisms as tools for ensuring the financial stability of export-oriented agricultural business entities in conditions of increased exchange rate volatility [6]. The information content of exchange-traded futures and options on wheat in the context of the terrorist aggression of a neighboring country against Ukraine was studied by N. Branger, M. Hanke and A. Weissensteiner, whose research results confirmed that the derivatives market promptly reflects geopolitical risks, and the volatility of options can be used as an indicator for assessing future changes in world agricultural markets [10].

At the same time, experts from the International Monetary Fund in a technical report on the development of the currency derivatives market in Ukraine substantiated the need to form a comprehensive institutional infrastructure, which should combine a modern regulatory environment, an effective clearing system, a developed exchange infrastructure, a wide range of financial instruments

and modern digital risk management technologies. Particular attention was paid to the harmonization of national legislation with international standards for the functioning of derivatives markets [18].

At the same time, the issues of comprehensive integration of regulatory authorities, exchange infrastructure, international financial institutions, digital technologies and risk management systems into a single institutional platform for the functioning of the market for derivatives of agricultural business remain insufficiently researched. Of particular relevance is the scientific substantiation of the model of the regulatory institutional platform, built on the principles of systematicity, digital transformation, risk-oriented regulation, harmonization with the *acquis* of the European Union and integration of the requirements of MiFID II and EMIR. The development of such a comprehensive model constitutes the scientific novelty of this study and determines its difference from existing scientific works.

Formation of research objectives. The purpose of the study is to substantiate the regulatory environment of the institutional platform of derivative financial instruments in the agrarian business of Ukraine in the context of European integration and transformation of trade policy by improving regulatory mechanisms, developing exchange and clearing infrastructure, financial and investment support, digital technologies, and modern risk management tools.

Achieving the specified goal involves solving a set of interrelated scientific and practical tasks aimed at forming a holistic approach to the development of the derivatives market as a strategic element of ensuring the financial stability of agricultural business, the implementation of which involves:

- identifying current trends in the functioning of the derivatives market in global and Ukrainian practice, establishing the features of the use of forward contracts, futures, options, swaps and credit derivatives in conditions of increased economic uncertainty;
- assessing the state of development of the derivatives market in the agricultural business of Ukraine under martial law, identifying factors that hinder its institutional formation, in particular regulatory, organizational, infrastructural and digital restrictions;
- analyzing the regulatory and legal support for the functioning of the derivatives market in Ukraine and determining the directions of its adaptation to the EU legal *acquis*, in particular the provisions of MiFID II, EMIR and other regulatory acts in the field of financial markets;
- to investigate the role of international financial institutions in the development of mechanisms for financing, insurance and risk management of agricultural enterprises through the use of derivative financial instruments;
- to substantiate the need to form an integrated institutional platform for derivatives, which will ensure the coordination of the activities of state regulators, exchange institutions, clearing organizations, financial intermediaries, digital platforms and agricultural production entities.

Presentation of the main research material. The transformation of Ukraine's agrarian business under martial law and the need to develop the market for derivative financial instruments has acquired strategic importance not only as the basis of the national economy, but also as a critically important element of ensuring global food security. The analysis shows that in 2022-2025, military aggression became not only a factor in the temporary reduction of production activity in the agricultural sector, but also a catalyst for its structural transformation due to the significant consequences of the temporary occupation of part of agricultural land, mining of territories, destruction of elevator and transport infrastructure, restrictions on export routes, an increase in the cost of material and technical resources, an increase in insurance premiums, a shortage of working capital, and a deterioration in access to bank financing.

The maximum concentration of risks fell on 2022, when gross production of grain and oilseeds decreased by almost 37%, exports of agri-food products decreased by 15.5%, and logistics costs for grain exports increased by more than 4.0 times compared to the pre-war level. After 2022, the agrarian business of Ukraine operates in a new risk paradigm, which is characterized not only by a decrease in production indicators, but also by a structural restructuring of the entire system of economic relations. In 2023-2025, the agrarian business switched to an adaptive model of operation, which was manifested in the diversification of export directions, the growth of the role of international

financing, the transition to digital production management, the development of insurance and risk hedging instruments [4; 5; 15; 20; 21].

According to international organizations, the instability of commodity markets and geopolitical factors have become the determining factors in the formation of a new model of agricultural risk management [21; 15]. In these conditions, derivative financial instruments acquire a new strategic importance, since they perform not only the function of financial speculation, but also, first of all, the function of redistribution of risks between market participants, allowing producers, traders and financial institutions to hedge price, currency and interest risks [17]. For agricultural enterprises, this means the possibility of preliminary fixing of the sales price of products, cash flow planning, increasing creditworthiness and ensuring greater financial stability [1]. An important aspect is that the development of agricultural derivatives in modern conditions should be considered not as a separate segment of the financial market, but as an element of a comprehensive institutional risk management system. Such a system should include regulatory and legal regulation, exchange infrastructure, clearing mechanisms, financial support, digital technologies and risk management tools [13; 5].

In Ukraine, the development of the derivatives market is at the stage of institutional formation, which is associated with the need to improve the regulatory framework, develop the exchange infrastructure and increase the level of trust of market participants [1; 5; 4]. In the EU countries, the functioning of agricultural derivatives is based on a combination of exchange mechanisms, centralized clearing and strict regulatory control in accordance with the requirements of MiFID II and EMIR [11; 8]. Ukraine's integration into the European financial space requires adapting the regulatory environment to the requirements of MiFID II and EMIR, which determine the rules for the functioning of organized derivatives markets, clearing standards and systemic risk management [14; 12]. The strengthening of the role of financial investors in commodity markets has led to an increase in the importance of derivatives as mechanisms for managing volatility and forming market expectations [7; 9]. That is why the current stage of development of Ukraine's agrarian business requires a transition to a preventive risk management model, where derivative financial instruments are considered as one of the mechanisms for financial stabilization and attracting investments even in conditions of martial law.

In this context, the activities of international financial organizations (Table 2) are of particular importance, as they play an important role in shaping the modern risk management system in Ukraine through mechanisms of guarantee, trade financing and development of financial infrastructure [19; 20].

Table 1

**International financial institutions and their role
in the development of derivative financial instruments of Ukrainian agribusiness**

Institution	Main support instruments	Potential link to derivatives
EBRD	loans, guarantees, trade finance	development of credit risk hedging mechanisms
IFC	investments, credit lines, trade finance	support for structured financial products
EIB	long-term infrastructure financing	creating a material base for commodity derivatives
Export credit agencies	export insurance, guarantees	contractual and currency risk management
International donors	grant programs, technical assistance	digitalization and market infrastructure development

Source: compiled by the author

Effective use of the potential of international financial organizations requires the creation of a coordinated regulatory model that will ensure the interaction of state bodies, financial institutions, exchange structures, digital platforms and agricultural enterprises in order to form a functional model of the derivatives market in Ukraine, which is characterized by a number of structural imbalances, i.e.

due to the insufficient level of exchange liquidity, limited participation of institutional investors in this process, insufficient integration of commodity and financial markets, weak development of clearing infrastructure and the absence of a comprehensive mechanism for coordinating state regulation. In this regard, the author's concept of a regulatory institutional platform for derivatives in the agricultural business of Ukraine is proposed, which is defined as an integrated system of interaction of regulatory, legal, organizational, financial, digital and risk-oriented mechanisms aimed at ensuring transparent, liquid and safe functioning of the derivatives market. The regulatory environment of the institutional platform of financial derivatives is formed on the basis of the following principles: institutional coherence (ensuring coordination between state regulators, financial market participants and the agricultural sector), risk-based regulation (directing regulatory procedures to prevent and minimize systemic risks), digital transparency (using modern information technologies to ensure the reliability of transactions), European integration (adaptation of the Ukrainian system to the requirements of the EU *acquis*, in particular MiFID II and EMIR, financial inclusion (ensuring access to hedging instruments not only for large agricultural holdings, but also for medium and small agricultural enterprises).

The development of the derivatives market in the agrarian business of Ukraine requires a systemic institutional approach, which involves the creation of a holistic ecosystem of interaction between state regulators, financial institutions, exchange infrastructure, international partners and digital technology platforms. An institutional platform for derivatives in the agrarian business of Ukraine is proposed, which consists of five interconnected functional subsystems of the regulatory environment, which form a new model of organization of the agrarian financial market of Ukraine and combine state regulation, market infrastructure, international financing, digital technologies and modern risk management mechanisms (Fig. 1).

The regulatory environment of the institutional platform of derivatives in the agrarian business of Ukraine forms a new approach to the development of the market of derivatives in the agrarian business of Ukraine, which is based not on individual financial transactions, but on the complex institutional interaction of all market participants. Its implementation creates the prerequisites for the formation of a modern risk management system in the agrarian sector in Ukraine, capable of ensuring the financial stability of enterprises, attracting international capital and integration into the European financial space. In the context of Ukraine's acquisition of the status of a candidate for accession to the EU, the strategic task is not only the harmonization of the regulatory framework, but also the formation of an institutional architecture capable of ensuring the functioning of a modern derivatives market in accordance with European standards. Unlike Ukrainian practice, where bilateral over-the-counter contracts and limited use of standardized derivatives prevail, in EU countries the market for financial derivatives functions as a component of an integrated financial system based on the principles of transparency, centralized clearing, risk management and digital standardization.

For EU agricultural business, derivatives perform not only the function of hedging price risks, but also are a tool for ensuring the stability of food chains, supporting investment activity and forming long-term strategies for the development of agricultural production. Accordingly, the expansion of the limits of the use of derivative financial instruments in Ukraine should be carried out in the following strategic directions:

- harmonization of the regulatory environment of Ukraine with EU legislation by adapting the Ukrainian regulatory system to European standards for the functioning of financial markets in accordance with regulatory guidelines: MiFID II (EU regulatory framework for the organization of financial instruments markets, which establishes requirements for trading venues, rules for the activities of investment companies, standards for transparency of transactions, mechanisms for the protection of market participants, reporting procedures for derivatives transactions), EMIR (EU regulation aimed at ensuring the stability of the derivatives market through mandatory centralized clearing of standardized derivatives, the activities of central counterparties, control of systemic risks, and mandatory reporting on transactions. For Ukraine, the implementation of these standards will create the prerequisites for the creation of a full-fledged organized market for agricultural derivatives that will be compatible with the European financial infrastructure;

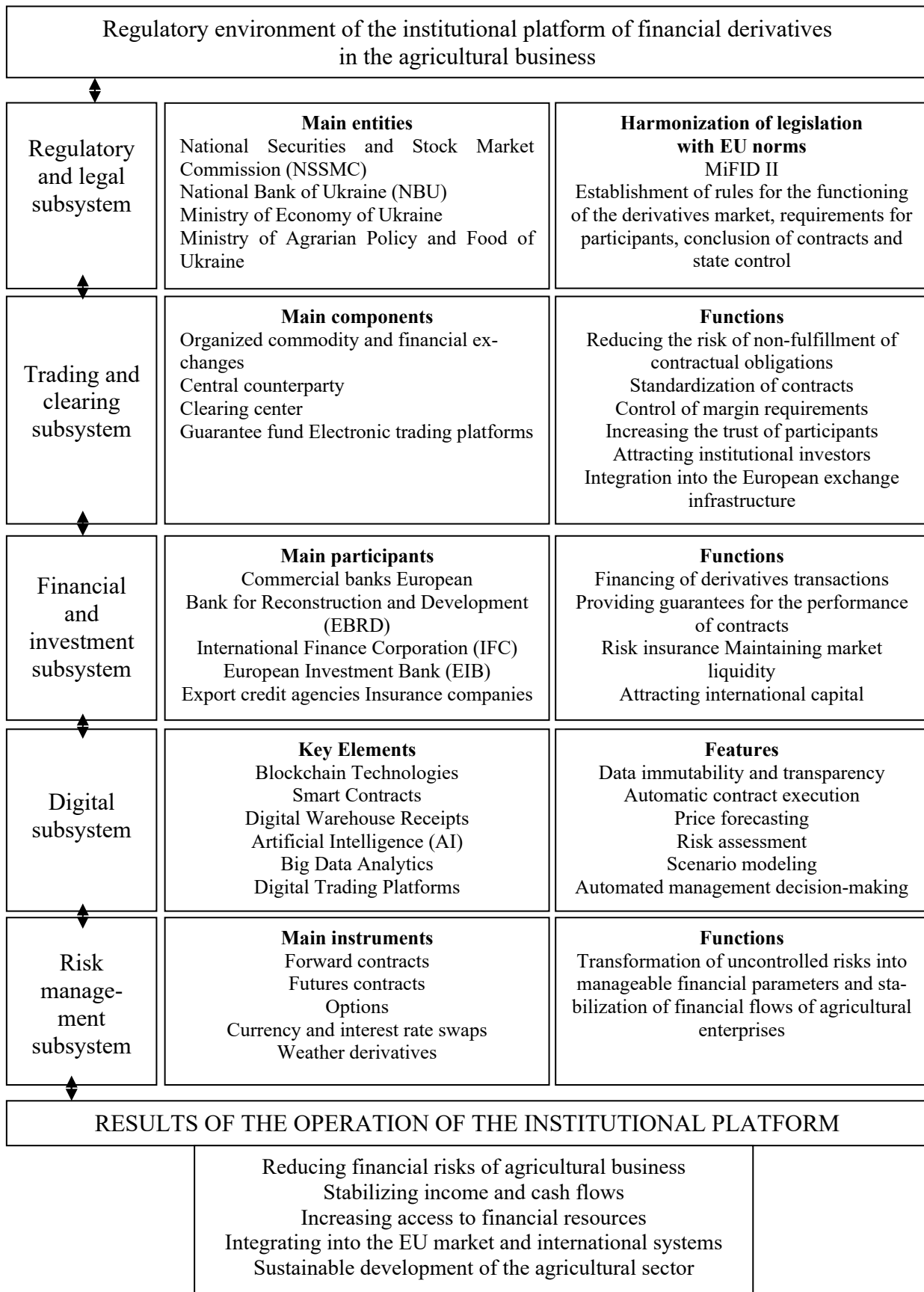


Figure 1. Regulatory environment of the institutional platform of financial derivatives in the agricultural business of Ukraine

Source: compiled by the author

– integration of Ukrainian agricultural derivatives into European exchange platforms through organized platforms (Euronext, which provides trading in agricultural futures and options on grain crops; European Energy Exchange, which specializes in energy and commodity derivatives; international exchange groups that form global standards for trading in agricultural contracts. Ukraine's integration into such platforms can be carried out through the creation of common trading products, mutual recognition of exchange trading standards, connection of Ukrainian brokerage companies, use of European clearing mechanisms, formation of Ukrainian basic contracts for grain and oilseed crops. The creation of Ukrainian futures contracts for wheat, corn, sunflower oil and rapeseed using the European exchange infrastructure is especially promising;

– development of joint Ukraine-EU agricultural risk hedging programs, which can be implemented with the participation of the European Commission, the European Bank for Reconstruction and Development, the European Investment Bank, international insurance companies, and agricultural financial platforms. Such programs may include partial guaranteeing of derivatives transactions, subsidizing the cost of option contracts for small farmers, creating funds to cover the basis risk, developing weather derivatives, and insuring the income of agricultural producers. In the future, this will allow moving from the model of state compensation for losses after the occurrence of risk events to a preventive risk management system;

– digital integration of the Ukrainian and EU derivatives markets through the integration of digital warehouse receipts with European information systems, the use of Blockchain to confirm ownership of goods, the use of Smart Contracts in international agricultural agreements, the creation of digital derivatives trading platforms, and the use of AI models for forecasting prices and risks. Digital integration will reduce transaction costs, increase transparency of operations and ensure access of small and medium-sized agricultural enterprises to modern hedging instruments.

Thus, expanding the scope of the use of derivative financial instruments in partnership with the EU should be considered as a strategic direction for the modernization of the agricultural financial market of Ukraine. The proposed approach does not involve the mechanical transfer of European regulatory norms, but the adaptation of best practices to the specifics of Ukrainian agricultural business, which operates in conditions of war risks, high export dependence and the need for large-scale post-war recovery. The result of the implementation of such a model should be the formation of an integrated system of agricultural derivatives in Ukraine, which will ensure increased financial stability of enterprises, reduction of price and currency risks, attraction of international capital, development of investment attractiveness of the agricultural sector, integration of Ukraine into the European market of financial instruments.

Conclusions. Thus, the formation of the regulatory environment of the institutional platform of derivative financial instruments is a strategic prerequisite for the transition of the Ukrainian agrarian business to a modern model of risk-oriented financial management, which meets European standards and ensures the competitiveness of the agrarian sector in the conditions of post-war recovery. The conducted research allowed to substantiate the need to form a new paradigm for the development of the derivative financial instruments market in the agrarian business of Ukraine, which should be based not only on expanding the list of available derivatives, but primarily on the creation of a comprehensive regulatory institutional platform capable of ensuring systemic risk management, financial stability of agricultural enterprises and the integration of Ukraine into the European financial space.

Derivative financial instruments in modern agrarian business should perform not only the function of financial transactions, but are an important mechanism for transforming uncertainty into manageable economic parameters. The use of forwards, futures, options, swaps, weather and credit derivatives allows agricultural enterprises to stabilize revenues, increase cash flow predictability, reduce the impact of market volatility, and improve access to financial resources.

References:

1. Dykha M., Dykha V. (2024) Instrumenty khedzhuvannia v upravlinni tsinovymy ryzykamy (na prykladi ahrarnoho i enerhetychnoho rynkiv Ukrainy) [Hedging instruments in price risk management (using the example of the agricultural and energy markets of Ukraine)]. *Ekonomika Ukrainy*, vol. 3, pp. 19-35.
2. Manukhina M. Yu., Tatsii I. V. (2021) Dosvid ta perspektyvy vykorystannia pokhidnykh finansovykh instrumentiv v ahrarnomu sektori Ukrainy [Experience and prospects of using derivative financial instruments in the agricultural sector of Ukraine]. *Visnyk Skhidnoukrajinskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, vol. 6(270), pp. 28-34.
3. Maslo A. I. (2025) Otsinka birzhovoi torhivli deryvatyvnymy kontraktamy na silskohospodarsku produktsiiu na mizhnarodnykh orhanizovanykh tovarnykh rynkakh [Valuation of exchange trading in agricultural derivative contracts on international organized commodity markets]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, vol. 9, pp. 79-83.
4. Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]. <https://bank.gov.ua/ua/>
5. Natsionalna komisiia z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku [National Securities and Stock Market Commission]. <https://www.smida.gov.ua/news/allnews/nkcpfpropriludnilaricnijzvitza2024rik>
6. Prykaziuk N., Stelmakh D., Didenko I. (2026) Upravlinnia valiutnym ryzykom na rynku zerna: Keis Ukrainy [Managing currency risk in the grain market: The case of Ukraine]. *Visnyk kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni tarasa shevchenka. seriia: Ekonomika*, vol.1(226), pp. 97-105.
7. Antonakakis N., Cunado J., Filis G. (2020) Commodity markets and financialization: A risk management perspective. *Energy Economics*, vol. 90, pp. 104836. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2020.104836>
8. Basu S., Gavin W. (2021) Commodity derivatives and risk management in agricultural markets. *Journal of Commodity Markets*, vol. 22, pp. 100142. <https://doi.org/10.1016/j.jcomm.2021.100142>
9. Bessler W., Conlon T., Huan X. (2022) Financial innovation and agricultural commodity markets. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, vol. 79, pp. 101602. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2022.101602>
10. Branger N., Hanke M., Weissensteiner A. (2024) The information content of wheat derivatives regarding the Ukrainian war. *The Journal of Futures Markets*, vol. 44, pp. 420-431.
11. Carter C. A., Janzen E., Smith A. (2021) Commodity futures markets and agricultural price risk management. *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 103(5), pp. 1575-1593.
12. European Commission (2021) Markets in Financial Instruments Directive II (MiFID II): Regulatory Framework for Financial Markets. https://www.wmaccess.com/en/mifid-2-cost-transparency.jsp?gad_source=1&gad_campaign_id=1338723594&gclid=Cj0KCQjwjvfSBhDpARiSAEiOpSuUPkQJIgIRt_3G3gTdcTbWOs0zcnYaxlO2jd0KmJ1_ClulTQbwsEaAtsKEALw_wcB
13. Euronext (2025) Euronext Commodity Derivatives Market Data and Statistics. <https://www.euronext.com/en/about/media/euronext-press-releases/euronext-publishes-q4-and-full-year-2025-results>
14. European Securities and Markets Authority (2022). EMIR Review and the Regulation of Derivatives Markets in the European Union. <https://www.amf-france.org/en/european-emir-regulation>
15. FAO (2022). The State of Agricultural Commodity Markets: The Geography of Food and Agricultural Trade. <https://reliefweb.int/report/world/state-agricultural-commodity-markets-2022-geography-food-and-agricultural-trade-policy-approaches-sustainable-development>
16. Hrabynska I., Kosarchyn M., Dąbrowska A. (2022) *Economic imperatives of financialization of agricultural commodity markets. Agricultural and Resource Economics*, vol. 8(3), pp. 5-25.
17. Hull J. C. (2022) Options, Futures, and Other Derivatives. *Journal of Derivatives*, vol. 29(4), pp 7-15.
18. International Monetary Fund (2025). Monetary and Capital Markets Department. Ukraine: Technical Assistance Report-Foreign Exchange Derivatives Market Development. IMF Technical Assistance Report №. 2025/064. <https://www.imf.org/-/media/files/publications/tar/2025/english/tarea2025064-print-pdf.pdf>
19. International Monetary Fund (2023). Ukraine: Technical Assistance Report – Developing Financial Markets and Risk Management Instruments. https://mof.gov.ua/en/imf_technical_mission_reports-386
20. OECD (2023). Agricultural Policy Monitoring and Evaluation. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/10/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2023_7cc05c6a/b14de474-en.pdf
21. World Bank (2024) Commodity Markets Outlook: Under the Shadow of Geopolitical Risks. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099126301312598929/pdf/IDU-5b1fc086-2883-4323-8cf3-4b6fd5ddf0c0.pdf>

Список використаних джерел:

1. Диха М., Диха В. Інструменти хеджування в управлінні ціновими ризиками (на прикладі аграрного і енергетичного ринків України). *Економіка України*. 2024. № 3. С. 19-35.
2. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Досвід та перспективи використання похідних фінансових інструментів в аграрному секторі України. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. № 6 (270). С. 28-34.
3. Масло А. І. Оцінка біржової торгівлі деривативними контрактами на сільськогосподарську продукцію на міжнародних організованих товарних ринках. *Український економічний часопис*. 2025. № 9. С. 79-83.
4. Національний банк України. <https://bank.gov.ua/ua/>

5. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. <https://www.smida.gov.ua/news/allnews/nkcspfpriori ludnilaricnijzvitza2024rik>
6. Приказюк Н., Стельмах Д., Діденко І. Управління валютним ризиком на ринку зерна: Кейс України. *Вісник київського національного університету імені Тараса Шевченка. серія: економіка*. 2026. № 1(226). С. 97-105.
7. Antonakakis N., Cunado J., Filis G. Commodity markets and financialization: A risk management perspective. *Energy Economics*. 2020. Vol. 90. Article 104836. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2020.104836> (дата звернення: 20.07.2026)
8. Basu S., Gavin W. Commodity derivatives and risk management in agricultural markets. *Journal of Commodity Markets*. 2021. Vol. 22. Article 100142. <https://doi.org/10.1016/j.jcomm.2021.100142>
9. Bessler W., Conlon T., Huan X. Financial innovation and agricultural commodity markets. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. 2022. Vol. 79. Article 101602. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2022.101602>
10. Branger N., Hanke M., Weissensteiner A. The information content of wheat derivatives regarding the Ukrainian war. *The Journal of Futures Markets*. 2024. Vol. 44. P. 420-431.
11. Carter C. A., Janzen E., Smith A. Commodity futures markets and agricultural price risk management. *American Journal of Agricultural Economics*. 2021. Vol. 103(5). P. 1575-1593.
12. European Commission. Markets in Financial Instruments Directive II (MiFID II): Regulatory Framework for Financial Markets. Brussels: European Commission. 2021. https://www.wmaccess.com/en/mifid-2-cost-transparency.jsp?gad_source=1&gad_campaignid=1338723594&gclid=Cj0KCQjwvfSBhDpARIsAEiOpSuUPkQJIg1Rt_3G3gTdcTbW0s0zcnYaxlO2jd0KmJl-_CluTQbwsEaAtsKEALw_wcB
13. Euronext. Euronext Commodity Derivatives Market Data and Statistics. <https://www.euronext.com/en/about/media/euronext-press-releases/euronext-publishes-q4-and-full-year-2025-results>
14. European Securities and Markets Authority. EMIR Review and the Regulation of Derivatives Markets in the European Union. ESMA Report. 2022. <https://www.amf-france.org/en/european-emir-regulation>
15. FAO. The State of Agricultural Commodity Markets 2022: The Geography of Food and Agricultural Trade. <https://reliefweb.int/report/world/state-agricultural-commodity-markets-2022-geography-food-and-agricultural-trade-policy-approaches-sustainable-development>
16. Hrabynska I., Kosarchyn M., Dąbrowska A. *Economic imperatives of financialization of agricultural commodity markets*. *Agricultural and Resource Economics*. 2022. Vol. 8(3). С. 5-25.
17. Hull J. C. Options, Futures, and Other Derivatives. *Journal of Derivatives*. 2022. Vol. 29(4). P. 7-15.
18. International Monetary Fund. Monetary and Capital Markets Department. Ukraine: Technical Assistance Report-Foreign Exchange Derivatives Market Development. IMF Technical Assistance Report №. 2025/064. <https://www.imf.org/-/media/files/publications/tar/2025/english/tarea2025064-print-pdf.pdf>
19. International Monetary Fund. Ukraine: Technical Assistance Report – Developing Financial Markets and Risk Management Instruments. IMF Technical Report. 2023. https://mof.gov.ua/en/imf_technical_mission_reports-386
20. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2023. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/10/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2023_7cc05c6a/b14de474-en.pdf
21. World Bank. Commodity Markets Outlook: Under the Shadow of Geopolitical Risks. 2024. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099126301312598929/pdf/IDU-5b1fc086-2883-4323-8cf3-4b6fd5ddf0c0.pdf>

Трусова Н. В., д.е.н., професор
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
trusova_natalya5@ukr.net
ORCID: 0000-0001-9773-4534

РЕГУЛЯТОРНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПЛАТФОРМИ ПОХІДНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ: ТОРГІВЕЛЬНА ПОЛІТИКА ТА ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ НА РИНКУ ЄС

Анотація. У статті обґрунтовано та розроблено регуляторне середовище інституційної платформи використання похідних фінансових інструментів в аграрному бізнесі України в умовах європейської інтеграції та трансформації торговельної політики шляхом удосконалення нормативно-правових механізмів, розвитку біржово-клірингової інфраструктури, фінансово-інвестиційного забезпечення, цифрових технологій та сучасних інструментів управління ризиками. Обґрунтовано, що трансформація аграрного сектору супроводжується суттєвим зростанням системних ризиків, які потребують комплексного механізму хеджування на основі використання деривативів. Визначено, що недостатній рівень розвитку організованого ринку похідних фінансових інструментів, фрагментарність нормативно-правового забезпечення, відсутність централізованої клірингової

системи, обмежена інтеграція цифрових технологій та низька інституційна взаємодія між державними регуляторами, фінансовими установами і суб'єктами аграрного бізнесу істотно стримують розвиток сучасної інфраструктури управління ризиками. Запропоновано авторську концепцію регуляторної інституційної платформи похідних фінансових інструментів, що базується на інтеграції п'яти взаємопов'язаних підсистем: регуляторно-правової, біржово-клірингової, фінансово-інвестиційної, цифрової та підсистеми управління ризиками. Встановлено функціональні взаємозв'язки між Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, НБУ, міжнародними фінансовими організаціями, біржовими інститутами, цифровими платформами та суб'єктами аграрного виробництва. Гармонізація регуляторного середовища із вимогами європейського законодавства, зокрема MiFID II та EMIR, у поєднанні з використанням електронних торговельних платформ створює передумови для формування інтегрованої системи управління фінансовими ризиками аграрного сектору шляхом підвищення ефективності функціонування ринку деривативів, розширення доступу аграрних підприємств до фінансових ресурсів, розвитку біржової торгівлі, поглиблення співпраці з фінансовими інститутами ЄС.

Ключові слова: інституційна платформа, похідні фінансові інструменти, аграрний бізнес, деривативи, форварди, ф'ючерси, опіони, свопи, хеджування, фінансові ризики, біржова торгівля.

Дата надходження статті: 10.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 19.08.2026

Дата публікації статті: 28.08.2026

*Шапка І. В., PhD, старший викладач**Український державний університет науки і технологій**i.v.shapka@ust.edu.ua**ORCID: 0000-0003-1171-6445**Науменко Т. С., аспірантка**Український державний університет науки і технологій**t.s.naumenko@ust.edu.ua**ORCID: 0000-0003-0835-7074*

МАКРОЕКОНОМІЧНА ТИПОЛОГІЯ МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: МІЖНАРОДНИЙ КЛАСТЕРНИЙ АНАЛІЗ

Анотація. У статті досліджено особливості розвитку людського капіталу в міжнародному вимірі на основі кластерного аналізу. Метою дослідження є формування макроекономічної типології моделей розвитку людського капіталу шляхом групування країн за показниками рівня сформованості людського капіталу та розвитку інноваційно-інституційного середовища. У роботі використано методи Z-score, кластерного, порівняльного та графічного аналізу. За результатами дослідження виокремлено чотири кластери країн, побудовано матрицю їх позиціонування та запропоновано макроекономічну типологію моделей розвитку людського капіталу. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованої типології для порівняльного аналізу моделей розвитку людського капіталу, оцінювання позицій країн та інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень у цій сфері.

Ключові слова: людський капітал, макроекономічний аналіз, моделі розвитку, типологія, кластерний аналіз, міжнародні порівняння.

JEL code classification: J24, O15, C38

Постановка проблеми. Найціннішим ресурсом будь-якої економіки завжди був і залишається людський капітал, який поєднує знання, професійні компетентності, практичні навички, досвід, творчий потенціал та здатність людини створювати нові знання й адаптуватися до динамічних змін економічного середовища. Саме людський капітал формує основу інноваційного розвитку, визначає продуктивність праці та дедалі більшою мірою впливає на конкурентні позиції країн у світовій економіці.

В умовах цифрової трансформації, технологічного оновлення виробництва, глобальної мобільності трудових ресурсів і посилення конкуренції за висококваліфіковані кадри питання ефективного розвитку та використання людського капіталу виходить далеко за межі окремих держав. Воно стало спільним викликом як для національних урядів і міжнародних організацій, так і для наукової спільноти, оскільки саме від якості людського капіталу значною мірою залежить економічна стійкість, здатність до інновацій та довгострокові перспективи розвитку країни. Попри спільне розуміння стратегічної ролі людського капіталу, країни демонструють різні підходи до його формування, підтримки та реалізації. Відмінності у державній політиці, інституційному середовищі, рівні економічного розвитку, системах освіти й охорони здоров'я формують різні моделі розвитку людського капіталу, ефективність яких суттєво відрізняється.

Міжнародні статистичні бази даних створюють широкі можливості для порівняльного аналізу розвитку людського капіталу. Водночас вони не дають відповіді на питання, які країни



мають спільні траєкторії розвитку, які моделі формування людського капіталу є подібними та чим вони відрізняються між собою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика людського капіталу посідає важливе місце в дослідженнях українських і закордонних науковців, що зумовило формування значного масиву праць, присвячених його сутності, чинникам формування, методам оцінювання, особливостям розвитку та впливу на конкурентоспроможність і економічний розвиток країн. Зокрема, у працях [1, с. 8–9; 2, с. 160] обґрунтовано роль людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності як компаній, так і національної економіки. Автори наголошують, що стратегічні інвестиції в освіту, професійний розвиток і формування компетентностей створюють передумови для підвищення продуктивності праці, інноваційної активності та довгострокового економічного зростання.

Водночас результати міжнародного емпіричного дослідження [3] засвідчили, що вплив людського капіталу на економічне зростання є неоднорідним і суттєво залежить від рівня соціально-економічного розвитку країни, що зумовлює необхідність урахування національних особливостей формування та розвитку людського капіталу.

Шульга О. розглядає розвиток людського капіталу крізь призму сталого розвитку країни, акцентуючи увагу на необхідності інтеграції освітньої, медичної, соціальної та інноваційної політики як взаємопов'язаних складових формування людського потенціалу [4, с. 22].

Для оцінювання розвитку людського капіталу Зінченко О. та Самойлова А. пропонують використовувати систему міжнародних індексів, що охоплює Human Capital Index, Human Development Index, Global Creativity Index, Global Competitiveness Index та Global Innovation Index. Використання зазначених індексів забезпечує комплексне оцінювання як рівня розвитку людського капіталу, так і результатів його впливу на інноваційний розвиток та конкурентоспроможність економіки країни [5, с. 109].

У роботі Сіденко С. на основі порівняння України з країнами Центрально-Східної Європи встановлено відставання України за показниками людського розвитку та обґрунтовано необхідність формування державної політики, орієнтованої на розвиток освіти, охорони здоров'я, соціального захисту й інноваційної економіки як основних передумов відновлення та нарощування людського капіталу [6, с. 39].

Окремий напрям досліджень присвячений аналізу ролі державної інвестиційної та міграційної політики у формуванні людського капіталу. Так, Брич Л. [7, с. 17] підкреслює, що інвестиції у людський капітал мають розглядатися як стратегічний чинник довгострокового соціально-економічного розвитку держави. Доповнюючи цей підхід, Іванісов О. [8] обґрунтовує, що ефективне регулювання міграційних процесів сприяє відновленню людського капіталу, збереженню трудових ресурсів і забезпеченню стійкого економічного розвитку, особливо в умовах повоєнної трансформації.

Узагальнення результатів аналізу наукових праць дає підстави стверджувати, що, попри значний науковий доробок у сфері дослідження людського капіталу, переважна більшість робіт присвячена окремим аспектам його формування, розвитку, оцінювання або впливу на соціально-економічні процеси. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного порівняльного аналізу розвитку людського капіталу, що ускладнює виявлення спільних закономірностей і відмінностей між національними економіками.

Формулювання цілей статті. Метою статті є макроекономічна типологізація моделей розвитку людського капіталу на основі системи міжнародних індикаторів та ідентифікація особливостей розвитку людського капіталу в країнах, що належать до різних кластерів. Для досягнення поставленої мети у статті: узагальнено теоретичні підходи до розуміння щодо розвитку людського капіталу та його ролі в соціально-економічному розвитку країн; систематизовано міжнародні індикатори, що характеризують рівень розвитку людського капіталу; сформовано інформаційну базу дослідження за сукупністю макроекономічних показників; проведено кластерний аналіз країн з метою виявлення груп із подібними характеристиками розвитку людського капіталу; охарактеризовано особливості сформованих кластерів та визначено їх від-

мінні риси; обґрунтовано можливості використання отриманих результатів для визначення пріоритетів розвитку людського капіталу в національних економіках з урахуванням міжнародного досвіду.

Виклад основного матеріалу. Історичний розвиток теорії людського капіталу засвідчує еволюцію економічної думки від трактування праці як одного з базових факторів виробництва до розуміння людини як стратегічного ресурсу економічного розвитку. У межах різних економічних шкіл поступово сформувався підхід, відповідно до якого знання, професійні компетентності, здоров'я, навички та інші якісні характеристики людини розглядаються як результат довгострокових інвестицій, здатних забезпечувати зростання продуктивності праці, інноваційного потенціалу та національної конкурентоспроможності. Така еволюція наукових поглядів стала підґрунтям сучасного розуміння людського капіталу як одного з ключових чинників соціально-економічного розвитку країн [9, с. 11–12].

Оцінювання людського капіталу здійснюється на основі різних методологічних концепцій, кожна з яких відображає окремий аспект його формування або використання. Витратний, прибутковий, ринковий, інвестиційний та залишковий підходи дозволяють оцінити економічну вартість людського капіталу на рівні підприємства, окремого працівника або національної економіки [10, с. 114]. Однак зазначені підходи переважно орієнтовані на оцінювання окремих характеристик людського капіталу та не забезпечують його комплексного аналізу в міжнародному контексті. Крім того, використання різних методик розрахунку, неоднорідної статистичної бази та відмінностей у національних системах обліку ускладнює проведення міжнародних порівняльних досліджень.

З огляду на зазначені обмеження, у сучасних міжнародних дослідженнях дедалі ширше застосовується індикаторний підхід, який базується на використанні інтегральних міжнародних індексів. На відміну від традиційних методів, такі індекси комплексно характеризують різні складові розвитку людського капіталу [5, с. 107].

Для реалізації поставленої мети в дослідженні використано систему міжнародних індикаторів, які наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Міжнародні індикатори оцінювання розвитку людського капіталу

Індикатор	Джерело	Складова розвитку людського капіталу
Human Capital Index Plus	World Bank	Потенціал людського капіталу
Global Innovation Index	World Intellectual Property Organization	Інноваційний потенціал та спроможність до створення знань
Global Talent Competitiveness Index	INSEAD	Здатність країни залучати, розвивати та утримувати таланти
Education Index	United Nations Development Programme	Освітній розвиток населення
Life Expectancy Index	United Nations Development Programme	Стан здоров'я та довголіття населення
Income Index	United Nations Development Programme	Рівень матеріального добробуту населення
Government Effectiveness	World Bank	Ефективність державного управління та інституційне середовище розвитку людського капіталу

Джерело: сформовано авторами

Представлена система міжнародних індикаторів охоплює ключові складові розвитку людського капіталу, включаючи освіту, здоров'я, компетентності, інноваційний потенціал, розвиток талантів, конкурентоспроможність та економіку знань. Їх комплексне використання забезпечує всебічне оцінювання розвитку людського капіталу та формує інформаційну основу для

проведення кластерного аналізу країн і подальшої типологізації моделей розвитку людського капіталу.

Human Capital Index Plus (Індекс людського капіталу плюс, HCI+) є комплексним міжнародним індикатором, розробленим Світовим банком для оцінювання рівня розвитку людського капіталу країни. Індекс характеризує накопичений потенціал людського капіталу, сформований під впливом освіти, стану здоров'я та участі населення в економічній діяльності, а також дає змогу оцінити спроможність країни забезпечувати реалізацію продуктивного потенціалу населення протягом життєвого циклу.

Global Innovation Index (Глобальний індекс інновацій, GII) відображає рівень інноваційного розвитку країни, оцінюючи її спроможність створювати, впроваджувати та комерціалізувати інновації. Індекс демонструє ефективність використання людського, наукового й технологічного потенціалу.

Global Talent Competitiveness Index (Індекс глобальної конкурентоспроможності талантів, GTCI) відображає здатність країни залучати, розвивати, утримувати та ефективно використовувати людський талант. Показник визначає рівень розвитку національної системи формування й використання талантів.

Education Index (Індекс освіти, EI) відображає рівень освітнього розвитку населення на основі показників очікуваної та середньої тривалості навчання. Показник відображає освітній потенціал країни та можливості його подальшого розвитку.

Life Expectancy Index (Індекс очікуваної тривалості життя, LEI) відображає стан здоров'я населення через показник очікуваної тривалості життя при народженні. Індекс використовується для оцінювання демографічних передумов формування та відтворення людського капіталу.

Income Index (Індекс доходу, II) відображає рівень матеріального добробуту населення на основі валового національного доходу на душу населення, скоригованого за паритетом купівельної спроможності. Показник характеризує економічний потенціал країни щодо забезпечення високої якості життя населення та створення умов для розвитку людського капіталу.

Government Effectiveness (Ефективність державного управління, GE) відображає рівень ефективності державного управління на основі оцінки якості державних послуг, професіоналізму державної служби та спроможності органів влади формувати й реалізовувати державну політику. Показник є індикатором інституційної спроможності держави, що визначає умови для розвитку людського капіталу та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку.

До вибірки включено 35 країн, які представляють різні моделі соціально-економічного розвитку, зокрема країни Північної, Західної, Центральної та Східної Європи, Балтії, Південної Європи, Північної Америки, Азії та країни, що перебувають на різних етапах соціально-економічної трансформації.

У табл. 2 наведено значення міжнародних індикаторів, використаних для оцінювання рівня розвитку людського капіталу країн вибірки.

Перед проведенням кластерного аналізу вихідні показники були стандартизовані за методом Z-score з метою усунення впливу відмінностей у масштабах їх вимірювання. Також з метою формування макроекономічної типології моделей розвитку людського капіталу стандартизовані показники були систематизовані за їх функціональним призначенням у дві узагальнені групи. До першої групи віднесено індикатори, що характеризують інноваційно-інституційне середовище розвитку людського капіталу (GII, GE, GTCI), тоді як до другої віднесено індикатори, що безпосередньо відображають рівень сформованості людського капіталу (HCI, EI, LEI). Середні значення стандартизованих показників кожної групи використано як координати осей матриці позиціонування країн, що забезпечило можливість візуалізації макроекономічної типології моделей розвитку людського капіталу (рис. 1).

Таблиця 2

Значення міжнародних індикаторів розвитку людського капіталу країн світу

Регіон	Країна	НСІ	ГП	GE	GTCI	EI	LEI	П
Північна Європа	Данія	264,65	56,90	88,53	72,05	0,95	0,95	1,00
	Фінляндія	256,26	57,70	86,67	71,06	0,97	0,95	0,96
	Норвегія	265,93	49,20	87,18	69,84	0,96	0,97	1,00
	Швеція	269,34	62,60	85,85	70,76	0,95	0,97	0,98
Західна Європа	Австрія	251,63	50,10	80,79	65,86	0,86	0,95	0,98
	Бельгія	245,53	48,50	74,57	66,05	0,95	0,96	0,98
	Німеччина	256,46	55,50	81,41	65,73	0,96	0,94	0,98
	Франція	251,24	53,40	74,69	62,88	0,84	0,97	0,95
	Нідерланди	269,71	57,00	85,41	70,26	0,94	0,96	0,99
	Швейцарія	264,92	66,00	87,12	73,14	0,93	0,98	1,00
	Ірландія	268,66	50,40	82,68	68,73	0,92	0,96	1,00
Центральна та Східна Європа	Люксембург	239,39	47,30	91,00	69,84	0,82	0,96	1,00
	Польща	259,46	37,70	64,43	53,70	0,90	0,90	0,90
	Чехія	249,67	42,00	74,23	62,52	0,90	0,92	0,92
	Словаччина	232,18	35,50	64,13	54,41	0,85	0,90	0,88
	Угорщина	235,37	40,00	61,10	52,80	0,84	0,88	0,88
	Румунія	198,65	34,30	59,47	48,24	0,78	0,86	0,84
	Болгарія	225,11	39,10	52,17	50,09	0,81	0,86	0,80
Країни Балтії	Україна	220,06	29,70	39,70	46,31	0,74	0,82	0,73
	Естонія	260,55	51,10	76,56	61,92	0,90	0,91	0,93
	Латвія	251,67	37,50	65,79	54,59	0,91	0,86	0,88
Південна Європа	Литва	257,97	40,80	74,70	58,76	0,83	0,86	0,91
	Італія	223,74	44,90	66,75	57,35	0,85	0,98	0,94
	Іспанія	239,86	44,60	72,94	59,32	0,81	0,98	0,93
	Португалія	248,48	43,90	69,76	59,90	0,96	0,96	0,90
Північна Америка	Греція	221,95	37,40	55,06	52,38	0,91	0,95	0,91
	США	251,72	61,70	77,78	69,41	0,85	0,91	1,00
	Канада	256,89	51,70	85,54	66,40	0,90	0,96	0,98
Азія	Японія	284,34	53,60	91,94	58,59	0,85	1,00	0,96
	Південна Корея	266,90	60,00	80,25	58,08	0,89	0,99	0,97
	Сінгапур	282,37	59,90	95,67	73,29	0,87	0,98	1,00
Інші країни	Сербія	230,39	31,70	53,32	48,52	0,81	0,87	0,82
	Молдова	221,72	27,40	56,35	44,23	0,80	0,79	0,73
	Грузія	214,86	31,20	60,21	50,97	0,89	0,84	0,79
	Казахстан	229,43	26,30	54,19	43,10	0,81	0,84	0,86

Джерело: сформовано авторами на основі [11–14]

За результатами позиціонування країн у двовимірному просторі виокремлено кластери країн, що відображають відмінності макроекономічних моделей розвитку людського капіталу.

Кластер I сформувався з країн, для яких характерне збалансоване поєднання високого рівня сформованості людського капіталу та сприятливих умов для його відтворення, реалізації й накопичення. До неї належать переважно економічно розвинені країни Північної та Західної Європи, а також Японія, Південна Корея, Канада і Сінгапур. Для країн цього типу характерна системна узгодженість освітньої, соціальної, інноваційної та інституційної політики, що забезпечує комплексний розвиток людського капіталу.

Кластер II представлений країнами, у яких відносно високі характеристики людського капіталу поєднуються з недостатньо реалізованими можливостями інноваційно-інституційного середовища. До них належать Португалія, Польща та Чехія. Характерною особливістю кластеру є сформований людський капітал, продуктивне використання якого обмежується недостатнім рівнем розвитку інноваційно-інституційного середовища. Державна політика має бути орієнтована на комплексне вдосконалення інституційних механізмів, розвиток інноваційної екосистеми та створення сприятливих умов для ефективної реалізації людського потенціалу.

Кластер III об'єднує країни з нижчими за середні значеннями досліджуваних характеристик. До неї увійшли Україна, Молдова, Румунія, Болгарія, Грузія, Казахстан, Сербія, Угорщина, Словаччина, Литва, Італія, Іспанія, Греція та Латвія. Державна політика цих країн характеризується наявністю комплексу взаємопов'язаних обмежень, що знижують можливості формування, збереження та продуктивного використання людського капіталу й зумовлюють потребу в її комплексній модернізації.

До кластеру IV увійшли США та Люксембург, для яких сприятливі інноваційно-інституційні передумови не повною мірою супроводжуються відповідним рівнем показників, що характеризують сформованість людського капіталу. Це свідчить про наявність структурних диспропорцій у розвитку людського капіталу та резервів для посилення соціальної й людиноцентричної спрямованості державної політики.

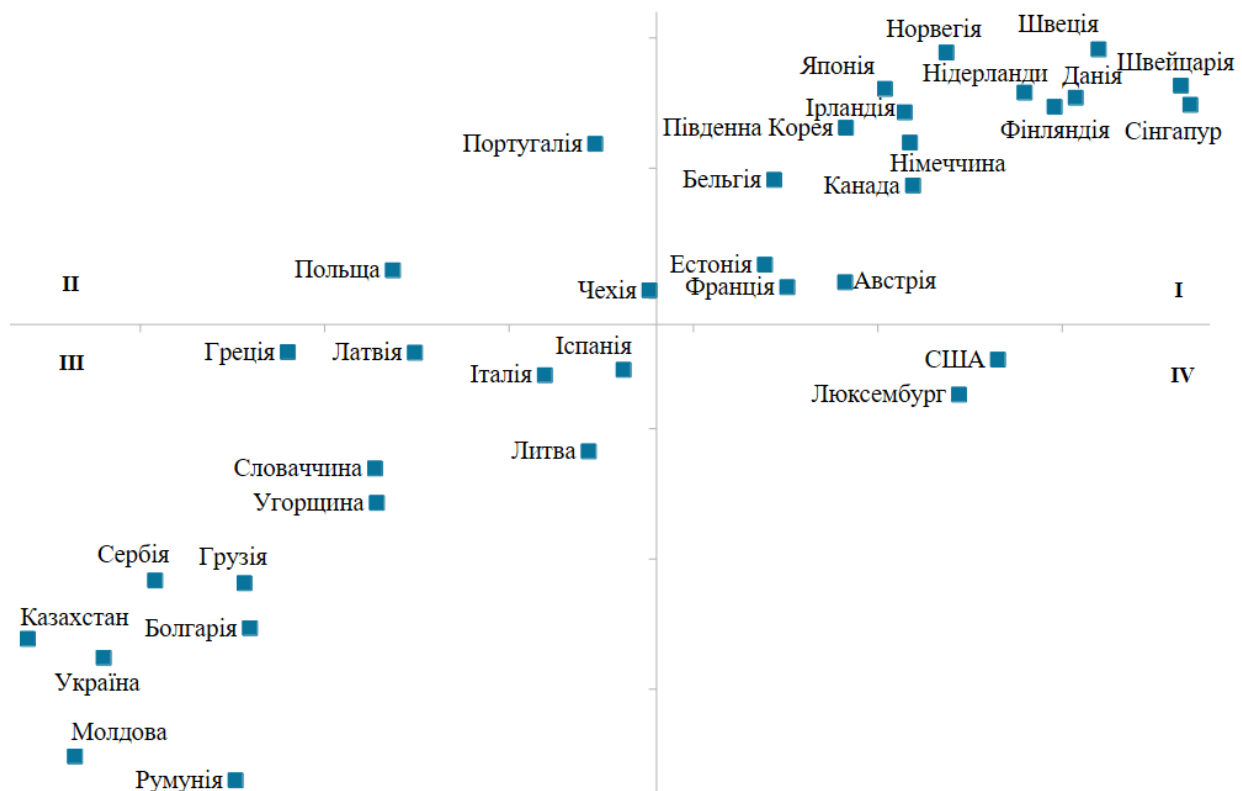


Рис. 1. Матриця позиціонування країн за рівнем розвитку людського капіталу
Джерело: сформовано автором на основі даних таблиці 2

За результатами інтерпретації сформованих кластерів виокремлено такі типи макроекономічних моделей розвитку людського капіталу, а саме:

– збалансована модель розвитку людського капіталу (кластер I). Для цього типу характерне гармонійне поєднання високого рівня розвитку людського капіталу зі сприятливим інноваційно-інституційним середовищем. Це забезпечує ефективне використання людського потенціалу, формує сприятливі умови для технологічної модернізації економіки, підвищення її інноваційної спроможності, зміцнення конкурентних позицій країни на світових ринках та її успішної інтеграції у глобальний економічний простір;

– людиноцентрична модель розвитку людського капіталу (кластер II). Модель характеризується відносно високим рівнем розвитку людського капіталу за недостатнього розвитку інноваційно-інституційного середовища. За таких умов наявний людський потенціал реалізується не повною мірою, оскільки структурні та інституційні обмеження стримують інноваційну активність, знижують ефективність використання людського капіталу та послаблюють конкурентні переваги країни в міжнародному економічному середовищі;

– диспропорційна модель розвитку людського капіталу (кластер III). Ця модель відображає незбалансованість взаємодії між людським капіталом, інституційним середовищем та інноваційним розвитком, унаслідок чого потенціал людського капіталу не трансформується повною мірою у фактор економічного зростання та міжнародної конкурентоспроможності. Для країн цього типу характерною є недостатня ефективність інституційних механізмів підтримки інновацій, розвитку талантів і комерціалізації знань, що обмежує їхню здатність інтегруватися у глобальні інноваційні мережі та ланцюги створення доданої вартості. Подолання зазначених диспропорцій потребує комплексної модернізації державної політики у сфері розвитку людського капіталу, інституційного середовища та інноваційної екосистеми;

– інституційно орієнтована модель розвитку людського капіталу (кластер IV). Модель характеризується випереджальним розвитком інноваційно-інституційного середовища порівняно з рівнем сформованості людського капіталу. Розвинене інституційне середовище створює необхідні передумови для його подальшого розвитку, однак наявний потенціал ще не повною мірою трансформувався у відповідний рівень людського капіталу. Для країн цього типу перспективним напрямом є підвищення ефективності використання людського потенціалу за рахунок повнішої реалізації можливостей сформованого інноваційно-інституційного середовища, активізації інноваційної діяльності, розвитку механізмів комерціалізації знань та створення сприятливих умов для розвитку талантів, що сприятиме зміцненню міжнародної конкурентоспроможності економіки.

Висновки. Таким чином, проведений кластерний аналіз дав змогу виокремити чотири макроекономічні моделі розвитку людського капіталу, які відображають особливості поєднання рівня сформованості людського капіталу та розвитку інноваційно-інституційного середовища країн світу. Запропонована типологія дозволяє ідентифікувати сильні сторони, структурні диспропорції та потенційні резерви розвитку кожного кластеру країн, що створює підґрунтя для формування диференційованих підходів до державної політики у сфері розвитку людського капіталу. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованої типології для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку людського капіталу, підвищення міжнародної конкурентоспроможності економіки та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країн.

Для України результати дослідження мають особливе практичне значення в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграційних трансформацій. Запропонована типологія може бути використана як аналітичний інструмент для оцінювання поточного стану розвитку людського капіталу, визначення пріоритетних напрямів державної політики та формування комплексу заходів, спрямованих на посилення інноваційно-інституційного середовища, підвищення якості людського капіталу й зміцнення міжнародної конкурентоспроможності національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Дуга С. Людський капітал як фактор конкурентоспроможності національної економіки: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-8>
2. Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). С. 160–174. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-12>
3. Sultana T., Dey, S. R., Tareque, M. Exploring the linkage between human capital and economic growth: A look at 141 developing and developed countries. *Economic Systems*. 2022. Vol. 46(3), 101017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2022.101017>

4. Шульга О. А. Розвиток людського капіталу в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 83. С. 19–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.83-3>
5. Зінченко О., Самойленко А. Глобальний вимір розвитку людського капіталу, *Міжнародні економічні відносини*. 2020. № 8 (230). С. 104–113. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2020-1-230-104-113>
6. Сіденко С. Сучасні тенденції розвитку людського капіталу в глобальному середовищі. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 56(2). С. 25–43. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.02.025>
7. Брич Л. Провідний досвід державного управління інвестування в розвиток людського капіталу: практики цивілізованого світу. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 5. С. 14–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-2>
8. Іванісов О. В. Міграційна політика як інструмент регулювання відновлення людського капіталу. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.64>
9. Демченко О. В. Генезис наукових підходів до теорії людського капіталу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 6–15. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-6-15>
10. Шахно А. Ю., Козир А. А. Вирішення сучасних задач оцінювання рівня розвитку людського капіталу в рейтингах глобального індексу інновацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 17. С. 112–121. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.17.112>
11. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home>
12. World Intellectual Property Organization. URL: <https://www.wipo.int/portal/en/index>
13. INSEAD. URL: <https://www.insead.edu/>
14. United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/>

References:

1. Duha, S. (2024). Liudskyi kapital yak faktor konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky: analiz suchasnoho stanu ta perspektyvy rozvytku [Human capital as a factor of national economy competitiveness: analysis of the current state and development prospects]. *Economy and Society*. Issue 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-8>.
2. Plaksiuk, V., Horvatova, O., Yakushev, O. (2023). Liudskyi kapital yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti ta konkurentospromozhnosti kompanii [Human capital as a factor of increasing company efficiency and competitiveness]. *Academic Review*. No. 1 (58). P. 160–174. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-12>.
3. Sultana, T., Dey, S.R., Tareque, M. (2022). Exploring the linkage between human capital and economic growth: A look at 141 developing and developed countries. *Economic Systems*. Vol. 46(3). Article 101017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2022.101017>.
4. Shulha, O.A. (2023). Rozvytok liudskoho kapitalu v konteksti dosiahnennia tsilei staloho rozvytku [Human capital development in the context of achieving sustainable development goals]. *Black Sea Economic Studies*. Issue 83. P. 19–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.83-3>.
5. Zinchenko, O.A., Samoilenko, A.O. (2020). Hlobalnyi vymir rozvytku liudskoho kapitalu [Global dimension of human capital development]. *International Economic Relations*. No. 8 (230). P. 104–113. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2020-1-230-104-113>.
6. Sidenko, S. (2024). Suchasni tendentsii rozvytku liudskoho kapitalu v hlobalnomu seredovysshchi [Current trends in human capital development in the global environment]. *Demography and Social Economy*. Vol. 56(2). P. 25–43. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.02.025>.
7. Brych, L. (2024). Providnyi dosvid derzhavnogo upravlinnia investuvannia v rozvytok liudskoho kapitalu: praktyky tsyvilizovanoho svitu [Leading experience of public administration in investing in human capital development: practices of the civilized world]. *Kyiv Economic Scientific Journal*. Issue 5. P. 14–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-2>.
8. Ivanisov, O.V. (2025). Mihratsiina polityka yak instrument rehuliuвання vidnovlennia liudskoho kapitalu [Migration policy as a tool for regulating human capital recovery]. *Efficient Economy*. No. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.64>.
9. Demchenko, O.V. (2024). Henezys naukovykh pidkhodiv do teorii liudskoho kapitalu [Genesis of scientific approaches to human capital theory]. *Business Inform*. No. 6. P. 6–15. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-6-15>.
10. Shakhno, A.Yu., Kozyr, A.A. (2025). Vyrishennia suchasnykh zadach otsiniuvannia rivnia rozvytku liudskoho kapitalu v reitynhakh hlobalnogo indeksu innovatsii [Addressing current challenges in assessing the level of human capital development in the Global Innovation Index rankings]. *Investments: Practice and Experience*. No. 17. P. 112–121. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.17.112>
11. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home> (accessed July 26, 2026).
12. World Intellectual Property Organization. URL: <https://www.wipo.int/portal/en/index>
13. INSEAD. URL: <https://www.insead.edu/> (accessed July 26, 2026).
14. United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/>

Shapka I. V., PhD, Senior Lecturer
Ukrainian State University of Science and Technology
i.v.shapka@ust.edu.ua
ORCID: 0000-0003-1171-6445
Naumenko T. S., PhD Student
Ukrainian State University of Science and Technology
t.s.naumenko@ust.edu.ua
ORCID: 0000-0003-0835-7074

MACROECONOMIC TYPOLOGY OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT MODELS: INTERNATIONAL CLUSTER ANALYSIS

Abstract. Human capital development is recognized as one of the key drivers of long-term economic growth, innovation capacity, and international competitiveness. At the same time, significant cross-country differences in the level of human capital development and the quality of the innovation and institutional environment necessitate the application of modern approaches to their comparative analysis. The purpose of this study is to develop a macroeconomic typology of human capital development models by grouping countries according to a set of indicators reflecting the level of human capital development and the characteristics of the innovation and institutional environment. The methodological framework of the study is based on a combination of general scientific and quantitative research methods. Z-score standardization was applied to ensure the comparability of the selected indicators. Countries were grouped using cluster analysis, while comparative analysis was employed to identify differences among the resulting clusters. To facilitate the interpretation of the findings, a positioning matrix based on integrated coordinates was constructed using graphical methods. The findings enabled the identification of four clusters of countries, each characterized by a specific combination of human capital development indicators and the quality of the innovation and institutional environment. Based on the interpretation of the identified clusters, a macroeconomic typology of human capital development models was proposed, comprising balanced, human-centered, disproportionate, and institution-oriented models. The positioning matrix provided a clear visualization of the relative positions of countries and made it possible to identify the distinguishing characteristics of each model. The practical significance of the study lies in the proposed typology, which can be used for the comparative analysis of human capital development models, the assessment of countries' positions in the international environment, and the analytical support of public policymaking. The findings may serve as a basis for further research and policy development in the field of human capital development.

Keywords: human capital, human capital development, macroeconomic analysis, development models, macroeconomic typology, cluster analysis, international comparisons.

Дата надходження статті: 10.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 21.08.2026
Дата публікації статті: 28.08.2026

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-60-10>

УДК 005.7:005.21

Юник І. Г., к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
iryna.yunyk@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-0985-1800

Плотніченко С. Р., кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
svitlana.plotnichenko@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1500-1423

Вороніна Ю. Є., кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
yulii.voronina@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-3242-8293

Садовський І. С., магістр
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
ihor.sadovskyi@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0003-3914-2834

ЕВОЛЮЦІЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК КОНЦЕПТУАЛЬНА ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

Анотація. Досліджено еволюцію моделей управління змінами, обґрунтовано їх значення як концептуальної основи прийняття управлінських рішень у менеджменті організацій. Аргументовано, що розвиток теорії управління змінами відображає перехід від розуміння змін як послідовного та контрольованого процесу до їх сприйняття як складної, безперервної та багатовимірної трансформації організації. Дослідження засвідчило, що універсальної моделі управління змінами не існує. Доцільність застосування конкретної моделі або їх поєднання визначається цілями та масштабом організаційних змін, специфікою діяльності організації, рівнем готовності персоналу, ресурсним забезпеченням і зовнішнім середовищем. Доведено доцільність розгляду сучасного управління змінами як інтегрованої системи прийняття управлінських рішень, що поєднує системний, стратегічний, процесний, людиноцентричний та адаптивний компоненти.

Ключові слова: управління змінами, моделі управління змінами, еволюція моделей, управлінські рішення, менеджмент організацій, класичні моделі, системні та стратегічні моделі, інтегровані моделі, людиноцентричні та ситуаційні підходи, гнучкі та адаптивні підходи.

JEL code classification: M10, M12, M14, M19, O33



Постановка проблеми. Для сучасного менеджменту організацій властиві швидкі трансформації, що зумовлені глобалізацією, цифровізацією економіки, технологічними інноваціями, посиленням конкуренції, безпековими викликами та зростанням невизначеності зовнішнього середовища. За таких умов здатність організацій своєчасно реагувати на зміни стає одним із ключових факторів забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Відповідно, управління змінами набуває статусу не окремої функції менеджменту, а інтегрованої системи прийняття управлінських рішень, яка забезпечує адаптацію організації до нових умов функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічною основою дослідження моделей управління змінами як концептуальної основи прийняття управлінських рішень у менеджменті організацій стали наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних і зарубіжних учених. Особливе значення мають концепції К. Левіна, І. Ансоффа, Л. Грейнера, Т. Пітерса та Р. Вотермана, Р. Кантер, М. Біра та Н. Норії, Дж. Коттера, Ф. Гуіяр і Дж. Келлі, Дж. Хайята, І. Адізеса, Д. Хассі та інших науковців, які сформували теоретичне підґрунтя сучасних підходів до управління змінами в організаціях.

Теоретико-методологічні аспекти управління змінами висвітлено у працях вітчизняних науковців, серед яких О. О. Тимків розглядає теоретичні основи управління змінами на підприємствах, сутність понять «зміни» та «управління змінами», концептуальні підходи, чинники та проблеми реалізації змін [1]; М. М. Буднік та Я. Ю. Іванова досліджують методологічні аспекти управління змінами, пропонуючи класифікацію підходів і алгоритм їх практичного впровадження [2]; Н. Корецька [3], М. Ф. Аверкіна та А. Ю. Матвєєв [4], О. В. Тарасюк [5] зосереджують увагу на аналізі основних моделей управління змінами.

Окремий напрям сучасних досліджень становить адаптація моделей управління змінами до соціально-економічних і безпекових викликів, у контексті якого В. Підгірна, Т. Ємчук та Г. Єремія аналізують сучасні підходи до управління організаційними змінами в умовах нестабільності та воєнного стану, акцентуючи увагу на трансформації ролі персоналу й адаптації класичних моделей до українських реалій [6]; Р. В. Грінченко та М. В. Івановський узагальнюють сучасні моделі управління змінами в умовах нестабільності та війни, визначаючи їх переваги й можливості адаптації до потреб бізнесу [7]; Б. В. Дзюндзюк досліджує особливості застосування моделей управління змінами у публічному секторі, підкреслюючи значення лідерства, комунікації, стратегічного планування та взаємодії зі стейкхолдерами [8]. Теоретичний базис управління змінами в організаціях систематизують Н. Гавловська, В. Семенченко, Т. Яблонський та Е. Гуменна [9]; Р. М. Кантер запропонувала системне бачення організаційних трансформацій у межах моделі «Колеса змін» [10]; Г. О. Граціотова розглядає управління змінами як важливий чинник розвитку виробничого підприємства [11].

Загалом наявні наукові праці сформували вагоме теоретико-методологічне підґрунтя для дослідження моделей управління змінами. Однак цифрова трансформація, зростання невизначеності, воєнні виклики та потреба в адаптивному управлінні актуалізують подальше дослідження інтегрованих моделей, здатних забезпечити ефективне функціонування організацій.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження еволюції та систематизація основних моделей управління змінами у менеджменті організацій, визначення їх концептуальних особливостей і функціонального значення для прийняття управлінських рішень, а також обґрунтування доцільності їх комплексного та інтегрованого застосування з урахуванням динамічних умов функціонування організацій.

Виклад основного матеріалу. Концепція управління змінами пройшла тривалий шлях розвитку – від класичних теорій до сучасних інтегрованих моделей. Еволюція цих моделей демонструє поступовий перехід від управління окремими процесами до комплексного управління організаційними трансформаціями.

Управління змінами здебільшого тлумачать як цілеспрямований процес трансформації організації, спрямований на підвищення її ефективності, адаптацію до змін зовнішнього середовища, впровадження інновацій та вдосконалення системи менеджменту. У сучасній науковій

літературі «управління змінами» трактується через різні концептуальні підходи: процесний, координаційний, комплексний, концепціями розвитку, менеджменту та інновацій. Управління змінами розглядають як складову стратегічного менеджменту, інструмент прийняття управлінських рішень та елемент соціального управління [1], орієнтований на розвиток персоналу та ефективне функціонування організації в умовах трансформації.

Однією з перших і найбільш впливових концепцій управління змінами є триетапна модель К. Левіна (1947 р.), яка заклала основу для розвитку сучасних підходів до організаційних трансформацій та визначає три послідовні етапи: «розморожування», що полягає у підготовці організації до змін, формуванні усвідомлення їх необхідності та подоланні опору; «рух», який охоплює безпосереднє впровадження нових підходів, процесів і моделей поведінки за активної підтримки персоналу; «заморожування», спрямоване на закріплення досягнутих результатів, стабілізацію нового стану організації та недопущення повернення до попередніх практик [2; 3; 4; 6; 8]. Незважаючи на відносну простоту, ця модель залишається фундаментальною концепцією теорії управління змінами та методологічною основою багатьох сучасних моделей.

Одночасно К. Левін розробив теорію силового поля, згідно з якою зміни є результатом взаємодії: рушійних сил, що сприяють змінам та стримувальних сил, які чинять опір змінам. Ефективне управління змінами передбачає посилення рушійних факторів або зменшення впливу стримувальних, що забезпечує досягнення нового стану рівноваги в організації.

Наступним етапом розвитку теорії управління змінами стала концепція стратегічного управління І. Ансоффа (1965 р.), який одним із перших інтегрував зміни у процес формування корпоративної стратегії, зокрема розглядав зміни як безперервний процес адаптації організації до зовнішнього середовища. Запропонована ним матриця стратегічного розвитку стала основою для прийняття рішень щодо диверсифікації діяльності, освоєння нових ринків і створення нових продуктів у менеджменті організацій.

У більш вдосконаленій моделі Л. Грейнера (1967 р.) управління змінами сприймалося як процес, який був розділений на 6 етапів: спонукання до необхідності змін з деяким тиском на працівників; залучення посередників до управління змінами; діагностика проблем та усвідомлення необхідності змін; презентація проблем та взяття зобов'язань щодо змін; експеримент і аналізування наслідків експериментального впровадження змін; підкріплення і згода персоналу, впровадження змін [5, с. 40 – 41]. Модель відображає перехід від усвідомлення необхідності змін і діагностики проблем до їх впровадження та закріплення результатів, підкреслюючи поетапність змін і залучення персоналу до трансформаційних процесів.

Однією з небагатьох моделей управління змінами, що зосереджена на психологічній реакції персоналу на організаційні зміни є модель Кюблера-Росса (1969 р.). Зазначена модель виокремлює послідовні етапи емоційного реагування працівників: потрясіння, заперечення, розчарування, депресію, експериментування, прийняття та об'єднання зусиль для реалізації змін. Практична цінність моделі полягає у можливості прогнозування реакцій персоналу та своєчасного застосування комунікаційних і підтримувальних інструментів. Водночас її критикують за спрощене трактування емоційних реакцій працівників [3, с. 95 – 96; 5, с. 41]. Вважаємо, що модель доцільно поєднувати з іншими підходами, оскільки вона враховує людський чинник, але не охоплює стратегічних та організаційних аспектів управління змінами.

У 1980-х роках акценти в управлінні змінами зміщуються від окремих управлінських процедур до комплексного аналізу організації. Однією з найбільш впливових моделей цього періоду стала модель 7S McKinsey (1980 р.) Т. Пітерса і Р. Вотермана. Ця модель ґрунтується на положенні, що ефективність організаційних змін залежить від узгодженості семи взаємопов'язаних елементів: стратегій, структури, систем, стилю управління, персоналу, компетенцій та спільних цінностей. При цьому три складові – стратегія, структура та системи належать до «жорстких» елементів, тоді як стиль управління, персонал, компетенції та спільні цінності – до «м'яких». Модель дає змогу комплексно оцінювати внутрішнє середовище організації, її готовність до змін та узгодженість ключових складових розвитку. Застосування моделі McKinsey 7-S сприяє

вдосконаленню бізнес-процесів, оптимізації організаційної структури, прогнозуванню наслідків змін, підвищенню ефективності використання ресурсів і вибору оптимальних інструментів реалізації стратегії розвитку. Водночас вона недостатньо враховує вплив зовнішнього середовища, що зумовлює доцільність її поєднання з іншими інструментами стратегічного аналізу. [2; 3, с. 94; 4; 5, с. 41]. Таким чином, модель 7S McKinsey розширила традиційне розуміння управління змінами, акцентувавши увагу на необхідності системної узгодженості структурних і людських чинників організаційного розвитку.

Важливий внесок у розвиток сучасної теорії управління змінами зробила Р. М. Кантер, яка запропонувала модель «Колеса змін» (1980-ті роки), що ґрунтується на десяти взаємопов'язаних елементах: спільному баченні, символах і сигналах, структурі управління та підзвітності, навчанні та інструментах дій, лідерах змін і спонсорах, швидких результатах, комунікації, моніторингу та зворотному зв'язку, узгодженні організаційних систем і структур, а також інтеграції та закріпленні змін. Ці ключові елементи системних змін розташовані у вигляді спиць колеса. На відміну від лінійних моделей, усі елементи функціонують одночасно та взаємно підсилюють один одного, забезпечуючи безперервність процесу організаційних змін. Така візуалізація символізує динаміку, взаємозв'язок і безперервність процесу змін, підкреслюючи, що він має не лінійний, а інтегрований характер. Для забезпечення сталого просування змін необхідно активізувати всі елементи моделі та регулярно повертатися до них у процесі її реалізації [10]. Модель «Колесо змін» підкреслює взаємозалежність і взаємопосилення ключових елементів системних змін, акцентуючи увагу на ролі лідерства, інновацій, організаційного навчання та розвитку командної взаємодії як ключових чинників успішної реалізації змін.

Модель І. Адізеса «Зміни. Проблеми. Рішення» (1988 р.) підтвердила, що управління змінами – це нескінченний процес. Зміни відбуваються постійно, проблеми породжуються змінами, рішення дозволяють подолати проблеми, а вирішені проблеми викликають нові зміни [5, с. 41]. Розвиваючи цю ідею в межах моделі організаційних життєвих циклів, І. Адізес розглядає організацію як живу систему, що проходить закономірні етапи розвитку. Відповідно, зміни є невід'ємною та неминучою складовою функціонування організації, а ефективність її розвитку залежить від цілеспрямованого управління змінами, своєчасного реагування на проблеми та запобігання кризовим явищам.

Найбільш цитованою сьогодні є восьмиетапна модель управління змінами Дж. Коттера (1995 р.). Її практична цінність полягає у визначенні чіткої послідовності управлінських дій: формування відчуття нагальності змін, створення коаліції лідерів, розроблення стратегічного бачення, комунікація цілей, усунення перешкод, досягнення короткострокових результатів, масштабування позитивних змін та їх інтеграція в організаційну культуру. Ця модель широко застосовується під час реалізації програм організаційної трансформації як у приватному, так і в державному секторі.

На відміну від моделі К. Левіна, яка зосереджується на загальній логіці переходу організації від одного стану до іншого, модель Дж. Коттера деталізує процес реалізації змін, визначаючи конкретні етапи та управлінські інструменти для кожного з них. Особлива увага приділяється ролі лідерства, ефективної комунікації, формуванню команди прихильників змін і закріпленню нових підходів у корпоративній культурі. Такий підхід дозволяє мінімізувати опір персоналу, підвищити рівень залученості працівників та забезпечити стійкість досягнутих результатів [2, с. 373 – 374]. Водночас модель Дж. Коттера має певні обмеження. Послідовне проходження всіх восьми етапів не завжди можливе в умовах динамічного середовища або кризових ситуацій. Її впровадження також потребує значних часових, організаційних і кадрових ресурсів, що може ускладнювати застосування на малих і середніх підприємствах. Крім того, окремі дослідники зазначають, що модель має переважно емпіричне підґрунтя та недостатньо опирається на фундаментальні теоретичні концепції [4, с. 775].

Незважаючи на зазначені обмеження, восьмиетапна модель Дж. Коттера залишається однією з найефективніших концепцій управління організаційними змінами. Її комплексний підхід, що поєднує стратегічне бачення, лідерство, мотивацію персоналу та розвиток організаційної

культури, забезпечує високий рівень практичної придатності моделі в сучасних умовах функціонування організацій [5, с. 41]. Одночасно вона демонструє, що успішність трансформацій залежить не лише від якості розробленої стратегії, а й від здатності керівництва сформулювати підтримку змін серед персоналу, своєчасно досягати проміжних результатів і закріплювати нові підходи як невід'ємну складову організаційної культури [6, с. 115].

Трансформацію бізнесу крізь призму біологічної моделі розглядають Ф. Гуїяр і Д. Келлі (1995 р.), відповідно до якої підприємство є живою організацією, здатною до розвитку, адаптації та оновлення. Автори визначають трансформацію як організаційне перепроєктування «генетичної архітектури» корпорації, що здійснюється одночасно за чотирма взаємопов'язаними напрямками: рефреймінгом, реструктуризацією, поживавленням та оновленням [11, с. 68]. Рефреймінг передбачає зміну стратегічного бачення та переосмислення цілей організації, реструктуризація – перебудову її організаційної структури та бізнес-процесів, поживавлення – активізацію розвитку та забезпечення взаємодії з ринком, а оновлення – розвиток людського потенціалу, компетентностей і здатності працівників до змін. Таким чином, модель акцентує увагу на комплексному підході до трансформації, за якого зміни окремих елементів організації мають відбуватися узгоджено та взаємопов'язано.

Модель управління організаційними змінами EASIER, запропонована Д. Хассі (1995 р.) поєднує поведінковий та процесний підходи до управління змінами. Назва моделі є акронімом, утвореним від шести послідовних елементів: Envisioning (формування бачення), Activating (активізація), Supporting (підтримка), Implementing (упровадження), Ensuring (забезпечення) та Recognizing (визнання). Перші три елементи моделі (EAS) зосереджені переважно на поведінкових аспектах змін і передбачають формування бачення майбутнього стану організації, мобілізацію працівників та інших зацікавлених сторін, створення необхідної підтримки для реалізації трансформаційних заходів. Наступні елементи (IER) пов'язані з організаційними системами та процесами та охоплюють практичне впровадження змін, моніторинг їх реалізації, забезпечення досягнення запланованих результатів та визнання отриманих досягнень [12, с. 205]. Модель EASIER розглядає управління змінами як комплексний процес, що поєднує формування спільного бачення, залучення персоналу, ресурсну підтримку та закріплення результатів. Її застосування дає змогу інтегрувати людський і процесний виміри змін та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

На початку ХХІ століття посилюється увага до людського чинника в управлінні організаційними змінами. У цей період М. Бір і Н. Норія запропонували теорії Е та О (2000 р.), які репрезентують два альтернативні підходи до організаційних трансформацій. Теорія Е розглядає організаційні зміни як інструмент підвищення економічної ефективності та ринкової вартості організації через структурні трансформації, оптимізацію витрат і централізоване управління за принципом «згори вниз», що особливо актуально в кризових умовах [2, с. 371 – 372]. Натомість теорія О орієнтована на розвиток організаційного потенціалу через формування людського капіталу, удосконалення корпоративної культури, розвиток професійних компетентностей і залучення персоналу до змін. Найбільш ефективним автори вважають поєднання теорій Е та О, що дає змогу одночасно досягати економічних результатів і розвивати організаційний потенціал [9, с. 164]. Погоджуємося з думкою авторів, що інтегроване застосування положень теорій Е та О забезпечує комплексний підхід до організаційних змін і формує основу для конкурентоспроможності організації.

Прикладом такого підходу є модель ADKAR, розроблена Дж. Хайятом (2001 р.). Її особливість полягає у фокусуванні на індивідуальному рівні сприйняття змін. Модель базується на припущенні, що успішні організаційні зміни можливі лише за умови успішних змін кожного окремого працівника, тому значна увага приділяється комунікації, навчанню, мотивації та подоланню опору змінам [3, с. 94 – 95]. Завдяки простоті, практичній спрямованості та чіткій послідовності етапів модель ADKAR широко застосовується в корпоративному та державному секторі як інструмент управління індивідуальними змінами та забезпечення стійкості організаційних трансформацій [5, с. 41; 7, с. 74]. Відповідно до цієї концепції, ефективність трансфор-

мацій залежить від послідовного формування усвідомлення необхідності змін, бажання брати участь у них, набуття необхідних знань, розвитку практичних навичок та закріплення нових моделей поведінки.

Управління змінами згідно з моделлю «Калейдоскоп» Дж. Балогана і В. Хоуп-Хейлі (2002 р.), передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту підприємства, який визначає можливості та напрями здійснення змін на підприємстві. «Калейдоскоп» дає змогу менеджерам дослідити контекст упровадження організаційних змін і містить три кола [11, с. 70]. Зовнішнє коло відображає широкий контекст діяльності підприємства та пов'язане з визначенням необхідності стратегічних змін, їхньої спрямованості та причин. Середнє коло охоплює внутрішні характеристики організації, які впливають на можливість і спосіб реалізації змін. Внутрішнє коло містить сукупність альтернативних варіантів дій, доступних агентам змін у процесі їх упровадження. Практична цінність підходу полягає у його ситуаційній орієнтації, що дає змогу адаптувати програму управління змінами до конкретних умов організації та обирати оптимальну стратегію їх реалізації.

Модель В. Крюгера «Айсберг управління змінами» (2004 р.) демонструє, що видимі організаційні зміни є лише частиною трансформаційного процесу. Значна частина чинників, що визначають успішність змін, залишається «під поверхнею» та є прихованими, які пов'язані з людською поведінкою, мотивацією, цінностями, переконаннями, організаційною культурою та неформальними взаємозв'язками. Такий підхід концентрує увагу на необхідності врахування не лише структурних і технологічних змін, а й глибинних соціально-психологічних процесів, які можуть як сприяти трансформації, так і створювати опір їй.

Модель В. Крюгера визначає, що більшість керівників здійснюють поверхнєве управління (верхня частина айсберга). На цьому рівні управління являє собою управління витратами, якістю, часом. Глибинне управління – нижня частина айсберга і тут має відбуватися управління змінами. А реальні зміни вимагають глибинних змін у поведінці співробітників, їх цінності, зачіпаючи перерозподіл владних повноважень [5, с. 41]. Загалом модель акцентує, що ефективне управління змінами потребує комплексного впливу на видимі та приховані чинники впливу на управління змінами в організації.

У сучасній практиці менеджменту організацій активно застосовуються гнучкі методології управління (Agile, Lean), що дозволяють організаціям швидко реагувати на зміни та забезпечувати безперервне вдосконалення управлінських процесів [13, с. 678]. Lean орієнтована на мінімізацію втрат, оптимізацію процесів і постійне вдосконалення, тоді як Agile ґрунтується на гнучкості, швидкому реагуванні на зміни, командній взаємодії та поетапному виконанні завдань. Їх інтеграція сприяє підвищенню ефективності, інноваційності та адаптивності сучасних організацій.

Зарубіжний досвід свідчить, що універсальної моделі управління змінами не існує, а її вибір залежить від особливостей організації та зовнішнього середовища. Так, у США поширені гнучкі підходи Agile і Lean, які забезпечують швидку адаптацію до ринкових змін. У Німеччині переважає реінжиніринг бізнес-процесів, спрямований на підвищення ефективності діяльності, тоді як у Японії успішно застосовується концепція Kaizen, що базується на безперервному вдосконаленні та активній участі персоналу. Досвід Польщі засвідчує ефективність адаптації моделі Дж. Коттера до реформування державного сектору та функціонування бюрократичних організацій [6, с. 116].

Сучасні підходи до управління змінами дедалі більше ґрунтуються на людиноцентричній концепції. Зокрема, дослідження компанії Changefirst, проведене серед 55 тис. респондентів, засвідчило, що більшість працівників відчують перевантаження змінами, а лише третина вважає себе готовою до трансформацій. У відповідь компанія розробила методологію PCI (People-Centred Implementation), яка поєднує організаційний і локальний рівні управління змінами. Її ключовими елементами є формування спільної мети, лідерство, залучення персоналу, підтримка керівників усіх рівнів, поширення змін та забезпечення їх стійкості. Методологія сумісна з Agile, PRINCE2 і PMI та передбачає використання цифрових інструментів для

моніторингу процесу впровадження змін [5, с. 42]. Таким чином, методологія РСІ враховує складність і психологічне навантаження організаційних змін для працівників, підкреслюючи необхідність їх залучення, підтримки та поступової адаптації до трансформацій.

Проведений аналіз засвідчив, що розвиток теорії управління змінами супроводжувався поступовим ускладненням концептуальних уявлень про природу, зміст і механізми організаційних трансформацій. У процесі цієї еволюції відбувся перехід від класичного лінійного розуміння змін до системних і стратегічних, інтегрованих, людиноцентричних та ситуаційних підходів, а згодом – до гнучких і адаптивних концепцій управління змінами (рис. 1).

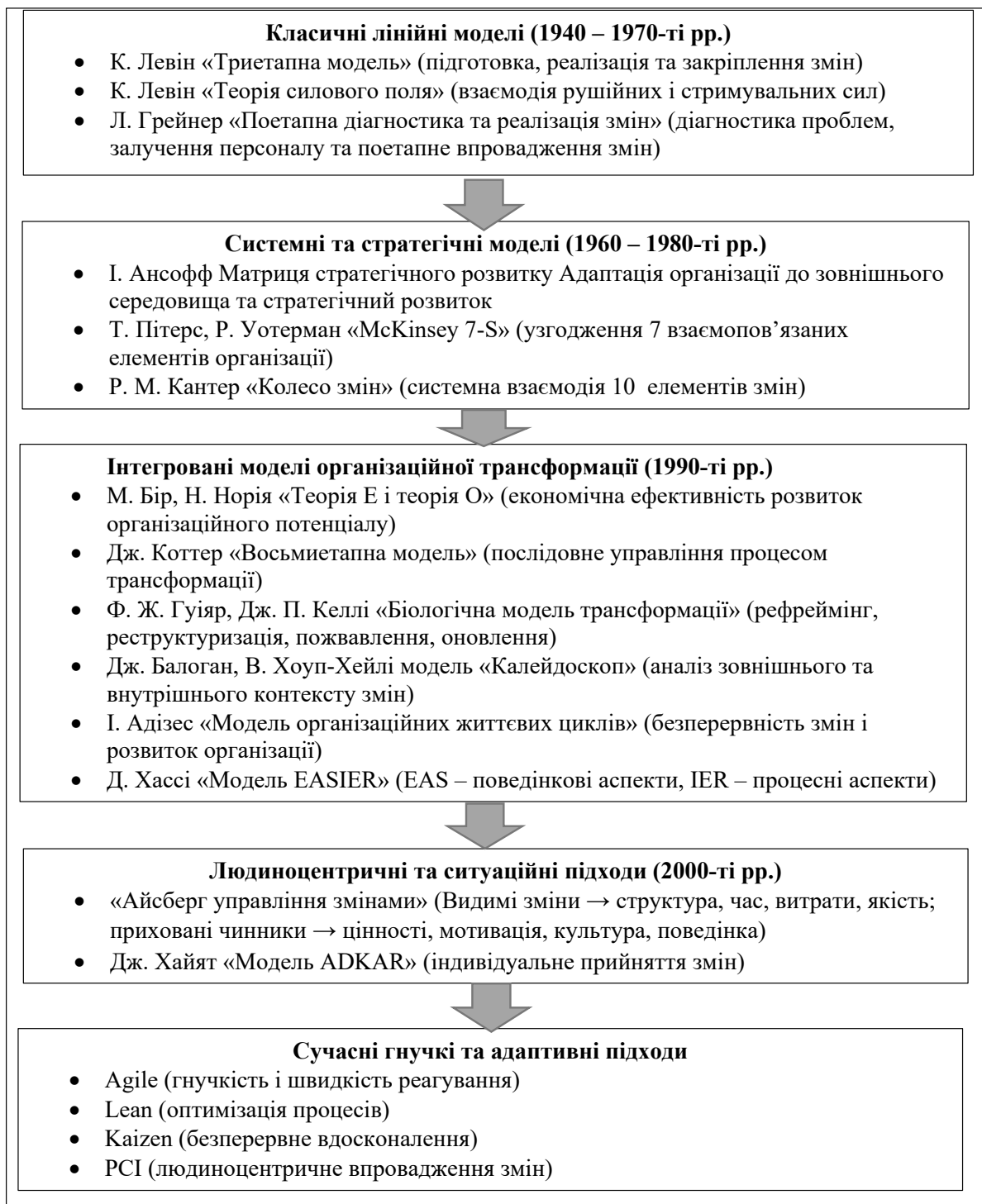


Рис. 1. Еволюція моделей управління змінами у менеджменті організації
Джерело: сформовано авторами на основі [1–13]

Еволюція моделей управління змінами розпочалася у 1940 – 1950-х роках із формування класичних лінійних підходів, у межах яких організаційні зміни розглядалися як послідовний процес, що передбачає усвідомлення необхідності трансформації, її планування, реалізацію та закріплення досягнутих результатів. Системні та стратегічні моделі (1960 – 1980-ті рр.) розглядали організацію як цілісну систему, що функціонує у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Основна увага приділялася стратегічній адаптації організації, взаємозв'язку її внутрішніх елементів та системному характеру процесу змін.

Інтегровані моделі організаційної трансформації, що набули розвитку у 1990-х роках, характеризуються комплексним поєднанням стратегічних, структурних, економічних, процесних і поведінкових аспектів змін. Вони розглядають організаційну трансформацію як комплексний процес, що передбачає одночасне врахування цілей організації, розвитку її потенціалу, готовності персоналу та впливу внутрішнього і зовнішнього середовища.

Інтегровані моделі організаційної трансформації, що набули розвитку у 1990-х роках, характеризуються комплексним поєднанням стратегічних, структурних, економічних, процесних і поведінкових аспектів змін. Вони розглядають організаційну трансформацію як комплексний процес, що передбачає одночасне врахування цілей організації, розвитку її потенціалу, готовності персоналу та впливу внутрішнього і зовнішнього середовища.

Людиноцентричні та ситуаційні підходи, властиві для 2000-х років, посилили увагу до ролі персоналу, організаційної культури, мотивації, цінностей і поведінкових реакцій працівників у процесі змін. Ефективність трансформацій у межах цього підходу пов'язується з урахуванням конкретної ситуації, організаційного контексту та рівня готовності персоналу до змін.

Сучасні гнучкі та адаптивні підходи спрямовані на швидке реагування організацій на динамічні зміни зовнішнього середовища, постійне вдосконалення процесів і залучення працівників до трансформацій. Вони поєднують системність, стратегічну орієнтацію, людиноцентричність, цифровізацію та безперервний розвиток, що зумовлює необхідність їх комплексного застосування з урахуванням специфіки організації.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що еволюція теорії управління змінами відображає перехід від розуміння організаційних трансформацій як послідовного процесу до їх комплексного, системного та багатовимірного розгляду. Класичні лінійні моделі заклали основи поетапного управління змінами, тоді як системні, стратегічні та інтегровані підходи розширили увагу до взаємозв'язку внутрішніх елементів організації, її взаємодії із зовнішнім середовищем і поєднання стратегічних, структурних, процесних та поведінкових аспектів трансформацій. Людиноцентричні, ситуаційні, гнучкі та адаптивні підходи посилили значення персоналу, організаційної культури, лідерства, готовності до змін, цифровізації та безперервного розвитку.

Універсальної моделі управління змінами не існує, придатної для застосування в усіх організаціях, тому її вибір або їх поєднання має визначатися цілями трансформації, масштабом змін, особливостями організації, рівнем готовності персоналу, ресурсними можливостями, впливом зовнішнього середовища.

Отже, сучасне управління змінами доцільно розглядати як інтегровану систему прийняття управлінських рішень, що поєднує стратегічний, системний, процесний, людиноцентричний та адаптивний компоненти. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення інтегрованої моделі управління змінами, адаптованої до умов цифрової трансформації, невизначеності та кризових викликів.

Список використаних джерел:

1. Тимків О. О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>
2. Буднік М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 370–376. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-370-376>
3. Корецька Н. Порівняльний аналіз моделей управління змінами. *Економічний форум*. 2022. № 4. С. 90–98. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-11>

4. Аверкина М. Ф., Матвеев А. Ю. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83>
5. Тарасюк, О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(107). С. 39–46. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-39-46](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-39-46)
6. Підгірна В., Ємчук Т., Єремія Г. Моделі управління організаційними змінами: теорія та практика. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка*. 2024. № 2. С. 113–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-19>
7. Грінченко Р. В., Івановський М. В. Використання сучасних моделей управління змінами на підприємствах в умовах нестабільності: виклики та можливості для бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. Вип. 4 (118). DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-4-10>
8. Дзюндзюк Б. В. Управління змінами в публічних організаціях при впровадженні блокчейн-технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. С. 234–240. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.234>
9. Гавловська, Н., Семенченко, В., Яблонський, Т., Гуменна Е. (2023). Теоретичний базис управління змінами в організації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, Том 316 № 2, С. 161–166. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-25>
10. Kanter R. M. The Change Wheel: Elements of Systemic Change and How to Get Change Rolling. Harvard Business School Background. Note 312-083, November. 2011. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41260>
11. Граціотова Г. О. Управління змінами в забезпеченні розвитку виробничого підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 2019. 280 с.
12. Teczke M., Bespayeva R. S., Bugubayeva R. O. Approaches and models for change management. *Jagiellonian Journal of Management*. Volume 3, Numer 3. 2017. P. 195–208. DOI: <https://doi.org/10.4467/2450114XJJM.17.014.9785>
13. Юник І. Управлінські рішення в адміністративному менеджменті в умовах цифрової та ESG-трансформації. *Форсайт розбудови України: ESG-орієнтири та вектори розвитку в економіці, маркетингу й публічному управлінні*: матеріали IV міжн. наук.-практ. конф. (28 травня 2026 р.) / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя, 2026. С. 677–680. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1hzXJrh0CBO2Wer83-dlxYvr-Ps4Udfpr>

References:

1. Tymkiv, O. O. (2024). Sutnist ta zmist upravlinnia zminamy v diialnosti pidpriemstv [The essence and content of change management in enterprise activities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156> (in Ukrainian)
2. Budnik, M. M., & Ivanova, Ya. Yu. (2020). Pidkhody ta modeli upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [Approaches and models of change management in an enterprise]. *Biznes Inform*, (10), 370–376. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-370-376> (in Ukrainian)
3. Koretska, N. (2022). Porivnialnyi analiz modelei upravlinnia zminamy [Comparative analysis of change management models]. *Ekonomichniy forum*, (4), 90–98. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-11> (in Ukrainian)
4. Averkina, M. F., & Matvieiev, A. Yu. (2024). Porivnialnyi analiz modelei upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy [Comparative analysis of organizational change management models]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83> (in Ukrainian)
5. Tarasiuk, O. V. (2024). Upravlinnia zminamy v orhanizatsii: osnovni kontseptsii ta modeli [Change management in an organization: Main concepts and models]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 1(107), 39–46. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-39-46](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-39-46) (in Ukrainian)
6. Pidhirna, V., Yemchuk, T., & Yeremiia, H. (2024). Modeli upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy: teoriia ta praktyka [Organizational change management models: Theory and practice]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yurii Fedkovycha. Serii Ekonomika*, (2), 113–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-19> (in Ukrainian)
7. Hrinchenko, R. V., & Ivanovskyi, M. V. (2025). Vykorystannia suchasnykh modelei upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh v umovakh nestabilnosti: vyklyky ta mozhlyvosti dlia biznesu [The use of modern change management models in enterprises under conditions of instability: Challenges and opportunities for business]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, 4(118). DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-4-10> (in Ukrainian)
8. Dziundziuk, B. V. (2025). Upravlinnia zminamy v publichnykh orhanizatsiiakh pry vprovadzhenni blokchein-tekhnohii [Change management in public organizations during the implementation of blockchain technologies]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, (9), 234–240. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.234> (in Ukrainian)
9. Havlovska, N., Semenchenko, V., Yablonskyi, T., & Humenna, E. (2023). Teoretychnyi bazys upravlinnia zminamy v orhanizatsii [The theoretical basis of change management in an organization]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 316(2), 161–166. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-25> (in Ukrainian)
10. Kanter, R. M. (2011). The change wheel: Elements of systemic change and how to get change rolling. Harvard Business School Background. Note 312-083. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41260>

11. Hraziotova, H. O. (2019). Upravlinnia zminamy v zabezpechenni rozvytku vyrobnychoho pidpryemstva [Change management in ensuring the development of a manufacturing enterprise] [Doctoral dissertation, Odesa National Polytechnic University]. (in Ukrainian)
12. Teczke, M., Bespayeva, R. S., & Bugubayeva, R. O. (2017). Approaches and models for change management. *Jagiellonian Journal of Management*. № 3 (3), 195–208. DOI: <https://doi.org/10.4467/2450114XJJM.17.014.9785>
13. Yunyk I. (2026). Upravlinski rishennia v administratyvnomu menedzhmenti v umovakh tsyfrovoy ta ESG-transformatsii [Managerial decision-making in administrative management under digital and ESG transformation]. *Forsait rozbudovy Ukrainy: ESG-oriientyry ta vektory rozvytku v ekonomitsi, marketynhu y publichnomu upravlinni: materialy IV mizhn. nauk.-prakt. konf. (28 travnia 2026 r.) / Tavriiskyi derzhavnyi ahrotekhnolohichniy universytet imeni Dmytra Motornoho. Zaporizhzhia. P. 677–680. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1hzXJrh0CBO2Wer83-dlxYvr-Ps4Udfp> (in Ukrainian)*

Yunyk I. H., *Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Public Administration
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University*
iryna.yunyk@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-0985-1800

Plotnichenko S. R., *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Public Administration
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University*
svitlana.plotnichenko@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1500-1423

Voronina Yu. Ye., *Candidate of Sciences in Public Administration,
Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Public Administration
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University*
yuliia.voronina@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-3242-8293

Sadovskyi I. S., *Master,
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University*
ihor.sadovskyi@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0003-3914-2834

EVOLUTION OF CHANGE MANAGEMENT MODELS AS A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR MANAGERIAL DECISION-MAKING IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

Abstract. *This article examines the evolution of change management models and substantiates their significance as a conceptual framework for managerial decision-making in organizational management. The study establishes that the evolution of change management theory has been characterized by a shift from viewing change as a sequential and controllable process to understanding it as a complex, continuous, and multidimensional transformation encompassing the strategic, structural, process, economic, behavioral, and cultural dimensions of organizational functioning. The paper demonstrates that classical models laid the theoretical foundations for stage-based change management, while systems-based and strategic approaches broadened the understanding of the interrelationships between organizations and their external environment, as well as the interdependence of internal organizational elements. Integrated models provided a comprehensive framework that combines multiple dimensions of organizational change, whereas people-centered and contingency approaches emphasized the critical role of employees, organizational culture, motivation. Contemporary agile and adaptive approaches focus on rapid responsiveness to change, the application of digital technologies, and continuous organizational development. The study also establishes that no universal change management model is suitable for application across all organizations. The selection and combination of appropriate models should be determined by the objectives and scale of transformation, the characteristics of the organizational structure, employee readiness, resource availability, and the external environment. It is argued that contemporary change management should be viewed as an integrated managerial decision-making system that combines systems-based, strategic, process-oriented, people-centered, and adaptive components. The paper concludes that a comprehensive and context-sensitive application*

of change management models is essential for improving the quality and soundness of managerial decision-making, reducing resistance to organizational transformation, enhancing employee engagement, and strengthening organizational resilience in response to the dynamic challenges of the external environment.

Keywords: *change management; change management models; evolution of change management models; managerial decision-making; organizational management; classical models; systems-based and strategic models; integrated models; people-centered and contingency approaches; agile and adaptive approaches.*

Дата надходження статті: 08.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 17.08.2026

Дата публікації статті: 28.08.2026

Яворська Т. І., д.е.н., професор
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
tetiana.yavorska@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-5878-6251

МАЛИЙ БІЗНЕС У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Розглянуто малий бізнес у сільському господарстві як ключовий елемент сталого розвитку територій, який має високу життєстійкість та здатність швидко адаптуватися до форс-мажорних обставин та діяльності в умовах воєнного часу. Наведено існуючі підходи (законодавчі, статистичні, фінансові) щодо визначення суб'єктів малого бізнесу в сільському господарстві України за розміром. Виділено п'ять основних Цілей сталого розвитку: 1. Подолання бідності, 2. Подолання голоду та сталий агросектор, 13. Пом'якшення наслідків зміни клімату, 15. Захист та відновлення екосистем суші, 8. Гідна праця та економічне зростання, які розглянуто в розрізі ключових індикаторів, інструментів реалізації завдань та отримання основних очікуваних результатів щодо сталого розвитку малих форм бізнесу в сільському господарстві України. Доведено, що основним інструментом реалізації завдань сталого розвитку є системна підтримка малого агробізнесу.

Ключові слова: малий бізнес, сільське господарство, сталий розвиток, Цілі сталого розвитку, суб'єкти малого бізнесу, ключові індикатори, екологічна функція.

JEL code classification: Q00, Q12, Q19, R20, R29

Постановка проблеми. Малий бізнес у сільському господарстві має розглядатися як ключовий елемент сталого розвитку територій, що поєднує економічну результативність, соціальну інклюзивність та екологічну збалансованість як три обов'язкові його складові. У сучасних реаліях він повноцінно виконує виробничу функцію, частково соціальну (забезпечує зайнятість, формує локальні ринки, сприяє диверсифікації економіки та зміцненню громад), проте, на нашу думку, недостатньо – екологічну. Повномасштабна війна посилила регіональні диспропорції, зруйнувала виробничі ланцюги та інфраструктуру. Оптимальне поєднання складових сталого розвитку також вимагає врахування рівня безпечності регіону. Відповідно, у безпечніших регіонах зростає роль малого підприємництва як напряму відновлення, створення робочих місць та забезпечення економічної стабільності [1].

При цьому залишається недостатньо дослідженою проблема віднесення суб'єктів господарювання до малого підприємництва за розміром. Враховуючи специфіку сільськогосподарської діяльності, саме розмір суб'єктів малого бізнесу може передбачати і диференціацію підходів до сталого розвитку кожного з них. Особливо це є актуальним для умов нашої країни, де існують різні підходи до визначення розмірів малих підприємств, а деякі із них, з використанням цих підходів, навіть важко назвати «малими». Оскільки у закордонних публікаціях використовується термін «фермерські господарства», які в більшості за природою є сімейними фермерськими господарствами, ми будемо здійснювати порівняння вітчизняних форм малого бізнесу в сільському господарстві України із діяльністю фермерських господарств розвинутих країн [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями діяльності суб'єктів аграрного малого бізнесу займаються такі вітчизняні науковці як: М. Малік [14], Л. Молдаван [10], І. Прокопа [13], О. Шпикуляк [14] та інші. Оцінку їх ролі та заходів з підтримки сталого розвитку також розглядали вчені Ю. Лопатинський [3], В. Мамчур [14], О. Шпикуляк [14], О. Нів'євський [11], П. Яворський [11] та інші.



Зокрема за даними досліджень Ю. Лопатинського, О. Шпикуляка та інших виявлено, що не існує єдиної економічно оптимальної структури сільського господарства, а різноманітність форм господарювання є поштовхом до сталого розвитку аграрного сектору. Також вченими виділяються певні перешкоди для розвитку фермерських господарств, зокрема, це високі початкові інвестиційні вкладення та нестабільність агропродовольчого ринку. Відповідно для забезпечення сталого розвитку сільського господарства необхідно створювати сприятливі умови для розвитку фермерства, включно з державною підтримкою та формуванням сприятливих умов взаємодії між фермерами та іншими учасниками ринку [3].

Серед закордонних вчених діяльність фермерських господарств в напрямі оцінки їх інституційного статусу у досягненні сталого розвитку сільських територій висвітлював Наїр Чандран [4]. Вивченням ресурсів в екосистемі сільського бізнесу та їхньої здатності стимулювати підприємницьку діяльність у сільській місцевості Іспанії займаються Крістіна Канделаріо-Морено та Марія Ісабель Санчес-Ернандес [5].

Аналіз європейських моделей сільського підприємництва, вплив цифровізації та зеленої економіки, як одних із основних аспектів сталого розвитку фермерських господарств проведено в публікації Софія Статопулу, Деметріос Псалтопулос і Дімітріс Скурас [6].

Сюзанна Грецінгер, Біргіт Лейк і Теему Макконен проводять дослідження адаптації підприємств у сільських регіонах до глобальних викликів сталого розвитку: змін клімату, дефіциту ресурсів, соціальних нерівностей та нових очікувань споживачів. Особливу увагу вони приділяють огляду сучасних тенденцій, концепцій і практик управління сталим розвитком у сільському підприємстві, що може дати можливість малим та середнім підприємствам сприяти життєстійкості та розвитку сільських громад і стати рушійною силою економічних, екологічних і соціальних змін [7].

Проте розширеного вивчення потребує проблематика безпосередньої реалізації потенціалу усіх суб'єктів малого бізнесу в сільському господарстві для посилення їхньої участі у вирішенні проблем сталого розвитку та особливо тих, які утворилися і утворюються за наслідками війни.

Формулювання цілей статті. Мета публікації полягає у поглибленні методичних оцінок і інституційної ролі різних форм малого аграрного бізнесу у реалізації Цілей сталого розвитку. Відповідно до мети завданнями статті є: окреслення підходів щодо визначення суб'єктів малого бізнесу в сільському господарстві за розміром, виділення Цілей сталого розвитку, які відповідають практиці функціонування малого бізнесу в сільському господарстві України, виявлення наявних тенденцій та розробці науково обґрунтованих заходів підвищення ролі малого бізнесу у забезпеченні власної сталості та сталості сільських територій.

Виклад основного матеріалу. Основу малого бізнесу в сільській місцевості України становить такий вид економічної діяльності, як сільське, лісове та рибне господарство, у якому у 2024 році працювало приблизно 34 089 малих підприємств (95,9 %), з яких 28 362 були мікропідприємствами (83,2 %); у галузі зайнято 40,4 % працівників. Крім того, у країні функціонує майже 4,3 млн особистих селянських господарств. Треба відмітити, що під впливом активних воєнних дій, розпочатих у 2022 році, кількість малих підприємств у сільському господарстві та їх частка у загальній структурі не зазнали значних змін. Це частково свідчить про їх високу життєстійкість та здатність швидко адаптуватися до форс-мажорних обставин [8].

Для висвітлення ролі малого бізнесу в сільському господарстві та його впливу на економіку сільської місцевості в першу чергу необхідно розібратися, які суб'єкти входять в дану категорію. В Україні існують різні підходи щодо визначення малого бізнесу, серед яких, виділяється чотири основних групи:

1) сільськогосподарські підприємства (в тому числі фермерські господарства) – юридичні особи. Оскільки на практиці суттєвої різниці (крім законодавчих аспектів) між фермерським господарством і сільськогосподарським підприємством не простежується, правомірно до суб'єктів малого бізнесу віднести сільськогосподарські підприємства, які відповідають необхідним критеріям.

2) сімейні фермерські господарства, зареєстровані згідно українського законодавства як фізичні особи-підприємці. Площа сільськогосподарських угідь у власності та/або користуванні членів сімейного фермерського господарства має бути у межах від 2 до 20 гектарів. На жаль, офіційна статистика Держстату не виділяє сімейні фермерські господарства як окремий тип господарств та відповідно не подає їх окремою категорією у відкритих таблицях, тому інформацію щодо їх кількості можна формувати тільки на основі даних Мінагрополітики та аналітичних звітів.

3) господарства населення (особисті селянські господарства) – домогосподарства, які здійснюють сільськогосподарську діяльність з метою самозабезпечення продуктами харчування та виробництва товарної сільськогосподарської продукції. Вони не підлягають офіційній реєстрації в правовому полі і це звільняє особисті селянські господарства від оподаткування доходів з діяльності на площі сільськогосподарських угідь розміром до 2 га. Особисті селянські господарства статистично також неможливо відділити від усіх домогосподарств, які часто не ведуть підприємницьку діяльність.

4) інші комерційні виробники сільськогосподарської продукції, які фактично потрапляють до категорії малих фермерів (фізичні особи-підприємці, які працюють на невеликих земельних ділянках або мають відносно невеликий обсяг товарообігу). Це група особистих селянських господарств, які мають правове оформлення, але не включена в категорії сімейних фермерських господарств [9].

Віднесення до малих ферм за розміром землекористування, робиться у більшості країн. Наприклад, у 10-ти з 28-ми країн-членів ЄС, в т. ч. в таких, як Польща, Італія, Угорщина, Румунія, середнім розміром землекористування фермерськими господарствами, за яким їх відносять до малих ферм становить менше 10 га. У США до таких господарств відноситься майже третина сімейних ферм. Малі сімейні ферми заповнюють нішу і ринки сільськогосподарської продукції, в т. ч. з доданою вартістю, розширюють вибір споживачів, підтримують виробництво традиційних і регіональних продуктів та завдяки менш інтенсивним методам ведення сільського господарства забезпечують облаштування сільських територій та екологічний розвиток агроландшафтів [10. с. 201-204].

Згідно проведеного вище аналізу та плутанини, яка відбувається у законодавчих та статистичних аспектах, в Україні найбільш доцільно звертатися до законодавчо установлені сегментації суб'єктів господарювання, де основними двома критеріями є розмір доходів від будь-якої діяльності за рік та кількості працюючих.

За дослідженнями вчених Київської школи економіки, специфіка та фінансові результати агробізнесу призводять до того, що навіть порогові значення для мікробізнесу до 2 млн євро результують в доволі великі сільгосппідприємства: оціночно від майже 700 до 3 тис га в зерновому бізнесі, від 80 до 310 га в овочівництві та від 300 до 1,2 тис поголів'я в молочному бізнесі. Тому відповідати певному неформальному розумінню малого бізнесу в галузі сільського господарства може порогове значення доходу до 500 тис євро, а саме це до 600-700 га в зерновому та олійному бізнесі, до 80 га в овочівництві, і до 300 голів в молочному скотарстві. Суб'єкти мікропідприємництва, або сімейне фермерство більше відповідає до 50 тис євро річного доходу [11].

Зважаючи на те, що сучасна статистична база не дозволяє сформулювати профіль малого бізнесу в сільському господарстві, ми будемо вважати суб'єктами малого бізнесу всі 4 вищепераховані групи сільськогосподарських виробників.

До 2030 року розвиток сільського господарства та сільських територій України має бути цілеспрямовано пов'язаний із реалізацією релевантних Цілей сталого розвитку. Розпорядження Кабінету Міністрів № 1190-р (2024 р.) демонструє оновлення, деталізацію та адаптацію завдань і індикаторів до сучасних умов, включно з наслідками війни, пандемії COVID-19 та актуальними соціально-економічними викликами. У цьому напрямку внаслідок мобільної системи управління і компактності виробництва, малі та мікропідприємницькі структури більшою мірою адаптовані до діяльності в умовах воєнного часу.

За матеріалами закордонних публікацій серед основних Цілей сталого розвитку, які прокладають шлях до стійкого та сталого майбутнього сільського господарства та пропонують

трансформаційну основу вирішення проблем узгодження сільськогосподарських практик з принципами сталого розвитку, виділяються такі як подолання голоду (ЦСР 2), боротьба зі зміною клімату (ЦСР 13) та захист екосистем суші (ЦСР 15) [12]. Україна, в силу дії багатьох чинників, не змогла розбудувати модель сільського господарства типу тих, які функціонують у країнах-членах ЄС (переважно ферми сімейного типу). Також присутність інших негативних факторів, наявність воєнного стану в країні передбачає доцільність розширення переліку основних цілей, яким безпосередньо відповідає розвиток малого бізнесу в сільському господарстві, додавши ЦСР 1 Подолання бідності та ЦСР 8 Гідна праця та економічне зростання.

У наведеній таблиці вищенаведені цілі розглянуто в розрізі ключових індикаторів, інструментів реалізації завдань та основних очікуваних результатів щодо впровадження сталого розвитку малого бізнесу в сільському господарстві.

Таблиця 1

**Індикатори, інструменти реалізації та очікувані результати досягнення
Цілей сталого розвитку, які відповідають практиці функціонування малого бізнесу
в сільському господарстві України**

Цілі сталого розвитку	Ключові індикатори (KPI)	Інструменти реалізації завдань ЦСР для малого бізнесу	Основні очікувані результати
1	2	3	4
1. Подолання бідності. Зменшення рівня бідності серед сільського населення	Частка домогосподарств із доходами вище прожиткового мінімуму, частка осіб, добове споживання яких є вищим за 6,85 долара США	Розвиток сімейних ферм, товарних особистих селянських господарств, інших комерційних виробників сільськогосподарської продукції та обслуговуючих кооперативів, розширення доступу до мікрокредитування та грантів, організація роботи дорадчих служб	Підвищення продуктивності сільськогосподарської діяльності, доходності суб'єктів малого бізнесу та економічної стійкості громад, зменшення міграції з села.
2. Подолання голоду та сталий агросектор. Продовольча безпека, продуктивність, сталі агросистеми	Підвищення продуктивності праці в сільському господарстві та індексу сільськогосподарської продукції. Збільшення частки сільськогосподарських угідь під органічним виробництвом	Впровадження сучасних інноваційних агротехнологій, розвиток локальних продовольчих ланцюгів, розширення доступу до пільгового кредитування та грантів, ефективна дорадницька діяльність	Збільшення обсягу виробництва продовольства, зменшення втрат продукції через переробку та зберігання, підвищення доступності якісних продуктів харчування та покращення продовольчої безпеки, підтримка економіки місцевих громад
13. Пом'якшення наслідків зміни клімату. Адаптація та пом'якшення наслідків кліматичних змін	Підвищення рівня енергоефективності для зменшення викидів парникових газів	Використання грантів на кліматоорієнтовані технології (no-till, крапельне зрошення та ін.), відновлювані джерела енергії, диверсифікація виробництва, пільгове кредитування на енергоефективність та зрошення тощо.	Зменшення викидів парникових газів, формування екологічної культури серед суб'єктів малого бізнесу та громади, підвищення зайнятості у сільських громадах та стабільності отриманих врожаїв в умовах кліматичних змін.

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4
15. Захист та відновлення екосистем суші	Вміст органічної речовини (гумусу) у ґрунтах сільськогосподарських угідь, відсотків. Частка деградованих земель у загальній площі земель сільськогосподарського призначення.	Впровадження екологічнобезпечних сівозмін, ведення органічного землеробства, підтримка вирощування місцевих традиційних сортів рослин і порід тварин, кооперація для спільного використання екотехнологій та відновлювальних практик	Відновлення родючості ґрунтів та збільшення біорізноманіття, інтеграція малих агрогосподарств у програми ЦСР 15, формування локальних екологічних ініціатив, впровадження ESG-підходів у діяльність малих агропідприємств (екологічні стандарти, прозорість, моніторинг).
8. Гідна праця та економічне зростання Продуктивна зайнятість, розвиток МСП	Підвищення рівня зайнятості населення та створення інституційних та фінансових можливостей для самореалізації потенціалу економічно активної частини населення	Розширення державних програм фінансово-кредитної підтримки, забезпечення інформаційної, організаційної та консультативної підтримки (навчальні програми для фермерів, підприємців, програми підтримки молодіжного та жіночого підприємництва тощо), спрощення процедур реєстрації, оподаткування, звітності та доступу до державних послуг, цифровізація.	Зростання рівня зайнятості та кількості створених форм малого агробізнесу (сімейних фермерських господарств, комерційних виробників сільськогосподарської продукції із оформленням ФОП), розвиток локальної економіки, організація онлайн-подання документів, створення онлайн-платформ збуту, цифрового маркетингу, CRM-систем, електронної комерції.

Джерело: сформовано автором

У сучасних умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення України, малий бізнес у сільському господарстві відіграє визначальну роль у формуванні доходів та диверсифікації діяльності домогосподарств, створенні робочих місць та підвищенні стійкості сільських територій. І для того, щоб ці результати досягалися, одним із основних інструментів щодо першої Цілі сталого розвитку є сприяння розвитку сімейних ферм, товарних особистих селянських господарств, інших комерційних виробників сільськогосподарської продукції.

У першу чергу це торкається вже зареєстрованих сімейних фермерських господарств, орієнтовна кількість яких за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України та експертних оцінок станом на 2024–2025 рр. оцінюється в межах 10–12 тис. В Україні до складу господарств населення входить достатньо велика частка товарних особистих селянських господарств та інших комерційних виробників сільськогосподарської продукції, які за площами землекористування відповідають фермерським господарствам європейських й інших країн. При цьому їхні шанси на державну підтримку будуть незначними, тому що, за викладеним вище підходом, в Україні до категорії малих виробників сільськогосподарської продукції за критеріями вартості активів і чистого доходу від реалізації потраплять доволі крупні підприємства. Також ці шанси зменшує і складність процедур реєстрації та переходу від особистого селянського господарства до сімейного фермерського господарства та нечіткість правового статусу сімейних ферм, особливо тих, що функціонують як фізичні особи-підприємці.

Такий підхід суперечить європейській практиці. Країни ЄС також використовують показники кількості працюючих та розміру доходу для виокремлення суб'єктів господарювання за

їх величиною в різних сферах економіки, але у сільському господарстві для цього застосовується інший критерій – економічний параметр стандартного випуску, або стандартної продукції (Standard Output – SO). В його основі – середня за 5 років вартість кожного виду рослинницької чи / та тваринницької продукції, отриманої з 1 гектара посіву або від 1 голови худоби упродовж року в середніх для конкретного регіону умовах. Малими суб'єктами господарювання тут вважаються виробники сільськогосподарської продукції з розміром SO (наближено: вартістю валової продукції) до 25 тис. євро, у т.ч. дуже малими – 2-8 тис. євро, що в десятки разів менше, ніж в Україні [13, с. 201-203].

У процесі набуття Україною членства в ЄС, в цьому питанні необхідно узгодити свою позицію з європейською, тому що малі форми господарювання визначені у нинішньому статусі, не зможуть стати бенефіціарами різних фермерських програм в рамках Спільної аграрної політики. Це може стати складним викликом для їх функціонування та ефективної економічної діяльності та не дозволить досягти виконання завдань в межах оновлених Цілей сталого розвитку.

Також для суб'єктів малого бізнесу в сільському господарстві не ведеться ніякої підготовки до умов організації європейського ринку, екологізації сільськогосподарського виробництва, вимог щодо якості, безпеки, сертифікації продукції тощо. Існує недостатня поінформованість про можливості державної підтримки форм малого бізнесу в сільському господарстві. Більшість господарств населення не знають про існування дорадчих центрів і майже не отримують консультацій від них. Міністерству аграрної політики та продовольства України належить забезпечити, за участю дорадчих служб, наукових та громадських професійних організацій, постійне проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи з питань трансформації товарних особистих селянських господарств у сімейні фермерські господарства, у тому числі мети, очікуваних результатів та здійснення відповідних заходів для їх досягнення центральними і місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування України [10, с. 170-175].

Недостатній обсяг знань сільського населення та малих виробників сільськогосподарської продукції про сучасні технології, низький рівень поінформованості про можливості та потенційні ризики при веденні господарської діяльності (у т. ч. через зміни клімату) та професійних навичок у веденні сільського господарства є також одним із факторів низької продуктивності сільськогосподарської діяльності. Тому ефективна дорадницька діяльність є важливим інструментом реалізації в першу чергу таких Цілей сталого розвитку як Ціль 1 “Подолання бідності” та Ціль 2 “Подолання голоду, розвиток сільського господарства”.

Значно ускладнює економічний аспект діяльності сільського господарства і особливо суб'єктів малого бізнесу нинішні і очікувані зміни клімату. За даними Всесвітнього фонду природи (WWF), зростання середньорічної температури в Україні, що відбувається в поточному столітті, загалом у 2,5 рази перевищує середньосвітові показники [15].

Відбувається суттєвий територіальний перерозподіл структури посівів сільськогосподарських культур, що особливо видно у регіональному вимірі. Також відмічається залежність коливання урожайності від кліматичних умов. господарств і в першу чергу малих форм бізнесу. Наприклад, середня врожайність зернових і зернобобових культур в Лісостепу і на Поліссі порівняно з 1990 р. зросла на 46-61%, а в Степу знизилася на 10% [16]. Збільшення кількості і сили прояву окремих несприятливих екстремальних явищ: спекотних днів, засух, повеней, смерчів, відлиг, заморозків й інших, негативно впливає на результати економічної діяльності. Тому необхідно вивчати як малі та середні господарства реагують на кліматичний стрес, які стратегії адаптації вже практикують і які існують обмеження щодо залучення капіталу, знань і доступу до аграрних ринків, тобто соціально-економічні аспекти даного питання. Наукові дослідження мають охоплювати аналіз спроможності на регіональному рівні ефективно реагувати на екстремальні події, включно з оцінкою інфраструктури для розвитку зрошення, водозбереження та надзвичайних заходів реагування, пов'язаних з кліматичною кризою [17].

Сталий розвиток малого бізнесу в сільській місцевості тісно пов'язаний із екологічними цілями. Захист екосистем суші (ЦСР 15), як відмічалось вище, є однією із основних цілей сталого майбутнього сільського господарства в розвинутих країнах. Міжнародні експертні організації наголошують на необхідності впровадження екологічно відповідальних технологій, зокрема водозбереження, відновлюваної енергетики, органічного виробництва та циркулярних моделей. Зокрема в аналітичному огляді Esoaction (2023) підкреслюється, що післявоєнне відновлення аграрного сектору має базуватися на принципах «build back better» та відповідати вимогам ЄС щодо сталості, зокрема у сфері ґрунтового відновлення, водних ресурсів та кліматичної адаптації [18].

Для вітчизняного малого бізнесу в сільському господарстві, на нашу думку, досягнення Цілі сталого розвитку 15 є найбільш складним завданням. Висока вартість екологічних технологій, біологічних засобів захисту рослин, систем моніторингу стану ґрунтів та інші фактори робить їх недосяжними для більшості дрібних виробників. Відсутність довгострокових інвестиційних можливостей, системної інформаційної підтримки, страхових механізмів, резервів та адаптаційних технологій, політик агроекологічної підтримки, стимулів для екологізації, низька доступність грантових програм зумовлюють переважання короткострокових рішень, спрямованих на забезпечення поточної рентабельності суб'єктів малого бізнесу в сільському господарстві, а не на екологічну модернізацію. Це призводить до збереження традиційних, часто екологічно ризикованих практик землеробства.

Отже, складнощі, які виникають при виконанні екологічної функції суб'єктами малого бізнесу в сільському господарстві носять системний характер. Тому для досягнення виконання завдань ЦСР 15 і ЦСР 13 необхідна комплексна підтримка усіх форм малого бізнесу в сільському господарстві, яка б забезпечила належний рівень охорони екосистем через розвиток кооперації, розширення доступу до фінансування, використання цифрових технологій, функціонування консультаційних сервісів та розробку відповідних державних стимулів.

Висновки. Діяльність суб'єктів малого бізнесу у сільському господарстві демонструє високу життєстійкість і здатність адаптуватися до форс-мажорних обставин, зберігаючи свою частку у структурі підприємництва навіть під впливом активних бойових дій. Доведено, що досягнення виконання завдань в межах Цілей сталого розвитку тісно пов'язані із визначенням правового статусу малих форм господарювання, що особливо актуально в процесі набуття Україною членства в ЄС та можливості участі у різних фермерських програмах підтримки в рамках Спільної аграрної політики.

Виділено п'ять основних Цілей сталого розвитку, які пропонують трансформаційну основу вирішення проблем узгодження сільськогосподарських практик з принципами сталого розвитку. Визначено, що основним інструментом реалізації завдань сталого розвитку є системна підтримка малого агробізнесу, що також стратегічно важливо для відновлення та модернізації сільських територій, особливо в умовах воєнних викликів та необхідності формування нової моделі регіонального розвитку.

У подальших дослідженнях доцільно зосередитися на вивченні взаємозалежності економічної ефективності та екологічної стабільності малого аграрного бізнесу в умовах післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Mykola Sylenko, Petro Ovchar, Viktoriia Datsenko, Liudmyla Tanska, Mykhaylo Korniyenko Innovative Sustainable Territorial Development: Entrepreneurship's Role in Reducing Regional Disparities in Ukraine. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. 2025. Vol. 10(40). URL: jisem-journal.com
2. Яворська Т. І. Малий бізнес в аграрному підприємстві та особливості класифікації його суб'єктів. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2016. № 2 (31). С. 99-104.
3. Lopatynskyi Yu., Shpykuliak O., Kyfyak V., Shelenko D. & Diuk A. Socio-economic role and institutional capacity of family farms in the implementation of the sustainable development goals. *Ekonomika APK*. 2023. № 30(3). С. 18-28. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202303018>

4. Chandran N. The sustainable state: The future of government, economy, and society. Kyiv: Nash format, 2020.
5. Candelario-Moreno C. & Sánchez-Hernández M. I. Redefining rural entrepreneurship: The impact of business ecosystems on the success of rural businesses in Extremadura, Spain. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2024. Vol. 20(2). P. 36-52. DOI: <https://doi.org/10.7341/20242022>
6. Sophia Stathopoulou, Demetrios Psaltopoulos and Dimitris Skuras Stathopoulou S., Psaltopoulos D., Skuras D. Rural entrepreneurship in Europe revisited. URL: https://www.researchgate.net/publication/228270240_Rural_entrepreneurship_in_Europe_A_research_framework_and_agenda
7. Susanne Gretzinger, Birgit Leick and Teemu Makkonen. Sustainability and the Rural Enterprise Economy. *Economic, Environmental and Social Transformation*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003392187>
8. Статистичний щорічник України за 2024 рік / Державна служба статистики України. Київ : Держстат України. 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
9. Яворська Т. І. Сімейне фермерство у реалізації складових концепції сталого розвитку. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2023. № 3 (49). С. 178-187.
10. Молдаван Л. Економіка малих агрогосподарств в умовах нових викликів. Еволюція політики сільського розвитку в контексті стратегічних цілей аграрного сектору та механізмів їх досягнення. *Стратегія розвитку аграрного сектору економіки до 2030 року: завдання агроекономічної науки: Матеріали міжнародної наук.-практичної конференції*, Київ, 20 лист. 2025 р. / Редкол.: Ю. О. Лупенко, М. І Пугачов, В. А. Мамчур та ін. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2025. С. 170-175. URL: <https://surl.li/vlaour>
11. Нів'євський О., Яворський П., Донченко О. Малі фермери та домогосподарства в сільському господарстві та сільській економіці: оцінка їх ролі та заходи з підтримки їх сталого розвитку. 2019. 78 с. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/07/Smallholders-KSE.pdf>
12. Driving Sustainability: The Role of SDG in Agriculture. URL: Role of SDG in Agriculture : Driving Sustainability & Innovation
13. Прокопа І. Еволюція політики сільського розвитку в контексті стратегічних цілей аграрного сектору та механізмів їх досягнення. *Стратегія розвитку аграрного сектору економіки до 2030 року: завдання агро-економічної науки: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, Київ, 20 лист. 2025 р. / Редкол.: Ю. О. Лупенко, М. І Пугачов, В. А. Мамчур та ін. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2025. С. 201-204. URL: <https://surl.li/vlaour>
14. Малік М., Шпикуляк О., Мамчур В. Реалізація цілей сталого розвитку України в контексті трансформації особистих селянських господарств у сімейні фермерські. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2020. № 7(26). С. 21-31.
15. Темпи потепління в Україні у 2,5 рази перевищують середньосвітові показники: наслідки відчутні. WWF-Україна. 11.09.2025 р. URL: <https://wwf.ua/?19154366/tempy-poteplinnia-v-Ukraini-perevyschuiut-serednosvitovi-pokaznyky>
16. Інформаційно-аналітична довідка про стан водних ресурсів держави та особливості сільськогосподарського виробництва в умовах змін клімату. URL: <http://naas.gov.ua/upload/iblock/78a/Інформаційна%20довідка%204.05.2020-конвертирован.pdf>
17. Кернасюк Ю. Клімат, технології та цифрова економіка: інтегрована дорожня карта для агросектору до 2030 року. *Стратегія розвитку аграрного сектору економіки до 2030 року: завдання агроекономічної науки: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, Київ, 20 лист. 2025 р. / Редкол.: Ю. О. Лупенко, М. І Пугачов, В. А. Мамчур та ін. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2025. С. 113-117. URL: <https://surl.li/vlaour>
18. Сільське господарство: пріоритети сталого інвестування для сприяння відновленню України. URL: <https://en.ecoaction.org.ua/agri-priorities-sustainable-ukraine.html>

References:

1. Mykola Sylenko, Petro Ovchar, Viktoriia Datsenko, Liudmyla Tanska, Mykhaylo Korniyenko. (2025) Innovative Sustainable Territorial Development: Entrepreneurships Role in Reducing Regional Disparities in Ukraine. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(40s). URL: jisem-journal.com
2. Yavorska, T. I. (2016) Maliy biznes v aharnomu pidpriemnytstvi ta osoblyvosti klasyfikatsii yoho subiektiv [Small business is in an agrarian enterprise and feature of classification of his subjects]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnologichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, № 2 (31), 99-104. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/4611> [in Ukrainian].
3. Lopatynskyi, Yu., Shpykuliak, O., Kyfyak, V., Shelenko, D., & Diuk, A. (2023) Socio-economic role and institutional capacity of family farms in the implementation of the sustainable development goals. *Ekonomika APK*, 30(3), 18-28. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202303018>
4. Chandran, N. (2020) The sustainable state: The future of government, economy, and society. Kyiv: Nash format.
5. Candelario-Moreno, C., & Sánchez-Hernández, M. I. (2024) Redefining rural entrepreneurship: The impact of business ecosystems on the success of rural businesses in Extremadura, Spain. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 20(2), 36-52. DOI: <https://doi.org/10.7341/20242022>
6. Sophia Stathopoulou, Demetrios Psaltopoulos and Dimitris Skuras Stathopoulou, S., Psaltopoulos, D., Skuras, D. (2021). Rural entrepreneurship in Europe revisited. URL: https://www.researchgate.net/publication/228270240_Rural_entrepreneurship_in_Europe_A_research_framework_and_agenda.

7. Susanne Gretzinger, Birgit Leick and Teemu Makkonen. (2025) Sustainability and the Rural Enterprise Economy. Economic, Environmental and Social Transformation. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003392187>
8. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2024 rik (2024) [Statistical annual of Ukraine for 2024] / Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Kyiv : Derzhstat Ukrainy. URL: <https://ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
9. Yavorska, T. I. (2023) Simeine fermerstvo u realizatsii skladovykh kontseptsii staloho rozvytku [The domestic farming is in realization of constituents of conception of steady development]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, 3(49), 178-187.
10. Moldavan L. (2025) Ekonomika malykh ahroho gospodarstv v umovakh novykh vyklykiv. Evoliutsiia polityky silskoho rozvytku v konteksti stratehichnykh tsilei ahrarynnoho sektoru ta mekhanizmv yikh dosiahnennia [An economy of small is agro dominions in the conditions of new calls]. *Stratehiia rozvytku ahrarynnoho sektoru ekonomiky do 2030 roku: zavdannia ahroekonomichnoi nauky: Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, Kyiv, 20 lyst. 2025 r. / Redkol.: Yu. O. Lupenko, M. I. Puhachov, V. A. Mamchur ta in. Kyiv: NNTs «IAE» [in Ukrainian].
11. Oleh, Nivievskiy, Pavlo, Yavorskyi, Oleksandr, Donchenko. (2019) Mali fermery ta domohospodarstva v silskomu gospodarstvi ta silskii ekonomitsi: otsinka yikh roli ta zakhody z pidtrymky yikh staloho rozvytku. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/07/Smallholders-KSE.pdf> [in Ukrainian].
12. Driving Sustainability: The Role of SDG in Agriculture. URL: [Role of SDG in Agriculture : Driving Sustainability & Innovation](#)
13. Ihor, Prokopa. (2025) Evoliutsiia polityky silskoho rozvytku v konteksti stratehichnykh tsilei ahrarynnoho sektoru ta mekhanizmv yikh dosiahnennia. *Stratehiia rozvytku ahrarynnoho sektoru ekonomiky do 2030 roku: zavdannia ahroekonomichnoi nauky: Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, Kyiv, 20 lyst. 2025 r. / Redkol.: Yu. O. Lupenko, M. I. Puhachov, V. A. Mamchur ta in. Kyiv: NNTs «IAE». P. 201-204. URL: <https://surl.li/vlaour> [in Ukrainian].
14. Malik, M., Shpykuliak, O., Mamchur, V. (2020) Realizatsiia tsilei staloho rozvytku Ukrainy v konteksti transformatsii osobystykh selianskykh gospodarstv u simeini fermerski. *Ekonomika pryrodokorystuvannia i stalyy rozvytok*, 7(26), 21-31 [in Ukrainian].
15. Tempy poteplinnia v Ukraini u 2,5 razy perevyschuiut serednosvitovi pokaznyky: naslidky vidchutni. WWF-Ukraina. 11.09.2025r. URL: <https://wwf.ua/?19154366/tempy-poteplinnia-v-Ukraini-perevyschuiut-serednosvitovi-pokaznyky> [in Ukrainian].
16. Informatsiino-analitychna dovidka pro stan vodnykh resursiv derzhavy ta osoblyvosti silskohospodarskoho vyrobnytstva v umovakh zmin klimatu. URL: <http://naas.gov.ua/upload/iblock/78a/Informatsiina%20dovidka%204.05.2020-konvertyrovan.pdf> [in Ukrainian].
17. Yurii, Kernasiuk. (2025) Klimat, tekhnolohii ta tsyfrova ekonomika: intehrovana dorozhnia karta dlia ahro sektoru do 2030 roku. *Stratehiia rozvytku ahrarynnoho sektoru ekonomiky do 2030 roku: zavdannia ahroekonomichnoi nauky: Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, Kyiv, 20 lyst. 2025 r. / Redkol.: Yu. O. Lupenko, M. I. Puhachov, V. A. Mamchur ta in. Kyiv: NNTs «IAE». P. 113-117. URL: <https://surl.li/vlaour> [in Ukrainian].
18. Silske gospodarstvo: priorityety staloho investuvannia dlia spriannia vidnovlenniu Ukrainy. URL: <https://en.ecoaction.org.ua/agri-priorities-sustainable-ukraine.html> [in Ukrainian].

Yavorska T. I., Doctor of Economic Sciences, Professor
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
 tetiana.yavorska@tsatu.edu.ua
 ORCID: 0000-0001-5878-6251

SMALL BUSINESS IN AGRICULTURE IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Abstract. Small business in agriculture is considered as a key element of sustainable development of the territory, which has high viability and the ability to quickly adapt to force majeure events and activities in wartime conditions. Existing approaches (legislative, statistical, fiscal) to determine small business entities in the agriculture of Ukraine by size are highlighted. It is stated that in the conditions of an insufficiently formed profile of small business in agriculture, four groups of agricultural producers are appropriately defined as its entities: 1) agricultural enterprises (including farms) - legal entities; 2) family farms registered in accordance with the legislation of Ukraine as individual entrepreneurs; 3) households that form agricultural activities for the purpose of self-sufficiency in food and production of marketable agricultural products; 4) other commercial producers of agricultural products, who actually fall into the category of small farmers (individual entrepreneurs who work on small land plots or have a fairly small volume of turnover). It was determined that it is most appropriate to refer to the legally established segmentation of business entities, where the main

two criteria are the amount of income from any activity per year and the number of employees. By 2030, the development of agriculture and rural areas of Ukraine should be purposefully linked to the implementation of relevant sustainable development goals. Five main sustainable development goals have been identified, which pave the way for a sustainable and sustainable future of agriculture and offer a transformational basis for solving the problem of the principle of harmonizing agricultural practices of small forms of agrarian business with an indication of sustainable development: 1. No Poverty, 2. Zero Hunger, 13. Climate Action, 15. Life on Land, 8. Decent Work and Economic Growth. The selected Sustainable Development Goals are considered in terms of key indicators, tools for implementing tasks and obtaining the main expected results regarding the sustainable development of small forms of business in agriculture in Ukraine. It is proven that the main tool for implementing sustainable development tasks is systemic support for small agribusiness, which is especially important for the restoration and modernization of rural areas and reducing the difficulties encountered in performing their environmental functions, especially in conditions of military challenges.

Keywords: small business, agriculture, sustainable development, Sustainable Development Goals, small business entities, key indicators, environmental function.

Дата надходження статті: 11.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 21.08.2026

Дата публікації статті: 28.08.2026

Вимоги до статей, що друкуються у «Збірнику наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)»

Збірник призначений для фахівців, які цікавляться теоретичними та прикладними проблемами економіки, фінансів і кредиту, обліку і аудиту, менеджменту та маркетингу мікро-, мезо- та макрорівня національної та міжнародної економіки. Збірник надає можливість вченим та здобувачам наукових ступенів провести публічну апробацію, а науковій спільноті – ознайомитися з останніми результатами досліджень теоретичних і прикладних проблем національної та міжнародної економіки.

Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) включений до Переліку наукових фахових видань України, є науковим виданням, в якому можуть бути опубліковані основні результати дисертаційних робіт (наказ МОН № 1328 від 21.12.2015 р.). Відповідно до Порядку формування Переліку наукових фахових видань України (наказ МОН України від 15 січня 2018 року № 32) Збірнику присвоєно категорію «Б», що затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020 № 886.

Збірник виходить 4 рази на рік.

Структура статті:

1. **Індекс УДК.**
2. **Прізвище та ініціали автора.**
3. **Відомості про автора** – науковий ступінь, вчене звання, посада та місце роботи автора (повністю без аббревіатур), e-mail, ORCID (обов'язково).
4. **Назва статті** (до десяти слів).
5. **Анотація мовою статті** (700–800 знаків).
6. **Ключові слова** мовою статті (не менше шести слів або словосполучень).
7. **Код JEL Classification.**
8. **Прізвище та ініціали автора (англійською).**
9. **Відомості про автора (англійською)** – науковий ступінь, вчене звання, посада та місце роботи автора (повністю без аббревіатур), e-mail.
10. **Назва статті (англійською).**
11. **Розширена анотація англійською мовою** (від 1800 знаків) містить наступні розділи: постановка завдання, результати дослідження, висновки
12. **Ключові слова (англійською).**
13. **Текст у структурованому вигляді із виділенням наступних елементів:**
 - 13.1 **Постановка проблеми** (постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями);
 - 13.2 **Аналіз останніх досліджень і публікацій** (аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття);
 - 13.3 **Формулювання цілей статті** (постановка завдання);
 - 13.4 **Виклад основного матеріалу** (виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів);
 - 13.5 **Висновки** (висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку).

14. **Список використаних джерел** (мовою оригіналу). Бібліографічний опис літературних джерел оформлюється згідно з ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання»

15. **Список використаних джерел в романській абетці (транслітерація) – References, оформлений відповідно до вимог APA (<http://www.apastyle.org>).**

16. Вказати назву рубрики, в якій має бути надрукована стаття – відповідає назві однієї з наукових спеціальностей галузі знань «Соціальні та поведінкові науки», «Управління та адміністрування»:

- 051 – Економіка;**
- 71 – Облік і оподаткування;**
- 72 – Фінанси, банківська справа та страхування;**
- 073 – Менеджмент;**
- 75 – Маркетинг;**
- 76 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.**

Технічні вимоги до оформлення статті:

- Приймаються статті, написані однією із трьох мов: українською, англійською.
- Назва файлу зі статтею – прізвище автора.
- Формат сторінки – А4.
- Поля з усіх боків – 2 см.
- Всі сторінки мають бути у книжковій орієнтації.
- Обсяг статті – не менше 10 друкованих сторінок.
- Окремі елементи статті:
 - Індекс УДК – Times New Roman, 14, напівжирний, вирівнювання ліворуч, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0 см;
 - Прізвище та відомості про автора (авторів) – Times New Roman, 14, курсив, вирівнювання праворуч, інтервал – 1,5;
 - Порожній рядок;
 - Назва статті – Times New Roman, 14, великими літерами, напівжирний, вирівнювання по центру, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0 см;
 - Порожній рядок;
 - Анотація та ключові слова – Times New Roman, 14, курсив, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25 см;
 - Порожній рядок;
 - Код JEL Classification – Times New Roman, 14, напівжирний, вирівнювання ліворуч, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0 см;
 - Прізвище та відомості про автора (англійською) – Times New Roman, 14, курсив, вирівнювання праворуч, інтервал – 1,5;
 - Порожній рядок;
 - Назва статті (англійською) – Times New Roman, 14, великими літерами, напівжирний, вирівнювання по центру, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0 см;
 - Порожній рядок;
 - Анотація та ключові слова (англійською) – Times New Roman, 14, курсив, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25 см;
 - Порожній рядок;
 - Текст статті – Times New Roman, 14, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25 см, назви підпунктів виділяються напівжирним шрифтом;
 - Порожній рядок;
 -

- Список використаних джерел – Times New Roman, 14, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0,5 см, слова «Список використаних джерел» виділяються напівжирним шрифтом;
- Порожній рядок;
- Список використаних джерел (англійською) – References – Times New Roman, 14, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0,5 см;
- Оформлення таблиць:

Таблиця 1

Назва таблиці		
Оформлення ілюстрацій:		

Рис. 1. Назва рисунку

- Формули виконуються за допомогою вбудованого редактора формул MS Word і нумеруються з правого боку:

Формула (1)

- Абзаци позначати тільки клавішею “Enter”, не застосовувати пробіли або табуляцію (клавіша “Tab”).
- Посилання на літературу в тексті необхідно давати в квадратних дужках, наприклад, [3, с. 35; 8, с. 56–59], в яких перша цифра вказує порядковий номер джерела в списку літератури, а друга – відповідну сторінку в цьому джерелі; одне джерело (зі сторінкою) відокремлюється від іншого крапкою з комою.
- Всі статистичні дані мають бути підкріплені посиланнями на джерела.
- Всі цитати мають закінчуватися посиланнями на джерела.
- Кількість джерел у списку літератури повинна складати не менше 10 (з них не менше 4 іноземних).
- Посилання на підручники та науково-популярну літературу не допускаються.
- Назви праць у списку літератури розташовуються в порядку цитування.
- Скорочення слів і словосполучень, окрім загальноприйнятих, не допускається.

Редакція може відхилити статтю, якщо:

- відсутній повний пакет супровідних документів;
- оформлення статті не відповідає зазначеним вище вимогам;
- тематика статті не відповідає профілю видання;
- назва статті не відповідає змісту;
- стаття написана на низькому науковому рівні;
- матеріали повністю або частково публікувались раніше в інших виданнях або подані до розгляду редакціям інших журналів;
- стаття повністю або частково чужа (автор вчинив плагіат);
- порушена в статті проблема втратила актуальність.

Автори несуть відповідальність за точність наведених у статті термінів, прізвищ, даних, цитат, статистичних матеріалів тощо.

Усі матеріали, що надсилаються для публікації, проходять рецензування. Рішення про публікацію статті приймає редколегія.

Рукописи, які відхилила редакційна колегія, авторам не повертаються.

Редакція залишає за собою право скорочувати, правити текст і змінювати назву статті.

Сподіваємося на плідну співпрацю!

*Редакційна колегія
Збірника наукових праць Таврійського державного
агротехнологічного університету
(економічні науки)*