

# МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

ISSN 2520-2294 (print)  
ISSN 2709-5444 (online)

**Серія: «Економічні науки»**

INTERNATIONAL SCIENTIFIC  
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»



№ 8 (100) / 2025  
1 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ  
«ІНТЕРНАУКА».**

**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL  
«INTERNAUKA».**

**Series: «Economic sciences»**

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

*Свідоцтво  
про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації  
КВ № 22443-12343Р*

№ 8 (100)

1 том

Київ 2025

ББК 65  
УДК 33  
М-43



Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» представлено в: **Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України.**

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Наукова періодика України; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Electronic Journals Library; Open J-Gate; Academic keys; Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky.

## НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)  
Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

- 051 Економіка
- 071 Облік і оподаткування
- 072 Фінанси, банківська справа та страхування
- 073 Менеджмент
- 075 Маркетинг
- 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
- 241 Готельно-ресторанна справа
- 281 Публічне управління та адміністрування
- 292 Міжнародні економічні відносини

### Засновники:

1. Київський кооперативний інститут бізнесу і права.
2. Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права».
3. Громадська організація «Міжнародна академія освіти і науки».
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова Рада України».

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

Для наукових працівників, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2025

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія: «Економічні науки», 2025

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seria: *Ekonomičeskie nauki* (Kiev)/*Meždunarodnyj naučnyj žurnal "Internauka"*. Seria: *Ekonomičeskie nauki*

### **Редакція:**

Головний редактор: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів Академії праці, соціальних відносин і туризму (Київ, Україна)

### **Редакційна колегія:**

**Бардаш Сергій Володимирович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Безверхий Костянтин Вікторович** — доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансово-го аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Белялов Талят Енверович** — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Гринько Алла Павлівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна (Україна)

**Детяр Андрій Олегович** — доктор наук з державного управління, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри публічного управління та підприємництва Національного аерокосмічного університету імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» (Харків, Україна)

**Детяр Олег Андрійович** — доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління та бізнес-адміністрування Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (Івано-Франківськ, Україна)

**Зось-Кіор Микола Валерійович** — доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії (Полтава, Україна)

**Клочан В'ячеслав Васильович** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету (Миколаїв, Україна)

**Коваленко Дмитро Іванович** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Красноручий Олексій Олександрович** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (Харків, Україна)

**Курило Людмила Ізидорівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Київ, Україна)

**Левицька Світлана Олексіївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

**Назаренко Інна Миколаївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічного контролю та аудиту Сумського національного університету (Суми, Україна)

**Олійник-Данн Олена Олександрівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Охріменко Ігор Віталійович** — доктор економічних наук, професор, проректор з навчальної та наукової роботи Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Русіна Юлія Олександрівна** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Скриньковський Руслан Миколайович** — кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Закладу вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, Україна)

**Сопко Валерія Василівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Танклевська Наталія Станіславівна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Херсонського державного аграрного університету (Херсон, Україна)

**Тарасенко Ірина Олексіївна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Токар Володимир Володимирович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Фоміна Олена Володимирівна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Ходжаян Аліна Олександрівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Horska Elena** — Dr.h.c.Prof. Dr. Ing Professor Marketing and Management, Dean of the Faculty of Economics and Management of the Slovak University of Agriculture in Nitra (Slovak Republic)

**Imamov Khamdilla** — PhD, доцент Ташкентського державного економічного університету (Ташкент, Узбекистан)

***Експерти:***

**Чистюхіна Анастасія Олександрівна** — заступник голови наукової громадської організації «Фінансово-економічна наукова рада», член Українського Союзу Промисловців та Підприємців, засновник та генеральний директор кондитерського бізнесу “Just Right: Cakes, Coffee, Gifts” в США, сертифікований спеціаліст ServSafe Food Protection Manager, акредитований the American National Standards Institute (ANSI) and the Conference for Food Protection (CFP), член Wisconsin Bakers Association

## ЗМІСТ

### ЕКОНОМІКА

- Намлієва Наталія Василівна**  
КЛЮЧОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ..... 9
- Баланюк Іван Федорович, Тижбір Наталія Зіновіївна**  
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД..... 15
- Зубехіна Тетяна Василівна**  
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ..... 23
- Лесик Григорій Васильович**  
РЕІНЖІНІРИНГ І МОДЕЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ  
БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ МЕРЕЖАХ..... 29
- Нестеренко Соф'я Анатоліївна, Кривохижа Євген Михайлович**  
ГАРМОНІЗАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ ПШЕНИЦІ З ВИМОГАМИ CODEX  
ДЛЯ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ..... 38
- Олексієнко Євген Володимирович**  
МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ ЦІНИ ТА ЇЇ СКЛАДОВИХ  
З УРАХУВАННЯМ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ СПЕЦИФІКИ ПІДПРИЄМСТВА..... 46
- Тарашенко Володимир Анатолійович, Демкович Ярослав Богданович**  
ІНТЕГРОВАННИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА БАЗОВОГО  
НАСІННЯ КАРТОПЛІ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ ..... 54
- Чернецов Дмитро Олександрович**  
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ФЕРМЕРСЬКИХ  
ГОСПОДАРСТВ В УКРАЇНІ ..... 61
- Чернуха Дмитро Вікторович**  
МАКРОФІНАНСОВІ РИЗИКИ У ПІСЛЯВОЄННІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ..... 69

### МАРКЕТИНГ

- Анопа Антон Станіславович, Ілляшенко Сергій Миколайович**  
НОВІТНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ: СУТНІСТЬ,  
ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ..... 77
- Никоненко Андрій Володимирович, Скригун Наталія Петрівна,  
Белова Тетяна Геннадіївна, Ніколаєнко Ірина Володимирівна**  
МАРКЕТИНГОВА МОДЕЛЬ ПРОГНОЗУВАННЯ ЦІН ЗА ВИТРАТНОГО МЕТОДУ  
ЦІНОУТВОРЕННЯ ..... 87



<b>Трофімчук Михайло Олександрович, Колоїзд Олег Володимирович</b> ВИКОРИСТАННЯ СТАТИСТИЧНО-АНАЛІТИЧНИХ ВЕБ-ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ АНАЛІЗУ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ .....	99
---	----

<b>Шевченко Валентина Миколаївна, Мішустіна Тетяна Сергіївна, Яременко Світлана Степанівна, Малкович Дмитро Дмитрович</b> БРЕНДИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	107
--	-----

## МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Halstian Narek</b> EMPLOYEE MOTIVATION MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF A POST-PANDEMIC AND UNSTABLE ECONOMY: CHALLENGES AND PRACTICES .....	117
---	-----

<b>Довбня Світлана Борисівна, Письменний Руслан Володимирович</b> МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЧИСЕЛЬНІСТЮ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ .....	122
---	-----

<b>Кондратенко Наталя Олегівна, Новікова Марина Миколаївна</b> УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	131
--	-----

## CONTENTS

### ECONOMY

- Namliyeva Nataliya**  
KEY TRENDS IN THE DIGITAL TRANSFORMATION OF BANKING SERVICES IN UKRAINE .....9
- Balaniuk Ivan, Tyzhbir Nataliia**  
INNOVATIVE APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES ..... 15
- Zubekhina Tetiana**  
COMPARATIVE ANALYSIS OF THE FINANCIAL PERFORMANCE OF TOURISM ENTERPRISES  
IN THE REGIONS OF UKRAINE ..... 23
- Lesyk Hryhorii**  
REENGINEERING AND MODELING AS TOOLS FOR MANAGING BUSINESS PROCESSES  
IN FRANCHISE NETWORKS..... 29
- Nesterenko Sofia, Kryvokhyzha Yevhen**  
HARMONIZATION OF UKRAINIAN WHEAT QUALITY STANDARDS WITH CODEX  
REQUIREMENTS FOR INTEGRATION INTO THE GLOBAL MARKET ..... 38
- Oleksiienko Yevhen**  
METHODOLOGICAL TOOLS FOR PRICE FORMATION AND ITS COMPONENTS,  
TAKING INTO ACCOUNT THE TECHNOLOGICAL SPECIFICS OF THE ENTERPRISE ..... 46
- Tarashchenko Volodymyr, Demkovich Yaroslav**  
INTEGRATED ECONOMIC MECHANISM FOR ADAPTATION OF BASIC POTATO SEED  
PRODUCTION TO THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE ..... 54
- Chernetsov Dmytro**  
ORGANIZATIONAL-ECONOMIC MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF FARMING  
ENTERPRISES IN UKRAINE ..... 61
- Chernukha Dmytro**  
MACROFINANCIAL RISKS IN THE POST-WAR ECONOMY OF UKRAINE ..... 69

### MARKETING

- Anopa Anton, Illiashenko Serhii**  
THE LATEST ORGANISATIONAL FORMS OF INNOVATIVE BUSINESS: ESSENCE,  
FEATURES OF FUNCTIONING ..... 77
- Nykonenko Andrii, Skryhun Nataliia, Belova Tatiyna, Nikolaienko Iryna**  
MARKETING MODEL OF PRICE FORECASTING USING THE COST-BASED PRICING METHOD... 87
- Trofimchuk Mykhailo, Koloizd Oleh**  
USE OF STATISTICAL AND ANALYTICAL WEB TOOLS FOR ANALYSIS AND BUSINESS  
DECISION-MAKING IN E-COMMERCE ..... 99



<b>Shevchenko Valentyna, Mishustina Tetiana, Yaremenko Svitlana, Malkovych Dmytro</b> BRANDING AS AN EFFECTIVE TOOL FOR MANAGING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE .....	107
---	-----

## MANAGEMENT

<b>Halstian Narek</b> EMPLOYEE MOTIVATION MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF A POST-PANDEMIC AND UNSTABLE ECONOMY: CHALLENGES AND PRACTICES.....	117
--	-----

<b>Dovbnya Svitlana, Pysmennyi Ruslan</b> METHODOLOGICAL APPROACH TO HEADCOUNT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION.....	122
---	-----

<b>Kondratenko Nataliia, Novikova Maryna</b> IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL SUPPORT OF BRAND MANAGEMENT OF PUBLISHING AND PRINTING ENTERPRISES.....	131
--	-----

UDC 658.5

**Namliyeva Nataliya**

*Candidate of Economic Sciences,*

*Associate Professor of the Department of Management and Administration*

*Bohdan Khmelnytskyi Melitopol State Pedagogical University*

**Намлієва Наталія Василівна**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри управління та адміністрування*

*Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького*

ORCID: 0000-0003-0122-6100

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11308

ЕКОНОМІКА

## KEY TRENDS IN THE DIGITAL TRANSFORMATION OF BANKING SERVICES IN UKRAINE

## КЛЮЧОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

**Summary.** Introduction. In the context of globalization and technological revolution, the range of banking services is undergoing significant changes that require a complete rethinking of traditional approaches to their organization and implementation in Ukraine. Growing demands for quality, energy efficiency, timeliness, completeness, and accuracy necessitate the implementation of innovative solutions for the digital transformation of banking services. Innovative advances are becoming not just a competitive advantage, but a prerequisite for the successful development of the banking sector. In turn, the lack of a comprehensive approach to the classification of areas of digital transformation of banking services in Ukraine hinders the effective implementation of innovative strategies. In today's conditions, digital transformation in the field of banking services is one of the main arteries in the development of the modern financial sector of the economy. The relevance of the study is determined by the growing need for innovative approaches, the growth of digital technologies in banking services to improve efficiency in conditions of martial law, which creates new opportunities for providing services and increasing their mobility. Banking institutions are adapting to the latest financial technologies, improving the quality and efficiency of operations, and reorganizing their work in line with changes in consumer behavior, which favors digital communications.

**Materials and methods.** The paper uses methods of content analysis of scientific publications, comparative analysis of different approaches to the transformation of banking services, methods of systematization and generalization. To achieve the set goal, modern scientific research on innovative advances in the digital transformation of banking services was studied. Results. The study found that the key trends in the digital transformation of banking services in Ukraine and the main areas of innovation are the ever-growing technological and economic directions of development. Prospects. Further research should be focused on the context of the war and post-war period in Ukraine, opportunities for successful functioning and development.

**Key words:** digitalization, banking services, modern technologies, key trends, financial services, digital transformation, innovative directions.

**Анотація.** Вступ. В умовах глобалізації та технологічної революції спектр банківських послуг зазнає істотних змін, що вимагають повного переосмислення традиційних підходів до їх організації та проведення на теренах України. Зростання вимог до якості, енергоефективності, вчасності, повноти та точності зумовлює необхідність впровадження інноваційних рішень щодо цифрової трансформації банківських послуг. Інноваційні поступи стають не просто конкурентною перевагою, а обов'язковою умовою успішного розвитку банківського сектора. І в свою чергу відсутність комплексного підходу до класифікації напрямів цифрової трансформації банківських послуг в Україні стримують ефективну реалізацію інноваційних стратегій. Саме у умовах сьогодення цифрова трансформація в царині банківських послуг є однією із головних артерій в розвитку сучасного фінансового сектору економіки. Актуальність дослідження зумовлюється зростаючою потребою у інноваційних підходах, зростанні цифрових технологій в банківські послуги для підвищення ефективності діяльності в умовах

воєнного стану, що обумовлює нові можливості для надання послуг, підвищення їхньої мобільності. Банківські установи перелаштовуються до новітніх фінансових технологій, підвищуючи якість та ефективність операцій та перелаштовують роботу відповідно до змін у поведінці споживачів, які віддають перевагу цифровим комунікаціям.

*Матеріали і методи.* У роботі використано методи контент-аналізу наукових публікацій, порівняльного аналізу різних підходів до трансформації банківських послуг, методи систематизації та узагальнення. Для досягнення поставленої мети були опрацьовані сучасні наукові дослідження з тематики інноваційних поступів щодо цифрової трансформації банківських послуг. *Результати.* У результаті проведеного дослідження було визначено, що ключовими тенденціями цифрової трансформації банківських послуг в Україні, основними напрямками інноваційної діяльності є всезростаючі технологічні, економічні напрямки розвитку. *Перспективи.* подальші дослідження мають бути спрямовані у контексті воєнного та післявоєнного періоду в Україні, можливості для успішного функціонування та розвитку.

**Ключові слова:** цифровізація, банківські послуги, сучасні технології, ключові тенденції, фінансові послуги, цифрова трансформація, інноваційні напрямки.

## Analysis of recent studies and publications.

Today, the development of the banking sector is an important direction for the modernization of commercial banks and the economy as a whole, as evidenced by the scientific studies of this issue by researchers N. Didusenko (2023), O. Zaslavska (2023), V. Zianko (2024), V. Ilyin (2022), K. Kushnir (2022), K. Klooba (2018), A. Onishchenko (2021), and other scientists.

**The purpose of the article (problem)** is to analyze the results of digitalization implementation, the current state of the banking services market, and key trends in the digital transformation of banking services in Ukraine that affect economic growth, structural changes in the economy, and support the competitiveness of the national economy, especially the banking sector.

**Presentation of the main research material.** The transition to a digital economy has become one of the most important trends in modern social development, significantly transforming the financial sector. In today's environment, banking services are undergoing significant changes, which are particularly reflected in the banking sector, which is now a driver of innovation. Digital transformation in the banking sector is becoming one of the main trends in modern economic development. Banks are actively adapting their processes, structures, and tools to implement new cloud-based digital technologies in order to remain competitive. Digitization is changing both internal operational processes and external communications between banks and their customers, allowing them to reduce costs, increase efficiency, and improve customer service.

Digital transformation is a key factor in economic development, including the banking sector, and involves the introduction of innovative technologies that change traditional business processes and create new opportunities for optimizing operations.

According to L. Klooba's research, digitalization in banking is a complex of modern economic, organizational, managerial, and institutional innovations in any area of a bank's operations. Today, the result of digitalization is the emergence of new innovative products and services.

The most common types of domestic digital transformations are as follows:

1) mobile banking — thanks to mobile phones, it is possible to carry out most operations with your own accounts, opening up a wide range of services, including account balances, payments, money transfers, loans from one individual to another, etc. With the help of NFC chips, customer identification by the bank will be possible using only a phone. This trend has emerged in the US and European markets, where identification is already possible even using the customer's email address;

2) Internet banking — a key innovation of the coming decade, which is now offered to customers by most banks. Ukraine is among the top 10 countries in Europe in terms of the number of users, but due to low penetration in the regions, it still has significant potential for growth of the Internet audience in the future.

Internet banking as a form of digital financial service functions thanks to the implementation of a number of high-tech solutions that ensure stability, scalability, security, and personalized interaction between the bank and its customers. Among the key elements of the information infrastructure of banking institutions are cloud computing, Big Data analytics, integrated open interfaces (APIs), cyber security technologies, and mobile banking applications.

### 1. Cloud computing

The use of cloud technologies is the basis for a flexible, scalable, and efficient banking IT architecture. Cloud computing reduces the cost of maintaining physical servers and increases the availability and reliability of banking systems. Cloud infrastructure provides fault tolerance, backup, the ability to process customer requests in a geographically distributed manner, and adaptation to peak loads [5]. As a result, banks can quickly launch new services, update software in real time, and ensure continuity of service, even in critical conditions.

### 2. Big Data technologies and machine learning

The processing of large data sets (Big Data) is an important component of modern banking analytics. Big Data systems enable the recording, storage, aggregation, and analysis of transactional, behavioral, and

external data to create customer profiles, assess credit risk, predict financial behavior, and combat fraud. The use of machine learning algorithms allows banks not only to automate scoring processes, but also to implement product recommendation systems based on customer history [4, p. 24].

### 3. Open APIs and Open Banking

An API (Application Programming Interface) is a tool that allows banking services to be integrated with external platforms and software solutions. The concept of open banking involves banks providing access to certain data to third parties (with the customer's consent), which paves the way for the creation of new financial products and services. The use of APIs achieves speed of integration, modularity, and the development of a financial ecosystem around the banking platform [1, p. 185].

### 4. Cyber security in digital banking:

Security is critical for online banking. Banks are implementing multi-factor authentication (2FA) systems, payment data tokenization, end-to-end encryption, and anomaly detection systems. This combination effectively counteracts phishing, social engineering, SQL injections, and other types of fraud in the digital space. Cyber security is integrated into all levels of banking systems, from the interface to the database.

### 5. Mobile banking applications

Mobile applications have become the main channel of communication between the customer and the bank. They provide access to current accounts, payment instruments, credit lines, transaction history, etc. In today's environment, mobile banking applications integrate elements of UX design, support voice interfaces, FaceID/TouchID, QR codes, P2P transfers, and integration with government services such as the Diya app.

Thus, the technological infrastructure of internet banking is a multi-level system that includes computing platforms, analytical tools, open interaction mechanisms, and cyber security measures. Its continuous development determines the future of the banking system in the context of the digital transformation of the economy.

3) "Zone 24" – with this product, customers can independently manage their accounts, receive advice from call center specialists, submit requests for services, and make appointments at any bank branch. Virtually every "Zone 24" is equipped with an ATM, a CashIn cash replenishment module, and a telephone for accessing the information service. This area of digital transformation in banking continues to improve.

4) Electronic balance — the introduction of this service at bank tellers reduces the cost of coin circulation, as balances of less than one hryvnia are credited to the customer's mobile phone account or in the form of an electronic voucher [4].

The further increase in the share of the digital economy has prompted companies, including banks,

to shift their focus to digital communication channels and sources of profit that require new competitive advantages in the digital environment. According to V. Zianko (2024), the digital transformation of the banking sector is an important condition for ensuring its adaptability and sustainability in the context of global economic changes and growing competition. The digital transformation of the banking sector is a complex process that involves profound changes in customer service approaches, business models, data management, and organizational structures [3].

Agreeing with the scientist's research, we affirm that it is innovative activity and digital transformation that have become key processes in the development of the modern economy, solving pressing issues related to the creation of goods and the provision of services more efficiently than before. The use of technologies such as artificial intelligence, cloud computing, big data analysis, and other tools and methods developed in the context of innovation and digital transformation allows for more effective risk management, minimizes the likelihood of fraudulent activities involving customer funds, and automates a significant portion of employees' routine cognitive tasks.

Therefore, consideration of the implementation of modern achievements, in particular in the formation of the bank's digital transformation, contributes to strengthening its competitiveness.

Scientific research by O. Zaslavska (2023) shows that the digital transformation of banking services in Ukraine is characterized by several key trends: the growth of mobile banking, the introduction of digital wallets, the expansion of online banking, the use of artificial intelligence and bio Table 1

Summarizing the research of the scientist, that in modern conditions banks use different approaches to organizing innovative activities, we agree that there may be the creation of a separate autonomous unit, which belongs to the middle office and has permanent staff, or the formation of units in the functional services of the bank, which cooperate with different departments to carry out certain aspects of the process of creating and implementing innovations. Among the relevant innovative proposals on the Ukrainian banking market, Internet and mobile banking are traditionally noted.

The National Bank of Ukraine and the financial system of Ukraine work harmoniously and effectively, understanding their responsibility for the preservation of client funds, continuous payment transactions and supporting the economy of our country. An important role in maintaining the stability of the financial system was played by the high level of digital transformation of Ukrainian banks and non-banking institutions, which Ukraine managed to achieve before the start of a full-scale war. In addition, this was facilitated by the convenience and popularity among Ukrainians of cashless payments and remote receipt of financial services,



Table 1

**Key trends in mobile banking**

Application Sector	Financial Technology	Applications
Payment Services	E-Wallets Mobile Banking Peer-to-Peer (P2P) Payments Online Transfer Services Cloud Cashiers B2B Transfers P2P Currency Exchange Pay Later)	All payments initiated, processed and received electronically, ensuring fast and secure transfers. Unlike traditional transactions, new payment services prevent theft and other cash crimes.
Crediting	Crowdfunding Crowdlending P2P Lending BNPL (Buy Now	The technology allows banks to streamline the loan application process: customers can apply online and get approved in minutes
Insurance Services	Blockchain Smart Contracts Insurtech P2P Insurance	Improving existing insurance products and services with financial technologies that can reduce costs, increasing the quality and transparency of the company's activities.

Source: according to research [2]

which became possible thanks to the persistent work on implementing innovative changes carried out by the regulator together with financial market participants over several pre-war years, as well as the introduction of the possibility of remote identification and verification of clients of financial institutions in 2020. The impetus for digital transformation was the National Bank's policy to spread the Cashless Economy and digital finance in Ukraine as a driving force for the development of financial services, which is a priority and one of the key areas of the National Bank's Strategy until the end of 2025. In August 2025, open banking will be introduced in Ukraine, providing access to user accounts through application programming interfaces (APIs), which will ensure data exchange between institutions servicing accounts and providers of non-financial payment services. The key benefit of open banking is that fintechs and banks will be able to establish mutually beneficial cooperation and gain more opportunities for business development. This will facilitate the emergence of new payment startups and ensure healthy competition in the payments market. Confirming the scientific achievements of economists, we note that today paying for purchased goods with a bank card is a convenient and fast way to pay. It allows you to get rid of queues at store checkouts and misunderstandings during payment. Currently, this method is used by the vast majority of entrepreneurs. The reason for this is not only the order of the country's authorities, but also convenience. Connecting contactless payment makes it possible to sell goods and services throughout the country and even abroad. This method of accepting non-cash payments from a bank card is called acquiring. The main tool in this operation is a POS terminal. This device is always connected to the bank via the Internet. The algorithm of the procedure is not particularly complicated:

- attach, swipe or insert a payment card to the terminal;

- the application scans the information, the bank confirms the payment transaction;
- the buyer receives a check, which is proof of the successful completion of the process.

In this case, the participants in the transaction are:

- cardholder (Buyer) — a person who pays for goods or services using a card issued by the issuing bank;
- merchant (Seller) — a trade and service company with the ability to accept bank cards;
- acquiring bank — an intermediary who concludes an agreement with an entrepreneur and provides him with the equipment necessary for accepting payments (PIN pads, mobile or stationary POS terminals, etc.).

He is also responsible for technical support, payment processing and collecting the acquiring commission from the seller (approximately 1.5–2% of the purchase amount). In the future, the money will be distributed between the participants in the process;

Issuing bank — a financial institution that is a participant in the payment system and issues the buyer's card. Responsible for the correctness of settlements with customers, checking account balances and comparing them with the requested amount. Accumulates cashback and other bonuses for buyers;

Payment system — transmits information about the transaction from the acquiring bank to the issuing bank and vice versa [8].

The NovaPay payment system is socially important for Ukraine, which, according to the NBU, is one of the leaders among non-bank institutions specializing in money transfers. According to current data, about 2 million transactions per day pass through the NovaPay system (this can be compared with the processing of the largest Ukrainian banks), and the service occupies more than 40 percent of the Ukrainian remittance market. The company was created in 2012 under the Forpost brand. It was and remains part of the Nova Poshta Group, and specializes in finan-

cial services based on state licenses. These services include:

- money transfers;
- currency transactions;
- lending [9].

According to official information, NovaPay offers a set of services for individuals and corporate clients. In particular, private clients can transfer funds in cash, pay for parcels at Nova Poshta branches on cash on delivery terms, withdraw cash and top up a card, pay bills and top up mobile numbers, pay for parcels in the Nova Poshta mobile application, send online payments to other persons, and set up auto-debit payments.

NovaPay cooperates with other transfer systems: in particular, Western Union and Ria. Clients can receive currency transfers with automatic conversion into hryvnia. The exchange rate is set by the partner payment system.

The developers of the NovaPay application have significantly simplified the process by adding a function for parsing details. To make a payment by details, it is enough to simply copy them (for example, from a message) and paste them together into one IBAN field. The application will arrange everything in its place. You can also take a picture of the details, then the account number will appear in the appropriate field. You can also do the same if you download a PDF file or a photo of the account from the gallery, as well as take a photo directly through the application.

FacePay24 is a biometric payment service that allows you to pay for purchases with your face. In the literal sense. Thanks to FacePay24, the terminal at the point of sale identifies the buyer by scanning his face and debits money from his card when paying. That is, you can pay for lunch, buy groceries, a cup of coffee and much more without having cash, a bank card or even a mobile phone with you[10].

Access to the function is opened in Privat24. You need to activate FacePay24 payment in your profile settings, then, following the prompts, take three selfies from different angles and link a bank card from which the funds will be debited. No one except the personal recipient of the funds can pay via FacePay24.

- The bank does not store photos, but converts them into a digital code, which is stored and compared with others for recognition and payment.
- Payment security is ensured by additional entry of a PIN code for each transaction.

The digital banking services market of Ukraine in the conditions of martial law is one of the most dynamic sectors of the economy, which at the same time remains highly concentrated in structure. Further modern digital transformation leads to the restructuring of the main and auxiliary business processes of credit institutions, improves the quality of management decisions and reduces the sensitivity of banks to various financial and non-financial risks. With these changes, the analysis of the impact of innovations on

the development of banking activities becomes even more important. In the context of the banking industry, innovations are focused on the systematic and proactive implementation and application of new or significantly improved solutions in various areas of banking activities. This is aimed at optimizing processes, expanding the range of services and improving financial indicators and stability.

One of the elements of the banking infrastructure is the unified banking network “Power Banking” — this is a unified network of branches of Ukrainian banks, created at the initiative of the NBU, which will operate and provide necessary services to clients even during a blackout. The “Power Banking” network already has more than currently has about 2,400 bank branches throughout Ukraine, which are equipped with alternative energy sources and backup communication channels, enhanced cash collection and additional staff. This is almost 55% of the total number of bank branches. Currently, about 70% of all branches of the “Power Banking” network are systemically important banks, a third are branches of other banks. Currently, the systemically important banks participating in the Power Banking Network project are: PrivatBank, Oschadbank, Ukreximbank, Raiffeisen BANK, Ukrgasbank, Sense Bank, FUIB, Ukrsibbank, OTP Bank, Universal Bank, Pivdennyi, Kredobank, Taskombank, A-bank. Most branches of the Power Banking network operate “ATM national roaming”. The goal is to provide Ukrainians with the opportunity to withdraw an increased amount of cash from an ATM of any bank in the network, sufficient to meet current needs and form a certain reserve [8].

An innovation is the WayForPay payment service, which has been operating on the Ukrainian market for almost 10 years and helps entrepreneurs quickly launch their own online business. At the same time, you do not need to be a cool IT guy or invest a lot of money in development. In 2024, the company offered three innovative and improved business solutions at once.

The digital constructive product Shop.WayForPay is a simple designer that allows you to easily and quickly create your own website with ready-made delivery modules and integrated payment acceptance — everything you need for customers to immediately place and pay for an order.

One-click payment has changed the established rules of the game: reducing the number of actions required to complete a purchase, reduces the level of abandoned carts and increases conversion. This is exactly what entrepreneurs expect, and what ensures timeliness, security, and accessibility from Banivka institutions. Built-in delivery modules without additional settings. Payments are controlled through a personal account or mobile application.

The proposed “Subscription Pages” represent the purchase of goods and services by subscription — which is one of the most popular trends in the field of e-commerce.



A business using the subscription model has specific needs, such a product is a convenient solution for regular payments that does not require plugins or programming [11]. The product has features that allow companies to launch and scale prepaid businesses — from online courses and consultations to the sale of prepaid goods. The solution easily integrates with any online banking system for legal entities and opens up new opportunities for banks and financial institutions. It helps to quickly and safely attract customers remotely, increases work efficiency and meets modern market requirements.

#### **Conclusions and further research prospects.**

In the post-war period, Ukraine will face the task of comprehensively restoring not only infrastructure, but also economic, social and other. Today, new financial technology companies are emerging that are aimed at improving the quality of people's lives. Existing fintech firms have their own achievements and continue their development, proving that the key trends in the digital transformation of banking services in Ukraine, the main areas of innovation are the ever-growing technological and economic areas of development. Prospects. Further research should be directed in the context of the war and post-war period in Ukraine, opportunities for successful functioning and development with

existing advantages, the most important of which are speed and convenience, a wide range that is constantly updated based on a global analysis of consumer requests; lower cost of services due to the lack of need for companies to invest in physical infrastructure; deeper personalization that arises from the ability to collect, programmatically analyze customer data (including through social networks) and automatically generate profitable individual offers for them. In this area of research, there are quite a lot of models for applying digital technologies, and their percentage is growing significantly every year (in synergy with the essence and trendiness of the service), and with regard to the key trends in the transformation of banking services and fintech models, it is possible to generate the following: personal finance management, investment platforms, crowdfunding and crowdsourcing, Big Data analysis services (technologies and methods used to analyze and process a huge amount of both structured and unstructured data), cryptocurrencies and blockchain technology, payments and settlements, digital security, neobanks (banks without branches), platforms using artificial intelligence for business and consumers, and so on. It is worth noting that all this is the layer of further research by scientists and practitioners.

#### **References**

1. Didusenko N.I. Development of Internet banking in the context of digital transformation of the economy. *Economy and society*. 2023. No. 51. P. 184–191.
2. Zaslavska O.I., Petkanych M.V. Digital transformation of banking business in the context of the development of financial technologies. *Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series "Economy"*. 2023. Vol. 2, No. 62, P. 116–122. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2\(62\)](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2(62)).
3. Zyanko V. Digital transformation of the banking sector: modern trends and vectors of development. *Innovation and Sustainability*. 2024.
4. Ilyin V.V. Big Data in banking: opportunities, challenges and prospects. *Banking*. 2022. No. 3. P. 23–31.
5. Kushnir K.I. Digitalization of banking services in Ukraine: problems and prospects for development: bachelor's thesis. Chernivtsi: ChNU named after Yu. Fedkovych, 2022. 47 p. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10378/Кушнір%20К..pdf> (access date 01.07.2025).
6. Kloba L. Digitalization is an innovative direction of bank development. *Effective economy*. 2018. No. 12.
7. Onishchenko A. O., Knyazeva K.M. Modern technologies in Internet banking: analytical review. *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*. 2021. No. 75. P. 116–122.
8. National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/mapa-viddilen-mereji-power-banking-teper-u-diyi> (access date 01.07.2025.)
9. Modern financial services throughout Ukraine and in the NovaPay application. URL: <https://novapay.ua/sogodni/> (access date 01.07.2025)
10. FacePay24 is a fast and convenient payment method. URL: <https://privatbank.ua/facepay24> (access date 01.07.2025).
11. Subscription pages. URL: <https://wayforpay.com/uk/subscribes> (access date 01.07.2025).

**Баланюк Іван Федорович**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри обліку і оподаткування  
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника*

**Balaniuk Ivan**

*Dr.Sc.(Economics), Professor,  
Head at the department of accounting and taxation  
Vasyl Stefanyk Carpathian National University  
ORCID: 0000-0002-8320-6383*

**Тижбір Наталія Зіновіївна**

*аспірантка  
Карпатського національного університету імені Василя Стефаника*

**Tyzhbir Nataliia**

*Postgraduate Student of the  
Vasyl Stefanyk Carpathian National University  
ORCID: 0009-0000-0244-9782*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11341

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

## INNOVATIVE APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

**Анотація.** Вступ. Сучасні виклики децентралізації, глобалізації та воєнного стану вимагають від територіальних громад України застосування інноваційних підходів до управління та розвитку. Традиційні управлінські практики виявляються неспроможними забезпечити необхідну швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища, ефективність використання ресурсів та залучення громадян до процесів розвитку. Актуальним стає пошук нових стратегічних рішень, які б інтегрували цифрові технології, партнерські відносини та аналітичне забезпечення в систему місцевого самоврядування.

**Мета.** Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та систематизація інноваційних підходів до розвитку територіальних громад, що передбачає визначення ключових напрямів модернізації управлінських процесів та інструментів підвищення ефективності функціонування громад.

**Матеріали і методи.** У дослідженні використано праці вітчизняних та зарубіжних науковців з питань інноваційного розвитку громад, цифрової трансформації місцевого самоврядування та стратегічного управління. Застосовано методи систематизації та класифікації для ідентифікації інноваційних підходів, структурно-логічний аналіз для визначення їх взаємозв'язків, абстрактно-логічний метод для формулювання висновків.

**Результати.** Систематизовано інноваційні підходи до розвитку територіальних громад, які включають: цифровізацію управлінських процесів, формування локальних інноваційних екосистем, впровадження проєктно-орієнтованого управління та розвиток партнерських мереж. Визначено ключові принципи реалізації інноваційних підходів: системність, адаптивність, відкритість, орієнтація на результат та залучення стейкхолдерів. Обґрунтовано структуру економічного механізму інноваційного розвитку територіальних громад.

**Перспективи.** Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці методичного інструментарію для оцінки ефективності застосування інноваційних підходів, аналізі факторів успішності інноваційних трансформацій у територіальних громадах різних типів.

**Ключові слова:** інноваційні підходи, територіальні громади, цифровізація, локальні екосистеми, стратегічне управління, партнерство, місцеве самоврядування, економічний механізм.

**Summary.** Introduction. Modern challenges of decentralization, globalization and martial law require Ukrainian territorial communities to apply innovative approaches to management and development. Traditional management practices are unable to provide the necessary speed of response to changes in the external environment, efficiency of resource use and citizen engagement in development processes. The search for new strategic solutions that would integrate digital technologies, partnerships and analytical support into the local self-government system becomes relevant.

**Purpose.** The purpose of the study is theoretical justification and systematization of innovative approaches to territorial community development, which involves identifying key directions for modernizing management processes and tools for improving community functioning efficiency.

**Materials and methods.** The research uses works of domestic and foreign scientists on innovative community development, digital transformation of local self-government and strategic management. Systematization and classification methods were applied to identify innovative approaches, structural-logical analysis to determine their relationships, abstract-logical method to formulate conclusions.

**Results.** Innovative approaches to territorial community development have been systematized, including: digitalization of management processes, formation of local innovation ecosystems, implementation of project-oriented management and development of partnership networks. Key principles for implementing innovative approaches have been identified: systematicity, adaptability, openness, result orientation and stakeholder engagement. The structure of the economic mechanism for innovative development of territorial communities is substantiated.

**Discussion.** Further research should focus on developing methodological tools for assessing the effectiveness of applying innovative approaches, analyzing success factors of innovative transformations in territorial communities of different types.

**Key words:** innovative approaches, territorial communities, digitalization, local ecosystems, strategic management, partnership, local self-government, economic mechanism.

**Постановка проблеми.** Трансформаційні процеси в Україні, пов'язані з децентралізацією влади, створили нові можливості для розвитку територіальних громад, але водночас поставили перед ними складні виклики. Після впровадження адміністративно-територіальної реформи громади отримали розширені повноваження, джерела фінансування та управлінську автономію, однак для їх ефективного використання потрібні нові підходи до управління та розвитку. Під інноваційним розвитком територіальних громад розуміється не лише впровадження нових технологій, а й використання сучасних управлінських підходів, моделей державно-приватного партнерства, залучення грантового фінансування, цифрових рішень, інтегрованого стратегічного планування та інституційної модернізації.

Традиційні управлінські практики, засновані на ієрархічних структурах та застарілих процедурах, виявляються неспроможними забезпечити необхідну швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища, ефективність використання ресурсів та залучення громадян до процесів розвитку. В умовах воєнного стану ці проблеми загострюються, вимагаючи від громад максимальної мобільності та адаптивності.

Більшість громад зіштовхується з низкою проблем, які ускладнюють перехід до інноваційної моделі розвитку: низький рівень кадрового потенціалу, слабка проєктна культура, обмежений доступ до інвестицій, відсутність належної інфраструктури, а також нестача інструментів вимірювання інноваційної активності. До цього додаються нові виклики: пошкоджена інфраструктура, втрата людського капіталу, потреба в реабілітаційних і соціальних інноваціях.

Особливо актуальною є потреба в інноваційних підходах, які б дозволили громадам не лише адап-

туватися до нових умов, а й стати драйверами розвитку своїх територій. Недостатня систематизація та теоретичне обґрунтування інноваційних підходів до розвитку територіальних громад ускладнює їх практичне впровадження та знижує ефективність трансформаційних процесів на місцевому рівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування ефективної моделі розвитку територіальних громад, зокрема в умовах децентралізації та переходу до інноваційної економіки, стали предметом інтенсивного наукового аналізу протягом останнього десятиліття. Цей напрям досліджується не лише економістами й фахівцями з державного управління, а й представниками соціологічної, правової та регіоналістичної науки.

Різні аспекти регулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад досліджували М. І. Бурдяк [4, с. 12], Г. В. Васильченко [5, с. 78], В. М. Гейц [6, с. 89–95], І. В. Гончарук [7, с. 89], А. І. Мокій [17, с. 17], Д. І. Олійник [18, с. 15], І. Л. Парасюк [5, с. 145], І. В. Томашук [4, с. 12; 7, с. 234], І. А. Чикаренко [22, с. 73–83] та ін.

Інституційно-економічний підхід, представлений у працях О. І. Дацка [8, с. 67–68], акцентує увагу на формуванні фінансово-економічного підґрунтя для впровадження інноваційних механізмів на місцевому рівні. А. І. Мокій, Н. В. Павліха, Н. С. Наumenko підкреслюють важливість бюджетної спроможності громад, стратегічного планування та ефективного управління ресурсами [17, с. 17–19].

Правовий та управлінський підхід, зосереджений у дослідженнях Д. І. Олійника [18, с. 15–16], базується на положеннях Європейської хартії місцевого самоврядування. Особливий акцент робиться на принципах субсидіарності, управлінської автоно-

мії та формуванні нормативно-правових умов, які забезпечують сприятливе середовище для інновацій [18, с. 36].

Технологічно-інноваційний підхід розкривається в працях І.В. Томашука [4, с. 12; 7, с. 234], І.А. Чикаренка [22, с. 73–83]. У цих дослідженнях аналізуються виклики Четвертої промислової революції, особливо у зв'язку з цифровізацією публічних послуг, розвитком електронного урядування, застосуванням смарт-технологій у сільському господарстві та регіональному управлінні [22, с. 76–80].

Цифровізація як інноваційний підхід до управління громадами досліджували І.В. Драган [10, с. 15], Н.І. Піскоха [19, с. 45] та ін. Вони підкреслюють важливість впровадження електронних сервісів, систем електронного документообігу та платформ електронної демократії для підвищення ефективності управління.

Формування інноваційних екосистем на місцевому рівні розглянуто в роботах С.В. Іванова [9, с. 89–90]. Він акцентує увагу на необхідності створення умов для розвитку підприємництва, інновацій та залучення інвестицій.

Стратегічне планування як основу інноваційного розвитку вивчав І.Ф. Баланюк, який обґрунтовує важливість довгострокового бачення та системного підходу до управління розвитком громад [2, с. 13–16].

Соціогуманітарний аспект інноваційного розвитку простежується в роботах Г.В. Васильченко [5, с. 78], які стосуються планування розвитку громад та формування їх інституційної спроможності. М.І. Бурдяк і І.В. Томашук аналізують використання цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств як потенційну точку зростання для громад сільськогосподарського профілю [4, с. 14–16].

І.Ф. Баланюк та Н.З. Тижбір у своїй статті розглянули роль грантової підтримки суб'єктів господарювання у стабілізації соціально-економічного розвитку територіальних громад та її обліково-аналітичного забезпечення [1, с. 5–12]. Автори обґрунтували етапи отримання грантових коштів для забезпечення інвестиційної привабливості територіальних громад, що дозволяють підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами [1, с. 5–18].

Фінансові аспекти розвитку територіальних громад розглянуті в роботі О.П. Демченка [11, с. 89–95], який підкреслює роль фінансових інструментів у підвищенні спроможності громад та ефективності використання ресурсів. Питання управління фінансами територіальних громад детально досліджені в колективній монографії під редакцією О.П. Кириленка [13, с. 145–167].

Механізми забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади проаналізовані І.П. Лопушинським, В.Д. Філіпповою, Р.М. Плющем [14, с. 156–162].

Партнерські підходи та міжмуніципальне співробітництво аналізували О.В. Панухник,

Л.Д. Гармідер [21, с. 89–95], підкреслюючи їх роль у підвищенні спроможності громад та ефективності використання ресурсів.

Попри зростання кількості публікацій, у науковому дискурсі зберігаються методологічні та практичні проблеми: відсутність єдиної методики оцінки інноваційного потенціалу громад; недостатній аналіз сталості інновацій у посткризових умовах; слабка систематизація моделей управління інноваціями на місцевому рівні. Ці проблеми обумовлюють необхідність міждисциплінарного підходу до вивчення інноваційного розвитку громад.

**Постановка завдання.** Метою статті є теоретичне обґрунтування та систематизація інноваційних підходів до розвитку територіальних громад в умовах сучасних трансформаційних процесів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інноваційний розвиток територіальних громад як ключова стратегічна умова сучасного регіонального зростання вимагає системного та міждисциплінарного підходу до його забезпечення. Він не обмежується технологічними нововведеннями, а включає глибоку модернізацію економічного механізму управління, перебудову інституційного середовища та запровадження ефективного обліково-аналітичного супроводу. Інноваційні підходи до розвитку територіальних громад являють собою систему нових методів, інструментів та принципів управління, спрямованих на підвищення ефективності функціонування громад, покращення якості надання послуг та забезпечення сталого розвитку територій.

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність» інновація визначається як «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [23].

Інноваційний розвиток розглядається як економічна категорія, що відображає складний прикладний процес, пов'язаний зі створенням і впровадженням нововведень. Його основною метою є забезпечення якісних трансформацій об'єкта управління, що веде до досягнення певного ефекту — економічного, соціального, екологічного, науково-технічного [22, с. 78].

На відміну від традиційних підходів, які базуються на ієрархічних структурах та формалізованих процедурах, інноваційні підходи характеризуються гнучкістю, адаптивністю, орієнтацією на результат та активним залученням усіх зацікавлених сторін до процесів прийняття рішень.

За В.М. Геецем, знання виступають ключовим чинником у процесі залучення інвестицій та формування економіки знань, яка розглядається як фундамент сучасного модернізаційного курсу економічного та суспільного розвитку [6, с. 89–95].



На основі аналізу наукової літератури та практичного досвіду можна виокремити чотири основні групи інноваційних підходів до розвитку територіальних громад:

1. Цифровізація управлінських процесів. Цей підхід передбачає широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації процесів управління, надання електронних послуг та забезпечення прозорості діяльності громад. Основні напрями включають: впровадження систем електронного документообігу; створення порталів електронних послуг; розвиток платформ електронної демократії; використання геоінформаційних систем; застосування технологій «великих даних» для аналітики.

Як відзначає І. В. Драган, цифровізація як системна трансформація зачіпає не лише процеси надання адміністративних послуг, а й кардинально змінює підходи до управління громадськими ресурсами [10, с. 18–20]. Важливо забезпечити впровадження електронних реєстрів майна, геоінформаційних систем, систем моніторингу інфраструктури, е-бюджету, платформи електронної демократії (електронні петиції, голосування, публічні консультації). Практичними прикладами успішної цифровізації є досвід Городенківської територіальної громади Івано-Франківської області, яка впровадила комплексну систему електронних послуг та цифрового документообігу, та Коломийської міської громади з її інноваційною платформою електронної взаємодії з громадянами та аналітичною системою моніторингу міського господарства.

2. Формування локальних інноваційних екосистем. Цей підхід спрямований на створення на території громади взаємопов'язаної системи суб'єктів (влада, бізнес, освіта, наука, громадськість), які взаємодіють у процесі генерації, розвитку та впровадження інновацій. Ключові елементи включають: створення бізнес-інкубаторів та технопарків; розвиток коворкінгів та інноваційних хабів; формування кластерів підприємств; налагодження партнерства з освітніми закладами; підтримка стартап-екосистеми.

У сучасних умовах надзвичайно важливим є формування локальних інноваційних екосистем як просторово-організаційних утворень, які об'єднують місцеву владу, бізнес, освіту, науку, громадськість і цифрову інфраструктуру в єдину систему генерації, поширення й комерціалізації інновацій. Як зазначає С. В. Іванов, ключовими принципами функціонування інноваційної екосистеми є відкритість, взаємодія, довіра, синергія, гнучкість та спільне створення цінності [9, с. 92–94].

3. Проектно-орієнтоване управління. Застосування проектного підходу дозволяє громадам ефективно реалізовувати складні ініціативи з чітко визначеними цілями, термінами та ресурсами. Цей підхід включає: формування проектних офісів; застосуван-

ня методологій проектного менеджменту; залучення грантового фінансування; реалізацію міжмуніципальних проєктів; використання краудфандингу та краудсорсингу.

Як показує дослідження Баланюка І. Ф. та Тиждир Н. З., успішне залучення грантових коштів потребує розвитку інституційної спроможності громад, формування проектних команд та встановлення ефективних процедур обліково-аналітичного забезпечення [1, с. 8–15]. Автори обґрунтували етапи отримання грантових коштів, які включають процедуру отримання грантів, ведення обліку отриманих коштів, моніторинг та аналіз використання грантів, звітування перед грантодавцями, аудит і контроль [1, с. 12–18].

Впровадження стратегічного управління інноваційним розвитком територіальних громад має ґрунтуватися на формуванні довгострокового бачення, системі стратегічних цілей, SMART-індикаторах, регулярному перегляді стратегій на основі результативності та змін у зовнішньому середовищі.

4. Розвиток партнерських мереж. Створення горизонтальних та вертикальних партнерств дозволяє громадам об'єднувати ресурси, обмінюватися досвідом та підвищувати власну спроможність. Основні форми включають: міжмуніципальне співробітництво; державно-приватне партнерство; партнерство з міжнародними організаціями; співпрацю з університетами та науковими установами; мережеву взаємодію громад.

Одним із найперспективніших підходів до інноваційного розвитку громад є кластеризація — об'єднання місцевих підприємств, освітніх закладів, громадських організацій, влади у формалізовані або неформалізовані мережі, які мають спільну мету підвищення конкурентоспроможності території через інновації.

Комплексне застосування різних інноваційних підходів створює синергетичний ефект, коли загальний результат перевищує суму ефектів від окремих підходів. Наприклад: цифровізація управлінських процесів створює інформаційну основу для ефективного проектного управління, а також забезпечує прозорість партнерських відносин. Водночас, розвиток локальних інноваційних екосистем генерує ідеї та ресурси для цифрових проєктів. Проектно-орієнтоване управління дозволяє структурувати процеси цифровізації та розвитку партнерств, а партнерські мережі забезпечують доступ до необхідних компетенцій та ресурсів для реалізації проєктів.

Інноваційний розвиток громад також потребує врахування просторового виміру. Це означає орієнтацію не лише на зростання показників, а й на збалансованість розвитку території, гармонізацію інфраструктурного, екологічного, соціального та економічного потенціалів. На рис. 1 подано умови, які впливають на успішність впровадження інноваційних підходів.



Рис. 1. Сприятливі чинники інноваційного розвитку територіальних громад  
Джерело: розроблено авторами

Попри потенційні переваги, впровадження інноваційних підходів стикається з низкою бар'єрів, які подані на рис. 2. Подолання цих бар'єрів вимагає системних рішень: реформи кадрової політики, залучення молоді до управління, запровадження мотиваційних систем у комунальних структурах, ак-

тивного залучення громади до формування стратегії інноваційного розвитку. Також важливо забезпечити нормативно-правове стимулювання інновацій, розвиток локального ринку консалтингових послуг, впровадження освітніх програм для управлінців на місцевому рівні.

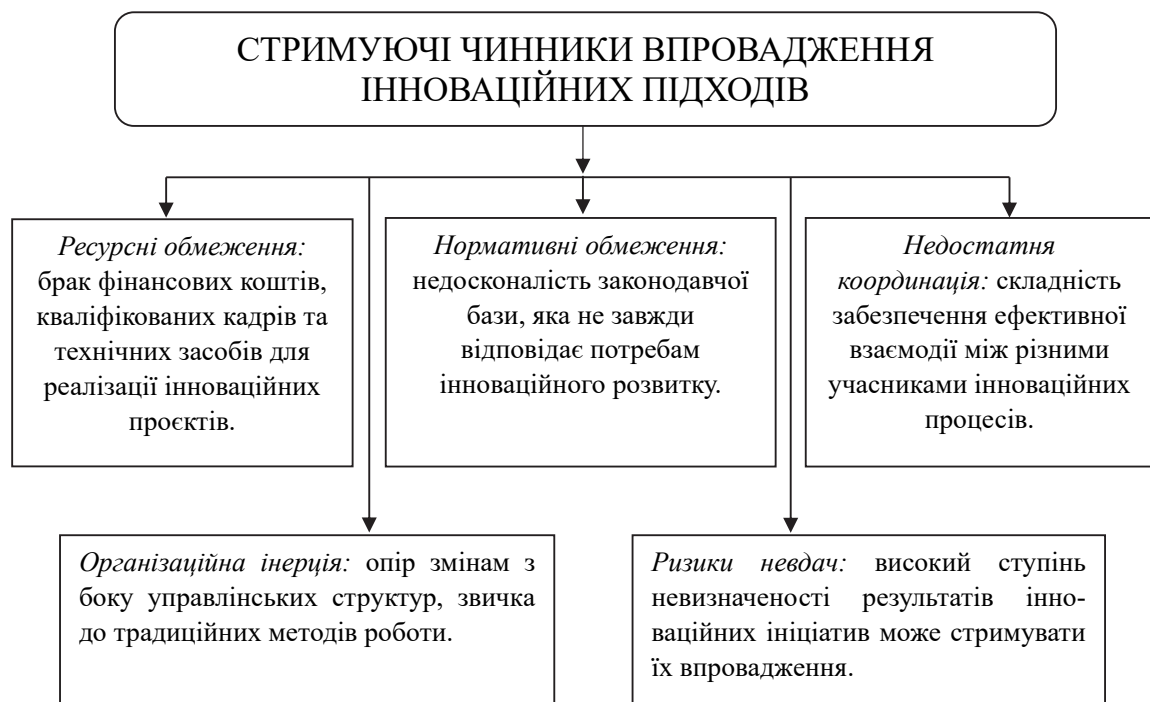


Рис. 2. Обмежуючі фактори інноваційного розвитку громад  
Джерело: розроблено авторами



Важливим напрямом інноваційного розвитку територіальних громад є інтеграція інновацій у всі сфери їхньої життєдіяльності. Мова йде не лише про економічні та управлінські аспекти, а й про сферу освіти, охорони здоров'я, культури, екології, безпеки. В освітній сфері це виявляється у впровадженні STEM-освіти, цифрових платформ для дистанційного навчання, освітньої аналітики. У медичному обслуговуванні — у телемедичних сервісах, електронних картках пацієнтів, мобільних додатках для моніторингу здоров'я. Екологічна інноваційність передбачає впровадження smart-технологій управління відходами, енергоефективності, екологічного моніторингу та екосистемних підходів до просторового планування. У сфері культури — розвиток цифрових музеїв, онлайн-доступу до культурної спадщини, використання віртуальної та доповненої реальності в туризмі та освітніх проєктах.

У зв'язку з наявністю зовнішніх чинників (збройна агресія, економічна нестабільність, демографічні зрушення) особливого значення набуває застосування сценарного планування у стратегічному управлінні розвитком територіальних громад. Сценарний підхід дозволяє враховувати невизначеність, прогнозувати можливі варіанти розвитку подій, моделювати дії в умовах різних викликів. Основними етапами сценарного планування є: ідентифікація ключових факторів впливу, визначення критичних невизначеностей, побудова сценаріїв (оптимістичного, реалістичного, песимістичного), розробка стратегій адаптації до кожного з них.

Не менш важливою категорією є антикризові інновації, що реалізуються в умовах війни та післявоєнного відновлення. Йдеться про проєкти зі створення соціального житла, мобільних сервісів для ВПО, цифрових інструментів для забезпечення безпеки (системи оповіщення, карти укриттів), розвитку реабілітаційної інфраструктури. У цьому контексті зростає значення інновацій у сфері соціальної інклюзії, охорони здоров'я, психологічної підтримки, а також моделі «громада як сервісна платформа», де надається комплекс послуг, орієнтований на потреби жителів у кризовий період.

Для успішного впровадження інноваційних підходів рекомендується:

- розпочинати з пілотних проєктів — тестувати нові підходи на обмежених завданнях перед їх масштабуванням;
- забезпечити лідерство змін — призначити відповідальних за інновації та створити команди проєктів;
- інвестувати в навчання — підвищувати кваліфікацію персоналу та формувати інноваційну культуру;
- розвивати партнерства — активно шукати партнерів для реалізації інноваційних ініціатив;

– моніторити результати — регулярно оцінювати ефективність впроваджених підходів та вносити корективи.

У практиці українських територіальних громад вже наявні приклади ефективної реалізації інноваційних підходів. Громади, які стали учасниками проєктів DOBRE, U-LEAD, EGAP, виявили високу здатність до впровадження цифрових сервісів, е-врядування, електронного документообігу.

Одним із системних інструментів масштабування інновацій є міжмуніципальне співробітництво та партнерства. Вони дозволяють громадам об'єднувати ресурси, спільно реалізовувати проєкти, створювати регіональні кластери або спільні технопарки, підвищувати інституційну спроможність.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Застосування інноваційних підходів є об'єктивною необхідністю для забезпечення ефективного розвитку територіальних громад в умовах сучасних трансформаційних процесів. Систематизація цих підходів дозволяє виокремити чотири основні групи: цифровізацію управлінських процесів, формування локальних інноваційних екосистем, проєктно-орієнтоване управління та розвиток партнерських мереж.

Інноваційний розвиток територіальних громад визначає перспективи їх функціонування в умовах децентралізації та зростаючої конкуренції за ресурси. Економічний механізм розвитку поєднує фінансове забезпечення, управлінські технології та аналітичну підтримку прийняття рішень. Успішність впровадження залежить від послідовного дотримання принципів системності та залучення всіх учасників процесу. Одночасне використання декількох підходів підвищує загальну ефективність управління.

Головними бар'єрами є брак ресурсів, опір змінам та недосконалість правового регулювання. Їх подолання потребує комплексної роботи з розвитку кадрового потенціалу, фінансового зміцнення та створення сприятливого інноваційного клімату. Ефективне управління розвитком потребує формування цілісного економічного механізму.

Перспективними напрямками подальших досліджень є: розробка методичного інструментарію для оцінки готовності громад до впровадження інноваційних підходів; вивчення факторів успішності інноваційних трансформацій; аналіз міжнародного досвіду застосування інноваційних підходів у місцевому самоврядуванні; дослідження впливу інноваційних підходів на показники розвитку територіальних громад; розробка моделей оцінки інноваційного потенціалу громад та механізмів фінансування інноваційних проєктів.

### Література

1. Баланюк І.Ф., Тижбір Н.З. Грантова підтримка суб'єктів господарювання та її обліково-аналітичне забезпечення як інструмент стабілізації соціально-економічного розвитку територіальних громад. *International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*. 2024. № 10. С. 3–22. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17304918545874.pdf> (дата звернення: 15.07.2025).
2. Баланюк І.Ф. Стратегічні пріоритети розвитку територіальних громад. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2020. Випуск XV. С. 13–16.
3. Бондарук Т.Г., Ковальчук А.Т., Бондарук О.С. Теоретичні засади формування інноваційної моделі розвитку територіальних громад. *Регіональна економіка*. 2021. № 2. С. 78–85.
4. Бурдяк М.І., Томашук І.В. Загальні аспекти застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 7. С. 12–18.
5. Васильченко Г.В., Парасюк І.Л., Єременко Н.І. Планування розвитку територіальних громад : навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ : Ві Ен Ей, 2015. 256 с.
6. Гесць В.М., Семиноженко В.П. Інноваційні перспективи України : монографія. Харків : Константа, 2006. 272 с.
7. Гончарук І.В., Томашук І.В. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміцнення : монографія. Вінниця : Твори, 2022. 334 с.
8. Дацко О.І. Інституціональне забезпечення інноваційного розвитку територіальних громад України. *Регіональна економіка*. 2018. № 4. С. 67–78.
9. Іванов С.В. Інвестиційна привабливість регіонів та видів економічної діяльності регіональної економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2. С. 89–97.
10. Драган І.В. Цифровізація місцевого самоврядування як інструмент підвищення ефективності управління територіальними громадами. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5. С. 15–22.
11. Демченко О.П. Фінансові інструменти розвитку територіальних громад. *Економіка і суспільство*. 2021. № 27. С. 89–95.
12. Жаліло Я.А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави. Київ : НІСД, 2009. 336 с.
13. Управління фінансами територіальних громад: теорія і практика : монографія / за ред. О.П. Кириленка. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 298 с.
14. Лопушинський І.П., Філіппова В.Д., Плющ Р.М. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади. Київ : ХАІ, 2022. 234 с.
15. Полінкевич О.М. Сутність економічних понять «інновація», «інноваційний процес» та «інноваційний розвиток підприємств». *Економічні науки: зб. наук. пр.* Луцьк : ЛНТУ, 2010. № 7 (28), ч. 2. С. 60–76.
16. Кондратюк Н.В. Механізми державного управління інноваційним розвитком територій. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 3. С. 78–84.
17. Мокий А.І., Павліха Н.В., Науменко Н.С., Дацко О.І. Інституціональне забезпечення інноваційного розвитку територіальних громад України. *Регіональна економіка*. 2018. № 4. С. 17–27.
18. Олійник Д.І. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2018. 52 с.
19. Піскоха Н.І. Цифрова трансформація місцевого самоврядування: визначення поняття та напрямків утворення цифрових громад. *Public Administration Aspects*. 2021. № 4. С. 45–53.
20. Панкова Л.І. Смарт-спеціалізація як сучасний напрям розвитку економіки регіонів України. *Економічний вісник університету*. 2020. № 45. С. 128–135.
21. Панухник О.В., Гармідер Л.Д. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 89–95.
22. Чикаренко І.А. Інноваційний розвиток територіальних громад як основа становлення економіки знань та інформаційного суспільства. *Регіональне управління та місцеве самоврядування*. 2016. № 2. С. 73–83.
23. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266.
24. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170.

### References

1. Balanyuk I.F., Tyzhbir N.Z. Grant support for business entities and its accounting and analytical support as a tool for stabilizing the socio-economic development of territorial communities. *International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*. 2024. № 10. P. 3–22. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17304918545874.pdf>
2. Balanyuk I.F. Strategic priorities for the development of territorial communities. *Bulletin of the Precarpathian University. Economics*. 2020. Issue XV. P. 13–16.
3. Bondaruk T.G., Kovalchuk A.T., Bondaruk O.S. Theoretical principles for the formation of an innovative model of the development of territorial communities. *Regional economy*. 2021. № 2. P. 78–85.

4. Burdyak M. I., Tomashuk I. V. General aspects of the application of digital technologies in the activities of agricultural enterprises. Change management and innovation. 2023. № 7. P. 12–18.
5. Vasylchenko G. V., Parasyuk I. L., Eremenko N. I. Planning the development of territorial communities: a manual for local government officials. Kyiv: VNA, 2015. 256 p.
6. Geyets V. M., Seminozhenko V. P. Innovative prospects of Ukraine: monograph. Kharkiv: Konstanta, 2006. 272 p.
7. Goncharuk I. V., Tomashuk I. V. Resource potential of rural areas: state and directions of strengthening: monograph. Vinnytsia: Tvory, 2022. 334 p.
8. Datsko O. I. Institutional support for the innovative development of territorial communities of Ukraine. Regional Economy. 2018. № 4. P. 67–78.
9. Ivanov S. V. Investment attractiveness of regions and types of economic activity of the regional economy. Economic Bulletin of Donbas. 2018. № 2. P. 89–97.
10. Dragan I. V. Digitalization of local government as a tool for increasing the efficiency of management of territorial communities. State administration: improvement and development. 2021. № 5. P. 15–22.
11. Demchenko O. P. Financial instruments for the development of territorial communities. Economy and Society. 2021. № 27. P. 89–95.
12. Zhalilo Ya. A. Theory and practice of forming an effective economic strategy of the state. Kyiv: NISD, 2009. 336 p.
13. Management of finances of territorial communities: theory and practice: monograph / edited by O. P. Kyrylenko. Ternopil: TNEU, 2019. 298 p.
14. Lopushynskyi I. P., Filippova V. D., Plyushch R. M. Mechanisms for ensuring sustainable development of territorial communities in the context of decentralization of power. Kyiv: Khai, 2022. 234 p.
15. Polinkevich O. M. The essence of the economic concepts “innovation”, “innovation process” and “innovative development of enterprises”. Economic sciences: collection of scientific works. Lutsk: LNTU, 2010. № . 7 (28), part 2. P. 60–76.
16. Kondratyuk N. V. Mechanisms of state management of innovative development of territories. Public administration and customs administration. 2020. № 3. P. 78–84.
17. Mokiy A. I., Pavlikha N. V., Naumenko N. S., Datsko O. I. Institutional support for innovative development of territorial communities of Ukraine. Regional economy. 2018. № 4. P. 17–27.
18. Oliynyk D. I. Innovative development of territorial communities in the conditions of the fourth technological revolution: priorities and prospects: analytical supplement. Kyiv: NISD, 2018. 52 p.
19. Piscokha N. I. Digital transformation of local self-government: definition of the concept and directions of the formation of digital communities. Public Administration Aspects. 2021. No 4. P. 45–53.
20. Pankova L. I. Smart specialization as a modern direction of development of the economy of the regions of Ukraine. Economic Bulletin of the University. 2020. No 45. P. 128–135.
21. Panukhnyk O. V., Garmider L. D. Strategic guidelines for the innovative development of territorial communities. Economy and Society. 2021. No 25. P. 89–95.
22. Chykarenko I. A. Innovative development of territorial communities as the basis for the formation of a knowledge economy and information society. Regional management and local self-government. 2016. No 2. P. 73–83.
23. On innovative activity: Law of Ukraine of July 4, 2002 No. 40-IV. Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine. 2002. No. 36. Art. 266.
24. On local self-government in Ukraine: Law of Ukraine of May 21, 1997 No 280/97-VR. Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine. 1997. No 24. Art. 170.

УДК 338.48-44(477)

**Зубехіна Тетяна Василівна**

*кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Луцький національний технічний університет*

**Zubekhina Tetiana**

*PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Management  
Lutsk National Technical University*

ORCID: 0000-0001-9929-4405

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11331

## ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

## COMPARATIVE ANALYSIS OF THE FINANCIAL PERFORMANCE OF TOURISM ENTERPRISES IN THE REGIONS OF UKRAINE

**Анотація.** Вступ. Туристична галузь України в умовах повномасштабної війни зазнала суттєвих структурних і функціональних змін, що виявилось у зниженні обсягів виїзного туризму, переорієнтації на внутрішній сегмент та адаптації бізнес-моделей до нових викликів. Дослідження фінансових результатів діяльності туристичних агентств у регіональному розрізі дозволяє виявити ключові тенденції та особливості розвитку галузі. Порівняння Волинської та Полтавської областей є показовим з огляду на різні ринкові стратегії, географічні умови та рівень інтеграції у міжнародний туристичний простір.

**Мета.** Провести комплексний порівняльний аналіз фінансових показників діяльності туристичних агентств Волинської та Полтавської областей, враховуючи кількість суб'єктів, обсяги виручки та середні доходи на одне підприємство, з метою визначення чинників, що формують ефективність і конкурентоспроможність регіональних туристичних ринків у сучасних умовах.

**Матеріали і методи.** Інформаційну базу дослідження склали офіційні статистичні дані та фінансова звітність туристичних агентств за 2022–2024 рр. Використано методи порівняльного та статистичного аналізу, графічну інтерпретацію даних, індукцію та дедукцію, а також елементи економічного моделювання для виявлення взаємозв'язків між кількістю підприємств, обсягами виручки та структурою ринку.

**Результати.** Встановлено, що Волинська область, маючи меншу кількість зареєстрованих туристичних агентств, демонструє динамічніше зростання фінансових результатів, зокрема у 2024 році сумарна виручка зросла більш ніж у 9 разів порівняно з 2022 роком та на 63,9% перевищила показник Полтавської області. Середня виручка на одне підприємство у Волині у 2024 р. становила 3,59 млн. грн, що вище за Полтавський показник (2,92 млн. грн). Така ситуація зумовлена орієнтацією на візний і виїзний туризм, активною співпрацею з іноземними партнерами та концентрацією значної частки доходів у кількох великих гравців ринку. Полтавська область, навпаки, характеризується більшою кількістю підприємств та рівномірним розподілом доходів, що забезпечує стійкість, але обмежує темпи зростання через домінування внутрішнього туризму.

**Перспективи.** Подальші дослідження доцільно зосередити на аналізі впливу зовнішніх чинників (воєнного стану, валютних коливань, міграційних процесів) на фінансову стійкість підприємств, оцінці ефективності державних і місцевих програм підтримки туризму, а також на вивченні можливостей цифровізації та інноваційних сервісів для підвищення конкурентоспроможності туристичних агентств у післявоєнний період.

**Ключові слова:** туристичні агентства, фінансові показники, виручка, середній дохід, внутрішній туризм, виїзний туризм, конкурентоспроможність, регіональний аналіз.

**Summary.** Introduction. The tourism industry of Ukraine has undergone significant structural and functional changes under the conditions of the full-scale war, which has resulted in a decline in outbound tourism volumes, a reorientation toward the domestic segment, and the adaptation of business models to new challenges. The study of financial performance of travel agencies



at the regional level makes it possible to identify key trends and specific features of industry development. A comparison of Volyn and Poltava regions is particularly illustrative given their different market strategies, geographical conditions, and levels of integration into the international tourism space.

*Purpose.* To conduct a comprehensive comparative analysis of the financial performance of travel agencies in Volyn and Poltava regions, taking into account the number of enterprises, revenue volumes, and average income per enterprise, in order to identify the factors that determine the efficiency and competitiveness of regional tourism markets under current conditions.

*Materials and Methods.* The information base of the study consisted of official statistical data and financial statements of travel agencies for 2022–2024. The research employed comparative and statistical analysis, graphical data interpretation, induction and deduction, as well as elements of economic modeling to reveal relationships between the number of enterprises, revenue volumes, and market structure.

*Results.* It was established that the Volyn region, despite having fewer registered travel agencies, demonstrates more dynamic financial growth. In particular, in 2024 total revenue increased more than ninefold compared to 2022 and exceeded the Poltava region's figure by 63.9%. The average revenue per enterprise in Volyn in 2024 reached 3.59 million UAH, which is higher than Poltava's 2.92 million UAH. This situation is explained by the region's focus on inbound and outbound tourism, active cooperation with foreign partners, and the concentration of a significant share of revenues among a few major market players. In contrast, the Poltava region is characterized by a larger number of enterprises and a more even distribution of income, which ensures resilience but limits growth rates due to the dominance of domestic tourism.

*Prospects.* Further research should focus on analyzing the impact of external factors (martial law, currency fluctuations, migration processes) on the financial stability of enterprises, assessing the effectiveness of state and local tourism support programs, and exploring the potential of digitalization and innovative services to enhance the competitiveness of travel agencies in the post-war period.

**Key words:** travel agencies, financial performance, revenue, average income, domestic tourism, outbound tourism, competitiveness, regional analysis.

**Постановка проблеми.** Туристична галузь є одним із ключових секторів економіки, що поєднує економічний, соціальний та культурний виміри розвитку регіонів. В Україні діяльність туристичних агентств виступає важливим інструментом просування національного та регіонального туристичного продукту, формування позитивного іміджу країни та залучення внутрішніх і іноземних туристів. Останні роки характеризуються значними викликами для туристичного бізнесу: наслідки пандемії COVID-19, воєнний стан, обмеження пересування, зміна пріоритетів туристичного попиту. Водночас у низці регіонів спостерігається відновлення та навіть зростання фінансових показників туристичних агентств, що зумовлено адаптацією бізнес-моделей, переорієнтацією на внутрішній туризм та розвитком нових туристичних напрямів. Порівняльний аналіз діяльності туристичних агентств у різних регіонах України дозволяє виявити територіальні відмінності, визначити конкурентні переваги окремих областей та сформулювати практичні рекомендації для підвищення ефективності роботи суб'єктів галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні роботи з фінансово-економічної оцінки туризму в Україні дають міцну методичну базу для регіональних порівнянь, але спеціалізованих досліджень саме по туристичних агентствах (КВЕД 79.11–79.12) у розрізі областей поки небагато. Методологічні підходи до порівняльного фінансового аналізу (коефіцієнтний, горизонтально-вертикальний, індексний, трендовий) детально розглядаються в наукових працях науковців, де порівняльний аналіз трактується як співставлення ключових фінансових

показників між підприємствами/ринками для виявлення відхилень і резервів ефективності. Зокрема, Байда Б. [1] свою статтю присвятила систематизації науково-методичних підходів до оцінювання ефективності туристичної діяльності та їх класифікації на прості, вартісно-орієнтовані та математично-статистичні методи. Проведено порівняльний аналіз цих підходів за ключовими ознаками та визначено особливості, переваги й сфери застосування кожної групи методів.

Публікація Матвійчук Л., Смаль Б. [2] присвячена визначенню та систематизації ключових показників якості продукції й послуг індустрії гостинності в регіонах України, серед яких особливе значення надано туристичному збору. На прикладі Луцька проаналізовано обсяги цього збору, охарактеризовано регіональні продукти та послуги, а також окреслено напрями підвищення їхньої якості.

Стаття Охріменко А. та ін. [3] спрямована на обґрунтування стратегічних підходів до стимулювання персоналу у сфері туризму та гостинності в умовах війни, з урахуванням трансформації мотиваційних чинників та потреби в адаптивності управлінських рішень. На основі опитування працівників визначено вплив воєнних викликів на трудову поведінку, окреслено ключові інструменти стимулювання та пріоритетні напрями розвитку HR-політик у кризовий період.

Тютюнник Ю. [4] та ін. досліджують оцінку фінансово-економічного стану туристичної галузі Полтавщини в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, із аналізом динаміки кількості підприємств, обсягів реалізованих послуг,

прибутків, збитків і податкових надходжень. За результатами встановлено зниження прибутковості та ефективності сектору, що зумовлює необхідність комплексної підтримки через державні, інвестиційні та кадрові заходи.

Мариняк Я. [5] зосереджує своє дослідження аналізу формування Подільського туристичного району в контексті соціально-економічного районування та державної регіональної політики. На основі статистичних даних досліджено динаміку та структурні особливості діяльності виробників і дистриб'юторів комплексного туристичного продукту України та Поділля, виявлено переважання малих підприємств і простежено тенденції розвитку галузі з 1990-х років до сьогодення.

У статті Vovk O. [6] обґрунтовано економічну модель впливу модернізації на конкурентоспроможність і економічну безпеку підприємства, визначено ключові чинники підвищення конкурентних переваг через реалізацію модернізаційного потенціалу. Дослідження за моделлю «3S» для українських інфраструктурних підприємств показало, що ефективність модернізації залежить від інституційного та ринкового середовища, компетентності персоналу й динамізму інноваційно-інвестиційної підтримки.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є оцінка динаміки виручки туристичних агентств у регіонах України у 2022–2024 роках, виявлення основних тенденцій та чинників, що впливають на фінансові результати діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Для здійснення порівняльного аналізу фінансових показників діяльності туристичних агентств було обрано два регіони України — Волинську та Полтавську області. Порівняння ґрунтується на двох ключових індикаторах: кількість туристичних фірм та обсяги виручки від реалізації туристичних послуг. Такі показники дозволяють оцінити не лише масштаб та структуру ринку, але й ефективність діяльності суб'єктів у кожному регіоні.

За наявними статистичними даними, у Волинській області кількість зареєстрованих туристичних агентств протягом аналізованого періоду є меншою, ніж у Полтавській, однак обсяг виручки на одне підприємство в окремі роки перевищує аналогічний показник у Полтавському регіоні. Це свідчить про більшу середню продуктивність або ефективність використання ресурсів у частини волинських підприємств. Полтавська область, маючи більше туристичних суб'єктів, демонструє стабільніший сукупний фінансовий результат, але з відносно нижчим середнім доходом на одну фірму, що може бути пов'язано з високою часткою малих підприємств та орієнтацією на внутрішній сегмент ринку.

На першому графіку, що відображає сумарну виручку туристичних агентств, чітко видно, що у Полтавській області виручка зростає з 9,05 млн. грн у 2022 році до 17,51 млн. грн у 2024 році, тобто майже вдвічі. У Волинській області приріст ще стрімкіший: з 2,94 млн. грн у 2022 році до 28,69 млн. грн у 2024 році (зростання більш ніж у 9 разів) (рис. 1).

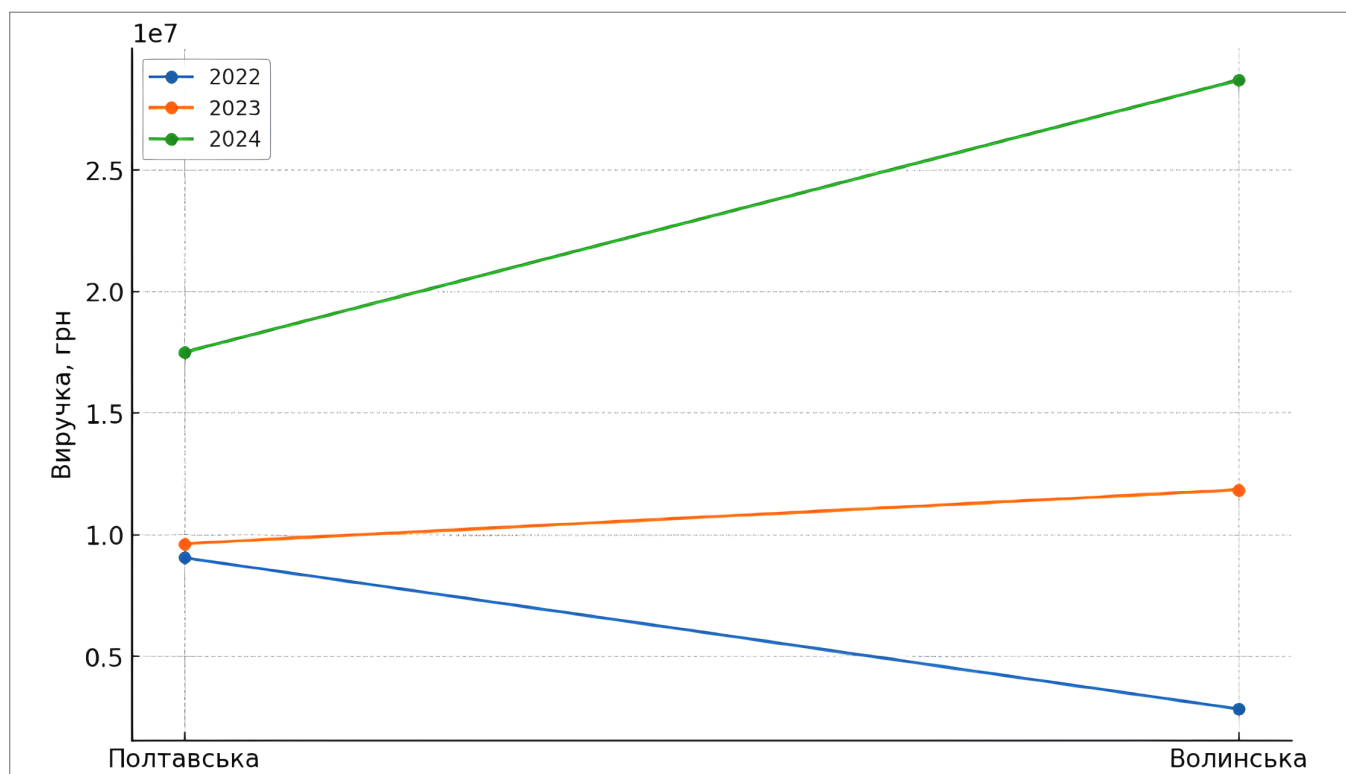


Рис. 1. Сумарна виручка туристичних агентств  
Джерело: узагальнено автором на основі [7]



На другому графіку, що показує середню виручку на одне підприємство, спостерігається у 2022 році Полтавська область мала значно вищий середній результат ( $\approx 1,51$  млн. грн) проти Волинської ( $\approx 0,37$  млн. грн). Починаючи з 2023 року, середня виручка у Волинській області різко зростає й у 2024 році становить  $\approx 3,59$  млн. грн, випереджаючи Полтавську ( $\approx 2,92$  млн. грн) [7]. Така динаміка свідчить про високу ефективність роботи окремих великих гравців на волинському ринку, які формують значну частку загальних доходів регіону (рис. 2).

Волинська область у 2024 р. має сумарну виручку на 63,9% більшу, ніж Полтавська, і вищий середній показник на одне підприємство (3,59 млн. грн проти 2,92 млн. грн). У Полтавській області структура ринку більш збалансована, без надмірної концентрації на одному гравці, що знижує ризики різких коливань при зміні кон'юнктури. Волинський ринок показує більш стрімке зростання, але й більшу залежність від окремих великих агентств (рис. 3).

Динаміка показників свідчить, що у Волинській області зростання виручки значною мірою корелює з активністю у сфері в'їзного та виїзного туризму, тоді як у Полтавській — переважає внутрішній туризм із помірними темпами фінансового зростання. Аналіз структури виручки дозволяє припустити, що Волинь активніше працює з іноземними партнерами та туристами, що підвищує середню доходність,

тоді як Полтавщина більше залежить від сезонних коливань внутрішнього попиту.

Подальші наукові розвідки будуть спрямовані на глибший аналіз впливу зовнішніх чинників (зокрема, воєнного стану, змін валютного курсу, міграційних процесів) на фінансову стійкість туристичних агентств у регіональному розрізі.

Порівняння регіонів дає підстави стверджувати, що високий рівень виручки не завжди корелює з кількістю підприємств, а ефективність діяльності залежить від спеціалізації, ринкової ніші та здатності агентств адаптуватися до зовнішніх викликів. Обидва регіони мають потенціал для зростання, однак стратегічні пріоритети можуть відрізнятися, Волинська область посилення маркетингових комунікацій для розширення ринку, Полтавська — підвищення ефективності роботи існуючих суб'єктів через цифровізацію та диверсифікацію послуг.

Аналізуючи дані, бачимо, що повномасштабне вторгнення у 2022 році призвело до тимчасового зупинення або значного скорочення діяльності більшості туристичних агентств, падіння обсягів виїзного туризму та зниження попиту на внутрішні подорожі через загрози безпеці. У 2023 році ринок почав відновлюватися завдяки адаптації бізнес-моделей: зростання попиту на внутрішній туризм, розвиток короткострокових та безпечних маршрутів, посилення онлайн-продажів і дистанційної роботи з клієнтами. Завдяки активності ключових грав-

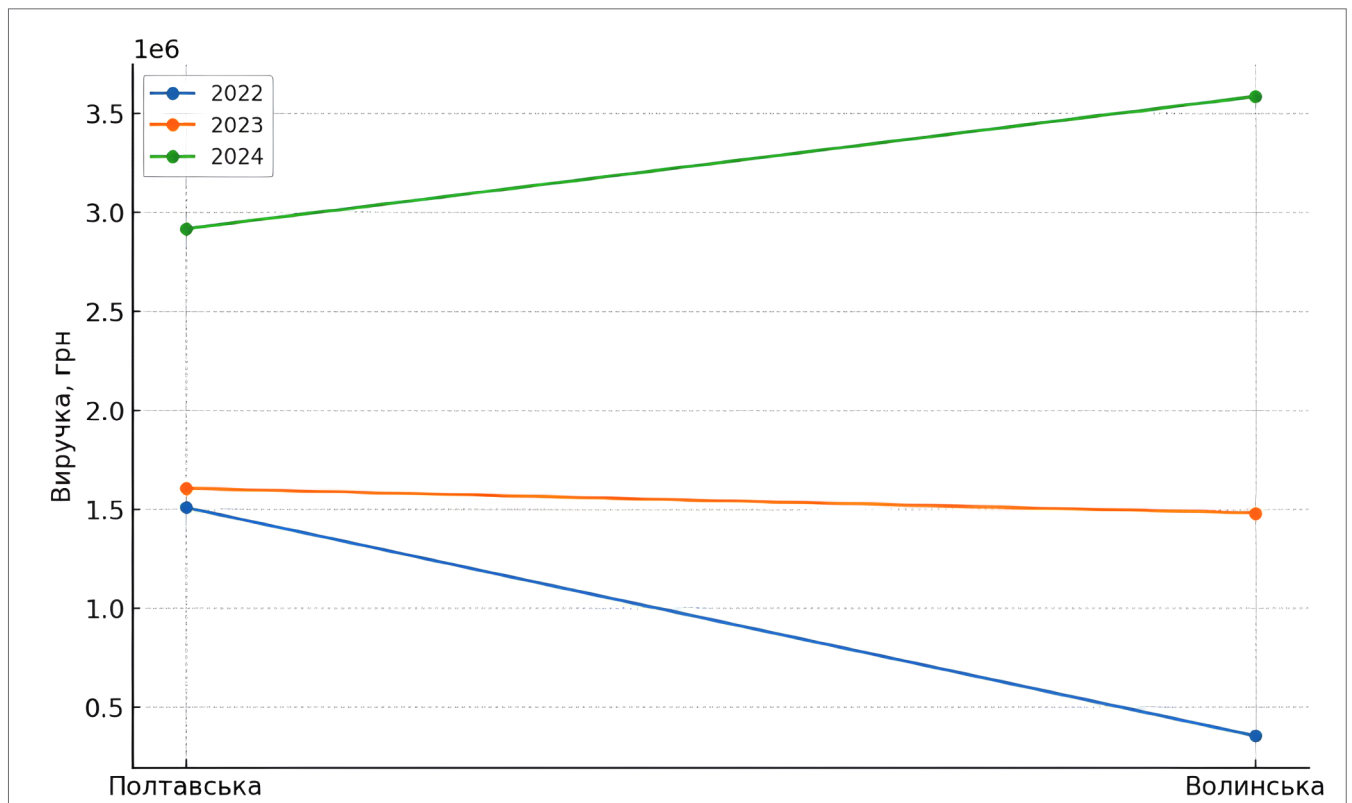


Рис. 2. Середня виручка на підприємство  
Джерело: узагальнено автором на основі [7]

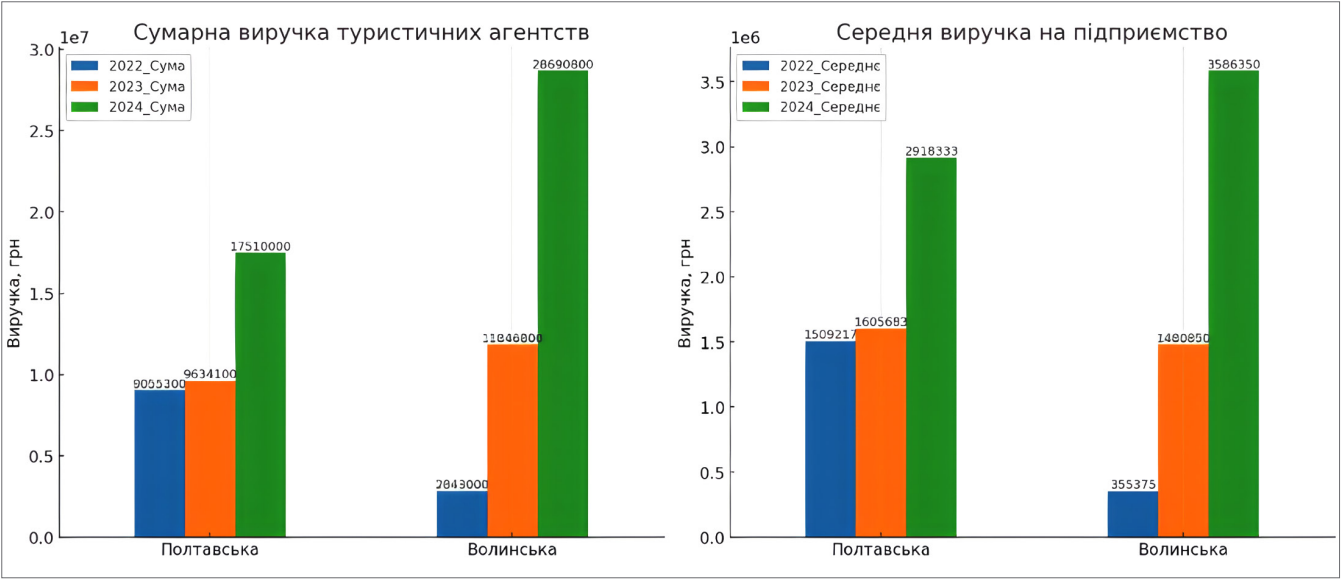


Рис. 3. Сумарна та середня виручка туристичних агентств Полтавської та Волинської областей за 2022–2024 роки  
Джерело: узагальнено автором на основі [7]

ців та близькості до кордону з ЄС, Волинь у 2024 році значно збільшила обсяги виручки — переважно через відновлення виїзного туризму, співпрацю з іноземними партнерами та обслуговування потоків переселенців та волонтерів, а Полтавщина, орієнтована переважно на внутрішній туризм, показує помірні темпи зростання, що свідчить про консервативнішу стратегію і меншу залежність від зовнішніх туристичних потоків.

На основі проведеного порівняльного аналізу діяльності туристичних агентств Волинської та Полтавської областей можна запропонувати комплекс науково обґрунтованих заходів, здатних підвищити їх фінансову ефективність та конкурентоспроможність у сучасних умовах (табл. 1).

Реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише зростанню фінансових показників, а й фор-

муванню стійкої конкурентної переваги регіонів, розвитку культурної інфраструктури та підвищенню їх привабливості як для внутрішніх, так і для іноземних туристів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведений порівняльний аналіз фінансових показників діяльності туристичних агентств Волинської та Полтавської областей засвідчив суттєві відмінності у структурі ринку, темпах зростання та джерелах формування доходів. Волинська область, маючи меншу кількість суб’єктів господарювання, демонструє значно вищі темпи зростання як сумарної, так і середньої виручки, що обумовлено активністю великих гравців, близькістю до кордону з ЄС, орієнтацією на в’їзний та виїзний туризм і співпрацею з іноземними партнерами. Полтавська область характеризується більш збалансованою

Таблиця 1

Пропозиції щодо підвищення результативності туристичних підприємств			
№	Напрямок	Пропозиції	Очікуваний результат
1	Диверсифікація туристичного продукту	Комбіновані тури (культурний, гастрономічний, екотуризм, події заходів), пакетні пропозиції для різних сегментів	Розширення цільової аудиторії, збільшення продажів
2	Інноваційні маркетингові стратегії	Використання big data, просування на міжнародних платформах, партнерські кампанії з готельно-ресторанними комплексами	Зростання впізнаваності бренду, підвищення середнього чека
3	Публічно-приватне партнерство	Інвестиції у культурну спадщину, створення туристичних кластерів	Розвиток інфраструктури, зростання туристичних потоків
4	Цифровізація бізнес-процесів	Автоматизація бронювання, CRM, VR/AR для віртуальних екскурсій	Підвищення зручності обслуговування, збільшення конверсії
5	Підвищення кадрового потенціалу	Системи безперервного навчання, обмін досвідом між регіонами	Професійне зростання персоналу, покращення якості сервісу
6	Фінансово-економічні інструменти підтримки	Пільгові кредити, гранти, податкові стимули	Залучення інвестицій, прискорення розвитку туризму

Джерело: розроблено автором

структурою ринку, орієнтацією на внутрішній туризм та відсутністю критичної залежності від окремих підприємств, що забезпечує стійкість у разі зміни ринкової кон'юнктури, але знижує швидкість приросту доходів.

Вплив повномасштабної війни у 2022 році став ключовим чинником падіння фінансових результатів обох регіонів, проте адаптація бізнес-моделей, розвиток внутрішнього туризму та цифрових кана-

лів продажів у 2023–2024 рр. дозволили подолати кризові явища. Найбільш вражаюче відновлення продемонструвала Волинь, що свідчить про високу гнучкість і здатність до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Обидва регіони мають потенціал для подальшого зростання: Волинь через розширення ринку та диверсифікацію пропозицій, Полтавщина через підвищення ефективності діяльності та впровадження інноваційних сервісів.

### Література

1. Байда Б. Огляд підходів до оцінювання ефективності туристичної діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 62, № 1. С. 50–56. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.01.050](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.01.050).
2. Матвійчук Л., Смал Б. Формування туристичних кластерів як напрям підвищення конкурентоспроможності індустрії гостинності регіону. *Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки»*. 2021. № 5 (239). С. 6–16. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-239-6-16>.
3. Охріменко А., Бовш Л., Кулик М. Стратегічні підходи до стимулювання персоналу у сфері туризму та гостинності в Україні в умовах війни. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. 2(5). С. 56–65. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-7S](https://doi.org/10.60022/2(5)-7S).
4. Тютюнник Ю., Лега О., Безкровний О., Ліпський Р., Ромаш Д. Фінансово-економічний вимір розвитку туризму Полтавщини. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. (16). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15030492>.
5. Мариняк Я. Діяльність туристичних підприємств подільського регіону України: стан та виклики. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: географія*. 2020. 49(2). DOI: <https://doi.org/10.25128/2519-4577.20.2.8>.
6. Vovk O., Tulchynska S., Popelo O., Tulchinskiy R., Tkachenko T. Economic and mathematical modeling of the integration impact of modernization on increasing the enterprise competitiveness. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. 43(3). P. 383–389. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.35>.
7. Туризм України аналіз ринку. URL: <https://catalog.youcontrol.market> (дата звернення: 15.08.2025).
8. Зубехіна Т. Регіональна оцінка тенденцій розвитку суб'єктів культурного туризму. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.88>.

### References

1. Baida, B. Ohliad pidkhodiv do otsiniuvannya efektyvnosti turystychnoi diialnosti [Overview of approaches to evaluation of tourist activity effectiveness]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. Tom 62, № 1. 2020. S. 50–56. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.01.050](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.01.050) [in Ukrainian].
2. Matviichuk, L., Smal, B. Formuvannya turystychnykh klasteriv yak napriam pidvyshchennia konkurentospromozhnosti industrii hostynnosti rehionu [Formation of tourist clusters as a direction of increasing the competitiveness of the regional hospitality industry]. *Naukovyi ekonomichnyi zhurnal "Aktualni problemy ekonomiky"*. № 5 (239). 2021. S. 6–16. URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/05/05.21> [in Ukrainian].
3. Okhrimenko, A., Bovsh, L., & Kulyk, M. Stratehichni pidkhody do stymuliuvannya personalu u sferi turyzmu ta hostynnosti v Ukraini v umovakh viiny [Strategic approaches to personnel stimulation in the tourism and hospitality sector in Ukraine in war conditions]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*. 2(5). 2025. S. 56–65. [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-7S](https://doi.org/10.60022/2(5)-7S) [in Ukrainian].
4. Tiutiunnyk, Yu., Leha, O., Bezkrivnyi, O., Lipskyi, R., & Romash, D. Finansovo-ekonomichnyi vymir rozvytku turyzmu Poltavshchyny [Financial and economic dimension of tourism development in Poltava region]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, (16). 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15030492> [in Ukrainian].
5. Marynyak, Y. Diialnist turystychnykh pidpriemstv podilskoho rehionu Ukrainy: stan ta vyklyky [Activity subjects of the tourism business of the Podilski Ukrainian region: status and challenges]. *Naukovi zapysky Ternopil'skoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka. Serii: heohrafiia*. 49(2). 2020. <https://doi.org/10.25128/2519-4577.20.2.8> [in Ukrainian].
6. Vovk, O., Tulchynska, S., Popelo O., Tulchinskiy, R., & Tkachenko, T. Economic and mathematical modeling of the integration impact of modernization on increasing the enterprise competitiveness. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 43(3). 2021. P. 383–389. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.35>.
7. Turyzm Ukrainy analiz rynku. URL: <https://catalog.youcontrol.market>.
8. Zubekhina, T. Rehionalna otsinka tendentsii rozvytku subiektiv kulturnoho turyzmu [Regional assessment of development trends of cultural tourism entities]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 9. 2025. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.88> [in Ukrainian].

**Лесик Григорій Васильович**

*аспірант кафедри економічної кібернетики та інформатики  
Західноукраїнського національного університету*

**Lesyk Hryhorii**

*Postgraduate Student of the  
Department of Economic Cybernetics and Informatics  
Western Ukrainian National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11252

## **РЕІНЖІНІРИНГ І МОДЕЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ МЕРЕЖАХ**

## **REENGINEERING AND MODELING AS TOOLS FOR MANAGING BUSINESS PROCESSES IN FRANCHISE NETWORKS**

**Анотація.** Вступ. Франчайзингові мережі є однією з провідних форм підприємництва, яка поєднує переваги масштабування, стандартизації та впізнаваності бренду. Їх ефективне функціонування значною мірою залежить від чітко налагоджених бізнес-процесів, які потребують постійного вдосконалення. Зважаючи на це, особливого значення набуває застосування інструментів моделювання та реінжинірингу, що дозволяють не лише виявити проблемні зони в існуючих процесах, а й розробити оптимальні шляхи їх трансформації. Стаття присвячена аналізу можливостей використання зазначених підходів у франчайзингових мережах, а також оцінці результатів впроваджених змін. Актуальність дослідження зумовлена потребою мереж швидко адаптуватися до нових технологічних викликів, змін ринку та підвищених вимог до ефективності управління.

**Мета.** Метою дослідження є комплексне вивчення та узагальнення сучасних підходів до моделювання та реінжинірингу бізнес-процесів у франчайзингових мережах. Особлива увага приділяється розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності українських франчайзингових роздрібних підприємств шляхом удосконалення їхніх бізнес-процесів.

**Матеріали і методи.** Матеріалами для дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, звітні документи підприємств роздрібною торгівлі, що працюють за франчайзинговою моделлю, аналітичні звіти профільних організацій, а також приклади реальних бізнес-кейсів із практики українських та міжнародних франшиз.

У процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи: системний підхід – для виявлення ключових проблем і напрямів удосконалення бізнес-процесів у франчайзингових мережах; методи збору та аналізу даних – для узагальнення практичного досвіду франчайзингових підприємств і оцінки ефективності впроваджених змін.

**Результати.** Дане дослідження присвячене вивченню можливостей застосування моделювання та реінжинірингу як ефективних інструментів удосконалення бізнес-процесів у франчайзингових мережах, з акцентом на їхню адаптацію до сучасних умов функціонування, зокрема в українському економічному середовищі.

В роботі проведено систематизацію підходів до моделювання бізнес-процесів із використанням сучасних нотацій (BPMN, IDEF0), а також проаналізовано інструменти реінжинірингу, здатні забезпечити якісну трансформацію ключових операцій у франчайзингових структурах. У результаті сформовано практичні рекомендації щодо перегляду та оптимізації процесів, які дозволяють досягти підвищення ефективності, скорочення витрат і гнучкості управління.

**Перспективи.** У ході дослідження було сформовано науково-практичні засади для ефективного моделювання та реінжинірингу бізнес-процесів у франчайзингових мережах. Разом з тим, отримані результати відкривають нові напрями для подальших досліджень та вдосконалення управлінських практик у сфері франчайзингу. Перспективним є подальше вивчення адаптаційних механізмів бізнес-процесів до умов цифрової трансформації, зокрема інтеграції ІТ-інструментів (ERP, CRM, BPM-систем) для забезпечення гнучкості та прозорості управління. В умовах динамічного ринкового середовища та нестабільної економічної ситуації, особливо в контексті України, актуальності набуває розробка сценаріїв перебудови бізнес-процесів з урахуванням зовнішніх ризиків, таких як воєнні дії, міграція, дефіцит трудових ресурсів. Крім того, доцільним є розширення емпіричної бази дослідження за рахунок залучення кейсів із різних галузей франчайзингового бізнесу, що



дозволить провести галузеву типологізацію бізнес-процесів та розробити спеціалізовані моделі реінжинірингу. Важливим напрямом є також подальше дослідження соціально-економічного ефекту від реінжинірингу бізнес-процесів, зокрема впливу на рівень зайнятості, інноваційну спроможність франчайзі та розвиток регіональної економіки. Результати даної роботи створюють підґрунтя для формування нових стратегій управління франчайзинговими мережами, орієнтованих на підвищення ефективності, інноваційності та адаптивності бізнес-процесів у посткризових умовах розвитку економіки.

**Ключові слова:** франчайзинг, бізнес-процеси, моделювання, реінжиніринг, управління, оптимізація, стандарти BPMN, франчайзингова ефективність процесів.

**Summary.** Introduction. Franchise networks are one of the leading forms of entrepreneurship, combining the advantages of scaling, standardization, and brand recognition. Their effective functioning largely depends on well-established business processes that require constant improvement. In view of this, the use of modeling and reengineering tools is of particular importance, as they allow not only to identify problem areas in existing processes, but also to develop optimal ways to transform them. This article analyzes the possibilities of using these approaches in franchise networks and evaluates the results of the implemented changes. The relevance of the study is determined by the need for networks to quickly adapt to new technological challenges, market changes, and increased requirements for management efficiency.

**Objective.** The aim of the study is to comprehensively examine and summarize contemporary approaches to modeling and reengineering business processes in franchise networks. Particular attention is paid to developing practical recommendations for improving the efficiency, adaptability, and competitiveness of Ukrainian franchise retail enterprises by improving their business processes.

**Materials and methods.** The research materials include scientific works by domestic and foreign authors, reporting documents of retail companies operating under a franchise model, analytical reports of specialized organizations, as well as examples of real business cases from the practice of Ukrainian and international franchises.

The following scientific methods were used in the research process: a systematic approach – to identify key problems and areas for improvement in business processes in franchise networks; methods of data collection and analysis – to generalize the practical experience of franchise enterprises and evaluate the effectiveness of the changes implemented.

**Results.** This study is devoted to exploring the possibilities of using modeling and reengineering as effective tools for improving business processes in franchise networks, with an emphasis on their adaptation to modern operating conditions, particularly in the Ukrainian economic environment.

The work systematizes approaches to business process modeling using modern notations (BPMN, IDEF0) and analyzes reengineering tools capable of ensuring the qualitative transformation of key operations in franchise structures. As a result, practical recommendations have been formulated for reviewing and optimizing processes, which allow for increased efficiency, reduced costs, and management flexibility.

**Prospects.** The study established scientific and practical foundations for effective modeling and reengineering of business processes in franchise networks. At the same time, the results open up new avenues for further research and improvement of management practices in the field of franchising.

Further study of the adaptation mechanisms of business processes to the conditions of digital transformation, in particular the integration of IT tools (ERP, CRM, BPM systems) to ensure flexibility and transparency of management, is promising. In a dynamic market environment and unstable economic situation, especially in the context of Ukraine, it is becoming increasingly important to develop scenarios for restructuring business processes, taking into account external risks such as military action, migration, and labor shortages.

In addition, it is advisable to expand the empirical basis of the study by involving cases from various sectors of the franchising business, which will allow for the sectoral typology of business processes and the development of specialized reengineering models. Another important area is further research into the socio-economic impact of business process reengineering, in particular its impact on employment levels, the innovative capacity of franchisees, and the development of the regional economy.

The results of this work create a basis for the formation of new strategies for managing franchise networks, focused on improving the efficiency, innovation, and adaptability of business processes in the post-crisis conditions of economic development.

**Key words:** franchising, business processes, modeling, reengineering, management, optimization, BPMN standards, franchise network, process efficiency.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах цифровізації та зростаючої конкуренції франчайзингові мережі потребують оновлення застарілих бізнес-процесів, які часто є неефективними, негнучкими та не адаптованими до нових викликів. Наявні проблеми у взаємодії між франчайзером і франчайзі, дублювання функцій і затримки в операціях знижують загальну ефективність мереж. У зв'язку з цим

постає потреба у застосуванні науково обґрунтованих підходів до **моделювання, оптимізації та реінжинірингу бізнес-процесів**, які не лише враховують специфіку франчайзингових відносин, а й дозволяють адаптувати діяльність до складних зовнішніх умов. Моделювання процесів забезпечує чітке уявлення про реальний стан системи, виявлення вузьких місць і неефективних ланок, тоді як реінжиніринг дозво-

ляє здійснити стратегічну трансформацію логіки функціонування мережі. Водночас, для ефективної реалізації таких змін необхідна чітка методологія, інтеграція цифрових технологій та урахування поточних викликів на національному рівні. Виникає потреба в розробці сучасних науково-практичних рішень щодо моделювання та реінжинірингу бізнес-процесів у франчайзингових мережах в Україні, що дозволить підвищити їхню ефективність, стійкість та конкурентоспроможність.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питанню моделювання та реінжинірингу бізнес-процесів присвятили свої праці зарубіжні та вітчизняні вчені. Серед **зарубіжних дослідників** ключовими є роботи Майкла Хаммера і Джеймса Чампі, які сформулювали концепцію радикального перегляду бізнес-процесів. Томас Девенпорт і Джеймс Шорт акцентували увагу на ролі інформаційних технологій у перебудові процесів. Практичні аспекти трансформацій детально розглядали Робсон, Уллах, Манганеллі, Кляйн, а також фахівці компанії Kodak, які представили прикладну методологію реінжинірингу. Серед **українських учених** значний внесок зробили Ілляшенко С.М. і Біловодська О.А., які досліджують інноваційний розвиток підприємств у контексті вдосконалення бізнес-процесів. Череп А.В., Потопа К.Л. і Ткаченко О.В. розглядають реінжиніринг як філософію сучасного управління. Таранюк Л.М. зосереджується на методології реінжинірингу у промисловій сфері, а Андрущак Є. аналізує реорганізацію як засіб подолання кризових ситуацій на підприємствах. Питаннями моделювання та реінжинірингу бізнес-процесів як інструментами підвищення ефективності управління займалися вчені: Гурська Д.І. [1] — аналізує методи удосконалення бізнес-процесів та пропонує підходи до адаптації діяльності підприємства в умовах динамічних трансформацій зовнішнього середовища; Грінченко Р.В. [2] — досліджено управління бізнес-процесами для формування адаптивних бізнес-моделей підприємств, наголошує на значенні процесного підходу для забезпечення гнучкості та конкурентоспроможності організацій у змінному середовищі; Дутка Я.Д. [3] — розкрито роль реінжинірингу бізнес-процесів у контексті управління змінами на підприємстві, автор обґрунтовує необхідність радикального перегляду ключових процесів з метою підвищення ефективності та адаптації до нових умов; Дем'яненко Т. та Яковенко І. [4] — аналізують етапи впровадження реінжинірингу та підкреслюють його значення для підвищення гнучкості й результативності організаційних структур; Тимошенко О.П. [5] — аналізує критерії оцінки результативності процесів і пропонує заходи для їх оптимізації з урахуванням сучасних викликів; Гончаренко І.М., Литовка Ю.С. [6] — висвітлено особливості ведення бізнесу за франшизою в Україні, визначено переваги та недоліки франчайзингу; Горячова О.О., Педченко Г.В., Пиріг Я.Б.,

Лавецький М.В. [7], досліджують інноваційні підходи до адаптації українських бізнес-моделей в умовах невизначеності, основна увага зосереджена на гнучкості управління та інтеграції сучасних стратегій у системи менеджменту якості; Жовновач Р., Жилка М., Гупаленко М. [8] — розглянуто стратегічні аспекти адаптивного управління торговельними підприємствами, автори підкреслюють важливість адаптації до змін зовнішнього середовища для збереження конкурентних позицій; Міля О.С. [9], у дослідженні розкрито механізми управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства, зосереджено увагу на формуванні стратегій, які забезпечують стійкий розвиток у мінливих ринкових умовах; Вудвуд В.В. [10], стаття присвячена сучасним методам управління розвитком торговельного підприємства в умовах економічної нестабільності, автор аналізує підходи до стратегічного планування та адаптації управлінських рішень в умовах кризових явищ; Козир С.В., Слесарев В.В., Хом'як Т.В., [11], у підручнику автори висвітлюють теоретичні та практичні аспекти моделювання й реінжинірингу бізнес-процесів, систематизують підходи до аналізу, оптимізації та трансформації процесів у сучасних організаціях; Юпатов В.О. [12], досліджено реінжиніринг як ефективний спосіб удосконалення управління підприємством, зроблено акцент на практичні методи перебудови ключових бізнес-процесів; Воржак Ю.П., Ситник Н.І., Пермінова С.О. [13] — у роботі розглянуто оптимізацію бізнес-процесів на основі концепції Industry 4.0 в умовах воєнного стану, автори пропонують технологічні рішення адаптації бізнесу до кризових обставин; Чорна Л., Гончар О. [14] — досліджено моделювання бізнес-процесів як засіб удосконалення управлінської системи підприємства, розкрито значення процесного підходу для підвищення ефективності; Удінцева Д.Ю. [15] — аналізується франчайзинг як форма організації бізнесу на прикладі ТОВ «Lviv Croissant», висвітлено переваги моделі та особливості її реалізації в українських умовах; Бучинський К.В. [16] — розглянуто франчайзингову стратегію розвитку компанії McDonald's як приклад міжнародного бізнесу, автор аналізує адаптацію глобальної моделі до локальних ринків; Цимбалюк Ю.О. [17] — робота присвячена застосуванню франчайзингу для підвищення конкурентоспроможності підприємства, обґрунтовано умови ефективного використання цієї моделі в сучасній економіці; Токарчук А.О. [18] — проаналізовано потенціал франчайзингу в індустрії ресторанного господарства Запорізького регіону, оцінено перспективи розвитку локальних бізнесів на основі партнерських моделей.

**Метою статті** є обґрунтування наукових підходів до моделювання та реінжинірингу бізнес-процесів у вітчизняних франчайзингових роздрібних торговельних мережах з урахуванням викликів, спричинених воєнними діями, масовою внутрішньою мігра-



цією населення, диспропорціями розвитку регіонів, а також потребою адаптації бізнесу до нестабільного економічного середовища. Стаття спрямована на формування дієвих рішень для забезпечення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності франчайзингових мереж в умовах трансформаційної економіки України.

**Матеріали і методи.** Матеріалами для дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, звітні документи підприємств роздрібної торгівлі, що працюють за франчайзинговою моделлю, аналітичні звіти профільних організацій, а також приклади реальних бізнес-кейсів із практики українських та міжнародних франшиз.

У процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи: системний підхід — для виявлення ключових проблем і напрямів удосконалення бізнес-процесів у франчайзингових мережах; методи збору та аналізу даних — для узагальнення практичного досвіду франчайзингових підприємств і оцінки ефективності впроваджених змін.

**Виклад основного матеріалу.** Бізнес-процеси являють собою сукупність взаємопов'язаних дій або операцій, спрямованих на створення цінності для споживача. У франчайзингових мережах вони охоплюють як управлінські, так і операційні функції, що виконуються як франчайзером, так і франчайзі. Їх чітке визначення, стандартизація та контроль мають вирішальне значення для забезпечення єдиного формату діяльності, якості обслуговування, ефективності та стійкості мережі в умовах динамічного ринку [6, с. 125–127; 11, с. 13–14]. **Моделювання бізнес-процесів** дозволяє формалізувати структуру, логіку та взаємозв'язки операцій у компанії [1, с. 63–66; 11, с. 63–65]. Серед основних підходів: **BPMN (Business Process Model and Notation)** — графічна нотація для опису процесів у вигляді діаграм потоків діяльності, зручна для комунікації між IT-фахівцями та бізнес-користувачами [14, с. 16–17]; **IDEFO** — функціональна модель, що відображає взаємозв'язки між функціями, входами, виходами, механізмами та керуючими впливами [11, с. 76]; **UML (Unified Modeling Language)** — універсальна мова моделювання, яка дає змогу описувати як структуру

системи, так і її поведінку, часто використовується в IT-розробках. Ці підходи сприяють аналізу, оптимізації та автоматизації бізнес-процесів у франчайзингових мережах. **Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)** — це радикальне переосмислення і фундаментальна перебудова ключових процесів з метою досягнення суттєвих покращень у показниках ефективності, якості, обслуговування та швидкості [3, с. 43–51; 4, с. 4, 6–8; 5, с. 74–83; 10, с. 132].

**Етапи реінжинірингу** включають: ідентифікацію процесів, що підлягають зміні; аналіз поточного стану («As-Is»); проектування нової моделі («To-Be») [1, с. 71–72; 11, с. 59; 12, с. 16–17]; впровадження змін; моніторинг і коригування. У франчайзингових мережах реінжиніринг ускладнюється необхідністю врахування інтересів як франчайзера, так і франчайзі. Потрібно враховувати такі особливості, як стандартизація змін для збереження єдиного формату бізнесу; врахування різного рівня ресурсів і готовності до змін серед франчайзі; необхідність централізованого управління трансформацією; використання цифрових технологій для синхронізації процесів в усіх ланках мережі. Реінжиніринг дає змогу забезпечити [12, с. 73–74; 13, с. 8] масштабованість, підвищити адаптивність до ринку та зміцнити конкурентоспроможність мережі в цілому. У структурі франчайзингових мереж в Україні сформувався комплекс типових бізнес-процесів, що охоплюють маркетинг, логістику, закупівлі, стандартизацію обслуговування, контроль якості та фінансову звітність. У мирний час ці процеси забезпечували ефективне функціонування мережі. Проте в умовах воєнного стану, регіональної дестабілізації та економічної невизначеності їх реалізація зазнала суттєвих змін. Проведений аналіз виявив низку системних проблем, що ускладнюють управління бізнес-процесами у франчайзингових структурах: дублювання функцій між франчайзером і франчайзі, порушення логістичних ланцюгів, збої в комунікації, нерівномірність доступу до ресурсів у різних регіонах країни, низький рівень цифрової інтеграції. Особливої актуальності набуває проблема адаптації бізнес-процесів до нових умов функціонування, враховуючи зменшення чисельності персоналу, переміщення споживачів

Таблиця 1

SWOT-матриця для аналізу реінжинірингу бізнес-процесів.

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Загрози (T)
1	Високий рівень стандартизації процесів	Дублювання функцій та відповідальностей	Впровадження CRM, BPMN, ERP-рішень	Воєнні дії та ризики в регіонах
2	Можливість масштабування мережі	Низька цифрова інтеграція між ланками	Автоматизація логістики та замовлень	Перебої в логістиці і постачанні
3	Впізнаваність бренду серед споживачів	Залежність від людського фактора	Розвиток онлайн-каналів обслуговування	Міграція персоналу та кадровий дефіцит
4	Підтримка з боку франчайзера	Обмежена аналітика поточних процесів	Державні ініціативи цифровізації бізнесу	Зниження купівельної спроможності населення

Джерело: авторська розробка

і зміну споживчих моделей. Для оцінки стану процесів здійснено SWOT-аналіз [11, с. 112–118].

SWOT-матриця для аналізу **реінжинірингу бізнес-процесів** (BPR) у франчайзингових мережах в умовах сучасної України. Вона допоможе наочно оцінити внутрішні сильні сторін та слабкі сторони, також зовнішні можливості та загрози, що впливають на ефективність трансформації.

В умовах сучасної України виникає об'єктивна необхідність глибокої діагностики та перебудови бізнес-процесів франчайзингових мереж із використанням інструментів моделювання та реінжинірингу, що дозволить забезпечити їх стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність у кризовому середовищі. Сучасні виклики, спричинені війною, економічною нестабільністю, порушенням логістичних ланцюгів та міграційними процесами, вимагають від франчайзингових мереж в Україні гнучкості, адаптивності та оперативної перебудови ключових бізнес-процесів. У цих умовах особливої актуальності набуває моделювання оптимізованих процесів, що забезпечує структуровану основу для їх подальшого вдосконалення, цифровізації та реінжинірингу. Процес **моделювання** починається з побудови моделі «**As-Is**», яка фіксує реальний стан бізнес-процесів у франчайзинговій мережі з урахуванням регіональної розбалансованості, кадрових змін та логістичних ускладнень. Ця модель дозволяє виявити вузькі місця, дублювання функцій, порушення взаємодії між франчайзером і франчайзі, які стали особливо помітними в умовах зовнішніх викликів. На основі отриманих даних формується **модель «To-Be»**, яка відображає оптимізований стан процесів з урахуванням можливостей цифровізації, автоматизації та централізації окремих функцій. Метою є досягнення більшої стабільності, адаптивності та економії ресурсів у критичних умовах. В умовах обмежених ресурсів та необхідності швидкого реагування цифрові інструменти моделювання стають ключовими засобами підтримки управлінських рішень. Зокрема, використовуються: **BPMN (Business Process Model and Notation)** для формалізації процесів у вигляді логічних схем, придатних до подальшої автоматизації; **IDEFO** для опису функціональної взаємодії між ключовими підрозділами; **UML** — для моделювання інформаційної архітектури та обміну даними. Інструменти типу **Bizagi Modeler, ARIS, Signavio, Draw.io** активно застосовуються в українських компаніях для візуалізації процесів, дистанційного узгодження змін та підтримки прийняття управлінських рішень. Оцінювання ефективності впроваджених змін здійснюється шляхом порівняння базової та цільової моделей на основі ключових показників: скорочення тривалості виконання процесів; зниження логістичних витрат; мінімізація ручної праці та помилок; покращення якості обслуговування споживачів; забезпечення безперервності роботи у складних регіональних умовах.

Використання KPI-метрик, імітаційного моделювання та інтеграції з CRM/ERP-системами [8, с. 14–16] дозволяє франчайзинговим мережам оцінити реальний ефект від змін та вчасно коригувати стратегію управління. **Моделювання оптимізованих бізнес-процесів** в умовах України стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й необхідною умовою стійкості й виживання франчайзингових структур у кризовому середовищі. У сучасних умовах франчайзингові мережі стикаються з необхідністю радикального оновлення управлінських та операційних бізнес-процесів з метою забезпечення гнучкості, стійкості та ефективності. Реінжиніринг бізнес-процесів виступає стратегічним інструментом такого оновлення, дозволяючи перебудувати логіку функціонування системи на якісно нових засадах.

Реалізація реінжинірингу вимагає поєднання методологічної чіткості з цифровими інструментами. Основними практичними інструментами є: **BPM-системи** (Business Process Management), які дозволяють не лише моделювати процеси, а й оперативно впроваджувати зміни в реальному середовищі; **CRM/ERP-системи** — інтеграція бізнес-функцій (продажі, логістика, закупівлі) в єдиний цифровий простір; **процесна карта змін** — покроковий план перебудови процесу з зазначенням відповідальних осіб, термінів та очікуваних результатів; **методології Agile та Kaizen** — для гнучкого реагування на зміни та залучення команд до процесу постійного вдосконалення; **інструменти автоматизації** — чат-боти, електронні черги, системи електронного документообігу (Docflow), інтеграція з маркетплейсами.

**Оцінка ефективності реінжинірингу** проводиться за такими ключовими критеріями, як часові показники: скорочення тривалості виконання процесів, зменшення затримок; фінансові результати: зниження витрат, зростання прибутковості франчайзингових одиниць; операційна ефективність: зменшення кількості операцій, автоматизація рутинних дій, зменшення кількості помилок; якість обслуговування: підвищення задоволеності клієнтів, стабільність надання послуг у кризових умовах; гнучкість: здатність процесу адаптуватися до змін ринку або зовнішнього середовища (зокрема — воєнні, логістичні, кадрові виклики). **Приклади успішних кейсів із франчайзингової практики є мережа кав'ярень Lviv Croissants** [15, с. 17–20; 24–25], яка під час війни здійснила цифрову трансформацію: інтегрувала CRM та логістичні модулі, централізувала облік закупівель, перевела частину процесів в онлайн-формат. Це дозволило підтримувати стабільну роботу більшості точок навіть в умовах воєнного стану. **Міжнародний кейс: McDonald's** [16, с. 57–61] — здійснив глобальний реінжиніринг процесу обслуговування шляхом впровадження системи «*Experience of the Future*», що включає цифрові кіоски, автоматизовану кухню, хмарну аналітику та мобільні застосунки. Це значно скоротило час

очікування і дало змогу масштабувати мережу без втрати якості. **Domino's Pizza (США)** [17, с. 59–64] провела повну перебудову логістичного ланцюга доставки — з переходом на цифрові трекінгові системи, оптимізацію маршрутів і запуск чат-ботів, що дозволило зменшити витрати і прискорити доставку. Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів у франчайзингових мережах — це не лише теоретична концепція, а дієвий практичний інструмент, особливо цінний в умовах високої невизначеності та кризи, з якою зіштовхується український бізнес. Його ефективність значно зростає за умов використання цифрових технологій, чітких KPI та орієнтації на потреби кінцевого споживача.

У межах проведеного дослідження було з'ясовано, що **моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів є ключовими інструментами** забезпечення ефективності функціонування франчайзингових мереж в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища. Моделювання бізнес-процесів із використанням сучасних підходів (BPMN, IDEF0, UML) дозволяє виявити неефективні етапи діяльності, налагодити інформаційні потоки та створити основу для змін. Реінжиніринг забезпечує глибоку перебудову процесів з орієнтацією на радикальне підвищення продуктивності, якості обслуговування та швидкості реагування. На прикладах українських франчайзингових мереж («Аврора» [7, с. 305; 8, с. 16–17; 9, с. 52–55]; «Lviv Croissants», «Піца Челентано» [18, с. 38–40], «Яготинський маслозавод» [12, с. 97–98], доведено доцільність застосування реінжинірингу для адаптації до змінних умов — зокрема цифровізації, локальної нестабільності та логістичних викликів. Зафіксовані позитивні результати у вигляді зниження витрат, підвищення якості обслуговування, скорочення часу виконання операцій.

**Проведення реінжинірингу бізнес-процесів у франчайзингових мережах дозволяє досягти суттєвих покращень** за низкою ключових показників.

Зокрема, результати впроваджених змін демонструють: зниження операційних витрат в середньому на 15–25%, завдяки усуненню дублюючих функцій, оптимізації логістичних маршрутів та впровадженню цифрових рішень для автоматизації процесів; скорочення часу виконання основних процесів (прийом замовлень, постачання, онбординг франчайзі) на 20–40%, що забезпечило пришвидшення реакції на запити клієнтів та покращення внутрішньої координації; підвищення якості обслуговування клієнтів, виражене у збільшенні показників задоволеності (NPS) на 10–15%, що стало наслідком уніфікації стандартів сервісу та впровадження CRM-систем. Крім того, оновлені моделі бізнес-процесів сприяли підвищенню прозорості управління, покращенню адаптивності до локальних умов регіональних ринків та зростанню лояльності франчайзі завдяки спрощенню процедур та підвищенню підтримки з боку франчайзера. Незважаючи на досягнуті позитивні

результати, **процес реінжинірингу у франчайзингових мережах супроводжується низкою ризиків та обмежень**, які слід враховувати при плануванні трансформацій: опір змінам з боку франчайзі — зумовлений побоюванням втрати автономності, додатковими витратами на впровадження нових практик або технологій, а також відмінностями у рівні цифрової зрілості партнерів мережі; обмеженість ресурсів — не всі учасники мережі мають рівний доступ до фінансових, кадрових чи технологічних ресурсів, що може впливати на нерівномірне впровадження змін; ризик втрати гнучкості — надмірна стандартизація може негативно позначитися на здатності адаптуватися до специфіки локальних ринків; технічні ризики — пов'язані із впровадженням цифрових платформ, зокрема ризиками інтеграції з уже наявними системами, недостатньою кібербезпекою або недоліками в навчанні персоналу; невизначеність зовнішнього середовища — особливо актуальна в умовах нестабільності ринків, воєнного стану або змін у законодавстві, що може обмежити ефективність або рентабельність реінжинірингу. Отже, результати реінжинірингу є суттєвими, проте досягнення бажаних результатів потребує не лише технічної перебудови процесів, а й налагодження ефективної комунікації, управління змінами та адаптації до умов франчайзингового середовища.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження сформуло науково-практичне підґрунтя для ефективного моделювання та реінжинірингу бізнес-процесів у франчайзингових мережах. Отримані результати відкривають нові напрями подальших досліджень та вдосконалення управлінських практик у сфері франчайзингу. Перспективним є глибше вивчення адаптаційних механізмів бізнес-процесів до умов цифрової трансформації, зокрема інтеграції IT-інструментів (ERP, CRM, BPM-систем) для забезпечення прозорості та гнучкості управління.

З огляду на динамічні ринкові зміни та складну економічну ситуацію, особливо в контексті України, доцільною є розробка стратегій впровадження змін, орієнтованих на подолання зовнішніх викликів — таких як воєнні дії, трудова міграція чи кадровий дефіцит. Подальші дослідження можуть базуватись на розширенні емпіричної бази за рахунок кейсів з різних галузей франчайзингу, що дозволить провести типологізацію бізнес-процесів і створити галузеві моделі реінжинірингу.

Окрему увагу варто приділити аналізу соціально-економічного ефекту від реінжинірингу, зокрема його впливу на рівень зайнятості, інноваційність франчайзі та розвиток регіональної економіки. Результати цього дослідження створюють підґрунтя для формування нових стратегій управління франчайзинговими мережами, орієнтованих на ефективність, адаптивність і стійкість бізнес-процесів у післякризовий період.



[illegible]



Київ, 2024. 82 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8d55c1c1-e1f9-4114-a2d7-551e04a0fece/content> (дата звернення: 09.06.2025).

17. Цимбалюк Ю. О. Застосування франчайзингу в контексті посилення конкурентоспроможності підприємства: кваліфікац. робота магістра; наук. кер. не вказано; Нац. ун-т харчових технологій. Київ, 2023. 72 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2e21a4d0-9ea7-4f97-8238-d3748b66db8c/content> (дата звернення: 14.06.2025).

18. Токарчук А. О. Можливості використання франчайзингу в індустрії ресторанного господарства Запорізького регіону: кваліфікац. робота бакалавра; наук. кер. не вказано; Запорізький нац. ун-т. Запоріжжя, 2024. 56 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/19572/Tokarchuk.pdf?sequence=1> (дата звернення: 15.06.2025).

## References

1. Hurska D. I. Optymizatsiia biznes-protseviv pidpriemstva v umovakh dynamichnykh transformatsii: kvalifikats. robota mahistra; nauk. ker. L. I. Kravchenko; Nats. tekhn. un-t Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi in-t im. I. Sikorskoho". Kyiv, 2024. 74 s. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/b8c692fd-2f97-4ce9-b5f8-89c775cafd6f/content> [in Ukrainian].

2. Hrinchenko R. V. Upravlinnia biznes-protseivy yak osnova formuvannia biznes-modelei adaptatsii diialnosti pidpriemstv. Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriia "Ekonomika". 2018. Vyp. 9(37). S. 40–44. URL: <https://eprints.ua.edu.ua/id/eprint/7242/1/9.pdf> [in Ukrainian].

3. Dutka Ya. D. Reinzhyrnyh biznes-protseviv v upravlinni zminy na pidpriemstvi: kvalifikats. robota mahistra; nauk. ker. M. V. Humeniuk; Zakhidnoukr. nats. un-t. Ternopil, 2022. 92 s. URL: [https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47235/1/Kvalifikatsiina%20robota\\_Dutka%20Ia.D.\\_EUPm-21.pdf](https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47235/1/Kvalifikatsiina%20robota_Dutka%20Ia.D._EUPm-21.pdf) [in Ukrainian].

4. Demianenko T., Yakovenko I. Reinzhyrnyh biznes-protseviv yak suchasnyi metod upravlinnia stratehichnymy zminy na pidpriemstvi. Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia: Ekonomika. 2022. Vyp. 14(28). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/478> [in Ukrainian].

5. Tymoshenko O. P. Upravlinnia efektyvnistiu osnovnykh biznes-protseviv pidpriemstva: kvalifikats. robota mahistra; nauk. ker. V. V. Yupatov; Nats. un-t kharchovykh tekhnolohii. Kyiv, 2024. 75 s. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b47ae8ec-bfc6-49d5-ae4-5207e1cf575d/content> [in Ukrainian].

6. Honcharenko I. M., Lytovka Yu. S. Biznes za franshyzoiu v Ukraini: perevahy ta nedoliky. Aktualni problemy innovatsiino-ho rozvytku klasterneho pidpriemnytstva v Ukraini: materialy nauk.-prakt. konf. Kyiv: Kyiv. nats. un-t tekhnolohii ta dyzainu, 2019. S. 120–127. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14762/1/Cluster2019\\_P120-127.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14762/1/Cluster2019_P120-127.pdf) [in Ukrainian].

7. Horiachova O. O., Pedchenko H. V., Pyrih Ya. B., Lavetskyi M. V. Innovatsiini stratehii ta pidkhody do adaptatsii ukraïnskyykh biznes-modelei i menedzhmentu yakosti v umovakh nevyznachenosti. Biznes Inform. 2024. № 12. S. 303–309. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-303-309>. URL: [http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/15145/1/business-inform-2024-12\\_0-pages-303\\_309.pdf](http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/15145/1/business-inform-2024-12_0-pages-303_309.pdf) [in Ukrainian].

8. Zhovnovach R., Zhylka M., Hupalenko M. Stratehichni aspekty adaptivnoho upravlinnia torhovelnym pidpriemstvom. Suchasni problemy ekonomichnoi teorii, marketynhu ta dydzhytalizatsii ekonomiky: materialy konf. Kropyvnytskyi: TsNTU, 2023. S. 13. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/492d0ca9-f921-4efa-aa07-8d2ea769afb9/content> [in Ukrainian].

9. Milia O. S. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu torhivelnogo pidpriemstva v rynkovykh umovakh: kvalifikats. robota mahistra; nauk. ker. ne vказano; Zaporizkyi nats. un-t. Zaporizhzhia, 2024. 85 s. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/24115/Milya.pdf?sequence=1> [in Ukrainian].

10. Vudvud V. V. Suchasni metody upravlinnia rozvytkom torhovelnogo pidpriemstva Ukrainy v umovakh nestabilnosti ekonomiky. Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia: Ekonomichni nauky. 2012. № 3. S. 131–135. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu\\_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21COLORTERM=S=0&S21P03=I=&S21STR=%D0%9670791:%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD.%D0%BD.%2F2012%2F2](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21COLORTERM=S=0&S21P03=I=&S21STR=%D0%9670791:%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD.%D0%BD.%2F2012%2F2) [in Ukrainian].

11. Kozyr S., Kozyr S. V., Sliesariiev V., Sliesariiev V. V., Us S., Us S. A., Khomiak T. V. Modeliuvannia ta reinzhyrnyh biznes-protseviv: pidruchnyk / za red. S. Kozyria. Dnipro: Nats. tekhn. un-t "Dniprovskaya politekhnika", 2022. — 198 s. URL: <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/bdd1cdf1-cce2-429e-8e23-b9949e90b1fb/content> [in Ukrainian].

12. Yupatov V. O. Reinzhyrnyh biznes-protseviv yak sposib pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom: kvalifikats. robota mahistra; nauk. ker. O. P. Tymoshenko; Nats. un-t kharchovykh tekhnolohii. Kyiv, 2024. 78 s. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d025cc9f-f84a-4491-9d96-ad1e63d5bc0b/content> [in Ukrainian].

13. Vorzhakova Yu. P., Sytnyk N. I., Perminova S. O. Optymizatsiia biznes-protseviv pidpriemstv na zasadakh Industry 4.0 v umovakh voïennoho stanu. Kyiv: Nats. tekhn. un-t Ukrainy "KPI im. I. Sikorskoho", 2023. 66 s. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/81967d6a-5f94-4031-b5f9-be5f7f0bf4d3/content> [in Ukrainian].

14. Chorna L., Honchar O. Modeliuvannia biznes-protseviv dlia udoskonalennia systemy upravlinnia pidpriemstvom. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky. 2022. № 304, t. 2(1). S. 14–18. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1118/1137> [in Ukrainian].

15. Udintseva D. Yu. Franchaizynh yak forma orhanizatsii biznesu (na prykladi TOV "Lviv Croissant"): kvalifikats. robota bakalavra; nauk. ker. ne vказano; Kyiv. nats. linhvistychnyi un-t. Kyiv, 2023. 54 s. URL: <http://rep.knlu.edu.ua/>

16. Buchynskiy K. V. Franchaizynhovi stratehii rozvytku mizhnarodnoho biznesu na prykladi kompanii McDonalds: kvalifikats. robota mahistra; nauk. ker. ne vказano; Derzh. vyshch. navch. zakl. “Kyiv. nats. ekon. un-t im. V. Hetmana”. Kyiv, 2024. 82 s. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8d55c1c1-e1f9-4114-a2d7-551e04a0fece/content> [in Ukrainian].

18. Tokarchuk A. O. Mozhlyvosti vykorystannia franchaizynhu v industrii restorannoho hospodarstva Zaporizkoho rehionu: kvalifikats. robota bakalavra; nauk. ker. ne vказano; Zaporizkyi nats. un-t. Zaporizhzhia, 2024. 56 s. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/19572/Tokarchuk.pdf?sequence=1> [in Ukrainian].

УДК 339.9:631.147:664.64(477)

**Нестеренко Соф'я Анатоліївна**

*магістр*

*Одеська національна академія харчових технологій*

**Nesterenko Sofia**

*Master's Degree*

*Odesa National Academy of Food Technologies*

ORCID: 0009-0000-9545-8580

**Кривохижа Євген Михайлович**

*доктор сільськогосподарських наук, старший науковий співробітник,*

*професор кафедри агробіотехнологій*

*Західноукраїнський національний університет*

**Kryvokhyzha Yevhen**

*Doctor of Agricultural Science, Senior Researcher,*

*Professor Department of Agrobiotechnology*

*West Ukrainian National University*

ORCID: 0000-0001-7270-6529

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11287

## ГАРМОНІЗАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ ПШЕНИЦІ З ВИМОГАМИ CODEX ДЛЯ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ

## HARMONIZATION OF UKRAINIAN WHEAT QUALITY STANDARDS WITH CODEX REQUIREMENTS FOR INTEGRATION INTO THE GLOBAL MARKET

**Анотація.** Вступ. Зважаючи на те, що Україна — аграрна держава, для просування сільськогосподарської продукції на глобальному ринку необхідно не лише нарощувати обсяги виробництва, але й обов'язково дотримуватись міжнародних стандартів якості та безпеки продукції.

**Мета.** Метою дослідження є вивчення шляхів узгодження національних стандартів якості пшениці України з міжнародними вимогами Codex Alimentarius для забезпечення відповідності продукції світовим стандартам якості та безпеки.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та закордонних авторів, присвячені питанням стандартизації, контролю якості сільськогосподарської продукції та харчових продуктів; 2) нормативно-технічні документи. У дослідженні було застосовано наукові методи теоретичного узагальнення та групування, а також порівняльного аналізу.

**Результати.** Зазначено, що на глобальному ринку просування української аграрної продукції стримується через застарілість нормативно-правової бази систем стандартизації, метрології та оцінки відповідності. Одним з ефективних шляхів забезпечення конкурентоспроможності української аграрної продукції на міжнародному ринку є відповідність вітчизняних нормативних документів положенням міжнародно визнаних стандартів харчових продуктів Codex Alimentarius. Здійснено порівняльний аналіз основних показників якості пшениці, визначених у ДСТУ 3768:2019 та Codex Standard CXS 199–1995. З'ясовано, що стандарти Codex щодо пшениці містять загальні вимоги до якості, тоді як українські національні стандарти надають деталізовані показники. Спільними для обох систем є окремі показники якості, зокрема натура зерна, вологість та зараженість шкідниками.

**Перспективи.** Перспективним напрямом подальших досліджень є детальне вивчення оптимальних шляхів узгодження нормативної бази України з міжнародними вимогами для розширення експортних можливостей та інтеграції в європейський простір.

**Ключові слова:** експорт зерна, аграрний сектор, міжнародний ринок, стандарти якості.

**Summary.** Introduction. Given that Ukraine is an agrarian state, the promotion of agricultural products on the global market requires not only an increase in production volumes, but also ensuring that products comply with international quality and safety standards.

**Purpose.** The purpose of the study is to investigate the areas of harmonization of national wheat quality standards of Ukraine with the international requirements of Codex Alimentarius in order to ensure that products comply with global safety and quality requirements.

**Materials and methods.** The materials of the study are: 1) works of domestic and foreign authors devoted to issues of standardization, quality control of agricultural products and food products; 2) regulatory and technical documents. In the process of conducting the study, scientific methods of theoretical generalization and grouping, as well as comparative analysis, were used.

**Results.** The article states that the advancement of Ukrainian agricultural products in the global market is hampered by the outdated regulatory framework of standardization, metrology, and conformity assessment systems. One of the effective ways to ensure the competitiveness of Ukrainian agricultural products in the international market is to bring domestic regulatory documents into line with the provisions of internationally recognized food standards Codex Alimentarius. A comparative analysis of key wheat quality indicators defined in DSTU 3768:2019 and Codex Standard CXS 199–1995 was conducted. It was found that Codex standards for wheat contain general quality requirements, while Ukrainian national standards provide more detailed indicators. Common to both systems are certain key quality indicators, in particular grain type, moisture, and pest infestation.

**Discussion.** A promising direction for further research is considered to be a more detailed study of the optimal ways to harmonize Ukraine's regulatory framework with international requirements in order to expand export opportunities and integrate into the European space.

**Key words:** grain export, agricultural sector, international market, quality standards.

**Постановка проблеми.** Різноманіття стандартів харчової продукції в різних країнах відображає національні традиції регулювання та особливості культури споживання, проте водночас створює перешкоди для міжнародної торгівлі. Відмінності у вимогах спричиняють додаткові торговельні витрати й ускладнюють доступ продукції на зовнішні ринки для країн з іншими регуляторними підходами. Codex Alimentarius — основний міжнародний нормативний документ, що відіграє важливу роль у зменшенні регуляторних бар'єрів і сприянні розвитку торгівлі на глобальному ринку. Цей збірник стандартів охоплює питання гігієни харчових продуктів, застосування харчових добавок, залишкової кількості пестицидів і ветеринарних препаратів, наявності домішок, вимог до маркування, методів аналізу й відбору проб, а також інспекції та сертифікації імпорту й експорту. На практиці це означає, що для кожного виду харчового продукту та потенційного ризику, зокрема залишків, добавок чи гігієнічних недоліків, має бути розроблено й погоджено відповідний стандарт у межах складної та багатоетапної процедури.

З огляду на те, що Україна є аграрною державою, просування сільськогосподарської продукції на глобальному ринку потребує не лише збільшення обсягів виробництва, а й відповідності продукції міжнародним стандартам якості та безпеки. Особливо це стосується пшениці, яка є стратегічною експортною культурою України. Попри наявність державного стандарту ДСТУ 3768:2019, що визначає технічні вимоги до пшениці, існують значні розбіжності в підходах до визначення допустимих рівнів вологості, білка, клейковини, сторонніх домішок і мікотоксинів, пестицидів та токсично важкі метали. Їх усунення шляхом гармонізації положень має стати важливим кроком до інтеграції України в глобаль-

ний торговельний простір та зміцнення її позицій на світових зернових ринках.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Різні підходи до висвітлення обраної проблематики знайшли відображення в публікаціях українських та зарубіжних дослідників. Зокрема, значення стандартизації зернових як інструменту формування конкурентного середовища на внутрішньому ринку та інтеграції до глобальної торговельної системи розкривають В. Карась та А. Драган, підкреслюючи роль класифікації якості пшениці для забезпечення прозорості закупівель і доступу до преміальних сегментів [1]. На необхідності дотримання комплексних міжнародних вимог наголошують І. Белкін та співавтори (I. Belkin et al.), акцентуючи, що для виходу українських агропідприємств на глобальні ринки необхідна повна відповідність продукції не лише фітосанітарним, а й маркетинговим стандартам. Останні, зокрема, охоплюють вимоги Codex Alimentarius щодо безпечності, етики виробництва та принципів сталого розвитку [2]. Порівняльний аналіз української та європейської практик сертифікації зерна здійснює З. Глупак, указуючи на критичну необхідність адаптації національних технічних регламентів до гармонізованих стандартів ЄС, що формуються з урахуванням Codex Alimentarius [3].

Специфіку української системи оцінки якості зерна пшениці порівняно зі світовими стандартами аналізує Д. Антюшко, зосереджуючи увагу на обмеженій репрезентативності деяких показників і відсутності належного інструментарію для контролю за рівнем мікотоксинів, зокрема дезоксиніваленолу [4]. На важливості відповідності рекомендаціям Codex щодо гранично допустимих рівнів мікотоксинів як передумови ефективної участі в глобальному ланцюзі постачання наголошують С. Чень та колеги



(С. Chen et al.) [5]. На відсутності надійного інструментарію для комплексної оцінки якості, що знижує привабливість української пшениці в очах міжнародних партнерів, акцентують С. Черемісіна та співавтори (S. Cheremisina et al.) [6].

Вплив міжнародно-правових стандартів, зокрема Codex Alimentarius, на регулювання обігу органічної сільськогосподарської продукції, аналізує Н. Новак, зазначаючи важливість взаємовизнання сертифікатів для забезпечення доступу на ринки ЄС та інституціоналізації процедур оцінки відповідності [7]. Науковці К. Мисюк та А. Бояр зазначають, що вступ України до Світової організації торгівлі (далі — СОТ, англ. WTO) став стимулом для гармонізації національних стандартів із міжнародними, наголошуючи на необхідності перегляду системи технічного регулювання, зокрема через узгодження стандартів зерна з вимогами Codex [8]. Дослідники Ц. Вік (С. Wiek) та Дж. Грант (J. Grant) демонструють, що стандарти Codex відіграють не лише технічну, а й політичну роль у регулюванні доступу на розвинені ринки, особливо щодо сільськогосподарської продукції країн, що розвиваються, зокрема України [9].

На необхідності синхронізації підходів до оцінки якості зерна й борошна зосереджують увагу К. Паламарек та колеги (K. Palamarek et al.), зазначаючи, що прогалини в мікробіологічному й токсикологічному контролі є головними перешкодами для конвергенції з Codex [10]. На відкритті нових можливостей для гармонізації процедур контролю якості продукції завдяки інституційним змінам в аграрному секторі, зокрема реформі землеустрою та впровадженню єдиних електронних систем моніторингу, наголошують З. Микола та співавтори (Z. Mykola et al.) [11].

Важливість забезпечення простежуваності на всіх етапах виробництва, починаючи з насіннєвого матеріалу, як важливої умови відповідності міжнародним вимогам до якості пшениці підкреслюють О. Захарчук та колеги (O. Zakharchuk et al.) [12].

Попри наявність окремих досліджень, що розкривають загальні принципи стандартизації зернових культур, низка важливих аспектів гармонізації українських стандартів із Codex Alimentarius залишається недостатньо вивченою. Зокрема, не здійснено комплексного зіставлення положень чинного ДСТУ щодо якості та безпеки пшениці з актуальними вимогами Codex, що обмежує точність нормативної адаптації. Розбіжності між національними й міжнародними критеріями часто фрагментарно висвітлюються, без системної аналітики за токсикологічними, мікробіологічними та агротехнічними параметрами. Крім того, у дослідженнях переважають загальні декларативні підходи, тоді як конкретні механізми адаптації залишаються лише на концептуальному рівні. Обмеженням є також емпіричне підґрунтя щодо відповідності української пшениці міжнародним нормам, що ускладнює оцінку практичних ризиків при виході на глобальний ринок.

Запропоноване дослідження передбачає системне вивчення структурних та процедурних відмінностей між ДСТУ і Codex Alimentarius, із фокусом на критично важливих показниках якості пшениці. Це дозволить вперше створити цілісну типологію розбіжностей та сформулювати обґрунтовані напрями їх усунення. Додатково буде запропоновано механізми нормативної адаптації, які включають оновлення методик контролю якості, поетапну імплементацію пріоритетних положень Codex та інституційне забезпечення відповідності. Таким чином, дослідження покликане не лише заповнити наявні прогалини в науковому дискурсі, а й надати практичні орієнтири для реформування системи контролю якості зернових в Україні відповідно до міжнародних вимог.

**Метою статті** є дослідження напрямів узгодження національних стандартів якості пшениці України з міжнародними вимогами Codex Alimentarius для забезпечення відповідності продукції глобальним вимогам якості та безпеки.

#### **Завдання статті:**

- 1) дослідити основні положення вітчизняного стандарту ДСТУ та міжнародного стандарту Codex Alimentarius, що стосуються якості й безпеки пшениці;
- 2) відокремити розбіжності між національними й міжнародними вимогами до якості пшениці;
- 3) запропонувати напрями та механізми адаптації українських нормативів до міжнародних стандартів у сфері контролю якості зернових культур.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та закордонних авторів, присвячені питанням стандартизації, контролю якості сільськогосподарської продукції та харчових продуктів; 2) нормативно-технічні документи, зокрема ДСТУ 3768:2019 «Пшениця. Технічні умови» [11], ДСТУ ISO 20483:2016 «Злакові та бобові культури. Визначання вмісту азоту та сирого протеїну методом К'ельдаля (ISO 20483:2013, IDT)» [12], ДСТУ 4117:2007 «Зерно та продукти його переробки. Визначення показників якості методом інфрачервоної спектроскопії» [13], Стандарт для пшениці та твердої пшениці Codex Stan 199–1995 (Codex Alimentarius. Standard for wheat and durum wheat CXS 199–1995) [14] тощо.

У процесі дослідження було застосовано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для аналізу змісту вітчизняних і міжнародних нормативних документів і систематизації відповідних даних), порівняльного аналізу (для зіставлення вимог Codex Stan 199–1995 із положеннями чинних українських стандартів).

**Виклад основного матеріалу.** Україна є одним із п'яти провідних світових експортерів зерна, що підтверджує високий попит на вітчизняну продукцію на ринках ЄС та інших країн світу (рис. 1).

Водночас просування на глобальному ринку української аграрної продукції стримується через застарілість нормативно-правової бази систем стан-

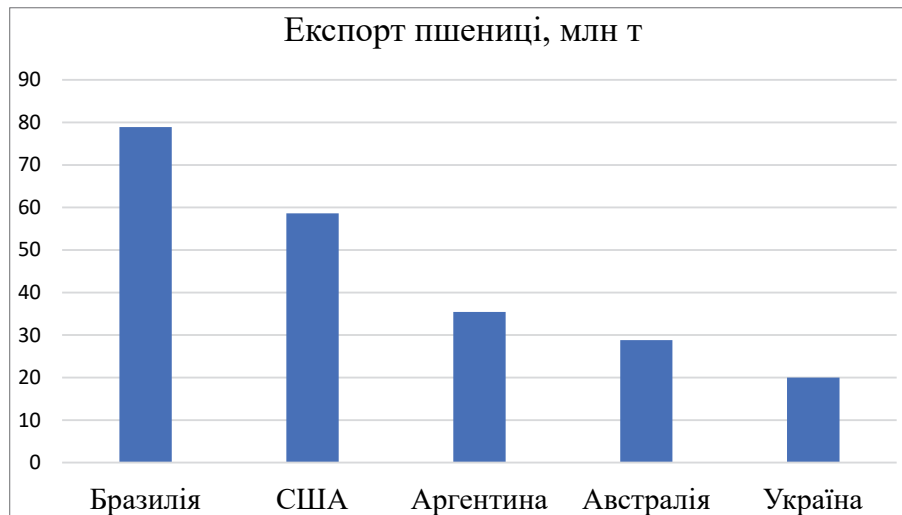


Рис. 1. Обсяги світового експорту пшениці за 2025 р., млн. тонн

Джерело: створено автором на основі [16]

дартизації, метрології та оцінки відповідності. Одним з ефективних шляхів подолання цих перешкод є адаптація вітчизняних нормативних документів до положень міжнародно визнаних стандартів. Згідно з аналізом літературних джерел, гармонізація національних стандартів України у сфері зерна та продуктів його переробки здійснюється з урахуванням положень таких міжнародних нормативів, як EN, ISO та Codex Alimentarius. Особлива увага приділяється гармонізації вимог до якості зерна [10, р. 213].

Відповідно до Угоди про застосування санітарних і фітосанітарних заходів (SPS Agreement) [19], норми Codex Alimentarius є найбільш комплексним інструментом для розв'язання проблем у світовій торгівлі продовольством. Вони сприяють підвищенню довіри споживачів до безпеки та якості харчової продукції, а також гарантують імпортерам відповідність товарів заявленим характеристикам, що є запорукою конкурентних переваг і стабільного прибутку [4, с. 91]. Комісія Codex Alimentarius була заснована в 1963 році спільно Продовольчою та сільськогосподарською організацією ООН (далі — ФАО, англ. FAO) та Всесвітньою організацією охорони здоров'я (далі — ВООЗ, англ. WHO). Її основне призначення — розробка гармонізованих міжнародних стандартів харчових продуктів із метою захисту здоров'я споживачів і забезпечення чесної практики в міжнародній торгівлі продовольством. До основних функцій Комісії належать перегляд і затвердження міжнародних стандартів на харчові продукти, підготовки технічними допоміжними органами; формування стратегічного курсу розвитку; затвердження бюджету діяльності, що фінансується ФАО та ВООЗ; прийняття рішень щодо членства, зокрема допуску нових країн-членів та організацій-спостерігачів.

Важливим для України є Codex Standard for Wheat and Durum Wheat 199–1995 [16], що визначає, якою має бути м'яка пшениця та тверда пше-

ниця, призначена для переробки на продукти харчування. Цей стандарт є базовим орієнтиром для торгівлі пшеницею в межах СОТ і застосовується як аргумент у разі суперечок між державами

Положення Codex Alimentarius ґрунтуються на принципі рівного права всіх споживачів на безпечні харчові продукти та захист від недобросовісних торгівельних практик. До міжнародної торгівлі не допускаються харчові продукти, що містять токсичні речовини, продукти розпаду, патогенні мікроорганізми, ксенобіотики, а також фальсифікована продукція, що не відповідає вимогам маркування.

Основними класоутворюючими показниками якості пшениці в Україні, які регламентуються державним стандартом, зокрема ДСТУ 3768:2019 «Пшениця. Технічні умови» [13], є натура, масова частка білка, якість та кількість клейковини, число падіння та склоподібність. Також із важливих показників пошкодження зерна клопом-черепашкою, сила борошна, колір, запах та стан зерна. Здійснений автором порівняльний аналіз якості та стандартів пшениці в країнах Європейського Союзу та Україні представлено в табл. 1.

Аналізуючи вимоги до показників якості пшениці, необхідно зауважити, що Codex Alimentarius встановлює загальні вимоги та застосовує агреговані показники якості. Натомість ДСТУ 3768:2019 має деталізовану систему класифікації — для м'якої та твердої (1–5) класів і вимагає окремого контролю кожного типу дефектів або домішок. Аналіз даних табл. 1 засвідчує, що в стандарті Codex Alimentarius CXS 199–1995 відсутні окремі показники якості зерна, що традиційно застосовуються в українській практиці оцінювання пшениці, зокрема масова частка білка та сирової клейковини. Ці параметри не ігноруються, проте розкриваються в інших стандартах Codex Alimentarius, зокрема в документах, що стосуються обробленої продукції. Також у Codex Alimentarius виокремлюється такий

Таблиця 1

Порівняльна таблиця показників якості пшениці

Показник якості	Codex Alimentarius	ДСТУ 3768:2019 м'яка пшениця	ДСТУ 3768:2019 тверда пшениця
1. Натура зерна (маса 100 л, кг/гл)	≥ 68 (м'яка), ≥ 70 (тверда)	1, 2, 3 клас ≥ 73 4 клас — не обмежено	1, 2, 3, 4 клас ≥ 71 5 клас — не обмежено
2. Масова частка білка в перерахунку на суху речовину, %	-	1, 2, 3 клас ≥ 11,0 4 клас — не обмежено	1, 2, 3, 4 клас ≥ 11,0 5 клас — не обмежено
3. Масова частка сирової клейковини, %	-	1,2,3 клас ≥ 18,0 4 клас — не обмежено	-
3. Їстівні зерна інших культур, %	≤ 2,0 (м'яка), ≤ 3,0 (тверда)	Входять до складу зернової домішки, зерна злакових культур норма: ≤ 3,0–4,0 4 клас — не обмежено	У межах норми зернової домішки
4. Зернова домішка (щуплі, пророслі, биті тощо), %	≤ 5,0 (м'яка), ≤ 6,0 (тверда)	1 клас ≤ 5,0 2, 3 класи ≤ 8,0 4 клас ≤ 15,0	1, 2 клас ≤ 5,0 3 клас ≤ 8,0 4 клас ≤ 10,0
5. Зерна, пошкоджені комахами (клоп-черепашка), %	≤ 6,0 (м'яка), ≤ 4,0 (тверда)	1 клас ≤ 1,0 2, 3 класи ≤ 2,0 4 клас не обмежено	-
6. Вологість, %	≤ 14,5	≤ 14,0	≤ 14,5
7. Сміттева домішка, %	≤ 1,5	1, 2, 3 класи ≤ 2,0 4 клас ≤ 3,0	1, 2, 3 класи ≤ 2,0 4, 5 класи ≤ 5,0
8. Поїдені зерна	≤ 1,5	У межах зернової домішки	У межах зернової домішки
9. Зараженість шкідниками	Не допускається	Не допускається	Не допускається

Джерело: складено автором на основі [11; 16; 20]

показник, як поїдені зерна, тоді як у ДСТУ він враховується в межах загальної норми зернової домішки й не розглядається як самостійний критерій.

Як і в стандарті Codex Alimentarius, у вітчизняному стандарті ДСТУ регламентується вміст мінеральних (неорганічних) домішок: для зерна 1 класу — не більше 0,3%, для 2 та 3 класів — до 0,5%, а для 4 класу — до 1,0%. Окремо встановлюється обмеження на вміст важких сторонніх включень (каміння, шлак, руда) — не більше 0,15% [13].

Варто зауважити, що визначальне значення має не стільки класифікація показників якості, скільки методи їхнього визначення. Кожен із показників має власну методику оцінювання, яка може відрізнятися від вітчизняних за низкою чинників: способом відбирання, масою зразка, масою наважки, використаним обладнанням, тривалістю аналізу тощо. Так, наприклад, визначення масової частки білка в зерні пшениці в Україні регламентується стандартами ДСТУ 4117:2007. «Зерно та продукти його переробки. Визначення показників якості методом інфрачервоної спектроскопії» [13] та ДСТУ ISO 20483:2016 «Злакові та бобові культури. Визначання вмісту азоту та сирового протеїну методом К'ельдаля» [14]. Останній є адаптацією міжнародного стандарту ISO для українських лабораторних умов, що свідчить про спроби впровадження європейських та світових стандартів у сфері контролю якості зерна.

Особливого значення в процесі гармонізації національних стандартів із міжнародними набуває

не лише адаптація змісту самих стандартів, а й методика їхнього впровадження на національному рівні. Ефективна та оперативна гармонізація в Україні здійснюється відповідно до положень ДСТУ 1.7:2015 «Національна стандартизація. Правила та методи прийняття міжнародних і регіональних нормативних документів» [21], який передбачає різні варіанти імплементації цих документів — як із перекладом оригінального тексту, так і без нього. Це створює гнучкі умови для адаптації положень Codex Alimentarius до потреб національної аграрної галузі, водночас забезпечуючи формальну відповідність міжнародним підходам до регулювання якості продукції.

Розбіжності між чинними національними стандартами якості пшениці та вимогами Codex Alimentarius безпосередньо впливають на експортну ефективність України, особливо в умовах інтеграції до міжнародного ринку та посиленої глобальної конкуренції. Як наслідок, дедалі більше постачальників орієнтуються на контрактні показники якості зерна.

Для поступового узгодження національних підходів до гарантування безпечності харчових продуктів із міжнародними нормами в Україні можуть бути використані різноманітні механізми, зокрема законодавчі ініціативи, інституційна підтримка, співпраця з міжнародними організаціями та залучення приватного сектору. Так, наприклад, Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 25 червня 2018 року № 289 «Про затвердження Методів відбору зразків для визначення максимально



допустимих рівнів залишків пестицидів у продуктах рослинного та тваринного походження для цілей державного контролю» [22] визначає чітку процедуру відбору зразків з урахуванням міжнародних норм. Для впорядкування регулювання у сфері поводження з пестицидами та агрохімікатами 16 листопада 2022 року Верховна Рада України ухвалила Закон України № 2775-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення державного регулювання у сфері поводження з пестицидами і агрохімікатами» [23]. Прийняття цього нормативного акта стало важливим кроком у гармонізації національного законодавства із законодавством Європейського Союзу, зокрема в санітарній та фітосанітарній сферах.

Важливим напрямом гармонізації українських стандартів із міжнародними вимогами є налагодження системної співпраці між державними органами, професійними об'єднаннями та міжнародними структурами. Одним із пріоритетів є залучення до процесу розробки та експертизи нормативно-правових актів галузевих асоціацій виробників, трейдерів зерна, а також наукових установ. Такий підхід забезпечить фаховість і практичну орієнтованість запропонованих змін, врахування специфіки агровиробництва, новітніх технологій обробки, логістики та експортних вимог. На сьогодні Україна активно розвиває співпрацю з міжнародними організаціями, зокрема з Європейським Союзом (у межах Угоди про асоціацію та проєктів Twinning), СОТ, ФАО та ВООЗ, у контексті впровадження принципів системи Codex Alimentarius. Завдяки таким взаємодіям створюються сприятливі умови для створення прозорої й передбачуваної нормативної системи, яка сприятиме зростанню довіри міжнародних партнерів і відкриттю нових ринків збуту.

Варто зауважити, що розробка стандартів, які узгоджуються з міжнародними нормами й правилами, є складним процесом, оскільки потребує врахування широкого спектра чинників — біологічних, хімічних, фізичних, ґрунтових та інших. Якість зернової про-

дукції переважно визначається технологією її вирощування, рівнем технічного забезпечення, ефективністю застосування добрив, умовами зберігання, а також якістю виконання всіх етапів — від збирання врожаю до транспортування, переробки й реалізації [1, с. 55]. Зважаючи на це, технічний комітет зі стандартизації зернових культур в Україні має переглянути чинні застарілі нормативи та запровадити сучасні вимоги, які дадуть змогу оцінювати зерно й вироби з нього відповідно до міжнародних стандартів. Це сприятиме виробництву продукції найвищої якості та розширенню експортного потенціалу галузі.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У процесі дослідження встановлено, що українська система технічного регулювання якості пшениці здебільшого не відповідає положенням Codex Alimentarius, зокрема щодо допустимих рівнів мікотоксинів, класифікаційних ознак та процедур сертифікації. Це створює серйозні перешкоди для експорту та знижує конкурентоспроможність українського зерна на глобальному ринку. Виявлено також фрагментованість нормативної бази, недостатність інституційної координації між органами контролю та відсутність єдиної національної стратегії адаптації до міжнародних вимог.

Рекомендовано здійснити комплексну гармонізацію вітчизняних стандартів з Codex Alimentarius шляхом внесення змін до чинного ДСТУ з урахуванням науково обґрунтованих показників безпечності та якості. Доцільним є також створення міжвідомчої координаційної платформи для узгодження нормативної, експертної та експортної політики у сфері зернової продукції. Окремо рекомендується оновити лабораторну інфраструктуру відповідно до вимог міжнародного моніторингу мікотоксинів та забруднювачів.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні адаптивної моделі нормативної трансформації із залученням практик країн-членів ЄС, аналізі впливу гармонізації на торгові потоки та формуванні ризик-орієнтованої системи контролю за якістю зернових культур в Україні.

### Література

1. Карась В. І., Драган А. П. Стандартизація зернових культур та її вплив на розвиток ринкових відносин. *Перспективні технології та прилади*. 2023. № 22. С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.36910/10.36910/6775-2313-5352-2023-22-08>
2. Sustainable Marketing of Ukrainian Agricultural Enterprises to Enter Global Grain Markets / I. Belkin et al. *European Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 14. № 2. Р. 490–510. URL: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p490> (дата звернення: 03.07.2025).
3. Глупак З. І. Стандартизація та сертифікація зерна в Україні та країнах Європейського Союзу. *Наукові горизонти*. 2019. № 7. С. 63–69. DOI: 10.33249/2663-2144-2019-80-7-63-69
4. Антюшко Д. Особливості стандартизації в Україні та світі зерна пшениці. *Товари і ринки*. 2017. № 1. С. 90–101. URL: <http://tr.knute.edu.ua/files/2017/23/11.pdf> (дата звернення: 03.07.2025).
5. Global wheat trade and Codex Alimentarius guidelines for deoxynivalenol: A mycotoxin common in wheat / C. Chen et al. *Global Food Security*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2021.100538>
6. The grain market of Ukraine: actual state, current problems, and development prospects / S. Cheremisina et al. *Economic Studies Journal (Ikonomicheski Izsledvania)*. 2022. Vol. 31. № 8. Р. 172–187. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/bdb16131-4b41-4246-9e09-b455ce22d5df> (date of access: 03.07.2025).



7. Новак Н. Міжнародно-правові стандарти у сфері виробництва та обігу органічної продукції. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 12. С. 321–324. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.12.56>
8. Мисюк К., Бояр А. Зовнішньоторговельна політика України після вступу до СОТ. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2021. № 2 (10). С. 213–221. DOI: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2021-02-213-221>
9. Wieck C., Grant J. H. Codex in motion: food safety standard setting and impacts on developing countries' agricultural exports. *EuroChoices*. 2021. Vol. 20. № 1. P. 37–47. DOI: <https://doi.org/10.1111/1746-692X.12293>
10. Palamarek K., Romanovska O., Romanovska A. Convergence of National and International Standards of Grain and Wheat Flour. *Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute*. 2023. Vol. 3. № 91. P. 209–218. URL: [https://www.researchgate.net/publication/378273128\\_CONVERGENCE\\_OF\\_NATIONAL\\_AND\\_INTERNATIONAL\\_STANDARDS\\_OF\\_GRAIN\\_AND\\_WHEAT\\_FLOUR](https://www.researchgate.net/publication/378273128_CONVERGENCE_OF_NATIONAL_AND_INTERNATIONAL_STANDARDS_OF_GRAIN_AND_WHEAT_FLOUR) (дата звернення: 03.07.2025).
11. Mykola Z. K., Ovcharenko I., Arbuzova T. Sustainable development, decentralization and harmonization in the land management of agrarian sector. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. 2019. № 4. P. 14–25. DOI: 10.31651/2076-5843-2019-4-14-25
12. Ukraine's market of certified seed: Current state and prospects for the future / O. Zakharchuk et al. *Agriculture*. 2022. Vol. 13. № 1. Article 61. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture13010061>
13. Пшениця. Технічні умови: ДСТУ 3768:2019 [Чинний від 19.05.2019]. URL: [https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu\\_3768\\_2019.pdf](https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_3768_2019.pdf) (дата звернення: 04.07.2025).
14. Злакові та бобові культури. Визначення вмісту азоту та сирого протеїну методом К'ельдаля (ISO 20483:2013, IDT): ДСТУ ISO 20483:2016 [Чинний від 01.01.2017]. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=86233](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=86233) (дата звернення: 03.07.2025).
15. Зерно та продукти його переробки. Визначення показників якості методом інфрачервоної спектроскопії: ДСТУ 4117:2007 [Чинний від 01.08.2007]. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=85620](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=85620) (дата звернення: 03.07.2025).
16. Standard for wheat and durum wheat CXS 199–1995. Codex Alimentarius. Adopted in 1995. Amended in 2019. URL: [https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-proxy/de/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252FStandards%252FCXS%2B199-1995%252FCXS\\_199e.pdf](https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-proxy/de/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252FStandards%252FCXS%2B199-1995%252FCXS_199e.pdf) (дата звернення: 03.07.2025).
17. World Agricultural Supply and Demand Estimates. USDA. 2025. URL: <https://www.usda.gov/oce/commodity/wasde/wasde0525v2.pdf> (дата звернення: 03.07.2025).
18. Шевченко Ю. Аграрний прорив України: хто годує світ у 2025 році. *Перший бізнесовий: вебсайт*. 2025. URL: <https://fbc.biz.ua/news/statti/agrarnij-proriv-ukrayini-hto-goduye-svit-u-2025-rotsi/> (дата звернення: 04.07.2025).
19. Угода про застосування санітарних та фітосанітарних заходів. Документ № 981\_006 від 15.04.1994. URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/981\\_006](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/981_006) (дата звернення: 03.07.2025).
20. Comparative data on the content of harmful impurities in honey on the example of Ukrainian standards and foreign documents / L. Bal-Prylypko et al. *Journal of Hygienic Engineering & Design*. 2022. № 41. URL: <https://keypublishing.org/jhed/wp-content/uploads/2023/02/08.-Full-paper-Larisa-Bal-Prylypko.pdf> (дата звернення: 04.07.2025).
21. Правила та методи прийняття міжнародних і регіональних нормативних документів: ДСТУ 1.7:2015 [Чинний від 01.05.2016]. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id\\_doc=67007](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=67007) (дата звернення: 04.07.2025).
22. Про затвердження Методів відбору зразків для визначення максимально допустимих рівнів залишків пестицидів у продуктах рослинного та тваринного походження для цілей державного контролю : Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 25.06.2018 № 289. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0857-18?find=1&text=Кодекс+аліментаріус#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0857-18?find=1&text=Кодекс+аліментаріус#w1_1) (дата звернення: 06.07.2025).
23. Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення державного регулювання у сфері поводження з пестицидами і агрохімікатами : Закон України від 16.11.2022 № 2775-IX: станом на 27 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2775-20#Text> (дата звернення: 06.07.2025).

## References

1. Karas, V. I., & Drahan, A. P. (2023). Standartyzatsiia zernovykh kultur ta yii vplyv na rozvytok rynkovykh vidnosyn [Standardization of grain crops and its impact on the development of market relations]. *Perspektyvni tekhnolohii ta prykladnyy*. № 22. Pp. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.36910/10.36910/6775-2313-5352-2023-22-08> [in Ukrainian].
2. Belkin, I., Trapaidze, S., Bondarenko, V., Omelianenko, O., & Cherniavskyi, I. (2025). Sustainable Marketing of Ukrainian Agricultural Enterprises to Enter Global Grain Markets. *European Journal of Sustainable Development*. № 14(2). Pp. 490–510. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p490>.
3. Hlupak, Z. I. (2019). Standartyzatsiia ta sertyfikatsiia zerna v Ukraini ta krainakh Yevropeiskoho Soiuzu [Standardization and certification of grain in Ukraine and the countries of the European Union]. *Naukovi horyzonty*. № 7. Pp. 63–69. DOI: 10.33249/2663-2144-2019-80-7-63-69 [in Ukrainian].
4. Antiushko, D. (2017). Osoblyvosti standartyzatsii v Ukraini ta sviti zerna pshenytsi [Peculiarities of standardization in Ukraine and the world of wheat grain]. *Tovary i rynky*. № 1. Pp. 90–101. Retrieved from <http://tr.knute.edu.ua/files/2017/23/11.pdf> [in Ukrainian].

5. Chen, C., Frank, K., Wang, T., & Wu, F. (2021). Global wheat trade and Codex Alimentarius guidelines for deoxynivalenol: A mycotoxin common in wheat. *Global Food Security*. № 29. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2021.100538>.
6. Cheremisina, S., Rossokha, V., Mazurenko, O., Selinnyi, M., & Tomashevskaya, O. (2022). The grain market of Ukraine: actual state, current problems, and development prospects. *Economic Studies Journal (Ikonomicheski Izsleduvania)*. № 31(8). Pp. 172–187. Retrieved from <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/bdb16131-4b41-4246-9e09-b455ce22d5df>.
7. Novak, N. (2020). Mizhnarodno-pravovi standarty u sferi vyrobnytstva ta obihu orhanichnoi produktsii [International legal standards in the field of production and circulation of organic products]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. № 12. Pp. 321–324. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.12.56> [in Ukrainian].
8. Mysiuk, K., & Boiar, A. (2021). Zovnishnotorhovelna polityka Ukrainy pislia vstupu do SOT [Foreign trade policy of Ukraine after accession to the WTO]. *Mizhnarodni vidnosyny, suspilni komunikatsii ta rehionalni studii*. № 2 (10). Pp. 213–221. DOI: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2021-02-213-221> [in Ukrainian].
9. Wieck, C., & Grant, J. H. (2021). Codex in motion: food safety standard setting and impacts on developing countries' agricultural exports. *EuroChoices*. № 20(1). Pp. 37–47. DOI: <https://doi.org/10.1111/1746-692X.12293>.
10. Palamarek, K., Romanovska, O., & Romanovska, A. (2023). Convergence of National and International Standards of Grain and Wheat Flour. *Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute*. № 3(91). Pp. 209–218. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/378273128\\_CONVERGENCE\\_OF\\_NATIONAL\\_AND\\_INTERNATIONAL\\_STANDARDS\\_OF\\_GRAIN\\_AND\\_WHEAT\\_FLOUR](https://www.researchgate.net/publication/378273128_CONVERGENCE_OF_NATIONAL_AND_INTERNATIONAL_STANDARDS_OF_GRAIN_AND_WHEAT_FLOUR).
11. Mykola Z., Ovcharenko I., & Arbuzova T. (2019). Sustainable development, decentralization and harmonization in the land management of agrarian sector. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. № 4. Pp. 14–25. DOI: 10.31651/2076-5843-2019-4-14-25
12. Zakharchuk, O., Hutorov, A., Vyshnevetska, O., Nitsenko, V., Balezentis, T., & Streimikiene D. (2022). Ukraine's market of certified seed: Current state and prospects for the future. *Agriculture*. № 13 (1). 61. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture13010061>
13. *Pshenytsia. Tekhnichni umovy* [Wheat. Technical conditions] (2019). DSTU 3768:2019 from 19.05.2019. Retrieved from [https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu\\_3768\\_2019.pdf](https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_3768_2019.pdf) [in Ukrainian].
14. *Zlakovi ta bobovi kultury. Vyznachannia vmistu azotu ta syroho proteinu metodom Kjeldalia (ISO 20483:2013, IDT)* [Cereals and legumes. Determination of nitrogen and crude protein content by the Kjeldahl method (ISO 20483:2013, IDT)] (2016). DSTU ISO 20483:2016 from 01.01.2017 Retrieved from [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=86233](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=86233) [in Ukrainian].
15. *Zerno ta produkty yoho pererobky. Vyznachennia pokaznykiv yakosti metodom infrachervonoj spektroskopii* [Grain and its processing products. Determination of quality indicators by infrared spectroscopy] (2007). DSTU 4117:2007 from 01.08.2007. Retrieved from [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=85620](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=85620) [in Ukrainian].
16. Standard for wheat and durum wheat CXS 199–1995. Codex Alimentarius. Adopted in 1995. Amended in 2019. Retrieved from [https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-proxy/de/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fwork-space.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252FStandards%252FCXS%2B199-1995%252FCXS\\_199e.pdf](https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-proxy/de/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fwork-space.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252FStandards%252FCXS%2B199-1995%252FCXS_199e.pdf).
17. World Agricultural Supply and Demand Estimates (2025). USDA. Retrieved from <https://www.usda.gov/oce/commodity/wasde/wasde0525v2.pdf>.
18. Shevchenko, Yu. (2025). Ahrarnyi proryv Ukrainy: khto hoduie svit u 2025 rotsi. [Ukraine's agricultural breakthrough: who will feed the world in 2025]. *Pershyi biznesovyi: vebseit*. Retrieved from <https://fbc.biz.ua/news/statti/aharnij-proryv-ukrayini-hto-goduye-svit-u-2025-rotsi/> [in Ukrainian].
19. *Uhoda pro zastosuvannia sanitarnykh i fitosanitarnykh zakhodiv* [Agreement on the Application of Sanitary and Phytosanitary Measures] (1994). Document № 981\_006 dated 15.04.1994. Retrieved from [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/981\\_006](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/981_006) [in Ukrainian].
20. Bal-Prylypko, L., Nikolaenko, M., Zheplinska, M., Vasylyv, V., & Mushtruk, M. (2022). Comparative data on the content of harmful impurities in honey on the example of Ukrainian standards and foreign documents. *Journal of Hygienic Engineering & Design*. № 41. Retrieved from <https://keypublishing.org/jhed/wp-content/uploads/2023/02/08.-Full-paper-Larisa-Bal-Prylypko.pdf>.
21. *Pravyla ta metody pryiniattia mizhnarodnykh i rehionalnykh normatyvnykh dokumentiv* [Rules and methods for adopting international and regional regulatory documents] (2016). DSTU 1.7:2015 from 01.05.2016. Retrieved from [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id\\_doc=67007](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=67007) [in Ukrainian].
22. On approval of Sampling Methods for determining maximum permissible levels of pesticide residues in products of plant and animal origin for the purposes of state control: Order of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine dated 2018.06.25. № 289. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0857-18?find=1&text=Kodeks+alimentarius#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0857-18?find=1&text=Kodeks+alimentarius#w1_1) [in Ukrainian].
23. On Amendments to Certain Laws of Ukraine on Improving State Regulation in the Field of Handling Pesticides and Agrochemicals: Law of Ukraine dated 2022.11.16. № 2775-IX: as of July 27, 2023. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2775-20#Text> [in Ukrainian].

УДК 338.534: 658.8.011

**Олексієнко Євген Володимирович**

*аспірант*

*Українського державного університету науки і технологій*

**Oleksiienko Yevhen**

*Postgraduate Student of the*

*Ukrainian State University of Science and Technologies*

ORCID: 0009-0001-5885-7707

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11330

## МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ ЦІНИ ТА ЇЇ СКЛАДОВИХ З УРАХУВАННЯМ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ СПЕЦИФІКИ ПІДПРИЄМСТВА

## METHODOLOGICAL TOOLS FOR PRICE FORMATION AND ITS COMPONENTS, TAKING INTO ACCOUNT THE TECHNOLOGICAL SPECIFICS OF THE ENTERPRISE

**Анотація.** Вступ. Нові виклики, глобальні тенденції та волатильність ринку у гірничо-металургійній галузі вимагає від виробників перегляду існуючих підходів до встановлення цін на свою продукцію. Сучасні підприємства цього сектору економіки виготовляють широкий асортимент продукції, технологічна специфіка та складність якої вимагає застосування різних підходів до визначення ціни. Як основні чинники ціноутворення розглядаються результати дослідження ринку даної галузі, мотивацію споживачів щодо придбання тих чи інших товарів, витрати на виробництво, продаж готової продукції та безпосереднє планування ціни.

**Мета.** Метою дослідження є впорядкування складових собівартості продукції підприємства гірничо-металургійного комплексу з урахуванням багатоваріантності груп замовлень для розрахунку контрактної ціни реалізації та визначення послідовності вибору ефективних управлінських рішень для результативного управління ціновою політикою підприємства.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є наукові напрацювання вітчизняних дослідників з питань ціноутворення, маркетингового аналізу, стратегічного планування бізнес-процесів на мікрорівні.

В процесі дослідження були використані такі наукові методи: теоретичного узагальнення (для аналізу публікацій українських дослідників та виявлення невирішених проблем); групування та логіко-структурного моделювання (для дослідження взаємозв'язку складових і структури ціни; виділення груп замовлень металопродукції залежно від ступеня її готовності; визначення послідовності вибору ефективних цінових рішень); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків і перспектив подальших досліджень).

**Результати.** У науковій статті розглянуто порядок формування рівня та структури ціни на прикладі трубної продукції з різних марок сталі. Визначено послідовність розрахунку контрактної ціни реалізації з урахуванням технологічної специфіки підприємства. Запропоновано виділити чотири групи замовлень з можливістю акумуляції витрат наростаючим підсумком окремо за кожним замовленням. Такий підхід забезпечить можливість реалізації продукції на будь-якому етапі її виготовлення (після формування базового замовлення), а також дозволить мати нижню межу цінового маневрування.

**Перспективи.** Подальші дослідження можуть бути спрямовані на виявлення найбільш витратних технологічних операцій для можливості поопераційного калькулювання собівартості металопродукції. Це дозволить глибше зрозуміти причини і місця виникнення витрат для ухвалення обґрунтованих цінових рішень.

**Ключові слова:** управлінські рішення, собівартість, ціноутворення, ціновий аналіз, технологічні умови, металопродукція.

**Summary.** Introduction. New challenges, global trends, and market volatility in the mining and metallurgical industry require manufacturers to review their existing approaches to pricing their products. Modern enterprises in this sector of the economy manufacture a wide range of products, the technological specificity and complexity of which requires the use of different approaches to pricing. The main factors in pricing are considered to be the results of market research in this industry, consumer motivation to purchase certain goods, production costs, sales of finished products, and direct price planning.



*Purpose.* The purpose of the study is to organize the components of the cost of production of a mining and metallurgical complex enterprise, taking into account the multi-variability of order groups for calculating the contract sales price and determining the sequence of effective management decisions for the effective management of the enterprise's pricing policy.

*Materials and methods.* The materials of the study are scientific developments of domestic researchers on pricing, marketing analysis, and strategic planning of business processes at the micro level.

In the process of research the following scientific methods were used: theoretical generalization (to analyze publications by Ukrainian researchers and identify unresolved problems); grouping and logical-structural modeling (to study the relationship between the components and structure of the price; to identify groups of orders for metal products depending on their degree of readiness; to determine the sequence of selecting effective pricing decisions); logical generalization of results (formulation of conclusions and prospects for further research).

*Results.* The scientific article considers the procedure for forming the price level and structure using the example of pipe products made of different steel grades. The sequence of calculating the contract sales price is determined, taking into account the technological specifics of the enterprise. The proposed to allocate four groups of orders with the possibility of accumulating costs on a cumulative basis separately for each order. This approach will ensure the possibility of selling products at any stage of their manufacture (after the formation of the basic order), as well as allow for a lower limit of price maneuvering.

*Discussion.* In further research it is proposed to focus on the at identifying the costly technological operations for the possibility of calculating the cost of metal products on an operation-by-operation basis. This will provide a deeper understanding of the causes and locations of costs for making informed pricing decisions.

**Key words:** management decisions, cost, pricing, price analysis, technological conditions, metal products.

**Постановка проблеми.** Підприємство виявляє своє положення на ринку виробництва продукції або послуг і прогнозує ситуацію в майбутньому. Успіх підприємства певної галузі економіки визначається з одного боку ефективним використанням свого внутрішнього потенціалу, а з іншого — його можливостями зміцнювати позиції та розширювати сегменти власного впливу в межах даної галузі.

Для формування наочного уявлення про вітчизняний ринок продукції металургійного та гірничого сегменту, необхідна його класифікація, яка викликає певні складності та спірні моменти через різноманітність сортamentу продукції та галузей її застосування. Світові тенденції є такими, що сегментування ринку металопродукції відбувається не за технологічним принципом, коли основою є способи її виготовлення, а за принципом галузевого застосування — машинобудування, будівництво, енергетика, військово-промисловий комплекс тощо.

Залежно від приналежності металопродукції до того чи іншого типу ринку, рівень і структура ціни, а також моделі ціноутворення можуть мати суттєві відмінності.

Загострення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, поява нових гравців робить для українських виробників продукції металургійного та гірничого сегменту актуальною задачу підвищення їх конкурентоспроможності та будування взаємовигідних партнерських відносин. Реалізувати цю задачу можливо за умов удосконалення цінової політики, а також підвищення якості металопродукції (удосконалення технології та модернізації обладнання, стандартизації й сертифікації продукції, організації вигідного партнерства виробників та споживачів, розширення сортamentу металопродукції, підвищення якості металу та здійснення інших організаційно-технічних заходів).

Вважаємо, що одним із чинників впливу на ефективність діяльності виробничого підприємства гірничо-металургійної галузі є встановлення ціни за конкретним споживчим сегментом або замовленням з урахуванням економічних інтересів як потенційних споживачів, так і самого підприємства. Дослідження в даному напрямку зосереджені, насамперед, в оцінюванні усіх умов, притаманних даному ринку в певний момент часу і можливостей підприємства у визначенні такого рівня ціни на власну продукцію, який буде прийнятним і для виробника, і для споживача. Оскільки ціна відіграє визначальну роль у системі ринкового механізму і є інструментом, який функціонує саме на основі економічних законів, актуальність питання формування рівня та структури ціни з урахуванням технологічної специфіки підприємства є очевидною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження маркетингових стратегій та послідовність цінового аналізу на мікрорівні є науковим інтересом багатьох українських дослідників, особливо в контексті збереження конкурентних позицій підприємства в умовах змін та викликів сьогодення. Витратні та ринкові методи ціноутворення ґрунтовно досліджені низкою українських та зарубіжних вчених. Наукові публікації останніх років зорієнтовані на комплексний та інтегрований підхід до адаптації методичного інструментарію формування ціни відповідно українським реаліям.

Дергалюк Б. В. та Середюк К. М. акцентують увагу на застосуванні цінових стратегій, які підлаштовуються під конкретні потреби та цілі компанії. Вибір оптимальної цінової стратегії, на думку науковців, обумовлює мета у сфері цінової політики, яка визначає структуру, рівень та динаміку цін [1]. Черничко Т. В., Ліба Н. С. та Ліба О. М. наголошують на необхідності врахування специфіки локального контексту



під час формування цінової стратегії підприємства, зокрема значну волатильність економіки, регуляторні обмеження в окремих секторах, низьку купівельну спроможність потенційних споживачів [2]. Кукель Г. С. та Мазур В. Г. доповнюють загальновизнані принципи ціноутворення близькими за змістом принципами пропорційності та адекватності, які ґрунтуються на об'єктивному відображенні у складі ціни факторів відповідно до їх реального впливу на рівень ціни [3, с. 109–110].

Лега О. В. та Пешков А. М. вважають цінову стратегію системним елементом управління підприємством, що інтегрує цілі бізнесу, витрати, попит і конкурентне середовище в узгоджену модель ринкової поведінки [4, с. 333]. Шевченко Н. та Ганжала І. обґрунтовують доцільність поєднання кількох стратегій ціноутворення, а також адаптації їх для досягнення конкретних бізнес-цілей [5, с. 279]. Обираючи той чи інший методичний інструментарій ціноутворення Бабух І. Б. та Фень К. С. пропонують враховувати такі детермінанти цінового аналізу, як: аспекти ринкового сегменту, параметричні якості продукції, надійність бізнес-партнерів, потенціал ринку для виробника [6, с. 282]. Панченко М. О. та Стренковська А. Ю. розглядають процес управління ціною політикою на мікрорівні як структуровану послідовність етапів з підготовки, ухвалення, реалізації управлінських цінових рішень та контролю за їх виконанням [7, с. 102–103]. Інструменти інтелектуального аналізу, обрані відповідно до специфіки підприємства певної галузі, забезпечують ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на досягнення бізнес-цілей [8, с. 154].

Праці зазначених науковців стали підґрунтям даного наукового дослідження з адаптацією запропонованих ідей до специфіки продукції гірничо-металургійної галузі.

**Метою статті** є впорядкування складових собівартості продукції підприємства гірничо-металургійної галузі з урахуванням багатоваріантності груп замовлень для розрахунку контрактної ціни реалізації.

**Матеріали і методи.** Дослідження взаємозв'язку складових і структури ціни відбувалося з використанням методів теоретичного узагальнення, групування та логіко-структурного моделювання.

**Виклад основного матеріалу.** Методологія ціноутворення представляє собою сукупність загальних правил, принципів та методів розробки цінової стратегії; визначення і обґрунтування цін; формування систем цін та діапазону цінового маневрування; управління ціноутворенням. На підставі методології, як складової частини маркетингової політики підприємства, розробляється стратегія ціноутворення, а методики містять конкретні рекомендації та інструментарій для реалізації наміченої стратегії.

Управління ціноутворенням на рівні підприємства відповідно до його технологічної специфі-

ки є досить складним та відповідальним процесом, і, на нашу думку, є первинним по відношенню до управління обсягом виробництва. Оптимізація механізму розрахунку ціни фактично означає удосконалення управління усією діяльністю підприємства, оскільки охоплює усі сторони функціонування підприємства як об'єкта управління.

Визначаючи ціну на свою продукцію, підприємство орієнтується на низку факторів залежно від ринкового сегменту, складності і тривалості виробничого циклу, споживчої поведінки тощо. Ціновий аналіз зазвичай починають з чіткого визначення ринкових цілей виробника. Але, на якій би стратегії ціноутворення підприємство не зупинилося б, досягнення рівноваги між виробничими витратами з одного боку і цінністю продукції для замовника з іншого є ключовим фактором ухвалення контрактної ціни реалізації.

Металопродукція є продукцією тривалого виробничого циклу, тому під час оцінки її конкурентоспроможності у ціноутворенні виникають певні задачі, які потребують обов'язкового розв'язання. По-перше, ціна на таку продукцію має враховувати рівень інфляції за той період, протягом якого відбувається виробничий цикл. По-друге, для врахування технологічних особливостей, необхідно розраховувати ціну за багатфакторною моделлю.

Для формування ефективного механізму управління ціноутворенням необхідно володіти інформацією щодо зовнішнього середовища підприємства та його внутрішньої діяльності. Зовнішнє середовище підприємства гірничо-металургійного комплексу представлене постачальниками металу, прокату, напівфабрикатів, шихтових матеріалів, заготовок та споживачами металопродукції. Оскільки робота таких підприємств характеризується безперервністю, а попит на металопродукцію є завжди, особливу увагу необхідно приділити внутрішньому середовищу, а саме, порядку обліку виробничих витрат та впорядкуванню складових собівартості для розрахунку контрактних цін реалізації.

Процес формування ціни у виробника починається з визначення собівартості, рівень якої відображає результати виробничо-фінансової діяльності підприємства, що характеризують якість роботи підприємства. Ці показники визначають ступінь технічної оснащеності, рівень освоєння інноваційних технологій, раціональне використання сировинних, матеріальних, фінансових і трудових ресурсів підприємства.

Підсумком діяльності виробничого підприємства є фінансові результати, показники доходності та прибутковості. Суттєвий вплив на формування фінансових результатів в умовах значного асортименту продукції, що виробляється і реалізується підприємством, чинить методика калькулювання собівартості, тому успіх діяльності підприємства-виробника залежить від обґрунтованості визначен-

ня структури собівартості окремих видів продукції, виробів, послуг.

Хоча величина собівартості є недостатньою для встановлення оптимальних цін, вона може бути корисною під час визначення нижньої межі ціни, нижче якої продавати свою продукцію підприємству немає сенсу. Доцільно при цьому відрізнити довгострокову та короткострокову нижню межу ціни. Для потреб довгострокового планування ціна має покривати щонайменше повні питомі витрати. Відповідно, довгострокова межа ціни визначається сукупними (постійними та змінними) питомими витратами. Постійні витрати не здатні суттєво вплинути на величину оптимальної ціни, натомість, вони є орієнтиром для встановлення нижньої межі ціни реалізації. У короткостроковому періоді вироблену продукцію доцільно продавати, якщо ціна продукції перевищує змінні питомі витрати, забезпечуючи тим самим покриття постійних витрат підприємства.

Для потреб моделювання функції управління цінами та ухвалення ефективних управлінських рішень варто обирати такі механізми ціноутворення, які здатні відобразити низку ключових детермінант: факторний вплив техніко-економічних параметрів, тип ринку, гнучкість маркетингової цінової політики. Іншими словами — в момент часу, за певних умов, для певної категорії продукції (замовлення) повинно відбуватися адекватне управління цінами.

Цілі ціноутворення на рівні підприємства, корпорації, холдингу мають бути конкретними, узгодженими із маркетинговою стратегією в певному ринковому сегменті, відповідати регуляторним та нормативно-правовим вимогам, а також специфіці галузі. Але на практиці оперативно переглянути заплановану цінову стратегію та внести відповідні корегування буває досить складно через можливі протиріччя і похибки у прогнозуванні динаміки заданих параметрів та неможливість безперервного перегляду наміченої стратегії. Спростити процес обґрунтованого визначення розміру і складових ціни за наявності розбіжностей у підходах до ціноутворення можливо лише за умов створення інтегрованої моделі ухвалення цінових рішень.

Українські виробники металопродукції отримують дохід переважно за рахунок продажу власних виробів, а саме метало-, залізорудної, трубної, вугільної та коксохімічної продукції. Розглянемо порядок формування рівня та структури ціни на прикладі трубної продукції з різних марок сталі (вуглецевих, легованих, жароміцних тощо). Калькулювання такої продукції ведеться в розрізі марок сталі і містить наступні складові:

- «Задано» (шихтові матеріали, що використовуються під час виплавки необхідної марки сталі);
- «Відходи» (враховуються за ціною металовідходів на відповідну марку сталі);
- «Витрати на переділ» (розписуються за стандартними елементами і статтями).

Під час калькулювання за марками сталі шихтові матеріали списуються прямим рахунком. Сума заданого на один і той самий вид продукції складається з матеріалів як покупних, так і власного виробництва, тому виникає необхідність рівномірного корегування витратних коефіцієнтів. Розподіл цехових витрат на переділ відбувається через коефіцієнти трудомісткості, встановлені розрахунковим шляхом для кожної марки сталі. Далі формується сума звітних цехових витрат на переділ за звітний місяць, визначається умовний тоннаж по виробництву за звітний період, розмір витрат на переділ на умовну тонну та сума цехових витрат на переділ на кожну марку сталі окремо.

Ціна на трубну продукцію встановлюється за таким правилом: виробничі витрати плюс дохід, рівень доходності встановлюється в діапазоні від 5% до 20% залежно від типу і розміру замовлення, ринку збуту, інших факторів.

Отже, послідовність розрахунку контрактної ціни буде наступною:

$$ВНП_j = ВНП_{ц}(\sum V_{np_i} \cdot K_{T_i}) \quad (1)$$

$$C_j = Z_j \cdot ВКМ_j - Відх_j + ВНП_j \quad (2)$$

$$Ц_j = C_j(1 + R_{суп}) \quad (3)$$

де  $ВНП_{ц}$  — загальна сума витрат на переділ цеху за звітний період (місяць), грн.;

$V_{np_i}$  — обсяг виробництва труб певної та марки сталі, т;

$K_{T_i}$  — коефіцієнт трудомісткості певної марки сталі;

$ВНП_j$  — сума витрат на переділ  $j$ -го типу трубної продукції, грн.;

$C_j$  — собівартість  $j$ -го типу трубної продукції, грн.;

$Z_j$  — сума заданого (вартість шихтових матеріалів) для виробництва  $j$ -го типу трубної продукції, грн.;

$ВКМ_j$  — витратний коефіцієнт металу  $j$ -го типу трубної продукції;

$Відх_j$  — вартість відходів при виробництві  $j$ -го типу трубної продукції, грн.;

$Ц_j$  — ціна  $j$ -го типу трубної продукції, грн.;

$R_{суп}$  — нормативна рентабельність виробництва.

Оскільки тривалість виробничого циклу залежить, насамперед, від вимог замовника та завантаження обладнання підприємства, пропонуємо виділити наступні групи замовлень (рис. 1):

I група — труби у литому стані (лише після відливки);

II група — литі, термічно оброблені труби;

III група — центробіжнолиті, термічно й механічно оброблені труби;

IV група — вироби з труб.

Замовлення I групи є базовим, відповідно його собівартість розраховуватиметься за наведеною

формулою (2). Кожна наступна група замовлень утворюється шляхом виконання додаткових операцій відносно попередньої групи. Таким чином, собівартість кожної наступної групи акумулює витрати, понесені на виготовлення попередньої групи плюс додаткові витрати. Отже, якщо  $C_j = C_1$ , то собівартість наступних груп замовлень буде розраховуватися наступним чином:

$$C_2 = C_1 + C_{\text{доп}}^2 \quad (4)$$

$$C_3 = C_2 + C_{\text{доп}}^3 \quad (5)$$

$$C_4 = C_3 + C_{\text{доп}}^4 \quad (6)$$

де  $C_1, C_2, C_3, C_4$  — собівартість відповідно I, II, III та IV групи замовлень, грн.

$C_{\text{доп}}^2, C_{\text{доп}}^3, C_{\text{доп}}^4$  — додаткові витрати, необхідні для виготовлення замовлення відповідно II, III та IV групи, грн.

Якість трубної продукції регламентується технологічними умовами і стандартами, якими визначаються обов'язкові вимоги до кожного виду труб. Одночасно стандартами передбачається можливість для споживачів визначати додаткові вимоги відносно тих чи інших параметрів якості (хімічного складу, механічних, фізичних та технологічних якостей труб, термічної обробки, умов постачання). Також під час отримання замовлення враховуються такі додаткові вимоги, як ультразвуковий контроль (УЗК), якість шліфування поверхні, розмір та форма пакування. Підприємство пропонує базові характеристики, а кожен споживач визначає сукупність необхідних йому вимог до трубної продукції. Значна кількість можливих сполучень різних вимог унеможливорює розрахунки цін на всі модифікації якісного складу продукції. Традиційно, надбавки за додаткові вимоги якості визначають, виходячи з попередньо розрахованої ціни нової продукції.

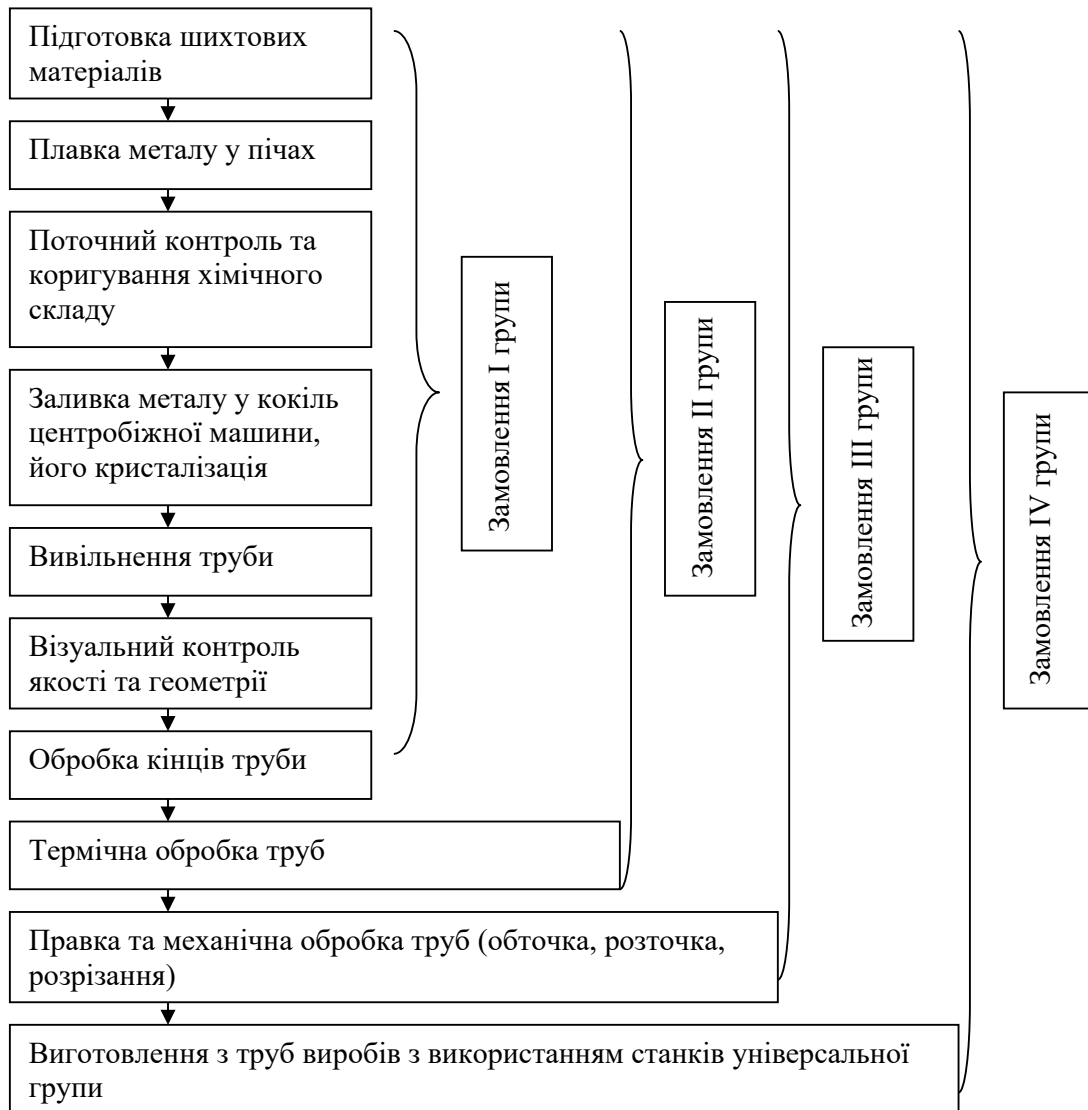


Рис. 1. Можливі групи замовлень трубної продукції  
Джерело: авторська розробка

ції за умов одиничного підвищення відповідного параметру якості та ціни продукції базової якості. Але цей метод потребує детальної інформації про зміни витрат виробництва у споживачів і виробників продукції, та вимагає трудомістких розрахунків нижньої та верхньої межі ціни. Тому його доцільно використовувати для розрахунків найбільш типових надбавок, які використовуються найчастіше.

Узагальнюючи напрацювання науковців з питань ціноутворення та управління витратами, для вимірювання атрибутів продукції, основними є три категорії — термін, кількість та ціна. Розглянемо типові показники, якими найчастіше користуються виробники труб для вимірювання зазначених параметрів.

Особливе значення під час оцінки певного замовлення має питання щодо періоду часу, на який виробник повинен задіяти власні виробничі потужності для виконання цього замовлення. Термін виконання є релевантним за умов цінового аналізу, оскільки тривале використання потужностей для виконання мінімально рентабельного замовлення не дозволяє виробнику використовувати ті самі потужності для виконання можливо вигідніших замовлень або для виробництва продукції, попит на яку з'явиться в майбутньому.

Більшість металургійних підприємств намагається підвищити ступінь задоволеності споживачів за рахунок оперативного реагування на їх запити та забезпечення стовідсоткового своєчасного постачання своєї продукції. Зазвичай, тривалість техно-

логічного циклу виготовлення металопродукції, зокрема труб, є значною (іноді перевищує один місяць), залежно від цього розрахунок собівартості може відбуватися або за плановим бюджетом, або з урахуванням фактичних даних щодо незавершеного виробництва, вартості напівфабрикатів та готової продукції за кожною групою замовлень. Враховуючи безперервність виробництва, вважається, що на будь-який момент часу на підприємстві є запаси у вигляді незавершеного виробництва або напівфабрикатів, які можна використати для виконання певного замовлення у терміни, коротші за тривалість виробничого циклу.

Основним і вирішальним показником, за яким споживач ухвалює рішення щодо співпраці з виробником продукції є ціна. За умов прозорості її розрахунку та можливості гнучкого корегування, з'являється можливість залучення нових ринкових сегментів та розширення кола споживачів.

Отже, послідовність вибору ефективних цінових рішень можна представити таким чином (рис. 2).

Формування вхідних даних здійснюється з урахуванням таких аспектів [8, с. 151–152]:

- економічного — вивчення закономірностей, стану, характерних ознак відповідного ринку;
- методологічного — формування стратегічних прогнозів, програм і планів, специфічних принципів і підходів, системи показників і індикаторів, що використовуються в процесі цінового аналізу;
- організаційного — окреслення кола задач та надання визначеної організаційної форми кінцевим результатам.



Рис. 2. Послідовність вибору ефективних цінових рішень  
Джерело: авторська розробка



Певна бізнес-одиниця має формувати конкретні цілі ціноутворення, які будуть відповідати загальним маркетинговим цілям галузі або компанії в цьому сегменті, юридичним вимогам, а також особливостям продукту. Моніторинг інформації щодо продукції певного підприємства на відповідному ринку є відправною точкою стратегії ціноутворення. Але практичне втілення конкретних цілей у повному обсязі є проблематичним через такі передумови: неможливість точного прогнозування динаміки необхідних параметрів, і як наслідок, неможливість безперервного перегляду і корегування запланованої цінової стратегії; складність одночасного врахування усіх динамічних процесів внаслідок їх можливих протиріч.

Наступним етапом запропонованої послідовності буде визначення діапазону цінового маневрування з урахуванням розміру понесених витрат та довідкових цін на ринку певного продукту. Відправною точкою при цьому є сума витрат, яка залежить від виробничих факторів та особливостей технологічних процесів. При цьому керівництво підприємства має ухвалювати такі техніко-економічні рішення, які обмежені, з одного боку, фізичними умовами виготовлення трубної продукції (технологією, стандартами та спеціальними вимогами), а з іншого — економічною кон'юктурою ринку, що визначає рівень цін на таку продукцію.

На заключному етапі формуватиметься остаточна ціна продукту (замовлення) шляхом узгодження бажаного рівня доходності для виробника та економічних інтересів споживачів (замовників). Розуміння

фактичної собівартості і ціни для споживачів різних категорій дозволяє управляти ціноутворенням шляхом комбінування варіантів знижок із суми рахунку, забезпечуючи таким чином ефективність діяльності та збалансування інтересів виробника і споживача.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, чітке визначення цілей підприємства та узгодження їх зі специфікою відповідної галузі та ринкового сегменту дозволить формувати ціни за певними групами замовлень, що сприятиме оптимізації взаємин зі споживачами, внаслідок можливості корегування ціни у відповідності до економічних інтересів сторін. Своєчасне отримання і використання відповідної інформації на кожному з етапів формування ціни є однією з умов результативного і ефективного управління ціновою політикою підприємства.

Ефективність, як підсумкова характеристика функціонування виробничо-економічної системи в цілому, розглядається, зазвичай, в аспекті виконання основної функції підприємства — випуску конкурентоспроможної продукції з урахуванням витрачених ресурсів. Отже, ця характеристика включає ефект, який визначає ступінь досягнення окреслених цілей, віднесений до витрат на їх досягнення. Об'єктивне відображення у складі ціни собівартості, капіталомісткості, корисності та інших ключових детермінант сприяє обґрунтованому встановленню ціни.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на виявлення найбільш витратних технологічних операцій для можливості поопераційного калькулювання собівартості металопродукції.

### Література

1. Дергалюк Б.В., Середюк К.М. Методи управління ціновою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.20>.
2. Черничко Т.В., Ліба Н.С., Ліба О.М. Ціноутворення в умовах високої конкуренції: стратегії для бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14603972>.
3. Кукель Г.С., Мазур В.Г. Принципи формування товарно-цінової політики сучасних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 5. С. 107–111.
4. Лега О.В., Пешков А.М. Цінова стратегія і собівартість як інструменти зміцнення фінансово-економічної стійкості торговельних підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 332–338.
5. Шевченко Н., Ганжала І. Адаптація цінових стратегій підприємств до кризових викликів на основі маркетингових досліджень. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 1. С. 274–279.
6. Бабух І.Б., Фень К.С. Ціноутворення як складова маркетингового аналізу: сучасні підходи. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 280–284.
7. Панченко М.О., Стренковська А.Ю. Управління ціновою політикою на підприємстві. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 4. С. 99–106.
8. Топоркова О.А., Савчук Л.М., Ковальчук Є.В., Долгушин І.В. Інструменти інтелектуального аналізу в стратегічному плануванні бізнес-процесів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 150–155.

### References

1. Dergaliuk, B.V. & Sedyuk, K.M. (2024). Metody upravlinnia tsinovoio politykoio pidpriemstva [Methods for managing enterprise pricing policy]. *Efektivna ekonomika*. № 6. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.20> [in Ukrainian].

2. Chernychko, T. V., Liba, N. S. & Liba, O. M. (2024). Tsinoutvorennia v umovakh vysokoi konkurentsii: stratehii dlia biznesu [Pricing in a competitive environment: strategies for businesses]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*. № 13. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14603972> [in Ukrainian].
3. Kukel, H. S. & Mazur, V. H. (2025). Pryntsypy formuvannia tovarno-tsinovoi polityky suchasnykh pidpriemstv [Principles of formation commodity-price policy at modern enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 5. Pp. 107–111 [in Ukrainian].
4. Leha, O. V. & Peshkov, A. M. (2025). Tsinova stratehiia i sobivartist yak instrumenty zmitsnennia finansovo-ekonomichnoi stiikosti torhovelnykh pidpriemstv [Price strategy and cost of goods as tools for strengthening the financial and economic stability of trade enterprises]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. № 2 (17). Pp. 332–338 [in Ukrainian].
5. Shevchenko, N. & Hanzhala, I. (2024). Adaptatsiia tsinovnykh stratehii pidpriemstv do kryzovykh vyklykiv na osnovi marketynhovykh doslidzhen [Adaptation of the price strategies of enterprises to crisis challenges on the base of marketing research]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 1. Pp. 274–279 [in Ukrainian].
6. Babukh, I. B. & Fen, K. S. (2024). Tsinoutvorennia yak skladova marketynhovoho analizu: suchasni pidkhody [Pricing as a component of marketing analysis: modern approaches]. *Ekonomichnyi prostir*. № 191. Pp. 280–284 [in Ukrainian].
7. Panchenko, M. O. & Strenkovska, A. Yu. (2022). Upravlinnia tsinovoio politykoiu na pidpriemstvi [Management of price policy in the enterprise]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*. Issue 6. № 4. Pp. 99–106 [in Ukrainian].
8. Toporkova, O. A., Savchuk, L. M., Kovalchuk, Ye. V., & Dolgushyn, I. V. (2024) Instrumenty intelektualnoho analizu v stratehichnomu planuvanni biznes-protsesiv [Intellectual analysis tools in strategic planning of business processes]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 20. Pp. 150–155 [in Ukrainian].

УДК 338.43:631.52:635.21 (477)

**Тарашченко Володимир Анатолійович**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*старший науковий співробітник*

*Інститут картоплярства НААН (смт. Немішаєве)*

**Tarashchenko Volodymyr**

*Candidate of Economics, Associate Professor,*

*Senior Research Associate*

*Institute of Potato Research of the*

*National Academy of Agrarian Sciences (Nemishaeve)*

ORCID: 0000-0002-4873-982X

**Демкович Ярослав Богданович**

*кандидат сільсько-господарських наук, завідувач опорним пунктом*

*Інститут картоплярства НААН (смт. Немішаєве)*

**Demkovich Yaroslav**

*Candidate of Agricultural Sciences, Head of the Support Point*

*Institute of Potato Research of the*

*National Academy of Agrarian Sciences (Nemishaeve)*

ORCID: 0009-0007-5694-3461

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11332

## ІНТЕГРОВАНІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА БАЗОВОГО НАСІННЯ КАРТОПЛІ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

### INTEGRATED ECONOMIC MECHANISM FOR ADAPTATION OF BASIC POTATO SEED PRODUCTION TO THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE

**Анотація.** Вступ. Воєнні дії в Україні спричинили значні загрози для функціонування аграрного сектору та насінництва картоплі зокрема. Руйнування інфраструктури, перебої з енергопостачанням і логістикою, зростання витрат та ризики «seed degeneration» підривають стабільність відтворення сортів картоплі. За цих умов виникає потреба в розробленні адаптивного економічного механізму, який поєднує технологічні, організаційні та фінансові інструменти і забезпечує стійкість виробництва базового насіння картоплі.

**Мета.** Метою дослідження є наукове обґрунтування та розроблення концептуальних підходів до формування економічного механізму стійкості виробництва базового насіння картоплі в умовах воєнних ризиків, що враховує інноваційні технології, організаційні форми господарювання та механізми фінансової підтримки.

**Матеріали і методи.** У дослідженні використано статистичні дані Державної служби статистики України, міжнародні стандарти UNECE та OECD, а також наукові публікації. Застосовано методи системного та структурно-логічного аналізу, порівняльного огляду технологій (аeroponika, мікроклональне розмноження), індукції й дедукції, а також методи сценарного прогнозування для оцінки економічної ефективності та ризиків.

**Результати.** Доведено, що інтеграція aeroponiki та культури *in vitro* забезпечує підвищене розмноження та контроль фітосанітарної якості насіннєвого матеріалу картоплі, що знижує собівартість і ризики втрат. Запропоновано організаційні механізми адаптації – кооперацію виробників у кластери, релокацію у відносно безпечні регіони, створення сервісних моделей підтримки фермерів. Фінансовий блок моделі передбачає врахування NPV та IRR проєктів, використання державних і міжнародних програм підтримки, грантів, страхування та донорського співфінансування. Такий підхід забезпечує стійкість галузі, мінімізацію ризиків і збереження конкурентоспроможності.

**Перспективи.** Подальші дослідження варто зосередити на розробленні кількісних методик оцінки ефективності aeroponних систем у воєнних та післявоєнних умовах, визначенні оптимальних фінансово-організаційних моделей інтеграції

технологій у господарства різного масштабу, а також аналізі потенціалу експорту сертифікованого українського насіннєвого матеріалу на європейський ринок.

**Ключові слова:** насінництво картоплі, воєнний стан, економічний механізм, аеропоніка, мікроклональне розмноження, seed degeneration, ризик-менеджмент, кластеризація, фінансові інструменти.

**Summary.** Introduction. Military operations in Ukraine have caused significant threats to the functioning of the agricultural sector and potato seed production in particular. Destruction of infrastructure, disruptions in energy supply and logistics, increased costs and risks of «seed degeneration» undermine the stability of the reproduction of potato varietal resources. Under these conditions, there is a need to develop an adaptive economic mechanism that combines technological, organizational and financial instruments and ensures the sustainability of basic potato seed production.

**Purpose.** The purpose of the study is to scientifically substantiate and develop conceptual approaches to the formation of an economic mechanism for the sustainability of basic potato seed production in conditions of military risks, which takes into account innovative technologies, organizational forms of cooperation and financial support mechanisms.

**Materials and methods.** The study used statistical data from the State Statistics Service of Ukraine, international standards of UNECE and OECD, as well as scientific publications. The methods of systemic and structural-logical analysis, comparative review of technologies (aeroponics, microclonal propagation), induction and deduction, as well as scenario forecasting methods were applied to assess economic efficiency and risks.

**Results.** It is proven that the integration of aeroponics and in vitro culture provides increased propagation and control of the phytosanitary quality of potato seed material, which reduces the cost and risks of losses. Organizational adaptation mechanisms are proposed – cooperation of producers in clusters, relocation to relatively safe regions, creation of service models of support for farmers. The financial block of the model involves taking into account the NPV and IRR of projects, the use of state and international support programs, grants, insurance and donor co-financing. This approach ensures the sustainability of the industry, minimization of risks and preservation of competitiveness.

**Prospects.** Further research should focus on developing quantitative methods for assessing the effectiveness of aeroponic systems in wartime and post-war conditions, determining optimal financial and organizational models for integrating technologies into farms of various scales, and analyzing the export potential of certified Ukrainian seed material to the European market.

**Key words:** potato seed production, martial law, economic mechanism, aeroponics, microclonal propagation, seed degeneration, risk management, clustering, financial instruments.

**Постановка проблеми.** В умовах воєнного стану, спричиненого широкомасштабною агресією проти України, сільськогосподарське виробництво зазнає значних викликів, що негативно впливають як на внутрішню продовольчу безпеку, так і на стабільність аграрного ринку. Особливо вразливим є сегмент насінництва картоплі, зокрема виробництво базового насіння, яке становить стратегічну основу для формування високопродуктивного та стійкого до біотичних і абіотичних факторів сортового ресурсу.

Порушення логістичних ланцюгів, руйнування виробничої інфраструктури, обмежений доступ до сировинних і енергетичних ресурсів, а також зниження інвестиційної привабливості регіонів, в яких ведуться бойові дії, створюють системні загрози для відтворення насіннєвого потенціалу. У такій ситуації виникає нагальна потреба у формуванні адаптивного економічного механізму, здатного забезпечити безперервність та ефективність виробництва базового насіння картоплі з урахуванням нових умов господарювання.

Незважаючи на наявні напрацювання у сфері економіки аграрного виробництва, недостатньо опрацьованим залишається питання практичного впровадження антикризових стратегій, засобів ризик-менеджменту та інноваційних технологій (зокрема, аеропоніки) у систему насінництва в умовах надзвичайної ситуації. Також актуалізується пробле-

ма підвищення стійкості постачання й адаптивності економічних моделей, що регламентують галузеву політику, формування цін, держпідтримку, кооперацію та інвестиційне забезпечення.

У зв'язку з цим постає важливе наукове завдання — розробити обґрунтовану концепцію економічного механізму адаптації виробництва базового насіння картоплі, який би поєднував науково-технологічні інновації, антикризове управління та інституційні інструменти підтримки виробників у специфічних умовах воєнного стану. Реалізація такого підходу є запорукою збереження генетичного потенціалу сортів, стабілізації аграрного виробництва та посилення продовольчої безпеки держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За останні 5–6 років проблематика стійкості ланцюгів постачання продовольства та садивного матеріалу в умовах війни, а також ефективності ранніх (добазового та базового) ланок насінництва картоплі активно розробляється здебільшого у двох наукових напрямках:

- 1) вплив збройних конфліктів (зокрема війни РФ проти України) на агровиробництво, логістику та регуляторне середовище;
- 2) технології швидкого розмноження й оздоровлення садивного матеріалу (аеропоніка, мікроклональне розмноження, керування спокою мініклубнів), що визначають економіку базового насінництва.



У працях з продовольчої безпеки та ланцюгів постачання показано, що війна призводить до суттєвих збоїв у виробництві, логістиці, сертифікації й торгівлі, що напругу підвищує ризики і витрати для виробників насіння, зменшує оборотність капіталу та збільшує потребу у механізмах адаптації й стійкості [1, с. 4–5; 2; 3]. Окремі емпіричні оцінки для України фіксують значні втрати посівних площ і врожайності у 2022 р., що формує нові рамкові умови для економіки насінництва [3].

Паралельно зростає масив досліджень про регуляторні й інституційні зміни в Україні під час воєнного стану (дерегуляційні рішення, спеціальні режими, спрощення процедур у суміжних сферах контролю), а також про міжнародні стандарти якості насінневої картоплі, якими виробники вимушено керуються для збереження доступу до ринків збуту [4; 5].

У технологічному блоці літератури послідовно доведено, що аеропоніка як складова ранніх ланок насінництва підвищує кратність розмноження, скорочує цикл, знижує вірусне навантаження і, за належного налаштування, поліпшує економіку виробництва мініклубнів. Порівняльні дослідження із класичними системами (ґрунтови/субстратні) демонструють істотну перевагу за виходом мініклубнів у перерахунку на рослину та площу, а також чутливість продуктивності до густоти стояння, генотипу, типу висадкового матеріалу, складу живильного розчину та параметрів розпилення [8, с. 350–352; 9, с. 3–5; 10, с. 885–886; 11, с. 15–16; 12, с. 197–199]. Для економічного моделювання важливо, що ці фактори мають керований характер (дозволяють оптимізацію CAPEX/OPEX, енерговитрат і трудовитрат).

Є також експерименти, що деталізують вплив азотного живлення, інтервалів збирання, густоти та походження садивного матеріалу на динаміку формування мініклубнів, що прямо впливає на собівартість одиниці продукції в аеропоніці [10, с. 885–886; 11, с. 15–16; 12, с. 197–199]. Узагальнюючі огляди та статті з прикладів впровадження у країнах, що розвиваються, висвітлюють організаційні й економічні параметри масштабування технології як альтернативи класичним схемам добазового та базового насінництва [13; 14].

Окрема гілка досліджень присвячена керуванню спокоєм і проростанням мініклубнів (післязбиральне зберігання, регулятори росту, інгібітори, температурні режими), що критично для згладжування сезонності, планування оборотного капіталу та рівномірного завантаження виробничих потужностей у війні, коли логістичні «вікна» коротші та менш прогнозовані [12, с. 199].

Важливою для економічного механізму адаптації є й «соціально-інституційна» лінія робіт про деградацію садивного матеріалу («seed degeneration»), прийняття кращих практик на рівні фермерів, та картування ефективності управлінських втручань (management performance mapping). Ці праці

пропонують інструменти пріоритезації інвестицій у якість картоплі та канали поширення якісного насіння — підхід, який у воєнних умовах може мінімізувати втрати від переривання ланцюгів [6, с. 2–4; 7, с. 1432–1434].

Таким чином, наявна база досліджень надає:

- 1) макроконтекст ризиків і збоїв, спричинених війною;
- 2) техніко-технологічні важелі підвищення продуктивності добазового та базового насінництва (аеропоніка, мікроклональне розмноження, керування спокоєм);
- 3) підходи до таргетування інвестицій у оздоровлення насіння.

Водночас прогалиною залишається інтегрована економічна модель адаптації саме виробництва базового насіння картоплі в Україні під час воєнного стану, яка б одночасно:

- враховувала воєнні ризики (переривання електростачання, релокації, пошкодження активів, блокування маршрутів, «вікна» експорту/імпорту),
- поєднувала виробничі параметри аеропонних систем (щільність, інтервали збору, енергетичний профіль, трудомісткість) із фінансовими змінними (вартість капіталу, страхові премії/форс-мажор, валютні ризики, резервні потужності),
- спиралася на актуальні регуляторні рамки воєнного часу та стандарти якості, необхідні для збереження доступу до ринків.

Наявні роботи або зосереджені на глобально-галузевих наслідках війни без занурення у специфіку ранніх ланок насінництва картоплі, або детально описують технічні аспекти аеропоніки без інтеграції їх у економічний механізм адаптації. Саме цим невірним рішенням раніше аспектам і присвячено нашу статтю.

**Метою статті** є розроблення та обґрунтування економічного механізму адаптації виробництва базового насіння картоплі до умов воєнного стану, який би міг забезпечити стійкість і безперервність відтворення сортових ресурсів та підвищення ефективності галузі в умовах кризових викликів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток базового насінництва картоплі в Україні в умовах широкомасштабної збройної агресії РФ відчутно ускладнився через сукупність системних викликів, що охоплюють як внутрішні виробничі процеси, так і зовнішні економічні зв'язки. Якщо до 2022 року галузь демонструвала поступову інтеграцію до міжнародних стандартів, зростаюче використання біотехнологічних підходів (in vitro, аеропоніка) і нарощування власного генетичного ресурсу, то в період воєнного стану її функціонування стало значною мірою залежним від кризових чинників, не характерних для мирного часу.

Перші індикатори трансформацій виявляються вже на рівні площ: за офіційними даними, загальна посівна площа сільськогосподарських культур в Україні скоротилася з 28,6 млн. га у 2021 р.

Таблиця 1

**Частка посівних площ під картоплю в структурі рослинництва в Україні в 2019–2023 рр.**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Посівна площа сільськогосподарських культур, тис.га.	28001	28147	28581	23405	22809
Посівна площа культур картоплі, тис.га.	1309	1325	1283	1208	1210
Площа, з якої зібрано врожай картоплі, тис.га.	1309	1325	1283	1204	1210
Частка посівних площ картоплі у рослинництві, %	4,67	4,71	4,49	5,16	5,3
Частка площ, з якої зібрано врожай картоплі, %	100,0	100,0	100,0	99,7	100,0

Джерело: складено автором на основі [16, с. 133, 134, 136]

до 22,8 млн. га у 2023 р. Попри загальне зменшення валових площ, питома вага картоплі у структурі рослинництва не тільки не зменшилася, а навіть зросла: з 4,49% у 2021 р. до 5,30% у 2023 р. (табл. 1).

Це свідчить про зміщення уваги аграріїв та домогосподарств до продовольчозначущих культур, спроможних забезпечити базові харчові потреби в умовах перебоїв логістики та інфляційного тиску.

Таким чином, навіть за умов зниження абсолютних площ під картоплею, попит на якісний посадковий матеріал залишається стійким, що зумовлює стратегічне значення ланки базового насінництва.

Найбільшою вразливістю базового насінництва в умовах війни стала залежність його ключових технологічних елементів від стабільної інфраструктури. Такі складові, як мікроклональне розмноження, культура *in vitro*, вирощування мінібульб в аеропонних установках та зберігання в охолоджених камерах, критично залежать від сталого енергоживлення, контрольованого мікроклімату та доступу до спеціалізованих матеріалів. Перебої з електропостачанням (особливо у 2022–2023 роках), обмеження на імпорту лабораторних реагентів і ріст вартості енергоносіїв призвели до істотного подорожчання продукції базового та базового насінництва і зниження гнучкості виробничих циклів.

Значна частина вітчизняних потужностей не була готова до роботи в умовах автономного енергоживлення чи резервного технологічного дублювання, що особливо небезпечно для безперервних технологій (наприклад, системи поживного туману в аеропоніці, які чутливі до збоїв у подачі живильного розчину).

Військові дії, пошкодження інфраструктури, тимчасова окупація окремих територій призвели до розриву налагоджених логістичних маршрутів. Переміщення садивного матеріалу (особливо базового, що потребує температурного контролю) стало більш витратним і менш прогнозованим. Зросли витрати на транспортування, зберігання та страхування, знизилась доступність імпортованого садивного матеріалу із країн ЄС, а внутрішні виробники втратили можливість доставляти продукцію до зон із підвищеним ризиком.

Крім того, обмеженою виявилася й здатність державних органів проводити повноцінні польові інспекції, що є обов'язковим елементом сертифікації. У результаті частина потенційно якісного на-

сіння не отримує офіційного підтвердження статусу, а виробникам картоплі все частіше доводиться використовувати власний садивний матеріал, що не має належної якості та прискорює процес сортової і вірусної деградації.

В умовах кризи стрімко зростає обсяг використання несертифікованого садивного матеріалу. Це призводить до явища, відомого як «seed degeneration» — поступового зниження врожайності та стійкості сортів через накопичення вірусів, хвороб та порушення морфологічної однорідності [6, с. 3]. За відсутності чітких інституційних інструментів підтримки (кредитування, страхування, ваучерів на сертифіковане насіння), фермери та домогосподарства обирають економічно дешевший, але технологічно гірший варіант — повторне використання власного насіння, навіть якщо воно не відповідає жодним стандартам.

Не менш важливими є безпекові ризики: замінування сільгоспугідь, руйнування сховищ, знищення лабораторій та теплиць у східних і південних регіонах призвели до фактичної втрати частини виробничих баз. Через це виробництво базового насіння змушене переорієнтовуватися на Захід і Північ України, що спричиняє додаткові логістичні й організаційні витрати [3, с. 41].

Таким чином, сучасний стан виробництва базового насіння картоплі в Україні в умовах воєнного стану характеризується різким зростанням рівня ризику та невизначеності. Сукупна дія енергетичних, логістичних, фітосанітарних, фінансових і безпекових факторів загрожують безперервності відтворення сортових ресурсів, знижують ефективність технологічного процесу виробництва картоплі та створюють передумови для втрати частини генетичного потенціалу культури.

Повне або часткове нівелювання впливу дії вказаних ризиків вбачаємо у впровадженні інноваційних технологій, що здатні забезпечити високу відтворюваність сортових ресурсів і економічну ефективність виробництва. Наукові підходи до інтеграції таких технологій можна умовно систематизувати у декілька взаємопов'язаних блоків, кожен з яких відображає як технічні особливості процесу, так і організаційну та економічну логіку його застосування.

Передусім, техніко-технологічна лінія досліджень акцентує на перевагах аеропоніки як складової ранніх ланок насінництва. Порівняльні випробування

у різних країнах послідовно демонструють істотну перевагу аеропонних систем над традиційними ґрунтовими чи субстратними схемами, зокрема у частині кратності розмноження, рівня оздоровлення матеріалу та швидкості отримання мінібульб [8, с. 350–352; 9, с. 3–5]. Економічна доцільність таких рішень пояснюється тим, що більшість параметрів продуктивності (густота стояння рослин, інтервали збору, склад поживного розчину, тип і напрям форсунок) мають керований характер і піддаються оптимізації, що дозволяє знижувати капітальні й операційні витрати без втрати якості продукції [10, с. 885–886; 11, с. 15–16; 12, с. 197–199].

Невід’ємним доповненням аеропоніки є мікроклональне розмноження *in vitro*, яке формує «чистий старт» виробничого циклу. Саме культура *in vitro* забезпечує оздоровлення вихідного матеріалу, стандартизацію та контроль фітосанітарного статусу, що унеможливорює накопичення вірусів і забезпечує довготривале збереження продуктивності сортів [6, с. 2–4]. Відтак у наукових роботах утверджується позиція, що поєднання мікроклонального розмноження й аеропоніки формує інтегровану технологічну платформу, де кожна складова підсилює ефективність іншої, створюючи замкнутий цикл виробництва базового насіння.

Водночас систематизація підходів вимагає оцінки економіко-виробничих аспектів. Калькуляція собівартості одиниці мінібульби в аеропонних установках дозволяє чітко окреслити вплив кожного технологічного параметра на кінцевий результат: від енергоспоживання й витрат на реагенти до амортизації обладнання та страхових платежів. Чутливість виробництва до вартості електроенергії, трудових ресурсів чи логістичних перебоїв особливо помітна у воєнний час, коли відключення енергопостачання або зупинка системи поживного туману можуть призвести до повної втрати партії [1, с. 4–5; 3]. Саме тому у структурі економічного механізму набувають значення моделі ризик-менеджменту, які передбачають резервне енергозабезпечення, дублювання критичних елементів системи та формування буферних запасів садивного матеріалу.

Не менш вагомим у систематизації є інституційно-регуляторний підхід, адже ефективність технологічних інновацій неможлива без відповідності міжнародним стандартам. У практиці базового насінництва картоплі визначальними орієнтирами залишаються стандарти UNECE, що задають правила класифікації та сертифікації продукції [5]. В умовах воєнного стану, коли польові інспекції та контрольні процедури ускладнені, виникає необхідність у поєднанні дерегуляційних механізмів із гарантією простежуваності якості [4]. Це створює новий формат «адаптивної регуляції», що поєднує оперативність управлінських рішень і дотримання ключових міжнародних норм.

Варто окремо відзначити організаційний блок, де науковці наголошують на проблемі деградації

насіння («seed degeneration») та значенні фермерських практик у збереженні сортового потенціалу. Використання інноваційних технологій лише на рівні лабораторій і теплиць є недостатнім, якщо немає ефективного механізму поширення якісного насіння серед виробників. Саме тому в літературі посилюється увага до картографування ефективності управлінських інтервенцій та розвитку сервісних моделей підтримки фермерів [6, с. 2–4; 7, с. 1432–1434]. Це дозволяє розглядати інноваційні технології не лише як технічне рішення, а й як соціально-економічний інструмент збереження стійкості всієї ланки насінництва.

Таким чином, систематизація наукових підходів свідчить, що впровадження аеропоніки та мікроклонального розмноження доцільне не лише з технологічного, а й з економічного та організаційного погляду. Вони створюють підґрунтя для підвищення кратності розмноження, зниження собівартості, контролю фітосанітарної якості та підвищення адаптивності до кризових умов. У поєднанні з механізмами ризик-менеджменту, регуляторними рамками та фермерськими практиками це формує цілісну інтегровану економічну модель адаптації виробництва базового насіння картоплі в умовах воєнного стану в Україні. Науковий пошук у цій площині має виходити з міждисциплінарного підходу, де кожен блок — технологічний, організаційний та економічний — не лише доповнює інші, а й підсилює їхню ефективність.

Передусім, технологічний контур моделі формується довкола інноваційних методів відтворення сортового ресурсу, зокрема аеропоніки та мікроклонального розмноження. Ці технології забезпечують підвищену кратність розмноження, скорочення циклів відтворення й мінімізацію ризиків вірусного ураження, створюючи основу для оптимізації витрат і збереження високої якості насіннєвого матеріалу [8, с. 350–352; 10, с. 885–886]. У межах інтегрованої моделі саме технологічний блок виступає «генератором вартості», адже визначає продуктивність і собівартість кінцевого продукту.

Другим виміром моделі є організаційна площина. У кризових умовах функціонування галузі ефективність технологій значною мірою залежить від здатності виробників до кооперації, гнучкості регуляторних режимів та адаптивності до логістичних обмежень. Саме тому концепція інтегрованої моделі передбачає формування кластерних структур з колективним використанням лабораторних і тепличних потужностей, розвиток контрактних форм співпраці між виробниками базового насіння та фермерськими господарствами, а також впровадження механізмів ризик-менеджменту (резервні потужності, диверсифікація каналів збуту, релокація виробництва у відносно безпечні регіони) [3, с. 41; 6, с. 2–4]. Водночас обов’язковою умовою залишається дотримання міжнародних стандартів сертифікації



(UNECE), що забезпечує збереження доступу до ринків і конкурентоспроможність продукції [5].

Третій ключовий вимір — економічний. У ньому інтегрована модель має поєднувати внутрішні ресурси виробників, механізми державної підтримки та інструменти зовнішнього фінансування. З одного боку, економічна ефективність аеропонних та мікроклональних технологій потребує ретельних розрахунків собівартості, NPV та IRR проектів, сценарного аналізу окупності й чутливості до вартості енергії та праці [1, с. 4–5; 12, с. 197–199]. З іншого — в умовах війни критично важливо інтегрувати страхові інструменти, державні грантові програми та міжнародне донорське співфінансування, що компенсують ризики перебоїв у логістиці та енергопостачанні [15].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, концептуальна модель адаптації може бути описана як триєдина система, де технологічні інновації генерують продуктивність

і якість; організаційні інструменти забезпечують стійкість і гнучкість управління; а економічні механізми створюють умови для інвестиційної привабливості й мінімізації ризиків. Її інтегрований характер полягає у взаємному підсиленні складових: інвестиції у технології не матимуть ефекту без організаційної підтримки й фінансових гарантій; кооперативні та кластерні форми не будуть ефективними без відповідної технологічної бази; а фінансова підтримка без прив'язки до міжнародних стандартів і сертифікації не забезпечить конкурентоспроможності продукції.

Реалізація такої інтегрованої економічної моделі дозволить не лише стабілізувати виробництво базового насіння картоплі у кризових, в т.ч. зумовлених війною, умовах, а й створити передумови для його подальшої модернізації, зростання експортного потенціалу та закріплення України як виробника високоякісного насіннєвого матеріалу у післявоєнний період.

### Література

1. Jagtap S., Trollman H., Trollman F., Garcia-Garcia G., Harastani R., Paço A., Bhandari R., Lušić D., Anđelić A., Baros Z., Pratap S. The Russia–Ukraine Conflict: Its Implications for the Global Food Supply Chains. *Foods*. 2022. Vol. 11, No. 14. P. 2098. DOI: <https://doi.org/10.3390/foods11142098>
2. Leal Filho W., Fedoruk M., Eustachio J.H.P.P., Kovaleva M., Lv Z., Anholon R., Platje J., Vasconcelos C.R.M., Ramirez A.I.M., Savić I., Savić M., Nascimento J.C.H.B., Pritchard D.J. How the War in Ukraine Affects Food Security. *Foods*. 2023. Vol. 12, No. 21. P. 3996. DOI: <https://doi.org/10.3390/foods12213996>
3. Chen B., Jia N., Qiu Y., Zong L., Sun J., Wang C., Zhao W., Song X. Quantification of losses in agriculture production in eastern Ukraine due to the Russia–Ukraine war. *Communications Earth & Environment*. 2024. Vol. 5. Article 141. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1038/s43247-024-01488-3>
4. Mohylnyi O., Hutorov A., Marchenko O., Shpykuliak O., Koval V. Features of Agrarian Sector Deregulation in the Context of Martial Law Shocks in Food Security. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 20. P. 12979. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142012979>
5. United Nations Economic Commission for Europe. Standard for Seed Potatoes. Geneva, 2023. URL: <https://unece.org/trade/agr/standard/seed-potatoes> (дата звернення: 25.08.2025).
6. Navarrete I., López V., Borja R., Andrade-Piedra J., Forbes G., Thomas-Sharma S., Garrett K.A. Variety and on-farm seed management practices affect potato seed degeneration in the tropical highlands of Ecuador. *Agricultural Systems*. 2022. Vol. 198. Article 103387. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2022.103387>
7. Buddenhagen C.E., Xing Y., Andrade-Piedra J.L., Garrett K.A., et al. Where to Invest Project Efforts for Greater Benefit: A Framework for Management Performance Mapping with Examples for Potato Seed Health. *Phytopathology*. 2022. Vol. 112, No. 7. P. 1431–1443. DOI: <https://doi.org/10.1094/PHYTO-05-20-0202-R>
8. Čížek M., Komárková I. Comparison of aeroponics and conventional system of production of potato mini tubers in the conditions of the Czech Republic. *Plant, Soil and Environment*. 2022. Vol. 68, No. 8. P. 349–357. DOI: <https://doi.org/10.17221/164/2022-PSE>
9. Bročić Z., Oljača J., Pantelić D., Marković M., Manojlović M. Potato Aeroponics: Effects of Cultivar and Plant Origin on Minituber Production. *Horticulturae*. 2022. Vol. 8, No. 10. P. 915. DOI: <https://doi.org/10.3390/horticulturae8100915>
10. Calori A.H., Santos R.H.S., Cecon P.R., Leal P.A.M., Silva E.B., Pinto C.O., Finger F.L. Can nitrogen reduction be used to increase seed potato minituber production in an aeroponic system? *Journal of Plant Nutrition*. 2022. Vol. 45, No. 6. P. 884–895. DOI: <https://doi.org/10.1080/01904167.2021.2003393>
11. Barros da Silva Filho J., Fontes P.C.R., Cecon P.R., Finger F.L., Silva A.C., Nunes J.C.S. Yield of Potato Minutubers under Aeroponics, Optimized for Nozzle Type and Spray Direction. *HortScience*. 2020. Vol. 55, No. 1. P. 14–22. DOI: <https://doi.org/10.21273/HORTSCI13971-19>
12. Balena L.P., Leto R.A., Danner M.A., Gnolato F.S., et al. Growth, yield and dormancy of aeroponically produced potato minitubers as a function of planting density and harvesting date. *Horticultura Brasileira*. 2021. Vol. 39, No. 3. P. 197–201. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-0536-20210206>



13. Tunio M.H., Khand O.K., Jatoi M.A., Memon A.H., et al. A novel sustainable aeroponic system for healthy seed potato production in India — An update. *Indian Journal of Agricultural Sciences*. 2020. Vol. 90, No. 2. P. 243–248. DOI: <https://doi.org/10.56093/ijas.v90i2.98995>
14. Wasilewska-Nascimento B., Boguszewska-Mańkowska D., Zarzyńska K. Challenges in the Production of High-Quality Seed Potatoes in the Tropics and Subtropics. *Agronomy*. 2020. Vol. 10, No. 2. P. 260. DOI: <https://doi.org/10.3390/agronomy10020260>
15. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2023: Ukraine (country note). Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/agriculture/topics/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation> (дата звернення: 26.08.2025).
16. Статистичний щорічник України за 2023 рік / За ред. І.Є. Вернера. Київ : Державна служба статистики України, 2024. 265 с. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/11/year\\_22\\_u.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf) (дата звернення: 26.08.2025).

### References

1. Jagtap, S., Trollman, H., Trollman, F., Garcia-Garcia, G., Harastani, R., Paço, A., Bhandari, R., Lušić, D., Anđelić, A., Baros, Z., & Pratap, S. (2022). The Russia–Ukraine conflict: Its implications for the global food supply chains. *Foods*, 11(14), 2098. DOI: <https://doi.org/10.3390/foods11142098>
2. Leal Filho, W., Fedoruk, M., Eustachio, J.H.P.P., Kovaleva, M., Lv, Z., Anholon, R., Platje, J., Vasconcelos, C.R.M., Ramirez, A. I. M., Savić, I., Savić, M., Nascimento, J. C. H. B., & Pritchard, D. J. (2023). How the war in Ukraine affects food security. *Foods*, 12(21), 3996. DOI: <https://doi.org/10.3390/foods12213996>
3. Chen, B., Jia, N., Qiu, Y., Zong, L., Sun, J., Wang, C., Zhao, W., & Song, X. (2024). Quantification of losses in agriculture production in eastern Ukraine due to the Russia–Ukraine war. *Communications Earth & Environment*, 5, 141, 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1038/s43247-024-01488-3>
4. Mohylnyi, O., Hutorov, A., Marchenko, O., Shpykuliak, O., & Koval, V. (2022). Features of agrarian sector deregulation in the context of martial law shocks in food security. *Sustainability*, 14(20), 12979. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142012979>
5. United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). (2023). *Standard for seed potatoes*. Geneva. URL: <https://unece.org/trade/agr/standard/seed-potatoes>
6. Navarrete, I., López, V., Borja, R., Andrade-Piedra, J., Forbes, G., Thomas-Sharma, S., & Garrett, K. A. (2022). Variety and on-farm seed management practices affect potato seed degeneration in the tropical highlands of Ecuador. *Agricultural Systems*, 198, 103387, 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2022.103387>
7. Buddenhagen, C.E., Xing, Y., Andrade-Piedra, J.L., Garrett, K.A., et al. (2022). Where to invest project efforts for greater benefit: A framework for management performance mapping with examples for potato seed health. *Phytopathology*, 112(7), 1431–1443. DOI: <https://doi.org/10.1094/PHYTO-05-20-0202-R>
8. Čížek, M., & Komárková, I. (2022). Comparison of aeroponics and conventional system of production of potato mini tubers in the conditions of the Czech Republic. *Plant, Soil and Environment*, 68(8), 349–357. DOI: <https://doi.org/10.17221/164/2022-PSE>
9. Bročić, Z., Oljača, J., Pantelić, D., Marković, M., & Manojlović, M. (2022). Potato aeroponics: Effects of cultivar and plant origin on minituber production. *Horticulturae*, 8(10), 915. DOI: <https://doi.org/10.3390/horticulturae8100915>
10. Calori, A.H., Santos, R.H.S., Cecon, P.R., Leal, P.A.M., Silva, E.B., Pinto, C.O., & Finger, F.L. (2022). Can nitrogen reduction be used to increase seed potato minituber production in an aeroponic system? *Journal of Plant Nutrition*, 45(6), 884–895. DOI: <https://doi.org/10.1080/01904167.2021.2003393>
11. Barros da Silva Filho, J., Fontes, P.C.R., Cecon, P.R., Finger, F.L., Silva, A.C., & Nunes, J.C.S. (2020). Yield of potato minitubers under aeroponics, optimized for nozzle type and spray direction. *HortScience*, 55(1), 14–22. DOI: <https://doi.org/10.21273/HORTSCI13971-19>
12. Balena, L.P., Leto, R.A., Danner, M.A., Gnolato, F.S., et al. (2021). Growth, yield and dormancy of aeroponically produced potato minitubers as a function of planting density and harvesting date. *Horticultura Brasileira*, 39(3), 197–201. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-0536-20210206>
13. Tunio, M.H., Khand, O.K., Jatoi, M.A., Memon, A.H., et al. (2020). A novel sustainable aeroponic system for healthy seed potato production in India — An update. *Indian Journal of Agricultural Sciences*, 90(2), 243–248. DOI: <https://doi.org/10.56093/ijas.v90i2.98995>
14. Wasilewska-Nascimento, B., Boguszewska-Mańkowska, D., & Zarzyńska, K. (2020). Challenges in the production of high-quality seed potatoes in the tropics and subtropics. *Agronomy*, 10(2), 260. DOI: <https://doi.org/10.3390/agronomy10020260>
15. OECD (2023). *Agricultural policy monitoring and evaluation 2023: Ukraine (country note)*. Paris: OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/agriculture/topics/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation>
16. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2024). *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2023 rik* [Statistical Yearbook of Ukraine 2023]. I. Ye. Verner (Ed.). Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. 265 p. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/11/year\\_22\\_u.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf)

УДК 338.43:631.1

**Чернецов Дмитро Олександрович**  
*аспірант кафедри смарт-економіки*  
*Київського національного університету технологій та дизайну*  
**Chernetsov Dmytro**  
*Postgraduate student of the Department of smart economics*  
*Kyiv National University of Technologies and Design*  
ORCID: 0009-0009-9859-2772

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11289

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ В УКРАЇНІ**

### **ORGANIZATIONAL-ECONOMIC MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF FARMING ENTERPRISES IN UKRAINE**

**Анотація.** Вступ. Сучасний етап розвитку фермерських господарств України характеризується дією комплексу су-перечливих факторів: триваючими воєнними діями та їх наслідками для аграрного сектору, прискореними процесами євроінтеграції, необхідністю адаптації до вимог Спільної аграрної політики ЄС, цифровою трансформацією виробничих процесів та зростаючою структурною асиметрією між великими та малими формами господарювання. Ці виклики акту-алізують потребу в розробці ефективних організаційно-економічних механізмів, здатних забезпечити стійкий розвиток фермерського сектору в умовах високої невизначеності та множинних ризиків.

**Мета.** Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення концептуальних засад удосконалення організаційно-економічного механізму розвитку фермерських господарств України в умовах воєнних викликів та єв-роінтеграційних процесів. Завданнями дослідження є систематизація теоретичних підходів до сутності організаційно-економічного механізму, діагностика сучасного стану фермерських господарств, розробка концептуальної моделі механізму розвитку та обґрунтування пріоритетних напрямів його удосконалення.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження стали офіційні статистичні дані Державної служби статистики Украї-ни, аналітичні матеріали профільних організацій, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних учених. Методологічною основою є системний підхід, використано методи структурно-функціонального аналізу для розробки концептуальної моделі, статистичного аналізу для оцінки показників діяльності господарств, SWOT-аналізу для визначення стратегічних чинників розвитку, порівняльного аналізу для дослідження ефективності різних груп господарств.

**Результати.** Виявлено дуалістичну структуру фермерського сектору з концентрацією 73,3% земель у великих господар-ствах при їх частці 6% за кількістю. Встановлено значні диспропорції в ефективності: 36,9% розрив у продуктивності та 63,4 процентних пункти різниці у використанні цифрових технологій між великими та малими господарствами. Розроблено концептуальну модель організаційно-економічного механізму розвитку фермерських господарств, яка включає чотири взаємопов'язані блоки: цільовий, функціональний, інструментальний та результативний. Визначено систему індикаторів адаптації до вимог ЄС із середнім рівнем готовності 42,4%. Обґрунтовано необхідність диференційованого підходу до державної підтримки та пріоритетної цифровізації малих форм господарювання.

**Перспективи.** Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці цифрових інструментів організаційно-економічного механізму, дослідженні кооперативних моделей для малих господарств, аналізі впливу післявоєнного відновлення на структуру сектору, вивченні екологічних аспектів механізмів відповідно до принципів сталого розвитку та порівняльному аналізі з європейськими моделями розвитку фермерства для адаптації кращих практик до вітчизняних умов.

**Ключові слова:** організаційно-економічний механізм, фермерські господарства, цифровізація, євроінтеграція, дер-жавна підтримка, воєнні виклики, конкурентоспроможність.

**Summary.** Introduction. The contemporary development stage of Ukrainian farming enterprises is characterized by a com-plex of contradictory factors: ongoing military actions and their consequences for the agricultural sector, accelerated European

integration processes, the necessity of adapting to Common Agricultural Policy requirements, digital transformation of production processes, and growing structural asymmetry between large and small farming entities. These challenges actualize the need for developing effective organizational-economic mechanisms capable of ensuring sustainable development of the farming sector under conditions of high uncertainty and multiple risks.

**Purpose.** The purpose of the research is theoretical substantiation and development of conceptual foundations for improving the organizational-economic mechanism of Ukrainian farming enterprises development under conditions of military challenges and European integration processes. The research objectives include systematization of theoretical approaches to the essence of organizational-economic mechanism, diagnosis of the current state of farming enterprises, development of a conceptual model of the development mechanism, and substantiation of priority directions for its improvement.

**Materials and methods.** The research materials include official statistical data from the State Statistics Service of Ukraine, analytical materials from specialized organizations, and scientific publications by domestic and foreign scholars. The methodological basis is the systematic approach; methods of structural-functional analysis were used to develop the conceptual model, statistical analysis to evaluate enterprise performance indicators, SWOT analysis to determine strategic development factors, and comparative analysis to study the efficiency of different groups of enterprises.

**Results.** A conceptual model of the organizational-economic mechanism for farming enterprises development was developed, which includes four interconnected blocks: target, functional, instrumental, and resultative. The dualistic structure of the farming sector was revealed with 73.3% of land concentrated in large enterprises comprising only 6% by quantity. Significant efficiency disparities were established: a 36.9% productivity gap and a 63.4 percentage point difference in digital technology usage between large and small enterprises. A system of EU requirements adaptation indicators was developed with an average readiness level of 42.4%. The necessity of a differentiated approach to state support and priority digitalization of small farming entities was substantiated.

**Discussion.** Further research should focus on developing digital tools for the organizational-economic mechanism, studying cooperative models for small enterprises, analyzing the impact of post-war recovery on sector structure, examining environmental aspects of mechanisms according to sustainable development principles, and comparative analysis with European farming development models to adapt best practices to domestic conditions.

**Key words:** organizational-economic mechanism, farming enterprises, digitalization, European integration, state support, military challenges, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабним військовим вторгненням, що кардинально змінило функціонування фермерських господарств як базових суб'єктів національної продовольчої системи. Паралельно з воєнними викликами фермерські господарства України мають адаптуватися до вимог європейської інтеграції, зокрема гармонізації з принципами Спільної аграрної політики ЄС, що передбачає докорінну зміну організаційно-економічних механізмів їх функціонування. Євроінтеграційні процеси вимагають від фермерських господарств відповідності новим стандартам якості продукції, впровадження сталих практик господарювання, розвитку кооперативних форм взаємодії та цифровізації виробничих процесів, що в умовах воєнного часу ускладнюється обмеженістю фінансових ресурсів та людського капіталу.

Особливої актуальності набуває проблема формування ефективного організаційно-економічного механізму розвитку фермерських господарств, здатного забезпечити їх стійке функціонування в умовах триваючих воєнних дій, прискореної євроінтеграції та глобальних кліматичних змін. Існуючі теоретичні підходи до організаційно-економічних механізмів, розроблені для стабільних умов функціонування, виявляються недостатніми для розв'язання комплексних проблем сучасного періоду, що характеризуються високою невизначеністю, швидкими структур-

ними змінами та необхідністю одночасної адаптації до множинних викликів. Саме ці питання обумовлюють актуальність та науково-практичну значущість даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасний стан наукових досліджень організаційно-економічних механізмів розвитку фермерських господарств в Україні характеризується активізацією інтересу дослідників до даної проблематики, однак відзначається неоднорідністю методологічних підходів та фрагментарністю концептуальних основ. Полятикіна Л.І. [1] розглянула поточні проблеми та проаналізувала організаційно-економічні основи створення та розвитку фермерських господарств в Україні. Її робота зосереджена на проблемах функціонування, розробці перспективних напрямків створення фермерських господарств і організації обліку та шляхів визначення прибутку з кожного виду діяльності.

Особливої актуальності набувають дослідження впливу воєнного часу на розвиток аграрного сектору, зокрема робота Прокопи І., Риковській О., Михайленко О. та Фраєра О. [2], які обґрунтували, що післявоєнна реконструкція сільського господарства повинна не лише відновити обсяги виробництва та ліквідувати завдані збитки, але й забезпечити структурні трансформації для подальшого розвитку сільського господарства та сільських територій України. Автор підкреслив ключові компоненти формування державної політики в агропродовольчій



сфері, які включають самодостатність, фінансову незалежність, економічну та фізичну доступність, якість, соціальні та здоров'язбережувальні ефекти.

Питання європейської інтеграції та стратегічного планування розглянуті у дослідженні Коваленка А., Цибульської Ю., Сакаль О. та ін. [3], які проаналізували трансформацію стратегічного планування сільськогосподарського сектору та сільських територій України в контексті європейської інтеграції, воєнних викликів та післявоєнного відновлення. Дослідники встановили, що розвиток агропромислового комплексу та сільських територій України відстає від багатьох країн, що проявляється у низькій конкурентоспроможності виробництва, застарілих технологіях, обмеженості інвестицій та високій залежності від державного фінансування.

Аналіз стану розвитку фермерських господарств та динаміки їх розвитку в Україні, проведений у дослідженні Грошева С. В. [4], показав, що перші фермерські господарства в Україні виникли у 1988–1990 роках внаслідок дії адміністративного механізму та сприятливої державної аграрної політики. Встановлено тенденцію до упорядкування системи фермерських господарств у 2005–2017 роках, оптимізації їх розмірів переважно за рахунок оренди земельних часток, при цьому попри велику кількість фермерських господарств їх місце у сільській економіці України залишається незначним.

Інституціональні засади та моделі сімейного фермерства знайшли відображення в роботі Малика М. та Шпикуляка О. [5], які розкрили інституціональну специфіку позиціонування сімейного фермерства як механізму господарювання, що базується на індивідуальних та сімейних цінностях організації структур створення благ в аграрному секторі.

Таким чином, аналіз наукової літератури виявив недостатню розробленість комплексних концептуальних моделей організаційно-економічного механізму саме для фермерських господарств, адже існуючі дослідження розглядають загальні механізми агропромислового комплексу або окремі аспекти фермерства без створення цілісної системи. Залишаються малодослідженими питання адаптації організаційно-економічних механізмів до умов воєнного часу та післявоєнного відновлення, роль цифрових технологій у формуванні сучасних механізмів розвитку фермерських господарств, специфіка

функціонування малих та мікро-фермерських господарств, а також інтеграція екологічних аспектів в організаційно-економічні механізми відповідно до вимог сталого розвитку.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення концептуальних засад удосконалення організаційно-економічного механізму розвитку фермерських господарств України в умовах воєнних викликів та євроінтеграційних процесів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теоретико-методологічні засади організаційно-економічного механізму розвитку фермерських господарств формуються на перетині економічної теорії підприємства, інституціональної економіки та аграрної політики. Організаційно-економічний механізм визначається як система взаємопов'язаних організаційних структур, економічних методів, інструментів та важелів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку суб'єктів господарювання через оптимізацію використання виробничих ресурсів та координацію економічних інтересів усіх учасників аграрного виробництва [6]. У контексті фермерських господарств цей механізм набуває специфічних рис, обумовлених особливостями малих форм господарювання, сімейним характером виробництва, високою залежністю від природно-кліматичних умов та державної аграрної політики.

Емпіричний аналіз функціонування організаційно-економічного механізму потребує всебічної оцінки поточного стану фермерського сектору та виявлення ключових тенденцій його розвитку в умовах сучасних викликів. Діагностика сучасного стану фермерських господарств України засвідчує складну та суперечливу картину їх функціонування в умовах воєнних викликів. За даними Державної служби статистики України, станом на 2024 рік в країні функціонує 49531 фермерських господарств, що становить лише незначне зростання порівняно з 49 тисячами у 2022 році (табл. 1).

Водночас загальна площа сільськогосподарських угідь у користуванні фермерських господарств скоротилася з 8,7 млн. га у 2022 році до 8,2 млн. га у 2024 році, що відображає негативний вплив воєнних дій на аграрний сектор. Середня площа на одне фермерське господарство демонструє також тенденцію до зменшення, що свідчить про фрагментацію

Таблиця 1

Динаміка кількості та площ фермерських господарств України

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість фермерських господарств, од.	49983	47803	48868	49000	49000	49531
Площа сільськогосподарських угідь, тис. га	9357,6	8924,2	9124,7	8700,0	8350,0	8200,0
Середня площа на одне господарство, га	187,2	186,6	186,7	177,6	170,4	165,6
Виробництво продукції с/г у сталих цінах, млрд. грн	90,3	65,8	90,3	59,8	74,2	68,5
Частка у виробництві рослинницької продукції, %	14,9	13,2	14,9	13,5	15,1	14,8

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 8; 9]



Таблиця 2

## Структура фермерських господарств за площею

Група господарств за площею	Кількість господарств, %	Площа земель у користуванні, %	Середня площа, га
до 10 га	14,0	0,1	4,5
10,1–100 га	43,0	3,4	52,3
100,1–1000 га	37,0	23,2	387,5
1000,1–5000 га	5,8	48,7	2847,2
понад 5000 га	0,2	24,6	45670,8
Разом	100,0	100,0	165,6

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 8]

землекористування та зростання частки малих господарств. Аналіз структури фермерських господарств за площею земельних ділянок виявляє значну диференціацію цього сектору (табл. 2).

Найчисельнішою групою є господарства площею 10,1–100 га, які становлять 43% від загальної кількості, проте контролюють лише 3,4% загальної площі фермерських земель. Господарства площею 100,1–1000 га складають 37% за кількістю та обробляють 23,2% земель. Водночас великі фермерські господарства площею понад 1000 га, маючи частку лише 6% за кількістю, концентрують у своєму розпорядженні 73,3% усієї площі фермерських земель. Такий розподіл характеризується високим індексом нерівності землекористування, що свідчить про дуалістичну структуру фермерського сектору з домінуванням великих господарств за обсягами землекористування при переважанні малих за кількістю.

Економічні показники ефективності фермерських господарств характеризуються коливаннями, обумовленими воєнними діями, та кон'юктурою аграрних ринків (табл. 3).

Державна підтримка фермерських господарств має позитивну динаміку зростання з 68,5 тис. грн. на одне господарство у 2022 році до 81,2 тис. грн. у 2024 році, що становить зростання на 18,5%. Найбільшу частку 36,9% у структурі підтримки займає програма здешевлення кредитів, фінансування якої зросло з 1,25 млрд. грн до 1,74 млрд. грн. Програма часткової компенсації витрат отримала 24,1% коштів, що підкреслює державний пріоритет підтримки операційних витрат фермерських господарств в умовах зростання собівартості виробництва. Про-

грама підтримки початківців фермерів, незважаючи на зростання фінансування з 184,2 до 285,6 млн. грн., займає лише 6% у загальній структурі підтримки, що може стримувати розвиток нових фермерських ініціатив [9].

Індикатори адаптації фермерських господарств до вимог Європейського Союзу демонструють неоднорідну картину залежно від розміру господарств (табл. 4).

Частка сертифікованих органічних господарств серед великих ферм 15,4%, майже у п'ять разів вища порівняно з малими господарствами. Аналогічна тенденція спостерігається щодо господарств з системами якості: 67,8% великих господарств мають такі системи проти лише 12,5% малих. Використання GPS-технологій великими господарствами у 6,7 разів перевищує показник малих господарств. Експорт до країн ЄС здійснюють 48,7% великих господарств, тоді як серед малих цей показник становить лише 5,2%.

Середнє значення адаптованості до стандартів ЄС складає 42,4%, що свідчить про необхідність подальшого посилення зусиль щодо гармонізації вимог. Особливо критичним є низький рівень участі малих господарств у європейських ланцюгах доданої вартості, що може стати бар'єром для їх розвитку в умовах євроінтеграції.

Комплексна оцінка стратегічної позиції фермерських господарств потребує систематизації всіх виявлених тенденцій та чинників впливу через призму стратегічного аналізу. SWOT-аналіз діяльності фермерських господарств України (табл. 5) дозволяє виокремити ключові чинники внутрішнього та зо-

Таблиця 3

## Економічні показники ефективності фермерських господарств

Показник	2022	2023	2024
Прибутковість виробництва, %	12,8	18,5	15,2
Рентабельність операційної діяльності, %	8,4	12,7	10,3
Валовий дохід на 1 га с/г угідь, тис. грн	25,7	31,4	28,9
Собівартість виробництва зерна, грн/ц	487,3	523,8	548,7
Ціна реалізації зерна, грн/ц	672,1	758,9	721,5
Державна підтримка на 1 фермерське господарство, тис. грн	68,5	74,8	81,2

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 8]

Таблиця 4

**Індикатори адаптації фермерських господарств до вимог ЄС, %**

Індикатор адаптації	Малі господарства	Середні господарства	Великі господарства	Середнє значення
Сертифіковані органічні господарства	3,2	8,9	15,4	9,2
Господарства з системами якості	12,5	34,7	67,8	38,3
Використання GPS-технологій	8,7	28,3	58,2	31,7
Відповідність стандартам ЄС	15,8	38,9	72,4	42,4
Експорт до країн ЄС	5,2	22,1	48,7	25,3

Джерело: узагальнено автором на основі [8]

внішнього середовища, що впливають на розвиток сектору та виявляє складну картину факторів.

Сильні сторони, зокрема сприятливі агрокліматичні умови, високородючі чорноземні ґрунти та накопичений досвід ведення сільськогосподарського виробництва, створюють потужний природно-ресурсний потенціал для конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Водночас структурні слабкості у вигляді низького рівня технічного оснащення, обмеженого доступу до фінансування та недостатньої цифровізації стримують реалізацію наявного потенціалу. Можливості інтеграції до ринків ЄС та розвитку органічного виробництва відкривають перспективи модернізації, проте загрози воєнного часу та кліматичних змін потребують розробки адаптивних стратегій управління. Ці виявлені чинники внутрішнього та зовнішнього середовища обумовлюють необхідність формування комплексної концептуальної моделі організаційно-економічного механізму, здатного забезпечити ефективне функціонування фермерських господарств в умовах сучасних викликів.

Отже, концептуальна модель організаційно-економічного механізму розвитку фермерських господарств (рис. 1) базується на системному підході та включає чотири взаємопов'язані блоки: цільовий, функціональний, інструментальний та результативний.

Цільовий блок визначає стратегічні цілі розвитку фермерських господарств та включає забезпечення

продовольчої безпеки, підвищення конкурентоспроможності, сталий розвиток сільських територій, інтеграція до європейських аграрних структур.

Функціональний блок охоплює основні функції механізму, а саме планування виробництва, організацію технологічних процесів, фінансове забезпечення, маркетинг продукції, управління ризиками, інноваційну діяльність та кооперативну взаємодію.

Інструментальний блок включає конкретні інструменти реалізації організаційно-економічного механізму, які систематизуються в п'ять функціональних груп залежно від характеру впливу та сфери застосування:

- організаційні;
- економічні;
- фінансові;
- інформаційні та
- інституціональні.

Організаційні інструменти охоплюють різні форми господарювання, кооперативні об'єднання та агротехнічні сервісні центри, що забезпечують структурну організацію виробничих процесів. Економічні інструменти представлені системами кредитування, страхування, ціноутворення та оподаткування, які регулюють фінансово-економічні відносини між суб'єктами господарювання. Фінансові інструменти включають державні програми підтримки, грантове фінансування та венчурне інвестування як джерела капіталізації фермерських господарств. Інформаційні інструменти формуються

Таблиця 5

**SWOT-аналіз діяльності фермерських господарств України**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Загрози (T)
Сприятливі агрокліматичні умови	Низький рівень технічного оснащення	Інтеграція до ринків ЄС	Воєнні дії та їх наслідки
Високородючі чорноземні ґрунти	Обмежений доступ до фінансування	Розвиток органічного виробництва	Зміни клімату
Досвід ведення виробництва	Недостатня кооперативна активність	Цифровізація процесів	Коливання цін на ринках
Близькість до європейських ринків	Високі логістичні витрати	Зростання державної підтримки	Зростання витрат на енергоносії
Зростання урожайності основних культур	Низький рівень цифровізації	Розвиток кооперативного руху	Конкуренція з великим агробізнесом

Джерело: власна авторська розробка



Рис. 1. Концептуальна схема організаційно-економічного механізму розвитку фермерських господарств України

Джерело: власна авторська розробка

через консультаційні послуги, цифрові платформи та системи моніторингу, що забезпечують інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень. Інституціональні інструменти представлені нормативно-правовим регулюванням, стандартами якості та системами сертифікації, які створюють правове поле функціонування механізму.

Результативний блок відображає показники ефективності функціонування механізму через триєдину систему оцінювання на різних ієрархічних рівнях економіки. Мікроекономічний рівень характеризується показниками прибутковості господарств, продуктивності праці та рентабельності виробництва, що відображають безпосередню ефективність діяльності окремих фермерських господарств. Мезоекономічний рівень оцінюється через індикатори розвитку сільських територій, показники зайнятості населення та стан соціальної інфраструктури, що характеризують регіональний вплив фермерського сектору. Макроекономічний рівень визначається внеском сектору у валовий внутрішній продукт, обсягами експортних надходжень та рівнем забезпечення продовольчої безпеки країни, що демонструє загальнонаціональне значення фермерських господарств для економіки держави. Ефективність функціонування організаційно-економічного механізму оцінюється через систему збалансованих показників, що включає економічні, соціальні та екологічні критерії.

Адаптація організаційно-економічного механізму до вимог європейської інтеграції базується на концептуальних засадах Спільної аграрної політики ЄС [3]. Центральним елементом цієї адаптації є формування системи підтримки доходів фермерських господарств через механізм прямих платежів. Стратегія адаптації орієнтована на стимулювання впровадження сталих практик господарювання та забезпечення комплексного розвитку сільських територій. Підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств досягається через акти-

візацію інноваційної діяльності та модернізацію виробничих процесів.

Ключовим напрямом адаптаційного процесу є гармонізація національних стандартів виробництва з європейськими нормативними вимогами [3]. Формування системи екологічних платежів стає важливим економічним стимулом дотримання принципів сталого розвитку. Розбудова національної системи сільськогосподарського консультування забезпечує ефективний трансфер знань та інновацій до фермерських господарств. Створення інтегрованих інформаційних систем управління сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності господарств.

Цифровізація організаційно-економічного механізму набуває особливої значущості як каталізатор структурних трансформацій аграрного виробництва. Впровадження технологій точного землеробства забезпечує оптимізацію використання виробничих ресурсів, у той час системи дистанційного моніторингу дозволять здійснювати контроль агрометеорологічних параметрів та стану посівів в режимі реального часу [10].

Таким чином, проведений аналіз засвідчує, що ефективне функціонування організаційно-економічного механізму розвитку фермерських господарств потребує комплексного підходу, який враховує специфіку різних груп господарств, забезпечує інтеграцію цифрових технологій та орієнтований на вимоги європейських стандартів. Запропонована концептуальна модель створює методологічну основу для розробки практичних інструментів підтримки фермерського сектору та формування адаптивних стратегій його розвитку в умовах сучасних викликів. Реалізація цієї моделі дозволить подолати технологічний дуалізм сектору, підвищити ефективність використання державних ресурсів та забезпечити сталий розвиток фермерських господарств як основи продовольчої безпеки України.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Результати дослідження засвідчують не-

обхідність кардинальної трансформації підходів до функціонування фермерських господарств України в умовах воєнних викликів та євроінтеграційних процесів. Діагностика сучасного стану сектору виявила глибоку структурну асиметрію, коли незначна частка великих господарств контролює переважну більшість земельних ресурсів при одночасному домінуванні малих форм господарювання за кількісними показниками. Емпіричний аналіз засвідчив критичні диспропорції в ефективності функціонування різних груп фермерських господарств, що проявляється у значних розривах за показниками продуктивності, рентабельності та рівня технологічної оснащеності.

Запропонована концептуальна модель організаційно-економічного механізму, яка структурно охоплює цільову, функціональну, інструментальну

та результативну складові, забезпечуючи комплексність управлінського впливу на розвиток фермерського сектору. Імплементація запропонованих теоретико-методологічних розробок створить передумови для подолання структурних дисбалансів сектору та забезпечення його конкурентоспроможності в умовах європейської інтеграції.

Подальші наукові розробки доцільно зосередити на поглибленому вивченні цифрових інструментів модернізації організаційно-економічного механізму, дослідженні ефективних моделей кооперативної взаємодії в умовах післявоєнного відновлення та порівняльному аналізі вітчизняних і європейських практик розвитку фермерства. Актуальним напрямом залишається дослідження екологічних аспектів функціонування організаційно-економічних механізмів у контексті вимог сталого розвитку.

### Література

1. Полятикіна Л. І. Організаційно-економічні основи створення та розвитку фермерських господарств. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 592–598. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/101.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/101.pdf) (дата звернення: 07.08.2025)
2. Prokopa I., Rykovska O., Mykhailenko O., Fraier O. The agriculture of Ukraine amidst war and agroecology as a driver of recovery. *Hungarian Studies*. 2024. Vol. 38. P. 89–112. URL: [https://studies.hu/wp-content/uploads/2024/08/2863\\_Fraier.pdf](https://studies.hu/wp-content/uploads/2024/08/2863_Fraier.pdf) (дата звернення: 07.08.2025)
3. Kovalenko A., Tsybulska J., Sakal O., Krupin V., Bratinova M. Ukraine's Agricultural and Rural Development: Transformation of Strategic Planning within the Processes of European Integration. *European Research Studies Journal*. 2025. Vol. 1. P. 739–760. URL: <https://ersj.eu/journal/3933> (дата звернення: 07.08.2025).
4. Грошев С. В. Сучасний стан розвитку фермерських господарств України. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3, № 3. С. 186–194. URL: <http://ujae.org.ua/suchasnyj-stan-rozvytku-fermerskyh-gospodarstv-ukrayiny/> (дата звернення: 07.08.2025).
5. Малик М. Й., Шпикуляк, О. Г. Становлення організаційно-економічної моделі сімейного фермерства в Україні: інституційні засади, проблеми та пріоритети. *Економіка АПК*. 2019. № 9. С. 85–96. DOI: 10.32317/2221-1055.201909086.
6. Кравченко М. О., Камінська Т. В. Визначення категорії організаційно-економічного механізму в контексті теорії проектування економічних механізмів. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2024. № 30. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313044>
7. Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/cg.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm) (дата звернення: 12.06.2025).
8. UCAB, Outlook for Ukrainian agricultural market 2025 UCAB. 2024. URL: <https://ucab.ua/files/2024/2025%20Outlook.pdf> (дата звернення: 07.08.2025).
9. Agriculture in Ukraine: pre-war, status quo and a way forward. *KSE Institute*. 2024. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Market-analysis-and-Outlook-of-Ukraine-2023.pdf> (дата звернення: 07.08.2025).
10. Kushnir N., Tsaruk D., Shpak V., Dobrovolskyi A., Didukh R. Analysis of digitalization modern global trends and factors in the context of Ukraine's agricultural sector. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2024. Vol. 1429. DOI: 10.1088/1755-1315/1429/1/012006

### References

1. Poliatykyina, L. I. (2017) Orhanizatsiino-ekonomichni osnovy stvorennia ta rozvytku fermerskykh hospodarstv. *Ekonomika ta suspilstvo*, 9, pp. 592–598. Available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/101.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/101.pdf) [in Ukrainian].
2. Prokopa, I., Rykovska, O., Mykhailenko, O., Fraier, O. (2024) The agriculture of Ukraine amidst war and agroecology as a driver of recovery. *Hungarian Studies*, 38, pp. 89–112. Available at: [https://studies.hu/wp-content/uploads/2024/08/2863\\_Fraier.pdf](https://studies.hu/wp-content/uploads/2024/08/2863_Fraier.pdf).
3. Kovalenko, A., Tsybulska, J., Sakal, O., Krupin, V., Bratinova, M. (2025) Ukraine's agricultural and rural development: Transformation of strategic planning within the processes of European integration. *European Research Studies Journal*, 1, pp. 739–760. Available at: <https://ersj.eu/journal/3933>.



4. Hroshev, S.V. (2018) Suchasnyi stan rozvytku fermerskykh hospodarstv Ukrainy. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, 3(3), pp. 186–194. Available at: <http://ujae.org.ua/suchasnyj-stan-rozvytku-fermerskyh-gospodarstv-ukrayiny/> [in Ukrainian].
5. Malyk, M.Y., Shpykuliak, O.H. (2019) Stanovlennia orhanizatsiino-ekonomichnoi modeli simeinoho fermerstva v Ukraini: instytutsiini zasady, problemy ta priorytety. *Ekonomika APK*, 9, pp. 85–96. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201909086> [in Ukrainian].
6. Kravchenko, M.O., Kaminska, T.V. (2024) Vyznachennia katehorii orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu v konteksti teorii proektuvannia ekonomichnykh mekhanizmiv. *Ekonomichni visnyk NTUU "KPI"*, 30, pp. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313044> [in Ukrainian].
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (no date) Available at: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/cg.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm) (Accessed: 12 June 2025) [in Ukrainian].
8. UCAB (2024) Outlook for Ukrainian agricultural market 2025, UCAB. Available at: <https://ucab.ua/files/2024/2025%20Outlook.pdf>.
9. KSE Institute (2024) Agriculture in Ukraine: pre-war, status quo and a way forward. Available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Market-analysis-and-Outlook-of-Ukraine-2023.pdf>.
10. Kushnir, N., Tsaruk, D., Shpak, V., Dobrovolskyi, A., Didukh, R. (2024) Analysis of digitalization modern global trends and factors in the context of Ukraine's agricultural sector. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1429. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1429/1/012006>.

**Чернуха Дмитро Вікторович**

*студент факультету фінансів*

*Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*

**Chernukha Dmytro**

*Student of the Faculty of Finance of the*

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

ORCID: 0009-0005-0670-3318

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11307

## МАКРОФІНАНСОВІ РИЗИКИ У ПІСЛЯВОЄННІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

## MACROFINANCIAL RISKS IN THE POST-WAR ECONOMY OF UKRAINE

**Анотація.** Вступ. Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну спричинило масштабні руйнування інфраструктури та глибокі деформації економічної системи, створивши безпрецедентні макрофінансові виклики для післявоєнного відновлення. Загальний обсяг прямих збитків від руйнувань перевищує 400 млрд. доларів США, що становить понад 200% довоєнного річного ВВП України. Високий рівень зовнішньої фінансової залежності, значний дефіцит державного бюджету, інфляційний тиск та структурні дисбаланси на ринку праці формують складний комплекс ризиків, що потребують системного аналізу та розробки ефективних механізмів їх мінімізації.

**Мета.** Метою дослідження є комплексний аналіз макрофінансових ризиків у післявоєнній економіці України та розробка рекомендацій щодо їх мінімізації. Дослідження спрямоване на виявлення ключових загроз фінансовій стабільності в умовах відбудови, оцінку їхнього потенційного впливу на економічний розвиток та формування стратегічних підходів до управління ними, з особливим фокусом на визначення пріоритетних напрямів структурних реформ та механізмів ефективного залучення міжнародної фінансової допомоги.

**Матеріали і методи.** Дослідження базується на комплексному аналізі даних з офіційних джерел, включаючи аналітичні звіти Національного банку України, статистичні дані Державної служби статистики, звіти міжнародних фінансових організацій та документи Міністерства економіки України. Методологічною основою є системний підхід, що поєднує методи статистичного аналізу, сценарного прогнозування, економіко-математичного моделювання та компаративного аналізу досвіду інших країн, які відновлювались після збройних конфліктів, з урахуванням специфіки української ситуації.

**Результати.** Виявлено ключові макрофінансові ризики післявоєнної економіки України, серед яких: критична залежність від зовнішнього фінансування, значний дефіцит державного бюджету, інфляційний та девальваційний тиск, дисбаланси на ринку праці та обмежений доступ до кредитних ресурсів. Встановлено, що руйнування енергетичної інфраструктури створює суттєвий тиск на економічне відновлення, а виконання зобов'язань перед міжнародними партнерами є критично важливим для забезпечення стабільного зовнішнього фінансування. Розроблено комплексний підхід до мінімізації макрофінансових ризиків, що включає забезпечення макроекономічної стабільності, стимулювання приватних інвестицій, підвищення ефективності державних видатків та розвиток фінансового сектору.

**Перспективи.** Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методології кількісної оцінки макрофінансових ризиків з урахуванням їх взаємозв'язку та кумулятивного впливу. Актуальним залишається формування оптимальних моделей залучення та використання фінансових ресурсів для відбудови критичної інфраструктури, трансформація фіскальної політики для забезпечення балансу між фінансуванням відбудови та підтримкою макрофінансової стабільності, розробка механізмів ефективної інтеграції України до європейського фінансового простору та аналіз потенціалу фінансових технологій для подолання макрофінансових викликів.

**Ключові слова:** макрофінансові ризики, післявоєнна економіка, економічне відновлення України, фінансова стабільність, міжнародна фінансова допомога, структурні реформи, інфляційні процеси, девальваційні ризики, циркулярна економіка, євроінтеграція.

**Summary.** Introduction. Russia's full-scale invasion of Ukraine caused massive destruction of infrastructure and profound deformations of the economic system, creating unprecedented macro-financial challenges for post-war recovery. The total direct

damage from the destruction exceeds US\$400 billion, which is more than 200% of Ukraine's pre-war annual GDP. The high level of external financial dependence, significant state budget deficit, inflationary pressure, and structural imbalances in the labor market form a complex set of risks that require systematic analysis and the development of effective mechanisms for their minimization.

*Purpose.* The purpose of the study is a comprehensive analysis of macro-financial risks in the post-war economy of Ukraine and the development of recommendations for their minimization. The study is aimed at identifying key threats to financial stability in the context of reconstruction, assessing their potential impact on economic development and developing strategic approaches to managing them, with a special focus on identifying priority areas of structural reforms and mechanisms for effectively attracting international financial assistance.

*Materials and methods.* The study is based on a comprehensive analysis of data from official sources, including analytical reports of the National Bank of Ukraine, statistical data of the State Statistics Service, reports of international financial organizations and documents of the Ministry of Economy of Ukraine. The methodological basis is a systematic approach that combines methods of statistical analysis, scenario forecasting, economic and mathematical modeling and comparative analysis of the experience of other countries that recovered from armed conflicts, taking into account the specifics of the Ukrainian situation.

*Results.* Key macrofinancial risks of the post-war economy of Ukraine have been identified, including: critical dependence on external financing, significant state budget deficit, inflationary and devaluation pressures, imbalances in the labor market, and limited access to credit resources. It has been established that the destruction of energy infrastructure creates significant pressure on economic recovery, and the fulfillment of obligations to international partners is critically important for ensuring stable external financing. A comprehensive approach to minimizing macrofinancial risks has been developed, which includes ensuring macroeconomic stability, stimulating private investment, increasing the efficiency of public spending, and developing the financial sector.

*Discussion.* Further research should be directed at developing a methodology for quantitative assessment of macrofinancial risks, taking into account their interrelationships and cumulative impact. The formation of optimal models for attracting and using financial resources for the reconstruction of critical infrastructure, the transformation of fiscal policy to ensure a balance between financing reconstruction and supporting macro-financial stability, the development of mechanisms for the effective integration of Ukraine into the European financial space and the analysis of the potential of financial technologies for overcoming macro-financial challenges remain relevant.

**Key words:** macro-financial risks, post-war economy, economic recovery of Ukraine, financial stability, international financial assistance, structural reforms, inflationary processes, devaluation risks, circular economy, European integration.

**Постановка проблеми.** Повномасштабне вторгнення Росії в Україну спричинило безпрецедентні руйнування інфраструктури та дестабілізацію фінансової системи країни, створивши унікальні макрофінансові виклики для післявоєнного відновлення. Масштабні руйнування енергетичної, транспортної та соціальної інфраструктури України за оцінками Світового банку перевищують 400 млрд. доларів США, що становить понад 200% річного ВВП країни до початку повномасштабного вторгнення. Ці руйнування супроводжуються значним зростанням державного боргу, критичною залежністю від зовнішнього фінансування та структурними дисбалансами в економіці. Трансформація ринку праці внаслідок масової міграції та мобілізації створює додаткові ризики для економічного відновлення. Інфляційний тиск, девальваційні ризики та обмежений доступ до міжнародних фінансових ринків ускладнюють стабілізацію фінансової системи. Дефіцит державного бюджету та необхідність значних видатків на обороноздатність обмежують можливості державного фінансування відбудови. Руйнування виробничих потужностей та порушення логістичних ланцюгів зумовлюють скорочення експортного потенціалу, що негативно впливає на валютні надходження. Водночас повоєнне відновлення України потребує не просто відбудови зруйнованого, а комплексної модернізації економіки з урахуванням євроінтеграційних процесів та переходу до сталого розвитку. В цих умовах ідентифікація, оцінка та розробка механізмів

мінімізації макрофінансових ризиків стає ключовим фактором успішної трансформації економіки України у післявоєнний період.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Значний внесок у формування базових положень та концепцій аналізу макрофінансових ризиків у післявоєнній економіці зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Prohorovs A. [1] аналізує наслідки російсько-української війни для бізнесу та економік європейських країн. Науковець зосереджується на оцінці ризиків та їхньому впливі на фінансову стабільність європейського регіону, що має прямі наслідки для післявоєнного відновлення України.

Група дослідників на чолі з Liadze I. [2] визнає економічні витрати російсько-української війни. Вчені розглядають макрофінансові наслідки конфлікту та оцінюють потенційні ризики для світової економічної системи, підкреслюючи довгострокові фінансові виклики для України. Junaedi J. [3] досліджує вплив російсько-української війни на економіку Індонезії. Дослідник аналізує ланцюги поширення економічних ризиків від регіонального конфлікту на глобальному рівні, що демонструє масштаб макрофінансових викликів.

Darmayadi A. та Megits N. [4] вивчають вплив російсько-української війни на економіку Європейського Союзу. Науковці характеризують фінансові ризики та економічні виклики, що постають перед європейськими країнами, розглядаючи їх у контексті

потенційних загроз для фінансової системи України. Колектив українських експертів Bublyk Y., Shapoval Y., Shpanel-Yukhta O. та Brus S. [5] аналізують вплив фінансового доступу на безготівкову економіку на прикладі України. Фахівці розглядають важливість розвитку цифрових фінансових систем для зменшення економічних ризиків у контексті післявоєнної відбудови.

Вітчизняний науковець Zakharchenko V.I. [6] досліджує відновлення України від наслідків війни засобами неоекономіки. Професор пропонує секторальні та просторові підходи до подолання макрофінансових ризиків післявоєнного періоду, наголошуючи на необхідності структурних трансформацій. Група західних дослідників Hartley K., Baldassarre B. та Kirchherr J. [7] розглядають кругову економіку як відповідь на кризу. Економісти надають теоретичне підґрунтя для розуміння механізмів економічного відновлення, актуальних для мінімізації фінансових ризиків України.

Колектив українських вчених на чолі з Makarenko P.M. [8] розробляє модель брендингу конкурентного потенціалу суб'єктів агропродовольчого сектору економіки України. Спеціалісти аналізують стратегії зменшення ризиків у ключовому секторі української економіки, що має критичне значення для макрофінансової стабільності. Owczarzak J. та група американських і українських дослідників [9] вивчають моральні економіки догляду в контексті соціальної стабільності. Їхнє дослідження демонструє важливість соціальних аспектів для фінансової стійкості в умовах відновлення після воєнних дій.

Markevych K., Maistro S., Koval V. та Paliukh V. [10] досліджують сталість гірничодобувної галузі та кругову економіку в контексті економічної безпеки України. Аналітики розглядають секторальні ризики та механізми їх мінімізації, акцентуючи увагу на фінансових аспектах економічної безпеки. Українські науковці Litvak O. та Litvak S. [11] аналізують впровадження моделі кругової економіки в аграрному секторі України. Їхня робота висвітлює інноваційні підходи до зменшення макрофінансових ризиків у стратегічно важливій для України галузі.

Колектив авторів на чолі з Kulikov P. [12] розробляє проект інноваційного та інвестиційного розвитку післявоєнної економіки України. Експерти пропонують механізми залучення інвестицій для подолання фінансових ризиків, підкреслюючи важливість стабільного інвестиційного клімату. Фахівці Світового банку Guenette J.D., Kenworthy P.G. та Wheeler C.M. [13] аналізують наслідки війни в Україні для глобальної економіки. Економісти оцінюють системні ризики та їхній вплив на макрофінансову стабільність, надаючи рекомендації щодо стратегій відновлення.

Група українських дослідників Shvedun V., Bulba V., Bozhko L. та інші [14] вивчають кругову економіку в Україні на шляху до європейської інтеграції. Науковці пропонують напрями сталого управління під час війни та післявоєнного віднов-

лення, аналізуючи ризики та можливості для фінансової системи. Китайські вчені Qian K., Zheng J. та Gu D. [15] досліджують вплив російського вторгнення в Україну на світову економіку. Аналітики розглядають глобальні макрофінансові ризики, спричинені конфліктом, що мають безпосередній вплив на можливості відновлення України.

Американські дослідники Rose A., Chen Z. та Wei D. [16] аналізують економічні наслідки порушення експорту зернових товарів внаслідок російсько-української війни. Фахівці оцінюють ризики для продовольчої безпеки та їх вплив на фінансову стабільність, що є суттєвим фактором для відновлення експортного потенціалу України.

Незважаючи на значний доробок науковців, залишаються невирішеними проблемні питання. Зокрема, потребує уваги комплексна оцінка системних макрофінансових ризиків у післявоєнній економіці України з урахуванням безпрецедентних масштабів руйнувань. Актуальним залишається розробка механізмів фінансової стабілізації в умовах масштабних пошкоджень інфраструктури та критичного рівня боргового навантаження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є комплексний аналіз макрофінансових ризиків у післявоєнній економіці України та розробка рекомендацій щодо їх мінімізації. Дослідження спрямоване на виявлення ключових загроз фінансовій стабільності в умовах відбудови, оцінку їхнього потенційного впливу на економічний розвиток та формування стратегічних підходів до управління ними. Особлива увага приділяється визначенню пріоритетних напрямів структурних реформ для забезпечення макроекономічної стабільності, розробці механізмів ефективного залучення та використання міжнародної фінансової допомоги, а також формуванню моделі фіскальної консолідації, що сприятиме сталому розвитку економіки України в післявоєнний період.

**Матеріали і методи.** Дослідження макрофінансових ризиків у післявоєнній економіці України базується на комплексному аналізі даних з офіційних джерел. Інформаційну базу склали аналітичні звіти Національного банку України, зокрема інфляційні звіти та макроекономічні прогнози на 2024–2027 роки. Використано статистичні дані Державної служби статистики України щодо макроекономічних показників, зовнішньоторговельного балансу та ринку праці. Важливим джерелом інформації стали звіти міжнародних фінансових організацій, включаючи оцінки Світового банку щодо обсягів руйнувань інфраструктури України та прогнози МВФ щодо перспектив відновлення економіки. Також проаналізовано документи Міністерства економіки України, зокрема прогнози економічного і соціального розвитку України, та звіти консорціуму RRR4U щодо виконання умов програми МВФ та допомоги ЄС у межах Ukraine Facility.



Методологічною основою дослідження є системний підхід до аналізу макрофінансових ризиків, що дозволяє врахувати їхню взаємозалежність та комплексний вплив на економіку. Застосовано методи статистичного аналізу для оцінки поточного стану та динаміки ключових макроекономічних показників. Для прогнозування потенційних ризиків використано сценарний аналіз з урахуванням різних варіантів розвитку ситуації у післявоєнний період. Методи економіко-математичного моделювання застосовано для оцінки впливу окремих факторів на фінансову стабільність. Важливим елементом методології є компаративний аналіз досвіду інших країн, що відновлювались після збройних конфліктів, з урахуванням специфіки ситуації в Україні. Комплексний методологічний підхід дозволяє не лише ідентифікувати ключові макрофінансові ризики, але й розробити обґрунтовані рекомендації щодо їх мінімізації в умовах післявоєнного відновлення України.

**Виклад основного матеріалу.** Макрофінансові ризики у післявоєнній економіці України формуються під впливом безпрецедентних руйнувань, спричинених повномасштабним вторгненням Росії. Масштабні атаки на енергетичну інфраструктуру, транспортні шляхи, виробничі потужності та житловий фонд створили унікальні виклики для відновлення економіки. За оцінками Світового банку, загальний обсяг прямих збитків від руйнувань перевищує 400 млрд. доларів США, що становить понад 200% довоєнного річного ВВП України. Ці руйнування критично впливають на макрофінансову стабільність держави, створюючи додаткове навантаження на державний бюджет. Відновлення зруйнованої інфраструктури потребуватиме значних фінансових ресурсів, які значно перевищують внутрішні можливості української економіки.

Ключовим макрофінансовим ризиком для післявоєнної економіки України є критична залежність від зовнішнього фінансування. В умовах військових дій та масштабних руйнувань Україна змушена покладатися на фінансову допомогу міжнародних партнерів для покриття дефіциту державного бюджету. У 2024 році очікується, що міжнародні партнери нададуть Україні понад 41 млрд. доларів США, а у 2025 році — більше 38 млрд. доларів США. Ці кошти використовуються для фінансування соціальних видатків, проєктів відновлення та підтримки обороноздатності. Важливим джерелом фінансування у 2025 році стане механізм ERA, який передбачає використання доходів від заморожених російських активів. Попри значні обсяги зовнішньої допомоги, існує ризик її скорочення у середньостроковій перспективі, що може призвести до фіскальних дисбалансів.

Серйозним викликом для фінансової стабільності є значний дефіцит державного бюджету України. За даними НБУ, у 2024 році прогнозується дефіцит зведеного бюджету на рівні 1,176 трлн. грн, а у 2025 році — 1,64 трлн. грн. Такий високий рівень дефіци-

ту створює ризики для макрофінансової стабільності, оскільки його фінансування потребує значних запозичень. Водночас значна частина бюджетних видатків спрямовується на оборонні потреби, що обмежує можливості держави фінансувати відновлення економіки. У післявоєнний період Україна стикнеться з необхідністю фіскальної консолідації при одночасному забезпеченні достатнього фінансування відбудови. Це вимагатиме оптимізації структури бюджетних видатків, підвищення ефективності податкової системи та зменшення масштабів тіньової економіки.

Інфляційні ризики становлять важливий компонент макрофінансових викликів для післявоєнної економіки України. Протягом 2024–2025 років спостерігається прискорення інфляційних процесів. За даними НБУ, у жовтні 2024 року інфляція сягнула 9,7% у річному вимірі, а в березні 2025 року вже 14,6%. Основними чинниками прискорення інфляції є обмежена пропозиція продовольства через гірші врожаї, зростання виробничих витрат, зокрема на енергоносії та оплату праці, жвавий споживчий попит та певне послаблення курсу гривні. НБУ прогнозує, що інфляція досягне пікових значень у II кварталі 2025 року, після чого почне знижуватися до 8,4% наприкінці року. Для контролю інфляційних процесів НБУ застосовує жорстку монетарну політику, підвищивши облікову ставку до 15,5% у березні 2025 року. У післявоєнний період існує ризик подальшого інфляційного тиску через значні видатки на відбудову та можливе розбалансування грошово-кредитної політики.

Значний вплив на макрофінансову стабільність має ситуація з міжнародними резервами України. Їхня динаміка відображає здатність держави забезпечувати валютну стабільність та виконувати зовнішні зобов'язання. Зміни у обсягах міжнародних резервів НБУ та джерела фінансування України представлені у Таблиці 1.

Девальваційні ризики залишаються важливим фактором макрофінансової нестабільності у післявоєнний період. В умовах воєнних дій валютний ринок України функціонує з суттєвими обмеженнями та адміністративним регулюванням. НБУ вживає заходів для забезпечення стійкої ситуації на валютному ринку, не допускаючи значних коливань курсу гривні. Утім, через наслідки війни валютний ринок функціонує в умовах дефіциту валюти, який покривається з міжнародних резервів. Значний від'ємний торговельний баланс (за прогнозами НБУ, сальдо торговельного балансу у 2025 році становитиме –27 млрд. доларів США) створює постійний тиск на валютний курс. У післявоєнний період існує ризик посилення девальваційного тиску через лібералізацію валютного ринку, зростання імпорту для відбудови та можливе скорочення зовнішнього фінансування.

Суттєвим макрофінансовим ризиком для післявоєнної економіки України є критичний стан енергетичної інфраструктури. Російські атаки на енергетичні

Таблиця 1

**Основні макрофінансові показники України у 2024–2025 роках**

Показник	2024 рік	2025 рік	Зміна, %
Міжнародні резерви НБУ, млрд. дол. США	36,6	42,38	+15,8
Очікувана міжнародна допомога, млрд. дол. США	41,0	38,0	-7,3
Зростання ВВП (реальне), %	4,0	4,3	+0,3 п.п.
Інфляція (на кінець року), %	12,0	8,4	-3,6 п.п.
Облікова ставка НБУ, %	14,5	15,5	+1,0 п.п.
Сальдо зведеного бюджету, млрд. грн	-1 176	-1 640	+39,5

Джерело: розроблено авторами на основі даних [17; 18]

об'єкти призвели до значних руйнувань та створили дефіцит електроенергії. Це спричинило зростання виробничих витрат бізнесу та негативно вплинуло на економічне зростання. Відновлення зруйнованої енергетичної інфраструктури потребуватиме значних інвестицій, що створить додаткове навантаження на фінансову систему. Водночас енергетична безпека є критично важливою для економічного відновлення. У післявоєнний період необхідно не лише відбудувати зруйновані енергетичні об'єкти, але й здійснити структурну трансформацію енергетичного сектору для підвищення його стійкості та ефективності.

Ринок праці України зазнав кардинальних змін внаслідок війни, що створює додаткові ризики для післявоєнного відновлення. Масова міграція населення за кордон (за різними оцінками, від 5 до 8 млн. осіб) та мобілізація до Збройних Сил України призвели до значного дефіциту робочої сили. За даними НБУ, рівень безробіття у 2024 році оцінюється у 18,7%, а у 2025 році — 17,7%. Водночас спостерігається значна нерівномірність на ринку праці: у великих містах, віддалених від зони бойових дій, відчувається гострий дефіцит працівників, тоді як у прифронтових районах рівень безробіття залишається високим. Конкуренція за кваліфікованих працівників стимулює зростання заробітних плат (на 22% у річному вимірі за останніми даними), що створює додатковий інфляційний тиск.

Важливим фактором макрофінансової стабільності є стан банківської системи та доступність кредитних ресурсів для відновлення економіки. Банківський сектор України демонструє стійкість в умовах війни, проте існують значні ризики для його функціонування у післявоєнний період. Висока облікова ставка НБУ (15,5% станом на березень 2025 року) робить кредитні ресурси дорогими для бізнесу. Водночас банки змушені підтримувати високі ставки за депозитами (15% річних і більше) для захисту заощаджень від інфляції. Це створює значний розрив між вартістю залучення та розміщення коштів, що обмежує можливості банків для кредитування реального сектору економіки. У післявоєнний період ключовим викликом для фінансової системи буде забезпечення доступного кредитування для відбудови економіки при одночасному збереженні фінансової стабільності.

Державні програми підтримки економіки, такі як «Оселя», «Відновлення» та «Доступні кредити 5–7–9%», відіграють важливу роль у стимулюванні економічної активності в умовах війни. Ці програми сприяють відновленню зруйнованої інфраструктури, підтримці бізнесу та створенню нових робочих місць. Утім, їхнє фінансування створює додаткове навантаження на державний бюджет, що може посиливати фіскальні дисбаланси. У післявоєнний період необхідно буде трансформувати ці програми для забезпечення їхньої фінансової стійкості та максимальної ефективності для відновлення економіки.

Структурні трансформації економіки України у післявоєнний період супроводжуватимуться значними макрофінансовими ризиками. Війна призвела до суттєвих змін у структурі економіки, зокрема через руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів та зміну географії розміщення підприємств. У Таблиці 2 представлено основні макроекономічні показники та прогнози їхньої динаміки, що відображають перспективи структурних змін в економіці України.

Євроінтеграційні процеси створюють додаткові виклики та можливості для макрофінансової стабільності України. Виконання умов програми МВФ та Ukraine Facility залишається критично важливим для забезпечення стабільного зовнішнього фінансування. За даними консорціуму RRR4U, Україна демонструє значний прогрес у виконанні зобов'язань перед міжнародними донорами, проте спостерігається певне погіршення дотримання календаря їх впровадження. У 2024 році Україна успішно отримала 16,1 млрд. євро до бюджету в рамках Ukraine Facility, а у 2025 році, за умови виконання передбачених індикаторів, зможе отримати 12,5 млрд. євро. Водночас існують ризики затримок у фінансуванні через невиконання окремих структурних маяків. У післявоєнний період виконання зобов'язань перед міжнародними партнерами залишатиметься важливим фактором макрофінансової стабільності.

Управління державним боргом становитиме суттєвий виклик для макрофінансової стабільності у післявоєнний період. Значні запозичення для фінансування дефіциту державного бюджету в умовах війни призвели до зростання боргового навантаження. Виплати за зовнішніми боргами створюють

Таблиця 2

## Прогноз макроекономічних показників України на 2024–2026 роки

Показник	2024 рік	2025 рік	2026 рік
Валовий внутрішній продукт (номінальний), млрд. грн	7 643	8 980,6	10 421,8
ВВП (реальне зростання), % до попереднього року	4,6	6,8	6,6
Індекс споживчих цін (грудень до грудня), %	9,7	8,1	6,9
Рівень безробіття населення віком 15–70 років, %	18,7	17,7	15,0
Сальдо торговельного балансу, млн. дол. США	-40 172	-27 044	-25 433

Джерело: розроблено авторами на основі даних [17; 18]

додатковий тиск на міжнародні резерви України. Так, лише за березень 2025 року за обслуговування та погашення державного боргу в іноземній валюті було виплачено 786,7 млн. доларів США. У післявоєнний період Україна може зіткнутися з необхідністю реструктуризації державного боргу для забезпечення його стійкості та зменшення боргового навантаження на економіку.

Трансформація механізмів залучення інвестицій стане ключовим фактором післявоєнного відновлення економіки України. В умовах значних руйнувань інфраструктури та виробничих потужностей залучення приватних інвестицій є критично важливим для відновлення економічного потенціалу. Проект інноваційного та інвестиційного розвитку післявоєнної економіки України, розроблений колективом авторів на чолі з Kulikov P., передбачає створення сприятливих умов для інвестицій. Ключовими елементами цього проекту є забезпечення правового захисту інвесторів, розвиток інфраструктури, підготовка кваліфікованих кадрів та створення ефективних механізмів державно-приватного партнерства. Успішна реалізація цих заходів сприятиме зменшенню макрофінансових ризиків та забезпеченню сталого економічного зростання.

Циркулярна економіка та сталий розвиток стають важливими компонентами післявоєнного відновлення України. Дослідження Shvedun V., Bulba V., Bozhko L. та інших науковців демонструють важливість впровадження принципів циркулярної економіки для забезпечення сталого розвитку України в умовах євроінтеграції. Застосування цих принципів у процесі відбудови дозволить не лише відновити зруйновану інфраструктуру, але й створити більш ефективну та екологічно стійку економічну систему. Це сприятиме зменшенню макрофінансових ризиків у довгостроковій перспективі через підвищення ресурсної ефективності та зменшення залежності від імпорту енергоносіїв.

Макрофінансові ризики у післявоєнній економіці України потребують комплексного підходу до їх мінімізації. Ключовими елементами такого підходу мають стати: забезпечення макроекономічної стабільності через ефективну монетарну та фіскальну політику; залучення достатнього зовнішнього фінансування для відбудови критичної інфраструктури; стимулювання приватних інвестицій через створення

сприятливого бізнес-середовища; підвищення ефективності державних видатків через впровадження прозорих механізмів відбору та реалізації інвестиційних проєктів; розвиток фінансового сектору для забезпечення доступного кредитування реальної економіки; диверсифікація експортного потенціалу для зменшення залежності від окремих ринків та товарних груп. Реалізація цих заходів дозволить зменшити макрофінансові ризики та забезпечити стаке економічне зростання України у післявоєнний період.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження макрофінансових ризиків у післявоєнній економіці України виявило комплексний характер викликів, що потребують системного підходу до їх мінімізації. Ключовими ризиками визначено: критичну залежність від зовнішнього фінансування, значний дефіцит державного бюджету, інфляційний та девальваційний тиск, зростання державного боргу, дисбаланси на ринку праці та обмежений доступ до кредитних ресурсів. Особливої уваги потребує відновлення зруйнованої енергетичної інфраструктури як передумови економічного відродження України. Виконання зобов'язань перед міжнародними партнерами в рамках програми МВФ та Ukraine Facility залишається критично важливим для забезпечення макрофінансової стабільності. Застосування принципів циркулярної економіки та впровадження інноваційних механізмів залучення інвестицій сприятимуть не лише подоланню поточних викликів, але й формуванню стійкої економічної системи, здатної забезпечити довгострокове зростання.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка методології кількісної оцінки макрофінансових ризиків у післявоєнній економіці з урахуванням їх взаємозв'язку та кумулятивного впливу. Актуальним залишається формування оптимальних моделей залучення та використання фінансових ресурсів для відбудови критичної інфраструктури. Потребує поглибленого вивчення питання трансформації фіскальної політики для забезпечення балансу між необхідністю фінансування відбудови та підтримкою макрофінансової стабільності. Важливим напрямом досліджень є також розробка механізмів ефективної інтеграції України до європейського фінансового простору з мінімізацією пов'язаних із цим ризиків.



### Література

1. Prohorovs, A. (2022). Russia's War in Ukraine: Consequences for European Countries' Businesses and Economies. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/jrfm15070295>
2. Liadze, I., Macchiarelli, C., Mortimer-Lee, P., & Sanchez Juanino, P. (2023). Economic costs of the Russia-Ukraine war. *World Economy*, 46(4), 874–886. <https://doi.org/10.1111/twec.13336>
3. Junaedi, J. (2022). The Impact of the Russia-Ukraine War on the Indonesian Economy. *Journal of Social Commerce*, 2(2), 71–81. <https://doi.org/10.56209/jommerce.v2i2.29>
4. Darmayadi, A., & Megits, N. (2023). The impact of the Russia-Ukraine war on the European Union economy. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 10(1), 46–55. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i1.1079>
5. Bublyk, Y., Shapoval, Y., Shpanel-Yukhta, O., & Brus, S. (2023). Effect of financial access on cashless economy: The case of Ukraine. *Banks and Bank Systems*, 18(1), 91–102. [https://doi.org/10.21511/bbs.18\(1\).2023.08](https://doi.org/10.21511/bbs.18(1).2023.08)
6. Zakharchenko, V. I. (2022). Restoration of Ukraine From the Consequences of the War by Means of Neo-Economy: Sectoral and Spatial Approaches. *Ukrainian Geographical Journal*, 2022(4), 23–36. <https://doi.org/10.15407/ugz2022.04.023>
7. Hartley, K., Baldassarre, B., & Kirchherr, J. (2024, January 1). Circular economy as crisis response: A primer. *Journal of Cleaner Production*. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140140>
8. Makarenko, P. M., Pilyavsky, V. I., Mykolenko, I. H., Varchenko, O. O., & Ipatov, A. V. (2023). Competitive Potential Branding Model of Subjects of Agro-food Economy Sector Ukraine. *Review of Economics and Finance*, 21(1), 221–235. <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.21>
9. Owczarzak, J., Phillips, S. D., Allen, A., Alpatova, P., Zub, T., Mazhnaya, A., & Filippova, O. (2023). Moral Economies of Care and Women Who Use Drugs in Ukraine. *Contemporary Drug Problems*, 50(2), 155–175. <https://doi.org/10.1177/00914509221147739>
10. Markevych, K., Maistro, S., Koval, V., & Paliukh, V. (2022). Mining sustainability and circular economy in the context of economic security in Ukraine. *Mining of Mineral Deposits*, 16(1), 101–113. <https://doi.org/10.33271/mining16.01.101>
11. Litvak, O., & Litvak, S. (2023). Implementation of the circular economy model in the agricultural sector of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9(2), 146–156. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-2-146-156>
12. Kulikov, P., Aziukovskyi, O., Vahonova, O., Bondar, O., Akimova, L., & Akimov, O. (2022, December 1). Post-war Economy of Ukraine: Innovation and Investment Development Project. *Economic Affairs (New Delhi)*. AEESRA. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.5.2022.30>
13. Guenette, J. D., Kenworthy, P. G., & Wheeler, C. M. (2022). *Implications of the War in Ukraine for the Global Economy*. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/37372>
14. Shvedun, V., Bulba, V., Bozhko, L., Kucher, L., Kholodok, V., & Ihnatiev, O. (2023). Circular Economy in Ukraine on the Way to European Integration: Directions for Sustainable Management during the War and Post-War Recovery. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 14(1), 194–206. [https://doi.org/10.14505/jemt.v14.1\(65\).19](https://doi.org/10.14505/jemt.v14.1(65).19)
15. Qian, K., Zheng, J., & Gu, D. (2023). The Impact of Russia's Invasion of Ukraine on the Global Economy. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 9(3), 5–6. <https://doi.org/10.54097/fbem.v9i3.9426>
16. Rose, A., Chen, Z., & Wei, D. (2023). The economic impacts of Russia–Ukraine War export disruptions of grain commodities. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 45(2), 645–665. <https://doi.org/10.1002/aep.13351>
17. Міністерство економіки України. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2025–2027 роки. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=428b492a-6d7c-4380-97c7-78ccb7f4a1fa&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkrainiNa2025-2027-Roki> (дата звернення: 20.08.2025).
18. Національний банк України. Макроекономічний та монетарний огляд, квітень 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichniy-ta-monetaryniy-oglyad-kviten-2025-roku> (дата звернення: 20.08.2025).

### References

1. Prohorovs, A. (2022). Russia's War in Ukraine: Consequences for European Countries' Businesses and Economies. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/jrfm15070295>
2. Liadze, I., Macchiarelli, C., Mortimer-Lee, P., & Sanchez Juanino, P. (2023). Economic costs of the Russia-Ukraine war. *World Economy*, 46(4), Pp. 874–886. <https://doi.org/10.1111/twec.13336>
3. Junaedi, J. (2022). The Impact of the Russia-Ukraine War on the Indonesian Economy. *Journal of Social Commerce*, 2(2), Pp. 71–81. <https://doi.org/10.56209/jommerce.v2i2.29>
4. Darmayadi, A., & Megits, N. (2023). The impact of the Russia-Ukraine war on the European Union economy. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 10(1), Pp. 46–55. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i1.1079>
5. Bublyk, Y., Shapoval, Y., Shpanel-Yukhta, O., & Brus, S. (2023). Effect of financial access on cashless economy: The case of Ukraine. *Banks and Bank Systems*, 18(1), Pp. 91–102. [https://doi.org/10.21511/bbs.18\(1\).2023.08](https://doi.org/10.21511/bbs.18(1).2023.08)
6. Zakharchenko, V. I. (2022). Restoration of Ukraine From the Consequences of the War by Means of Neo-Economy: Sectoral and Spatial Approaches. *Ukrainian Geographical Journal*, 2022(4), Pp. 23–36. <https://doi.org/10.15407/ugz2022.04.023>
7. Hartley, K., Baldassarre, B., & Kirchherr, J. (2024). Circular economy as crisis response: A primer. *Journal of Cleaner Production*. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140140>



8. Makarenko, P.M., Pilyavsky, V.I., Mykolenko, I.H., Varchenko, O.O., & Ipatov, A.V. (2023). Competitive Potential Branding Model of Subjects of Agro-food Economy Sector Ukraine. *Review of Economics and Finance*, 21(1), Pp. 221–235. <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.21>.
9. Owczarzak, J., Phillips, S.D., Allen, A., Alpatova, P., Zub, T., Mazhnaya, A., & Filippova, O. (2023). Moral Economies of Care and Women Who Use Drugs in Ukraine. *Contemporary Drug Problems*, 50(2), Pp. 155–175. <https://doi.org/10.1177/00914509221147739>.
10. Markevych, K., Maistro, S., Koval, V., & Paliukh, V. (2022). Mining sustainability and circular economy in the context of economic security in Ukraine. *Mining of Mineral Deposits*, 16(1), Pp. 101–113. <https://doi.org/10.33271/mining16.01.101>.
11. Litvak, O., & Litvak, S. (2023). Implementation of the circular economy model in the agricultural sector of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9(2), Pp. 146–156. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-2-146-156>.
12. Kulikov, P., Aziukovskyi, O., Vahonova, O., Bondar, O., Akimova, L., & Akimov, O. (2022). Post-war Economy of Ukraine: Innovation and Investment Development Project. *Economic Affairs (New Delhi)*. AESSRA. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.5.2022.30>.
13. Guenette, J.D., Kenworthy, P.G., & Wheeler, C.M. (2022). *Implications of the War in Ukraine for the Global Economy*. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/37372>.
14. Shvedun, V., Bulba, V., Bozhko, L., Kucher, L., Kholodok, V., & Ihnatiev, O. (2023). Circular Economy in Ukraine on the Way to European Integration: Directions for Sustainable Management during the War and Post-War Recovery. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 14(1), Pp. 194–206. [https://doi.org/10.14505/jemt.v14.1\(65\).19](https://doi.org/10.14505/jemt.v14.1(65).19).
15. Qian, K., Zheng, J., & Gu, D. (2023). The Impact of Russia's Invasion of Ukraine on the Global Economy. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 9(3), Pp. 5–6. <https://doi.org/10.54097/fbem.v9i3.9426>.
16. Rose, A., Chen, Z., & Wei, D. (2023). The economic impacts of Russia–Ukraine War export disruptions of grain commodities. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 45(2), Pp. 645–665. <https://doi.org/10.1002/aep.13351>.
17. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Prohnoz ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy na 2025–2027 roky [Ministry of Economy of Ukraine. Forecast of economic and social development of Ukraine for 2025–2027]. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=428b492a-6d7c-4380-97c7-78ccb7f4a1fa&title=PrognozEkonomichnogoISotsialno goRozvitkuUkrainiNa2025-2027-Roki> [in Ukrainian].
18. Natsionalnyi bank Ukrainy. Makroekonomichni ta monetarni ohliad, kviten 2025 roku [National Bank of Ukraine. Macroeconomic and monetary review, April 2025]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichniy-ta-monetaryniy-oglyad-kviten-2025-roku> [in Ukrainian].

УДК 339.1

МАРКЕТИНГ

**Анопа Антон Станіславович**

*аспірант кафедри маркетингу*

*Національного технічного університету*

*«Харківський політехнічний інститут»*

**Anopa Anton**

*PhD Student of the Marketing Department*

*National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*

ORCID: 0009-0009-9291-3782

**Ілляшенко Сергій Миколайович**

*доктор економічних наук, професор*

*Національний технічний університет*

*«Харківський політехнічний інститут»*

**Illiashenko Serhii**

*Doctor of Economic Sciences, Professor*

*National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*

ORCID: 0000-0001-5484-9788

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11306

## НОВІТНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ

## THE LATEST ORGANISATIONAL FORMS OF INNOVATIVE BUSINESS: ESSENCE, FEATURES OF FUNCTIONING

**Анотація.** Вступ. У статті досліджено особливості функціонування інноваційного бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки. На основі аналізу сучасних організаційних форм інноваційної діяльності обґрунтовано необхідність впровадження нових моделей, здатних забезпечити гнучкість, швидкість і цифрову інтеграцію. Запропоновано концепцію цифрової інноваційної мікромережі як децентралізованої структури взаємодії автономних мікрокоманд через єдину цифрову платформу, а також розкрито ключові принципи її функціонування – модульність, платформеність, інтегративність і динамічна адаптивність. Визначено структурні компоненти, функціональні особливості та переваги цифрової інноваційної мікромережі порівняно з традиційними формами організації інноваційної діяльності. Окреслено напрями подальших досліджень, пов'язані з AI-оптимізацією управління знаннями, формуванням команд і смарт-контрактами.

**Мета.** Метою статті є дослідження сучасних організаційних форм інноваційного бізнесу та розробка авторської моделі цифрової інноваційної мікромережі як ефективного формату організації інноваційної діяльності в цифровій економіці.

**Матеріали і методи.** У дослідженні використано методи аналізу й синтезу, порівняльного аналізу, графічної інтерпретації, моделювання організаційних структур та експертного узагальнення. Інформаційну базу склали наукові публікації 2022–2024 років, а також приклади практик з глобального інноваційного середовища.

**Результати.** Систематизовано сучасні організаційні форми інноваційного бізнесу (стартапи, акселератори, технопарки, віртуальні підприємства тощо) з урахуванням їх переваг і обмежень. Розроблено концепцію цифрової інноваційної мікромережі – децентралізованої структури з автономними мікрокомандами, що взаємодіють через цифрову платформу. Визначено принципи її функціонування (модульність, платформеність, інтегративність, динамічна адаптивність), структуру, функціональні особливості (використання ШІ, смарт-контрактів, гнучке командування) та переваги над традиційними формами.

**Ключові слова:** інноваційний бізнес, цифрова мікромережа, стартап, платформа, смарт-контракти, управління інноваціями, діджиталізація.

**Summary.** Introduction. The article examines the peculiarities of functioning of innovative business in the context of digital transformation of the economy. The article describes the main aspects of development of innovative business – essence, purpose, main features, sources of innovations, forms of implementation, role in the economy, and orientation towards the future. The article systemises modern organisational forms of innovative business, provides a brief description of them, identifies their main features, as well as advantages and disadvantages. Based on the analysis of modern organisational forms of innovation activity – such as start-ups, business incubators, accelerators, technology parks, innovation clusters, etc. – the necessity of introducing new models of innovative business capable of providing flexibility, speed and digital integration is substantiated. The author proposes the concept of a digital innovation micro-network as a decentralised structure for interaction of autonomous micro-teams through a single digital platform. The key principles of functioning of a digital innovation micro-network are revealed – modularity, platform, integrative and dynamic adaptability. The structural components of the proposed digital microgrid, which include the core, digital platform, external stakeholders, and microteams, are defined. The functional features are disclosed, namely: knowledge and data management through AI systems; interaction through digital contracts; flexible formation of teams ‘for the task’; integration with external ecosystems (through API, platform compatibility). The article identifies the advantages of a digital innovation micro-network in comparison with traditional forms of organising innovation activities, which include scale, high adaptability, and efficiency in a high level of technology variability. Particular attention is paid to the possibilities of applying the digital innovation microgrid model in the areas of deep-tech, digital start-ups, R&D centres and knowledge-intensive industries. The author outlines areas for further research related to AI optimisation of knowledge management, team building and smart contracts.

**Purpose.** The purpose of this article is to study modern organizational forms of innovative business and develop an original model of a digital innovation micro-network as an effective structure for organizing innovation in the digital economy.

**Materials and Methods.** The study applied methods of analysis and synthesis, comparative analysis, graphical interpretation, modeling of organizational structures, and expert generalization. The informational base includes scientific publications from 2022–2024 and case studies from the global innovation ecosystem.

**Results.** The paper systematizes current organizational forms of innovative business (startups, accelerators, technology parks, virtual enterprises, etc.) by outlining their advantages and limitations. The concept of a digital innovation micro-network is proposed – a decentralized structure composed of autonomous micro-teams interacting via a digital platform. The key principles (modularity, platform-based structure, integrativeness, and dynamic adaptability), structural components, functional features (use of AI, smart contracts, flexible team formation), and its advantages over traditional models are defined.

**Key words:** innovative business, digital microgrid, startup, platform, smart contracts, innovation management, digitalisation.

**Постановка проблеми.** Актуальність дослідження новітніх організаційних форм інноваційного бізнесу ґрунтується на стрімкому розвитку цифрових технологій, глобалізації та зміні підходів до управління господарськими підприємствами. У сучасних умовах традиційні форми бізнесу не забезпечують належного рівня адаптивності, гнучкості та інноваційності; тому шукаються нові моделі організації підприємств — стартапи, бізнес-інкубатори, акселератори, краудфандингові платформи, віртуальні корпорації. Вивчення та впровадження таких форм стане засобом підвищення конкурентоспроможності на рівні національних економік та розвитку в інноваційному середовищі, а також підтримки підприємництва серед молоді. Стабільний економічний прогрес залежить від раціонального використання для підтримки наукової діяльності як ін'єкційного агента для інновацій у комерційному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика інноваційного бізнесу, його організаційних форм та управління інноваціями в умовах цифрової трансформації активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Так, А. Анопа та С. Ілляшенко у своїй роботі [1] акцентують увагу на впливі цифрових трансформацій на бізнес-середовище та обґрунтовують потребу адаптації інноваційних моделей до нових технологічних умов. Автори аналізують приклади

адаптації інноваційного підприємництва в Україні та пропонують концептуальні основи цифрового підприємства. О. Бут-Гусаїм [2] розглядає інноваційний розвиток бізнес-структур крізь призму організаційної динаміки та цифрової трансформації. Особливу увагу приділено стратегічному плануванню інноваційної діяльності та необхідності інтеграції новітніх цифрових інструментів у внутрішні процеси підприємств. Ю. Саблуков [3] досліджує адаптацію інноваційного бізнесу до змін споживацьких уподобань та трансформацію маркетингових стратегій в умовах діджиталізації. У його роботі підкреслено важливість побудови гнучких і клієнтоорієнтованих моделей організації бізнесу. І. Саврас та Н. Фединець [4] наголошують на цифровізації як ключовому драйвері інноваційного розвитку підприємств. Вони систематизують сучасні цифрові тренди та аналізують проблеми інтеграції ІТ-інструментів у структуру бізнес-моделей. В. Свириденко та В. Гришко [5] формують уявлення про інноваційні бізнес-моделі в сучасних умовах. Автори акцентують увагу на важливості міждисциплінарного підходу, відкритих інновацій та кооперації між різними секторами економіки. Серед зарубіжних досліджень варто відзначити роботу N. Burennikova та I. Vishtak [6], де проаналізовано стратегічне управління інноваційним розвитком промислових підприємств у цифровому

контексті. Автори пропонують концепцію стратегічної діджиталізації із залученням платформних рішень і цифрових екосистем. М. Cosa [7] висвітлює трансформацію бізнесу в контексті цифрової адаптації та майбутніх стратегічних сценаріїв. Зокрема, робота акцентує на платформеному мисленні, побудові інноваційних альянсів і технологічній сумісності учасників ринку. У дослідженні О. Yastremska та співавт. [8] запропоновано моделювання інноваційних стратегій у цифровому середовищі. Робота орієнтована на розробку систем управління інноваційними командами на основі цифрових KPI, що прямо перегукується з концепцією мікромереж. Значну увагу залученню інвестицій у цифрові інновації приділяє Yang Xintong [9], розглядаючи динаміку фінансування, економіку цифрових продуктів і стратегічні підходи до підтримки deep-tech інновацій.

Враховуючи результати наявних досліджень вважаємо, що виявлення та застосування новітніх форм інноваційного бізнесу має важливе значення для формування стратегії компаній нового століття. Однак питання системного аналізу новітніх організаційних форм інноваційного бізнесу залишилися недостатньо дослідженими, що не дозволяє обґрунтовано формувати систему заходів щодо їх адаптації до умов цифрової економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Загалом під інноваційним бізнесом варто вважати форму підприємницької діяльності, яка ґрунтується на розробці, впровадженні та комерціалізації нових ідей, технологій, продуктів або управлінських рішень з метою створення доданої вартості та досягнення конкурентних переваг [2, с. 74]. Такий бізнес орієнтований на постійне оновлення, пошук нестандартних рішень, освоєння нових ринків і задоволення змінних потреб споживачів за рахунок інноваційного потенціалу

Сформулюємо ключові характеристики інноваційного бізнесу (табл. 1).

Разом із тим, доцільно розглянути основні організаційні форми інноваційного бізнесу, які визначені у дослідженнях науковців (рис. 1).

Розглянемо вказані організаційні форми детальніше.

Стартап — це інноваційне підприємство на ранніх стадіях розвитку, яке зосереджується на створенні унікальних продуктів або технологій з високим потенціалом для зростання. Стартапи мають значну гнучкість, щоб прийняти зміни на ринку та венчурному капіталі. З іншого боку, спостерігається високий ризик і нестабільність, оскільки більшість стартапів не приносить прибутку [1]. Наприклад, український стартап Grammarly починався як невеликий проект, а згодом перейняв світового лідера в області AI-технологій для перевірки тексту.

Бізнес-інкубатор зазвичай надає молодому бізнесу простір, консультаційні послуги та посилення на ресурси та мережі. Переваги роботи в інкубаторі полягають у сприятливому середовищі для розвитку, зменшенні стартових витрат і допомозі у вирішенні організаційних питань [3, с. 7]. Недоліками є той факт, що інкубація може бути обмежена за масштабом і сферами підтримки, а також той факт, що не всі інкубатори гарантують повну незалежність для стартапу. Наприклад, київський інкубатор iHUB допомагає IT-підприємцям починати та розвивати проекти.

Акселератор — це скорочена програма, яка допомагає стартапам швидко розвиватися завдяки наставництву, інвестиціям і навчанню протягом короткого часу. Позитивним моментом у діяльності акселераторів є можливість швидко отримати доступ до досвіду, фінансування та контактів, які допомагають прискорити розвиток бізнесу [8]. Недолік полягає у великому тиску часу, жорстких вимогах до учасників і необхідності віддавати частку бізнесу інвесторам. Одним із найвідоміших акселераторів є Y Combinator у США, звідки прийшли такі стартапи, як Airbnb та Dropbox.

Таблиця 1

**Ключові аспекти інноваційного бізнесу**

Аспект	Характеристика інноваційного бізнесу
Сутність	Вид підприємницької діяльності, в основі якого лежить створення та впровадження новітніх технологій та підходів.
Мета	Досягнення конкурентних переваг шляхом використання інновацій у виробничому процесі та процесі збуту, створення доданої вартості, задоволення нових потреб споживачів.
Основні риси	Креативність, адаптивність, технологічність, високий рівень ризику
Джерела інновацій	Наукові розробки та дослідження (R&D), цифрові технології, ринкові тренди
Форми реалізації	Стартапи, бізнес-інкубатори, технопарки, венчурні підприємства, цифрові платформи, краудфандингові проекти тощо.
Роль у економіці	Сприяє технологічному прогресу, підвищенню продуктивності суспільної праці та економічному зростанню.
Орієнтація на майбутнє	Постійне оновлення характеристик продуктів та послуг, передбачення споживчих потреб, інтеграція з глобальними інноваційними трендами.

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 3; 5]





Рис. 1. Сучасні організаційні форми інноваційного бізнесу

*Джерело: складено автором на основі [1; 3; 4; 5; 6; 8]*

Технопарк — це організаційно-технологічна структура, яка об'єднує наукові установи, університети, підприємства для процесів створення та впровадження інновацій. Основною перевагою технопарку є близькість науки та бізнесу, що безпосередньо посилює передачу технологій та наукові дослідження та розробки [8]. Серед можливих недоліків — бюрократична складність і, звичайно, залежність технопарку від державної політики та фінансування. До прикладу, функціонує технопарк «Київська політехніка», де науковці та підприємці залучаються до спільних проектів.

Інноваційний кластер — це територіальне або галузеве об'єднання компаній, науково-дослідних установ та інвесторів, які поділяють спільні цілі щодо створення інновацій. Переваги кластера пов'язані з синергією ресурсів, обміном знаннями та розвитком інфраструктури. З іншого боку, кластери можуть зіткнутися з проблемою конкуренції між учасниками та несправедливим розподілом вигод [9]. Це стосується Львівського ІТ-кластеру, який об'єднує низку ІТ-компаній та навчальних закладів для спільного розвитку галузі.

Віртуальне підприємство означає тимчасову мережу окремих компаній або команд, які працюють разом над проектом, взаємодіючи через цифрові платформи і не обов'язково знаходяться в одному місці. Перевагами таких підприємств є гнучкість, зниження витрат на інфраструктуру та можливість залучати найкращих спеціалістів звідусіль. Недоліки дещо очевидні, оскільки вони включають проблеми з координацією, ризики, пов'язані з інформаційною безпекою, і потребу в цифрових технологіях [1]. Прикладом віртуальних підприємств є розробка програмного забезпечення з відкритим кодом багатьма віддаленими командами через GitHub.

Платформи краудфандингу дозволяють отримувати кошти для нових проектів від широкого кола користувачів за допомогою мікропожертв. Переваги — швидкий доступ до капіталу, а також маркетинг і перевірка попиту на товар. Недоліки — висока конкуренція на майданчиках, необхідність активного просування, ризик не досягти фінансової цілі [1]. Відомі платформи — Kickstarter та Indiegogo, а в Україні — Спільнокошт.

Венчурна компанія отримує фінансування від венчурних фондів для реалізації високоризикованих, але перспективних проектів. Серед переваг — великі інвестиції та підтримка досвідчених інвесторів. З іншого боку, це призводить до надзвичайного рівня тиску для розвитку бізнесу та отримання прибутку від інвестицій, що, у свою чергу, призводить до певної втрати контролю власниками [5, с. 41]. Прикладом цього є SpaceX, яка сама розвивалася завдяки венчурним інвестиціям.

Спін-офф — це новий бізнес, створений з використанням технологій або досліджень університету чи компанії для виведення інновацій на ринок. Переваги включають той факт, що він має доступ до оригінальних знань і сильну підтримку наукового співтовариства. Недоліками є проблеми з веденням бізнесу та конкуренція з цією більшою оригінальною організацією [9]. Типовим прикладом можуть бути стартапи, створені постулянтами Массачусетського технологічного інституту, де вони пропонують наукові відкриття для використання на практиці.

Франчайзинг за типом інновації передбачає делегування прав щодо використання унікальних технологій або бізнес-моделей всередині франшизи. Це дозволяє швидко розвивати інновації через партнерів. Плюсом є поширення інновацій без великих інвестицій у нові регіони. Мінус — контроль і під-

тримка унікальності технології [8]. Наприклад, Tesla Energy працює з місцевими підприємствами щодо встановлення сонячних дахів за моделлю франшизи.

Систематизуємо основні сучасні форми інноваційного бізнесу (табл. 2).

Усі згадані форми інноваційного бізнесу — стартапи, інкубатори, акселератори, технопарки, інноваційні кластери та інші — відіграють важливу роль у сучасній інноваційній екосистемі. Вони забезпечують розвиток нових ідей, підтримку молодих підприємств, об'єднують ресурси і знання, створюють умови для ефективної комерціалізації технологій. Однак кожна з цих форм має свої обмеження, пов'язані з рівнем гнучкості, швидкістю адаптації, масштабованістю або залежністю від фізичних локацій та організаційних ієрархій.

Швидке зростання розвитку цифрових технологій хмарних сервісів, штучного інтелекту, блокчейну та платформних підходів викликало потребу в реформованій, більш динамічній та адаптивній організації інноваційної діяльності у світі. Таким інноваційним форматом є цифрова інноваційна мікромережа.

Цифрова інноваційна мікромережа — це сучасна організаційна форма інноваційної діяльності, що функціонує як децентралізована система, у якій автономні мікрокоманди (інноваційні одиниці) взаємодіють між собою через єдину цифрову платформу. Така модель забезпечує гнучку, ефективну та швидку реалізацію інновацій, особливо в умовах динамічного середовища. Основою її функціонування є чотири ключові принципи: модульність, платформеність, інтегративність і динамічна адаптивність (рис. 2).

Першим характерним принципом є модульність, яка передбачає побудову форми мікромережі з окремих незалежних мікрокоманд. Маючи дуже чітко визначену функцію, діючи автономно, за якої команда може інтегруватися з іншими модулями, коли завдання, яке потрібно вирішити, є міжгалузевим або складним. Ця функція дозволяє дуже швидко створювати, замінювати або перепрофілювати окремі елементи системи без втрати загальної цілісності [7]. Наприклад, у Google автономні команди можуть працювати над окремими продуктами, такими як Google Docs, YouTube або Google Cloud, одночасно

Таблиця 2

**Новітні організаційні форми інноваційного бізнесу: характеристика та особливості**

№ п/п	Форма	Коротка характеристика	Основні особливості
1.	Стартап	Нова, здебільшого технологічна компанія, орієнтована на швидке зростання завдяки інноваційному продукту або послугі	Високий ризик, потреба у венчурному капіталі, швидке масштабування, гнучка структура управління.
2.	Бізнес-інкубатор	Організація, що надає підтримку (простір, консультації, ресурси) для розвитку нових підприємницьких ідей.	Початковий етап інноваційного бізнесу, наставництво, низькі витрати на запуск.
3.	Акселератор	Програма інтенсивного розвитку стартапів у короткі терміни, зазвичай з інвестиційною підтримкою.	Обмежений час участі, менторська підтримка, доступ до інвесторів.
4.	Технопарк (науковий парк)	Інфраструктурний кластер, де зосереджені інноваційні компанії, НДІ, університети та бізнес.	Сприяє комерціалізації наукових розробок, спільна інфраструктура, податкові пільги.
5.	Інноваційний кластер	Географічне об'єднання підприємств, наукових закладів і держави для спільного розвитку інноваційної екосистеми.	Синергія знань, обмін досвідом, колаборації у дослідженнях та виробництві.
6.	Віртуальне підприємство	Тимчасове об'єднання незалежних компаній через цифрову платформу для виконання спільного проекту.	Гнучкість, ІТ-інтеграція, мінімізація постійних витрат, діяльність онлайн.
7.	Краудфандингові платформи	Онлайн-ресурси для збору коштів на інноваційні проекти без участі традиційних інвесторів.	Прямий контакт з цільовою аудиторією, перевірка ідей «на ринку», публічність ініціативи.
8.	Венчурне підприємство	Бізнес, який фінансується через венчурний капітал для реалізації ризикованих, але потенційно прибуткових ідей.	Інноваційність, високий ризик, великий потенціал прибутку, участь венчурних фондів.
9.	Спін-офф компанія	Нове підприємство, створене відокремленням підрозділу великої організації з метою комерціалізації інновації.	Підтримка з боку материнської компанії, наявність готового продукту або технології.
10.	Франчайзинг інноваційного типу	Передача прав на використання інноваційної бізнес-моделі або технології іншому підприємцю.	Масштабованість інновацій, стандартизація, швидке розширення на ринок.

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 3; 4; 5; 6; 8; 9]

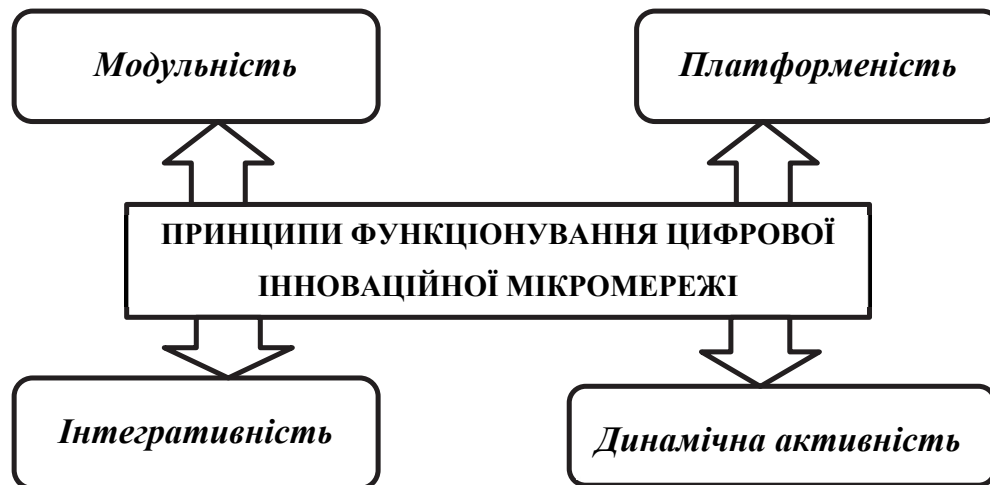


Рис. 2. Принципи функціонування цифрової інноваційної мікромережі

*Джерело: складено автором*

обмінюючись рішеннями та ресурсами для реалізації спільних технічних завдань.

Другий базовий принцип — платформеність. Це означає, що всі мікрокоманди спілкуються через спільну цифрову підтримку, яка має інструменти для обміну повідомленнями, обміну даними, контролю над проектами та спільної роботи над ідеями. Цифрова платформа такого типу гарантує однорідність робочого простору, зменшує транзакційні витрати та допомагає прискорити процеси розробки [4, с.110]. На практиці таку функцію можуть виконувати хмарні рішення, такі як Microsoft Teams або Slack, які дозволяють компаніям керувати роботою різних команд з єдиного центру, синхронізувати обмін файлами та стежити за проектами в режимі реального часу.

Інший важливий принцип — це інтегративність, що означає зв'язки та активну участь усіх частин мікромережі. Незважаючи на те, що мікрокоманди діють самі по собі, вони не є ізольованими групами, а працюють в одній стратегічній, культурній та технологічній сфері. Це пов'язано зі спільними правилами взаємодії, доступом до обміну знаннями, загальними цифровими стандартами та технологічними протоколами [6]. Наприклад, в екосистемі Amazon Web Services (AWS) інженери працюють в окремих командах, але зі спільними API та стандартами безпеки, що спрощує швидку інтеграцію окремих служб у повну цифрову інфраструктуру.

Останній принцип — не менш важливий, динамічна адаптивність, або здатність мікромережі дуже швидко реагувати на зміни зовнішнього чи внутрішнього середовища. В умовах високої невизначеності та швидких технологічних змін ця характеристика стає ключовою. Мікромережа може змінювати свої внутрішні зв'язки між командами, пріоритети та створювати нові модулі чи трансформувати існуючі, оскільки вона має гнучку структуру [7]. Напри-

клад, під час пандемії COVID-19 багато цифрових компаній, як-от Zoom чи Shopify, за такий короткий час перебудували свою роботу: змінили стратегії щодо продуктів, налаштували послуги на нові вимоги та навіть створили нові команди для підтримки онлайн-бізнесу.

Разом із тим, цифрова інноваційна мікромережа має наступну структуру (рис. 3). Як бачимо з рис. 3 ключовими компонентами цифрової інноваційної мікромережі є:

- ядро (управлінська команда / координатор) — стратегічне управління, встановлення правил, виховання культури співпраці та спілкування із зовнішніми сторонами;
- мікрокоманди (інноваційні підрозділи) — незалежні групи, що працюють над конкретними проектами або доменами, які взаємодіють через цифрову платформу та можуть спонтанно самоорганізовуватися для вирішення завдань, що становлять спільний інтерес;
- цифрова платформа — основа, яка технічно та комунікаційно підтримує обмін даними, координацію, зберігання знань, управління завданнями та аналітику; всі елементи інтерфейсу мікромережі через нього;
- зовнішні стейкхолдери — це можуть бути партнери, клієнти, інвестори або радники, які мають відношення до діяльності мікромережі, постачають ресурси, формують попит або будуть залучені до спільного створення вартості.

В той же час, функціональними особливостями цифрової інноваційної мікромережі є наступні:

1. Керування знаннями та даними через AI-системи. Інтелектуальна робота з даними та фактичні знання про те, як найкраще зберігати інформацію, складають цифрову інноваційну мікромережу. Використовувані інструменти — це штучний інтелект, здатний агрегувати, упорядковувати, перевіряти та прогнозувати на основі величезного потоку інфор-

мації всередині та між м-командами. Використовувані інструменти можуть допомогти в аналізі тенденцій, створенні нових ідей, пропонуванні рішень, оптимізації робочого процесу та персоналізації взаємодії між учасниками мережі. Наприклад, інструменти для керування діяльністю всіх м-команд у режимі реального часу підказують найкращу модель співпраці або найбільш перспективну сферу для відволікання ресурсів.

2. Взаємодія через цифрові контракти (smart contracts). Мікромережа може працювати на основі смарт-контрактів — самовиконуваних цифрових угод, записаних у блокчейн, які автоматизують взаємодію між учасниками. Такі контракти забезпечують прозорість, надійність і довіру як у внутрішніх, так і зовнішніх транзакціях [6]. Наприклад, взаєморозрахунки між мікрокомандами, доступ до спільних даних або розподіл прибутку можуть регулюватися автоматично — без участі посередників або зайвої бюрократії. Це значно знижує транзакційні витрати та прискорює інноваційний процес.

3. Гнучке формування команд «під завдання». Однією з основних функціональних особливостей

мікромережі є швидке формування тимчасових команд для вирішення конкретного завдання чи проєкту. Це буде підтримуватися онлайн-платформою, яка проводитиме аналіз компетенцій і досвіду існуючих учасників, а також допомагатиме у формуванні мультидисциплінарних груп за допомогою алгоритмів персоналу або штучного інтелекту [7]. Таким чином, мікромережа завжди перебуває в динамічному стані, завдяки якому команди можуть бути створені дуже швидко, перепрофілювані або розпущені після виконання завдання, таким чином найкраще використовуючи наявний людський і технічний потенціал.

4. Інтеграція з зовнішніми екосистемами (через API, платформну сумісність). Цифрова інноваційна мікромережа не є закритою системою, а відкрито взаємодіє з іншими цифровими екосистемами, платформами, компаніями та установами за допомогою ін'єкції API та відкритих протоколів серед них, хмарних рішень та взаємодії платформ. Це також забезпечить легкі способи підключення зовнішніх служб, доступу до зовнішніх даних, використання зовнішніх модулів штучного інтелекту або дозволить

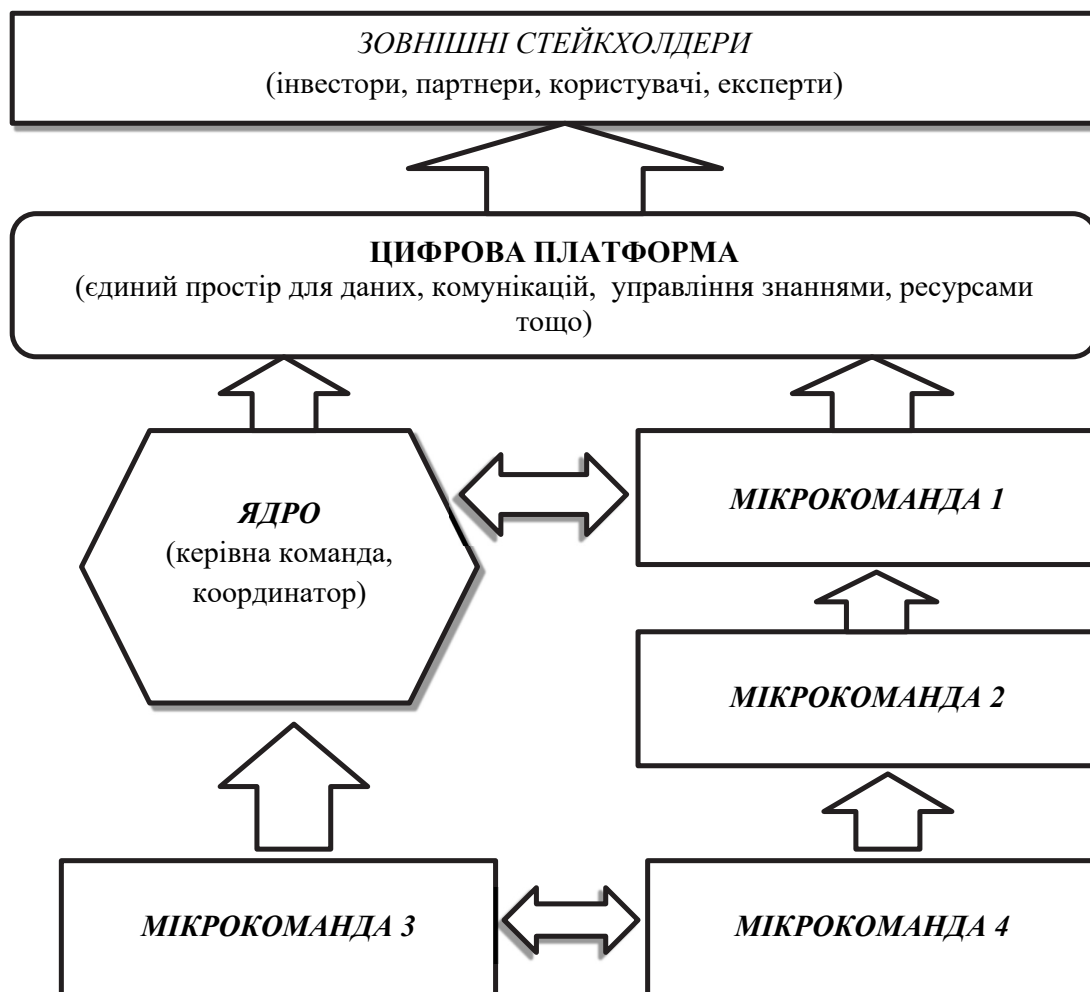


Рис. 3. Структура цифрової інноваційної мікромережі  
Джерело: складено автором



інтегрувати продукти мікромережі в більші платформи, такі як ринки, фінансові послуги, освітні середовища або державні інформаційні системи.

Розглянувши сутність, структуру та функції цифрової інноваційної мікромережі можемо порівняти її з традиційними формами інноваційного бізнесу (табл. 3).

Таким чином, основна перевага цифрової інноваційної мікромережі полягає в тому, що вона велика і легко змінюється; налаштовані за допомогою простих будівельних блоків і використовуючи лише одну цифрову поверхню, можна створювати нові мікрокоманди, коли виникають нові проблеми чи ідеї. Це дозволяє випробувати кілька інноваційних шляхів одночасно, швидко тестувати ідеї, змінювати рішення відповідно до змін ринку та масштабувати успішні зусилля з невеликими витратами часу та ресурсів.

Другою важливою перевагою є ефективність у високому рівні варіативності технологій. Модель має структурну гнучкість і адаптивність, що дозволяє швидко змінювати напрямки діяльності, інтегрувати нові технології або переорієнтуватися на інші ринки. У цифрових технологіях, таких як штучний інтелект, блокчейн, хмарні обчислення, біотехнології тощо, швидкий розвиток традиційних форм централізації часто не встигає за ритмом змін. У таких умовах виграє мікромережа, оскільки вона може динамічно реструктуризуватися.

Модель цифрової інноваційної мікромережі особливо перспективна для впровадження в галузях, у яких переважають високі вимоги до гнучкості, швидкості розробки та адаптації до нових технологічних рішень. Насамперед це стосується таких сфер:

- Deep-tech (глибокі технології), де розробляються проривні рішення на основі наукових відкриттів

і складних інженерних розробок. Тут мікромережі можуть об'єднувати науковців, інженерів і підприємців у гнучкі проектні команди, що діють незалежно, але скоординовано;

- цифрові стартапи, які працюють у швидкозмінному середовищі, де швидкість тестування ідеї, масштабованість та інтеграція з цифровими екосистемами є вирішальними. Підхід мікромережі дозволяє таким стартапам бути гнучкими та розвиватися без гнучкості без жорсткої централізації [6];
- наукомісткі сектори, такі як фармацевтика, біотехнології, нові матеріали, де має відбуватися постійна взаємодія між дослідниками, аналітиками, розробниками та регуляторами. Мікромережі допомагають створити ефективне середовище для відкритих інновацій, міждисциплінарної взаємодії та синергії знань;
- R&D центри (центри досліджень і розробок), які потребують високої координації між незалежними дослідницькими групами [7]. Мікромережа дозволяє організовувати такі центри як групу адаптованих лабораторій або команд, об'єднаних через онлайн-платформу, яка пропонує видимість, обмін результатами та гнучке керування процесами.

Отже, модель цифрової інноваційної мікромережі є стратегічною для організацій, які ведуть до технологічного лідерства, прискорення інноваційного циклу та ефективності в контексті глобальної цифрової трансформації.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок.** Запропоновано модель цифрової інноваційної мікро мережі як нової інноваційної форми інноваційного бізнесу адаптованої до умов цифрової економіки. Наукова новизна моделі цифрової інноваційної мікромережі полягає в розробці та обґрунтуванні концепції децентралізованої

Таблиця 3

### Порівняння традиційних форм та цифрової інноваційної мікромережі

№ п/п	Критерій	Традиційні форми	Цифрова інноваційна мікромережа
1.	Гнучкість	Обмежена, через ієрархічну структуру та складність змін	Висока, завдяки модульності й можливості швидкої перебудови
2.	Автономія	Низька, рішення централізуються на рівні керівництва	Висока, мікрокоманди мають незалежність у прийнятті рішень
3.	Швидкість ітерацій	Повільна, через тривалі погодження та формальні процедури	Висока, завдяки паралельній роботі та цифровим інструментам
4.	Рівень цифровізації	Часто фрагментарний, залежить від політики окремого підрозділу	Високий, цифрова платформа — основа всієї взаємодії
5.	Інноваційність	Обмежена, часто підтримується лише в окремих відділах	Закладена в саму структуру, стимулюється колективною творчістю
6.	Відкритість	Зазвичай замкнена структура, слабка взаємодія з зовнішнім середовищем	Відкрита до зовнішніх екосистем, інтегрується через API та цифрові сервіси
7.	Формування команд	Стале, базується на штатному розписі, малодинамічне	Динамічне, «під завдання», базується на аналізі компетенцій
8.	Управління знаннями	Ускладнене, знання накопичуються в закритих підрозділах	AI-орієнтоване, відкрите, доступне в цифровій базі знань

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

організаційної структури, яка об'єднує автономні інноваційні мікрокоманди через єдину цифрову платформу. Пропонована модель об'єднує ключові принципи модульності, платформеності, інтегрованості та динамічної адаптивності, які забезпечують високу гнучкість, масштабованість та ефективність інноваційних процесів. Тобто, на відміну від традиційних форм організації інноваційних процесів, мікромережа зосереджена на використанні ІІІ-систем управління знаннями та даними та на використанні смарт-контрактів для автоматизації взаємодії цифрових екосистем на зовнішньому фронті. Широкі можливості для трансформації традиційних підходів до управління відкриває запропонована цифрова інноваційна мікромережа, яка може бути застосована для оптимізації процесів формування та координації інноваційних команд у структурах великих корпорацій, R&D центрів, наукових установ. Децентралізована струк-

тура та цифрові платформи забезпечують менеджерів гнучким розподілом операційних ресурсів, інструментами для швидкого запуску ітераційних циклів і підвищення залученості співробітників. Це також допомагає зібрати учасників інноваційного процесу з різними профілями та місцезнаходженням, що особливо важливо для транснаціональних компаній та екосистем стартапів. Крім того, використання ІІІ та смарт-контрактів у процесах управління допоможе автоматизувати рутинні операції та підвищити прозорість і довіру між учасниками. Подальші наукові дослідження можуть бути зосереджені на вдосконаленні способів інтеграції систем ІІІ в процеси управління знаннями та прийняття рішень у мікромережах. Не менш значущим напрямком є розробка адаптивних алгоритмів формування мікрокоманд «за завданням», які враховують як професійні компетенції, так і особистісні характеристики індивідів.

### Література

1. Анопа А. С., Ілляшенко С. М. Особливості ведення інноваційного бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5538> (дата звернення: 15.08.2025).
2. Бут-Гусаїм О. Г. Інноваційний розвиток бізнес-структур. *Бізнес-інформ*. 2024. № 2. С. 72–81.
3. Саблуков Ю. Інноваційний бізнес: адаптація до споживацьких уподобань та нові маркетингові стратегії. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 12 (270). С. 6–24.
4. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 74. С. 108–114.
5. Свириденко В. О., Гришко В. В. Формування інноваційної бізнес-моделі в умовах сучасних реалій. *Економіка та регіони*. 2022. № 3 (86). С. 40–45.
6. Burennikova N., Vishtak I. Some aspects of strategic management of innovative development of industrial enterprises in the context of digitalization. *Innovation and Sustainability*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.22.31>.
7. Cosa M. Business digital transformation: strategy adaptation, communication and future agenda. *Journal of Strategy and Management*. 2024. Vol. 17, No. 2. P. 244–259. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2023-0233>.
8. Iastremska O., Rudych A., Bumane I., Hazukin A., Zdolnyk V., Kukhta P. Management of innovative development of enterprises in the conditions of digitalization: strategy modeling. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-2/194>.
9. Yang Xintong. Digital Transformation and Innovation Investments. *Advances in Economics and Management Research ICDEBM*. 2024. Vol. 10. P. 307–315. DOI: <https://doi.org/10.56028/aemr.10.1.307.2024>

### References

1. Anopa, A., & Illiashenko, S. (2025). Osoblyvosti vedennia innovatsiinoho biznesu v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Peculiarities of running an innovative business in the context of digital transformation.]. *Economy and society*, 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5538>
2. But-Husaim, O. (2024). Innovatsiinyi rozvytok biznes-struktur [Innovative development of business structures]. *Business Inform*, 2, 72–81.
3. Sablukov, Yu. (2023). Innovatsiinyi biznes: adaptatsiia do spozhyvatskykh upodoban ta novi marketynhovi stratehii [Innovative business: adapting to consumer preferences and new marketing strategies]. *Current economic issues*, 12 (270), 6–24.
4. Savras, I., & Fedynets, N. (2023). Tsyfrovizatsiia ta innovatsiinyi rozvytok pidpriemstva: tendentsii, problemy ta perspektyvy [Digitalisation and innovative development of the enterprise: trends, problems and prospects]. *Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences*, 74, 108–114.
5. Svyrydenko, V., & Hryshko, V. (2022). Formuvannia innovatsiinoi biznes-modeli v umovakh suchasnykh realii [Developing an innovative business model in today's environment]. *Economy and regions*, 3 (86), 40–45.
6. Burennikova, N., & Vishtak, I. (2024). Some aspects of strategic management of innovative development of industrial enterprises in the context of digitalization. *Innovation and Sustainability*. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.22.31>.

7. Cosa, M. (2024). Business digital transformation: strategy adaptation, communication and future agenda. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 244–259. <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2023-0233>.
8. Iastremska, O., Rudych, A., Bumane, I., Hazukin, A., Zdolnyk, V., & Kukhta, P. (2024). Management of innovative development of enterprises in the conditions of digitalization: strategy modeling. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-2/194>.
9. Yang Xintong. Digital Transformation and Innovation Investments. *Advances in Economics and Management Research ICDEBM 2024*. Vol. 10, 2024. pp. 307–315. <https://doi.org/10.56028/aemr.10.1.307.2024>

УДК 339.1

**Никоненко Андрій Володимирович**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу  
Національний університет харчових технологій*

**Nykonenko Andrii**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Marketing Department  
National University of Food Technologies*

ORCID: 0000-0001-6892-2317

**Скригун Наталія Петрівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу  
Національний університет харчових технологій*

**Skryhun Nataliia**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Marketing Department  
National University of Food Technologies*

ORCID: 0000-0003-1014-4393

**Белова Тетяна Геннадіївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу  
Національний університет харчових технологій*

**Belova Tatiyna**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Marketing Department  
National University of Food Technologies*

ORCID: 0000-0002-5829-8060

**Ніколаєнко Ірина Володимирівна**

*старший викладач кафедри маркетингу  
Національний університет харчових технологій*

**Nikolaienko Iryna**

*Senior Lecturer of the Marketing Department  
National University of Food Technologies*

ORCID: 0000-0001-5625-0429

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11286

## МАРКЕТИНГОВА МОДЕЛЬ ПРОГНОЗУВАННЯ ЦІН ЗА ВИТРАТНОГО МЕТОДУ ЦІНОУТВОРЕННЯ

## MARKETING MODEL OF PRICE FORECASTING USING THE COST-BASED PRICING METHOD



**Анотація.** Вступ. Витратні методи ціноутворення є найбільш розповсюдженими в практиці діяльності вітчизняних підприємств. Відповідно, їх розвиток є актуальним напрямком наукових досліджень. На сьогоднішній день існує велика кількість моделей і методів ціноутворення. Але в більшості з них відсутній механізм прогнозування цін з урахуванням декількох сценаріїв можливої величини витрат.

Мета. Метою публікації є розробка маркетингової моделі прогнозування цін за витратного методу ціноутворення, яка враховує декілька сценаріїв величини витрат.

Матеріали і методи. Матеріали, на яких базується публікація, включають праці вітчизняних дослідників в сфері ціноутворення.

Під час підготовки публікації використано такі наукові методи:

- 1) аналізу та групування – при огляді праць дослідників в сфері ціноутворення;
- 2) узагальнення – при виділенні етапів процесу ціноутворення;
- 3) сценаріїв – як елемент моделі прогнозування ціни для визначення песимістичного, нейтрального і оптимістичного сценаріїв величини витрат;

- 4) економіко-математичні – як елемент моделі прогнозування ціни при розрахунку повних витрат та відпускної ціни.

Результати. Проаналізовано наукові праці вітчизняних дослідників в сфері ціноутворення та запропоновані ними моделі. Розглянуто сильні і слабкі сторони витратних методів ціноутворення. Узагальнено етапи процесу ціноутворення. Запропоновано модель прогнозування цін за витратного методу, яка враховує декілька сценаріїв величини витрат. Прогнозування за цією моделлю проходить в наступному порядку. Спочатку проводиться аналіз витрат за статтями калькуляції собівартості виробу. Потім із залученням експертів розробляються песимістичний, нейтральний та оптимістичний прогнози вартості по статтям витрат. Після цього проводиться маркетингове дослідження мікросередовища підприємства, яке дозволяє визначити нижню і верхню межі цільової рентабельності. Далі враховується вплив на підприємство державної політики ціноутворення. В кінці розробляється модель прогнозування ціни в електронній таблиці. В публікації наведено приклад розробки такої моделі.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень включають розроблення моделі ціноутворення на основі параметричних методів.

**Ключові слова:** маркетингове прогнозування, маркетингове моделювання, ціноутворення, метод повних витрат.

**Summary.** Introduction. Cost-based pricing methods are the most common in the practice of domestic enterprises. Accordingly, their development is a relevant area of scientific research. Today, there are a large number of pricing models and methods. But most of them lack a mechanism for forecasting prices taking into account several scenarios of possible cost values.

Purpose. The purpose of the publication is to develop a marketing model for forecasting prices using the cost-based pricing method, which takes into account several scenarios of cost values.

Materials and methods. The materials on which the publication is based include the works of domestic researchers in the field of pricing.

The following scientific methods were used in the preparation of the publication:

- 1) analysis and grouping – when reviewing the works of researchers in the field of pricing;
- 2) generalization – when highlighting the stages of the pricing process;
- 3) scenarios – as an element of the price forecasting model to determine pessimistic, neutral and optimistic scenarios of cost values;
- 4) economic and mathematical – as an element of the price forecasting model when calculating full costs and the selling price.

Results. The scientific works of domestic researchers in the field of pricing and the models proposed by them are analyzed. The strengths and weaknesses of cost-based pricing methods are considered. The stages of the pricing process are summarized. A price forecasting model using the cost method is proposed. This model takes into account several cost scenarios. Forecasting according to this model takes place in the following order. First, an analysis of costs is carried out by the cost calculation items of the product. Then, with the involvement of experts, pessimistic, neutral and optimistic cost forecasts are developed by cost items. After this, a marketing study of the enterprise's microenvironment is carried out. This study allows determining the lower and upper limits of target profitability. Next, the impact of state pricing policy on the enterprise is taken into account. At the end, a price forecasting model is developed in a spreadsheet. An example of developing such a model is given in the publication.

Prospects. Prospects for further research include the development of a pricing model based on parametric methods.

**Key words:** marketing forecasting, marketing modeling, pricing, full cost method.

**Постановка проблеми.** В умовах соціально-економічної нестабільності підприємству важливо зберегти достатній рівень конкурентоспроможності. Багато в чому він залежить від ціни товару, яка, з одного боку, має бути прийнятною для споживачів, а з іншого — покривати витрати. Відповідно, для керівника підприємства питання ціноутворення виходить на перший план.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми моделювання в ціноутворенні розглядаються в наукових працях багатьох вітчизняних вчених.

Бабух І. Б. та Фень К. пропонують модель ціноутворення, орієнтовану на маркетинг. Вона базується на звітності підприємства про стратегічні цілі та цільовий дохід і передбачає дослідження мікро-

економічних (внутрішня інформація підприємства та показники товару) і макроекономічних (цільовий ринок, ринки збуту, вплив державного регулювання економіки) елементів за широким їх спектром. Далі обирається метод ціноутворення та встановлюється роздрібна ціна [1, с. 283].

Вакуленко Т. С. розробила концептуальну модель прогнозування ціни на ринку житлової нерухомості, яка враховує широкий спектр факторів: курси долару та євро, індекс інфляції, середні рівні заробітної плати та безробіття, привабливість району, обсяг виконаних будівельних робіт. За допомогою когнітивного моделювання вивчається вплив цих факторів на середню ціну за квадратний метр. Використовуючи кореляційний аналіз, автор відбирає найбільш вагомні фактори для формування множинної регресійної моделі прогнозування ціни. В кінці визначається прогноз ціни [2, с. 277–278].

Васильцева С. О. та Гасюк М. О. для встановлення цін за методом подвійного ціноутворення удосконалили модель «бритви та леза». Її суть полягає в тому, що основний продукт реалізується за заниженою ціною, а доповнюючі товари і додаткові матеріали — за завищеною. Автори пропонують використовувати інформаційні технології, які дають можливості аналізу великого масиву даних, персоналізації пропозицій, динамічного та автоматизованого ціноутворення, реалізації продукції через інтернет-магазини. Завдяки цьому перед підприємствами відкриваються можливості щодо автоматичного встановлення різних цін на основну і додаткову продукцію залежно від регіону, часу придбання товару, кількості попередніх покупок даного виробу, здійснених конкретним споживачем, тощо [3, с. 73].

Вядрова І. М., Бітнер І. В. та Новікова Т. В. пропонують модель ціноутворення кредитних деривативів з урахуванням їх зв'язку зі структурованими кредитними продуктами на основі виявлення відмінностей у результатах кредитної кореляції дефолтів [4, с. 105–109].

Дрозд А. О. та Капустян В. О. розробили модель ціноутворення банку за умови випадкового запізнення при поверненні кредитів, в основі якої лежать теорії оптимального керування, системної динаміки Форрестера, економіки, виробничої фірми. Для кожного банку за даними статистичної інформації минулих періодів пропонується підбирати функції попиту і пропозиції за методом регресійно-кореляційного аналізу [5, с. 105–114].

Козак К., Єгоров Б., Озарко К. та Голоднюк О. створили модель використання штучного інтелекту при моделюванні ціноутворення. Вони виділяють одинадцять чинників впливу на маркетингове ціноутворення підприємства, кожному з яких відповідає по три інструменти штучного інтелекту та напрямки їх застосування. Наприклад, чинник «витрати на виробництво» може бути досліджений за допомогою таких інструментів, як машинне нав-

чання, прогнозування на основі великих даних та оптимізація за допомогою алгоритмів. При цьому, наприклад, машинне навчання дозволяє проаналізувати дані про витрати по статтям калькуляції для їх оптимізації [8, с. 496].

Витратні методи ціноутворення є найбільш поширеними у вітчизняній практиці ведення бізнесу [11, с. 105; 12; 14] і рекомендованими для використання в якості основи при визначенні цін на інноваційну продукцію в електронній торгівлі [18, с. 132]. Все це актуалізує необхідність дослідження та вдосконалення витратних методів.

З точки зору таких дослідників, як Бабух І. Б., Ларка Л. С., Павленко В. В., модель ціноутворення на основі витрат володіє суттєвим недоліком. Мова йде про ігнорування ринкової ситуації, а саме товарної і цінової політики конкурентів, кон'юнктури ринку, а також уподобань споживачів. Проте автори підкреслюють і переваги цього методу:

- 1) простота збору інформації та проведення розрахунків;
- 2) надійні та доступні дані для розрахунків (наприклад, про собівартість);
- 3) справедливості з позицій як виробника, так і покупця;
- 4) відмова від витрат, пов'язаних із моніторингом змін попиту споживачів та цін конкурентів [1, с. 281; 11, с. 106].

Ліганенко І., Дарушин О., Ніколаєв О., Пархоменко Л., Малуґа Л., Фротер О., Нижник І. пропонують удосконалення витратної моделі ціноутворення за допомогою підходу «таргет-костинг». Передбачається цільова калькуляція витрат виходячи із наперед визначеної цільової ціни, що враховує цілі підприємства — або досягнення певного рівня рентабельності, або ж бажаної позиції на ринку. Зокрема, ця методика використовується при проектуванні виробництва нового товару, яке поділяється на п'ять етапів:

- 1) ідентифікація прийнятної для ринку ціни продажу нового продукту;
- 2) визначення величини прибутку, яку фірма планує отримати за такої ціни;
- 3) розрахунок попередньої собівартості як різниці зазначених ціни і прибутку;
- 4) конструювання виробу та розрахунок фактичної кошторисної собівартості;
- 5) внесення правок у конструкцію товару з метою приведення кошторисної собівартості до величини попередньої собівартості [12; 14, с. 53–54].

Не дивлячись на високу наукову цінність проведених досліджень, слід зазначити наступне. За витратного методу ціна товару спирається на вартість витрат сировини, матеріалів, енергії і палива, яка може бути різною за песимістичного, нейтрального та оптимістичного сценаріїв. В економічних методах ціноутворення використовується прогнозування, але тільки стосовно продаж [1, с. 282–283].

В моделях Козак К. та ін. [8, с. 496] і Вакуленко Т. [2, с. 277–278] присутнє прогнозування витрат, але не передбачено аналізу впливу на ціну величин їх вартості за різних сценаріїв. В той же час, за нестабільних ринкових умов включення такого аналізу до витратної моделі ціноутворення є актуальним. Це дозволить прогнозувати різні варіанти ціни виробу в межах цільової рентабельності.

**Формулювання цілей статті.** Завдання дослідження — розробка та демонстрація використання маркетингової моделі прогнозування цін за витратного методу ціноутворення, яка дозволяє враховувати різні сценарії.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз останніх наукових праць дозволяє виділити наступні етапи процесу ціноутворення:

1 етап — визначення цілей, яких підприємство хоче досягти за допомогою цінової політики [1, с. 281; 6, с. 20; 12; 18, с. 132; 19, с. 116];

2 етап — вивчення попиту на продукцію тої галузі, в якій діє підприємство [1, с. 281; 6, с. 20; 12; 19, с. 116];

3 етап — порівняння витрат і цін на продукцію підприємства та його конкурентів [1, с. 281; 6, с. 20; 12; 19, с. 116];

4 етап — визначення співвідношення попиту і пропозиції [1, с. 281; 12; 13];

5 етап — вибір одного із методів ціноутворення, що може належати до таких їх груп [1, с. 281; 6, с. 20; 19, с. 116]:

5.1) витратні методи — ціна встановлюється шляхом повного розподілу витрат з опорою на наявну собівартість та цільову рентабельність або ж враховує скорочення змінних витрат при зростанні масштабів виробництва товару [1, с. 281; 6, с. 20; 9; 11, с. 105; 12; 19, с. 115; 20, с. 436];

5.2) економічні методи прогнозування продажів — ціна базується на передбаченні купівельної поведінки населення на основі панельних досліджень споживання товарів [1, с. 282–283; 6, с. 20; 20, с. 436];

5.3) методи моделювання процесу закупівель — передбачають встановлення розміру ціни після розрахунку імовірності покупки товару споживачем за різних варіантів цін за даними опитування [1, с. 283];

5.4) керовані ринкові тести — рішення щодо величини ціни приймається на основі спостереження за реальними покупками споживачів [1, с. 283; 11, с. 105; 19, с. 115];

5.5) маркетингові методи — передбачається створення брендового товару, за який споживач готовий платити високу ціну [9];

5.6) методи подвійного ціноутворення — передбачають встановлення в різних країнах або сегментах споживачів різних цін на один і той же товар із врахуванням особливостей відповідних ринків збуту [3, с. 70];

5.7) методи, орієнтовані на ціни конкурентів — на основі аналізу їх стратегій та цін визначається ціна товару підприємства [6, с. 20; 11, с. 105; 18, с. 132; 20, с. 436];

5.8) методи, що враховують різні групи інтересів — вважається, що ціна має забезпечити дохід, що задовольняє потреби працівників підприємства (у заробітній платі), держави (у податках), акціонерів (у відсотках за акції) тощо, і при цьому є прийнятною для споживачів [6, с. 20; 20, с. 436];

5.9) методи ціноутворення фінансових опціонів як інструментів хеджування ризиків — визначення ціни на основі формул та моделей, побудованих з урахуванням особливостей даної сфери [7, с. 392–393];

5.10) методи ціноутворення в IT-аутсорсингу — встановлення ціни на основі моделей, характерних для сфери постачання інформаційних технологій [10];

5.11) параметричні методи — при визначенні ціни на товар враховується величина його техніко-економічних показників, таких як продуктивність, прогресивність конструкції, комплектність тощо [11, с. 105];

5.12) пакетне ціноутворення — встановлення ціни на групу товарів, яка продається разом і поділ якої на складові не передбачається [15, с. 130];

5.13) трансфертне ціноутворення — набір принципів та правил встановлення цін та умов продажу товару між пов'язаними між собою компаніями [16];

5.14) психологічні методи ціноутворення — базуються на розумінні того, як споживачі усвідомлюють та сприймають ціни та як це впливає на їх бажання купити продукцію [17];

6 етап — врахування впливу на підприємство державної політики в сфері ціноутворення [1, с. 281; 12; 13];

7 етап — встановлення остаточної ціни та її контроль [1, с. 281; 6, с. 20; 12].

Відповідні етапи процесу ціноутворення покладені в основу моделі прогнозування ціни товару (при використанні методу повних витрат), яка включає п'ять етапів (рис. 1):

Розглянемо детальніше етапи, зазначені у моделі з рис. 1.

Перший етап — аналіз статей калькуляції виробу та величин витрат по ним. Ці дані виступають основою для подальших розрахунків.

Другий етап — розробка песимістичного, нейтрального та оптимістичного прогнозів сценаріїв вартості по статтям витрат. Передбачається залучення не менше шести експертів. Їх прогнози по кожній із статей витрат перевіряються на достовірність із використанням коефіцієнту варіації. Найменші величини прогнозів експертів розглядаються як песимістичний сценарій, — найбільші — як оптимістичний. Величина нейтрального прогнозу визначається за методом медіан.

Третій етап — прийняття рішення щодо нижньої та верхньої межі цільової рентабельності. Передбачається проведення маркетингового дослідження, в ході якого збираються та аналізуються дані, необхідні для визначення нижньої та верхньої меж рентабельності. При цьому ми виходимо з припущення, що зростання вартості по статтям калькуляції за різними сценаріями пропорційно відображається і у витратах конкурентів. В рамках цього етапу ми отримуємо розуміння того, яку ціну на виріб бажано

встановити з урахуванням особливостей мікросередовища підприємства і на скільки наша поточна ціна відрізняється від даної величини. Виходячи з цього ми і коригуємо рентабельність нашого виробу.

Четвертий етап — врахування впливу на підприємство державної політики ціноутворення. Він є актуальним для підприємств тих галузей, де ціни регулюються державою.

П'ятий етап передбачає розробку моделі прогнозування ціни в електронних таблицях. Якщо такі

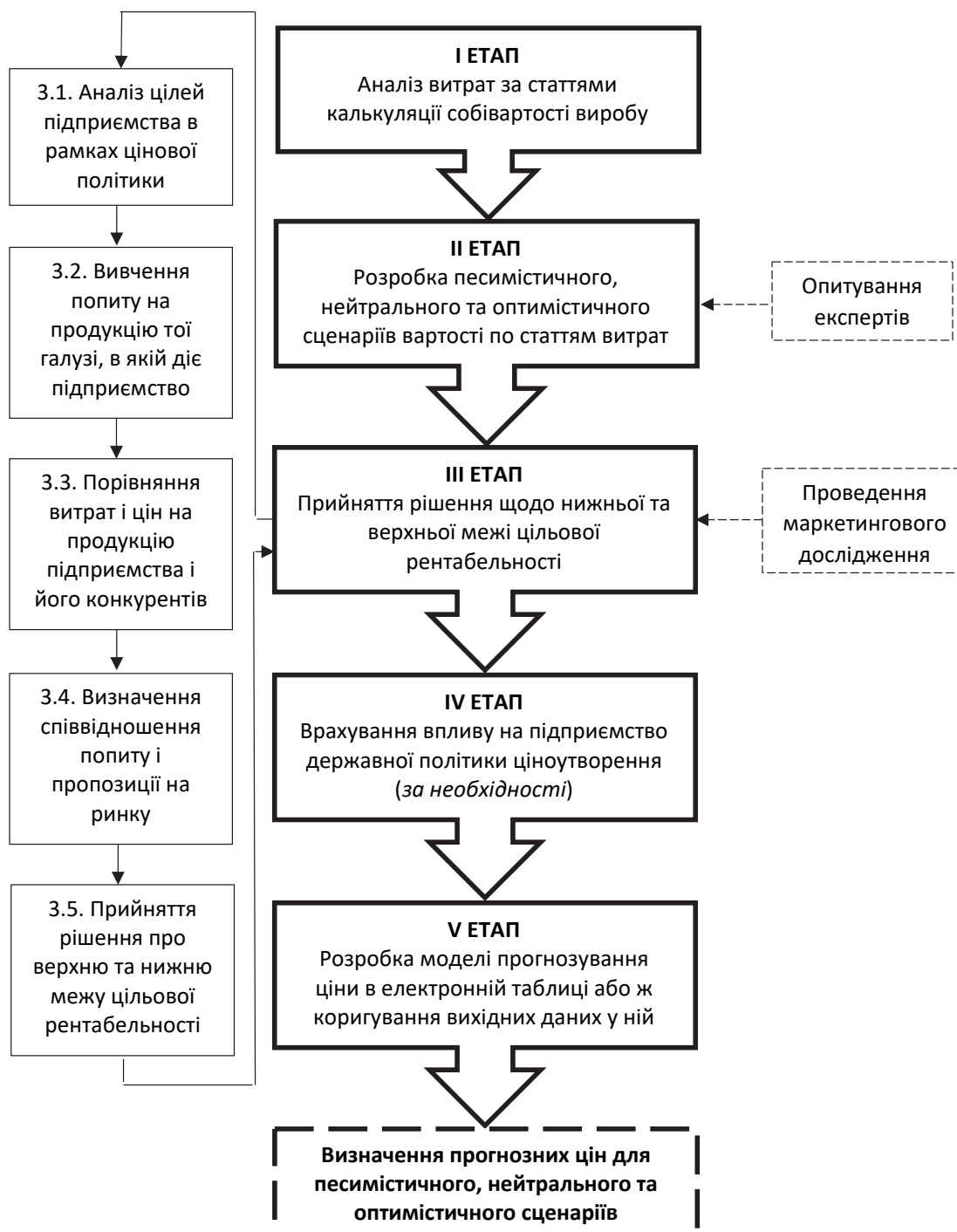


Рис. 1. Модель прогнозування цін за витратного методу ціноутворення  
Джерело: розроблено авторами



Рис. 2. Вихідні таблиці для прогнозування ціни на хлібобулочний виріб в Excel  
Джерело: побудовано авторами, вихідні дані — умовні

таблиці вже наявні, то в них коригуються вихідні дані та автоматично проводиться перерахунок прогнозів цін для різних сценаріїв. Якщо ж зазначених таблиць нема, то їх треба сформувати.

Далі розглянемо приклад створення таких таблиць із використанням можливостей Microsoft Excel, де показано, як саме враховуються різні сценарії вартості сировини і матеріалів в даній моделі. Це спрощена версія розрахунку, яка не включає оцінку впливу обсягів реалізації на змінні витрати (рис. 2).

Перша з таблиць на рис. 2 містить вихідні дані для побудови розрахункової моделі прогнозування ціни і включає три блоки:

- 1) витрати по статтям калькуляції собівартості 1 тонни хлібобулочного виробу — тут міститься інформація про те, яка кількість сировини, матеріалів, палива тощо необхідна для виробництва даного

обсягу продукції, а також про видатки із стабільною вартістю за будь-якого сценарію;

- 2) розрахункові показники для визначення цін — ті, які не входять до статей калькуляції, але є необхідними для визначення відпускної ціни виробу;
- 3) прогнози цін сировини, матеріалів, електроенергії та палива — окремі значення для песимістичного, нейтрального та оптимістичного сценаріїв.

Друга з таблиць на рис. 2 представляє собою розрахункову модель ціноутворення та містить три блоки.

Перший блок — це прогноз цін борошна, солі, дріжджів, цукру, води, палива, електроенергії, який охоплює діапазон E6: E13. Тут на вибір аналітика мають виводитись числа із діапазонів B33: B39 (оптимістичний прогноз), B41: B47 (нейтральний прогноз) або B49: B55 (песимістичний прогноз), що є можливим завдяки використанню

Таблиця 1

**Порядок визначення повних витрат на 1 тонну виробу та відпускної ціни в розрахунковій моделі прогнозування в Excel**

Назва показника	Комірка з формулою	Формула розрахунку
<b>Блок II. Розрахунок повних витрат на 1 тонну виробу</b>		
1. Сировина і основні матеріали:	E14	=E15+E16+E17+E22
1.1) основна сировина (борошно вищого сорту)	E15	=B7*E6
1.2) транспортно-заготівельні витрати на основну сировину	E16	=B8
1.3) інші сировина та матеріали:	E17	=E18+E19+E20+E21
1.3.1) сіль	E18	=B10*E7
1.3.2) дріжджі	E19	=B11*E8
1.3.3) цукор	E20	=B12*E9
1.3.4) вода	E21	=B13*E10
1.4) транспортно-заготівельні витрати на інші сировину та матеріали	E22	=E17*B14/100
2. Реалізовані відходи	E23	=E15*B15/100
3. Паливо на технологічні потреби	E24	=B16*E11
4. Електроенергія на технологічні потреби	E25	=B17*E12
5. Основна заробітна плата виробничих робітників	E26	=B18
6. Додаткова заробітна плата	E27	=B19
7. Відрахування на соціальні заходи	E28	=B20
8. Витрати на утримання і експлуатацію обладнання	E29	=B21
9. Загальновиробничі витрати	E30	=B22
10. Адміністративні витрати	E31	=B23
11. Витрати на збут	E32	=B24
12. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	E33	=E14+E23+E24+E25+E26+E27+E28+E29+E30+E31+E32
<b>Блок III. Розрахунок відпускної ціни</b>		
13. Прибуток за 1т	E35	=E33*B27/100
14. Оптова ціна за 1т	E36	=E33+E35
15. ПДВ за 1т	E37	=E36*20/100
16. Відпускна ціна, грн за 1т	E38	=E36+E37
17. Відпускна ціна в розрахунку на 0,5 кг виробу	E39	=E38/2000

Джерело: побудовано авторами на основі даних з рис. 1

№	Д	Е	Таблиця 2
1	Розрахункова модель ціноутворення	Вартість, грн.	2
2	Показник	1	2
3	І. Прогноз значення цін сировини, матеріалів, електроенергії та палива	Вартість, грн.	2
4	Борошно вишого сорту, грн./кг	23	
5	Сіль, грн./кг	14	
6	Дрожжі, грн./кг	7	
7	Цукор, грн./кг	33	
8	Вода, грн./м³	30	
9	Паливо (мазут), грн./кг	17	
10	Електроенергія, грн./кВт·год	6,9	
11	ІІ. Розрахунок повних витрат на 1 тону виробу		
12	Сировина і основні матеріали	17820,41	
13	8.1) основна сировина (борошно вишого сорту)	17250	
14	8.2) транспортно-заготівельні витрати на основну сировину	7	
15	8.3) інші сировина та матеріали	557	
16	а) сіль	210	
17	б) дрожжі	77	
18	в) цукор	247,5	
19	г) вода	22,5	
20	8.4) транспортно-заготівельні витрати на інші сировину та матеріали	6,41	
21	9. Реакційні входи	17,25	
22	10. Паливо на технологічні потреби	3230	
23	11. Електроенергія на технологічні потреби	345	
24	12. Основна заробітна плата виробничих робітників	50	
25	13. Доплаткова заробітна плата	70	
26	14. Відрахування на соціальні заходи	26,4	
27	15. Витрати на управління і експлуатацію обладнання	34	
28	16. Загальнопромислові витрати	12	
29	17. Адміністративні витрати	20	
30	18. Витрати на збут	10	
31	19. Повне витрати на виробництво і реалізацію продукції	21635,06	
32	ІІІ. Розрахунок відпускної ціни		
33	20. Прибуток за 1т	3245,26	
34	21. Оптова ціна за 1т	24880,31	
35	22. ПДВ за 1т	4976,06	
36	23. Відпускна ціна, грн за 1т	29856,38	
37	24. Відпускна ціна в розрахунку на 0,5 кг виробу	14,93	

№	Д	Е	Таблиця 2
1	Розрахункова модель ціноутворення	Вартість, грн.	2
2	Показник	1	2
3	І. Прогноз значення цін сировини, матеріалів, електроенергії та палива	Вартість, грн.	2
4	Борошно вишого сорту, грн./кг	27	
5	Сіль, грн./кг	17	
6	Дрожжі, грн./кг	9	
7	Цукор, грн./кг	48	
8	Вода, грн./м³	35	
9	Паливо (мазут), грн./кг	20	
10	Електроенергія, грн./кВт·год	7,5	
11	ІІ. Розрахунок повних витрат на 1 тону виробу		
12	Сировина і основні матеріали	21005,76	
13	8.1) основна сировина (борошно вишого сорту)	20250	
14	8.2) транспортно-заготівельні витрати на основну сировину	7	
15	8.3) інші сировина та матеріали	740,25	
16	а) сіль	255	
17	б) дрожжі	99	
18	в) цукор	360	
19	г) вода	26,25	
20	8.4) транспортно-заготівельні витрати на інші сировину та матеріали	8,51	
21	9. Реакційні входи	20,25	
22	10. Паливо на технологічні потреби	3800	
23	11. Електроенергія на технологічні потреби	375	
24	12. Основна заробітна плата виробничих робітників	50	
25	13. Доплаткова заробітна плата	70	
26	14. Відрахування на соціальні заходи	26,4	
27	15. Витрати на управління і експлуатацію обладнання	34	
28	16. Загальнопромислові витрати	12	
29	17. Адміністративні витрати	20	
30	18. Витрати на збут	10	
31	19. Повне витрати на виробництво і реалізацію продукції	25423,41	
32	ІІІ. Розрахунок відпускної ціни		
33	20. Прибуток за 1т	3813,51	
34	21. Оптова ціна за 1т	29236,92	
35	22. ПДВ за 1т	5847,38	
36	23. Відпускна ціна, грн за 1т	35084,31	
37	24. Відпускна ціна в розрахунку на 0,5 кг виробу	17,54	

№	Д	Е	Таблиця 2
1	Розрахункова модель ціноутворення	Вартість, грн.	2
2	Показник	1	2
3	І. Прогноз значення цін сировини, матеріалів, електроенергії та палива	Вартість, грн.	2
4	Борошно вишого сорту, грн./кг	32	
5	Сіль, грн./кг	33	
6	Дрожжі, грн./кг	72	
7	Цукор, грн./кг	40	
8	Вода, грн./м³	23	
9	Паливо (мазут), грн./кг	8	
10	Електроенергія, грн./кВт·год	8	
11	ІІ. Розрахунок повних витрат на 1 тону виробу		
12	Сировина і основні матеріали	25484,80	
13	8.1) основна сировина (борошно вишого сорту)	24000	
14	8.2) транспортно-заготівельні витрати на основну сировину	7	
15	8.3) інші сировина та матеріали	1461	
16	а) сіль	495	
17	б) дрожжі	396	
18	в) цукор	540	
19	г) вода	30	
20	8.4) транспортно-заготівельні витрати на інші сировину та матеріали	16,80	
21	9. Реакційні входи	24	
22	10. Паливо на технологічні потреби	4370	
23	11. Електроенергія на технологічні потреби	400	
24	12. Основна заробітна плата виробничих робітників	50	
25	13. Доплаткова заробітна плата	70	
26	14. Відрахування на соціальні заходи	26,4	
27	15. Витрати на управління і експлуатацію обладнання	34	
28	16. Загальнопромислові витрати	12	
29	17. Адміністративні витрати	20	
30	18. Витрати на збут	10	
31	19. Повне витрати на виробництво і реалізацію продукції	30501,20	
32	ІІІ. Розрахунок відпускної ціни		
33	20. Прибуток за 1т	4575,18	
34	21. Оптова ціна за 1т	35076,38	
35	22. ПДВ за 1т	7015,28	
36	23. Відпускна ціна, грн за 1т	42091,66	
37	24. Відпускна ціна в розрахунку на 0,5 кг виробу	21,05	

а — оптимістичний сценарій

б — нейтральний сценарій

в — песимістичний сценарій

Рис. 3. Прогнозування відпускної ціни виробу в розрахунковій моделі в Excel  
Джерело: побудовано авторами за даними рис. 2 та табл. 1.



команди «Диспетчер сценаріїв». Для її використання у вкладці «Дані» натискаємо команду «Що-як-що», де з меню обираємо «Диспетчер сценаріїв...». З'являється вікно з такою ж назвою, де натискаємо кнопку «Додати». У вікні «Додавання сценарію» вводим назву «Оптимістичний», а також посилання на діапазон комірок Е6: Е13, де буде розміщуватись прогноз. Після натискання кнопки «ОК» переходимо до вікна «Значення комірок сценарію», де напроти кожної із комірок діапазону Е6: Е13 вводим оптимістичний прогноз вартості пункту витрат з діапазону

В33: В39. Натиснувши кнопку «Додати», повертаємось до вікна «Додавання сценарію» та повторюємо аналогічні дії, але тепер для нейтрального та песимістичного прогнозів з діапазонів В41: В47 та В49: В55 відповідно. Після введення песимістичного прогнозу нажимаємо кнопку «ОК».

Другий блок, який містить розрахунок повних витрат на 1 тону виробу, спирається на числа діапазону Е6: Е13 (табл. 1).

З табл. 1 видно, що розрахунки третього блоку спираються на числа другого блоку, які, в свою

1	F	G	H	1	F	G	H	1	F	G	H
2		Таблиця 3		2		Таблиця 3		2		Таблиця 3	
3		Визначення цін для цільової рентабельності		3		Визначення цін для цільової рентабельності		3		Визначення цін для цільової рентабельності	
4			15	4			15	4			15
5		13	0,15	5		13	-14,78	5		13	-28,96
6		13,5	4,00	6		13,5	-11,50	6		13,5	-26,23
7		14	7,85	7		14	-8,22	7		14	-23,50
8		14,5	11,70	8		14,5	-4,94	8		14,5	-20,77
9		15	15,55	9		15	-1,67	9		15	-18,04
10		15,5	19,40	10		15,5	1,61	10		15,5	-15,30
11		16	23,26	11		16	4,89	11		16	-12,57
12		16,5	27,11	12		16,5	8,17	12		16,5	-9,84
13		17	30,96	13		17	11,45	13		17	-7,11
14		17,5	34,81	14		17,5	14,72	14		17,5	-4,38
15		18	38,66	15		18	18,00	15		18	-1,64
16		18,5	42,52	16		18,5	21,28	16		18,5	1,09
17		19	46,37	17		19	24,56	17		19	3,82
18		19,5	50,22	18		19,5	27,83	18		19,5	6,55
19		20	54,07	19		20	31,11	19		20	9,29
20		20,5	57,92	20		20,5	34,39	20		20,5	12,02
21		21	61,77	21		21	37,67	21		21	14,75
22		21,5	65,63	22		21,5	40,95	22		21,5	17,48
23		22	69,48	23		22	44,22	23		22	20,21
24		22,5	73,33	24		22,5	47,50	24		22,5	22,95
25		23	77,18	25		23	50,78	25		23	25,68
26		23,5	81,03	26		23,5	54,06	26		23,5	28,41
27		24	84,89	27		24	57,34	27		24	31,14
28		24,5	88,74	28		24,5	60,61	28		24,5	33,87
29		25	92,59	29		25	63,89	29		25	36,61
30		25,5	96,44	30		25,5	67,17	30		25,5	39,34
31		26	100,29	31		26	70,45	31		26	42,07
32		26,5	104,14	32		26,5	73,72	32		26,5	44,80
33		27	108,00	33		27	77,00	33		27	47,54
34		27,5	111,85	34		27,5	80,28	34		27,5	50,27
35		28	115,70	35		28	83,56	35		28	53,00
36		28,5	119,55	36		28,5	86,84	36		28,5	55,73
37		29	123,40	37		29	90,11	37		29	58,46
38		29,5	127,25	38		29,5	93,39	38		29,5	61,20
		30	131,11			30	96,67			30	63,93

а — оптимістичний сценарій

б — нейтральний сценарій

в — песимістичний сценарій

Рис. 4. Визначення прогнозів цін відповідно до цільової рентабельності за різних сценаріїв в розрахунковій моделі в Excel

Джерело: побудовано авторами за даними рис. 1–2



чергу, залежать від значень в діапазоні E6: E13. Таким чином, змінюючи в діапазоні E6: E13 прогноз за допомогою диспетчеру сценаріїв, аналітик має можливість швидко перерахувати великий масив інформації з блоків розрахунку повних витрат та відпускної ціни (рис. 3).

Як видно з рис. 3, запропонована модель дозволяє швидко розрахувати відпускну ціну 1 шт. виробу, яка за песимістичного прогнозу набуває значення 14,93 грн., нейтрального — 17,54 грн., песимістичного — 21,05 грн.

Інший напрямок використання даної моделі — це визначення цін відповідно до цільових показників рентабельності з урахуванням різних сценаріїв. Слід зазначити, що за умовою рентабельність виробу складає 15% (див. показник 13 першої таблиці з рис. 2). Припустимо, що треба визначити, якою має бути ціна виробу за оптимістичного, нейтрального і песимістичного прогнозів за умови встановлення нижньої і верхньої меж рентабельності на рівні 17 і 20% (див. показники 15 і 16 першої таблиці з рис. 2). Це можна зробити, використовуючи команду «Таблиця даних».

На рис. 2 показано третю таблицю — визначення цін для цільової рентабельності. Перша колонка цієї таблиці (діапазон G4: G38) заповнюється значеннями ціни, починаючи з 13 грн. і закінчуючи 30 грн., з кроком в 0,5 (13 грн., 13,5 грн., 14 грн. і т.д.). Таблиця даних дозволить у другій колонці вивести для кожного із цих варіантів цін величину рентабельності. В комірку H3 вводиться ключова формула, яка пояснює програмі, за яким принципом мають розраховуватись числа в розрахунковому діапазоні нижче (H4: H38). Ця формула містить розрахунок рентабельності, представлений у наступній формі:  $=100/E33*(2000/1,2*E39-E33)$ . Він виводить рентабельність з відпускної ціни одиниці виробу (E33), пов'язуючи її з величиною повних витрат (E39). Посилання на повні витрати дозволяє врахувати вплив зміни цін на сировину і матеріали за оптимістичного, нейтрального і песимістичного прогнозів на результати розрахунків рентабельності (H4: H38) в таблиці даних. Далі виділяємо діапазон G3: H38, у вкладці «Дані» натискаємо команду «Що-якщо» і обираємо пункт «Таблиця даних». У вікні, що з'явиться, в рядку «Підставляти значення по строчкам у:» даємо посилання на комірку E39, де міститься значення відпускної ціни одиниці виробу, та натискаємо «ОК». Це дає можливість програмі пов'язати розрахунок в діапазоні H4: H38 з ключовою формулою (H3) та варіантами відпускних цін з діапазону G4: G38. Для прискорення пошуку по-

трібних варіантів рентабельності доцільно скористатись умовним форматуванням. Виділяємо діапазон H4: H38, переходимо до вкладки «Головна», знаходимо команду «Умове форматування», де у пункті «Правила виділення комірок» обираємо підпункт «Між...». У вікні «Між...» під фразою «Форматувати комірки, які знаходяться між...» у першому пустому віконці даємо посилання на  $=B\$39$ , в другому — на  $=B\$40$ . Для виділення обираємо «Світло-червона заливка та темно-червоний колір». Далі таблиця даних розраховує значення рентабельності, при цьому при зміні сценаріїв з оптимістичного на нейтральний та песимістичний автоматично змінює їх (рис. 4).

Як видно з рис. 4, для досягнення цільової рентабельності між 17 та 20% за оптимістичного прогнозу треба встановити відпускну ціну за одиницю виробу на рівні 15,5 грн., за нейтрального — на рівні 18 грн., за песимістичного, на рівні 21,5 грн.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** За результатами дослідження можна зробити такі висновки.

1. На сьогоднішній день існує велика кількість різних моделей ціноутворення, для яких є характерною адаптація під умови конкретних галузей або ж орієнтація на використання штучного інтелекту та автоматизації окремих етапів визначення ціни на товар. В Україні серед загальних для усіх галузей методів ціноутворення найпоширенішими є витратні. Для розвитку останніх актуальною є розробка моделі прогнозування цін за песимістичного, нейтрального та оптимістичного сценаріїв вартості по статтям калькуляції.

2. В даній публікації представлена маркетингова модель прогнозування цін за витратного методу ціноутворення. Вона передбачає визначення меж цільової рентабельності на основі наявного рівня витрат, тенденцій розвитку попиту споживачів, кон'юнктури ринку, витрат та цін конкурентів. В подальшому з урахуванням зазначених меж рентабельності на основі песимістичного, нейтрального та оптимістичного прогнозів експертів щодо вартості витрат по статтям калькуляції здійснюється прогнозування ціни на наступний період.

3. Прогнозування ціни за представленою моделлю передбачає автоматизацію розрахунку на четвертому етапі. В даній статті продемонстровано порядок дій щодо автоматизації такого розрахунку в Excel.

Перспективи подальших досліджень включають розроблення моделі ціноутворення на основі параметричних методів.

### Література

1. Бабух І., Фень К. Ціноутворення як складова маркетингового аналізу: сучасні підходи. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 280–284. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-46>
2. Вакуленко Т. С. Концептуальні засади ціноутворення на ринку нерухомості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 6. С. 276–279.
3. Васильцова С., Гасюк М. Подвійне ціноутворення. Як інформаційні технології змінюють правила гри. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2024. № 4. С. 70–74. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.4.70>
4. Вядрова І. М., Бітнер І. В., Новікова Т. В. Моделі ціноутворення кредитних деривативів. *Проблеми економіки*. 2024. № 1. С. 102–111. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-102-111>
5. Дрозд А. О., Капустян В. О. Чисельне моделювання ціноутворення банку за умови випадкового запізнення при поверненні кредитів. *Економіка та держава*. 2016. № 8. С. 104–115.
6. Кайдрович Х., Шняк О. Основні аспекти формування цін на готельні послуги в ринкових умовах. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2020. № 26. С. 18–26. URL: <https://surl.li/yaeyoo> (дата звернення: 04.08.2025).
7. Ключка О. В., Богріновцева Л. М. Моделі ціноутворення фінансових опціонів як інструментів хеджування ризиків. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 390–395. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-390-395>
8. Козак К., Єгоров Б., Озарко К., Голодонюк О. Використання штучного інтелекту для оптимізації маркетингового ціноутворення. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 336(6). С. 492–499. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-75>
9. Колісник Михайло. Ціноутворення: ігри з витратами та конкурентами. Михайло Колісник (особистий сайт). 2020. URL: <https://surl.li/pimvmv> (дата звернення: 04.08.2025).
10. Конопленко А., Ковальов Б., Боруха А. Аналіз моделей ціноутворення та регіональних особливостей на ринку ІТ-аутсорсингу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-136>
11. Ларка Л. С., Павленко В. В. Ціноутворення в системі економічного управління розвитком бізнесу. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 2 (25). С. 104–107. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-19>
12. Ліганенко І., Дарушин О., Ніколаєв О. Особливості ціноутворення на виробничих підприємствах в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-96>
13. Москалюк Н. Б. Ціноутворення на ліки як фактор впливу на доступ до лікування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Т. 4, № 85. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.1.31>
14. Пархоменко Л. А., Малюга Л. М., Фротер О. С., Нижник І. О. Методи обліку та управління операційними витратами. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 50–54. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.1.50](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.1.50)
15. Перерва П., Балан О., Лега О. Дослідження складових системи менеджменту «розумного підприємства»: стратегія мінімальної собівартості та пакетного ціноутворення. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 6. С. 127–131. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.127>
16. Уланенко О. І. Порівняльна характеристика методів трансфертного ціноутворення. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. URL: <https://surl.li/qvrbua> (дата звернення: 04.08.2025).
17. Чичуліна К. В., Кладченко Я. О. Сучасні цінові стратегії на основі психології. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. URL: <https://surl.li/fhcjdx> (дата звернення: 04.08.2025).
18. Шаульська Л., Перерва П., Косенко О., Марчук Л., Гречаний О. Моделі ціноутворення на інноваційну продукцію в системі економічної оцінки конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2024. № 1. С. 130–136. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.130>
19. Щербина О. С. Цінова політика будівельно-виробничого підприємства та її вплив на конкурентоспроможність. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 110–118. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-2\(104\)-110-118](https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-110-118)
20. Якименко-Терещенко Н. В. Формування цінової політики підприємства готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкуренції. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 17. С. 434–437.

### References

1. Babukh I., Fen K. (2024). Tsinoutvorennia yak skladova marketynhovoho analizu: suchasni pidkhody [Pricing as a component of marketing analysis: modern approaches]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic space]. № 191. S. 280–284. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-46>
2. Vakulenko T. S. (2015). Kontseptualni zasady tsinoutvorennia na rynku nerukhomosti [Conceptual principles of pricing in the real estate market]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and national problems of the economy]. Vyp. 6. S. 276–279.
3. Vasylytsova S., Hasiuk M. (2024). Podviine tsinoutvorennia. Yak informatsiini tekhnolohii zminiuiut pravyla hry [Dual pricing. How information technologies change the rules of the game]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*

“Kharkivskiy politekhnichnyi instytut” (ekonomichni nauky) [Bulletin of the National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute” (economic sciences)]. № 4. S. 70–74. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.4.70>

4. Viadrova I. M., Bitner I. V., Novikova T. V. (2024). Modeli tsinoutvorennia kredytnykh deryvatyv [Pricing models of credit derivatives]. Problemy ekonomiky [Problems of the economy]. № 1. S. 102–111. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-102-111>

5. Drozd A. O., Kapustian V. O. (2016). Chyselne modeliuvannia tsinoutvorennia banku za umovy vypadkovoho zapiznennia pry povernenni kredytiv [Numerical modeling of bank pricing under the condition of random delay in loan repayment]. Ekonomika ta derzhava [Economy and state]. № 8. S. 104–115.

6. Kaidrovych Kh., Shniak O. (2020). Osnovni aspekty formuvannia tsin na hotelni posluhy v rynkovykh umovakh [Main aspects of pricing for hotel services in market conditions]. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. № 26. S. 18–26. URL: <https://surl.li/yaeyoo>

7. Kliuchka O. V., Bohrinovtseva L. M. (2019). Modeli tsinoutvorennia finansovykh opsioniv yak instrumentiv khedzhuvannia ryzykiv [Pricing models of financial options as risk hedging instruments]. Biznes Inform. № 2. S. 390–395. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-390-395>

8. Kozak K., Yehorov B., Ozarko K., Holodoniuk O. (2024). Vykorystannia shtuchnoho intelektu dlia optymizatsii marketingovoho tsinoutvorennia [Using artificial intelligence to optimize marketing pricing]. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. № 336(6). S. 492–499. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-75>

9. Kolisnyk Mykhailo (2020). Tsinoutvorennia: ihry z vytratamy ta konkurentamy [Pricing: games with costs and competitors]. Mykhailo Kolisnyk (osobystyi sait) [Mykhailo Kolisnyk (personal website)]. URL: <https://surl.li/pimvmv>

10. Konoplenko A., Kovalov B., Borukha A. (2024). Analiz modelei tsinoutvorennia ta rehionalnykh osoblyvosti na rynku IT-outsorsynhu [Analysis of pricing models and regional features in the IT outsourcing market]. Ekonomika ta suspilstvo [Economy and society]. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-136>

11. Larka L. S., Pavlenko V. V. (2021). Tsinoutvorennia v systemi ekonomichnoho upravlinnia rozvytkom biznesu [Pricing in the system of economic management of business development]. Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk [Azov Economic Bulletin]. Vyp. 2 (25). S. 104–107. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-19>

12. Lihanenko I., Darushyn O., Nikolaiev O. (2024). Osoblyvosti tsinoutvorennia na vyrobnychkykh pidpriemstvakh v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Features of pricing at manufacturing enterprises in conditions of economic instability]. Ekonomika ta suspilstvo [Economy and society]. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-96>

13. Moskaliuk N. B. (2024). Tsinoutvorennia na liky yak faktor vplyvu na dostup do likuvannia [Pricing for medicines as a factor influencing access to treatment]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu [Scientific Bulletin of Uzhgorod National University]. Seriya: Pravo. T.4, № 85. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.1.31>

14. Parkhomenko L. A., Maliuha L. M., Froter O. S., Nyzhnyk I. O. (2022). Metody obliku ta upravlinnia operatsiynymy vytratamy [Methods of accounting and management of operating costs]. Ekonomika ta derzhava [Economy and state]. № 1. S. 50–54. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.1.50](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.1.50)

15. Pererva P., Balan O., Leha O. (2023). Doslidzhennia skladovykh systemy menedzhmentu “rozumnoho pidpriemstva”: stratehiia minimalnoi sobivartosti ta paketnoho tsinoutvorennia [Research on the components of the “smart enterprise” management system: the strategy of minimum cost and package pricing]. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu “Kharkivskiy politekhnichnyi instytut” (ekonomichni nauky) [Bulletin of the National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute” (economic sciences)]. № 6. S. 127–131. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.127>

16. Ulanenko O. I. (2016). Porivnialna kharakterystyka metodiv transfertnoho tsinoutvorennia [Comparative characteristics of transfer pricing methods]. Efektyvna ekonomika [Effective economics]. № 3. URL: <https://surl.li/qvpyba>

17. Chychulina K. V., Kladchenko Ya. O. (2018). Suchasni tsinovi stratehii na osnovi psykholohii [Modern pricing strategies based on psychology]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky [Global and national economic problems]. № 23. URL: <https://surl.li/fhcjdx>

18. Shaulska L., Pererva P., Kosenko O., Marchuk L., Hrechanyi O. (2024). Modeli tsinoutvorennia na innovatsiinu produktsiiu v systemi ekonomichnoi otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstv elektronnoi torhivli [Pricing models for innovative products in the system of economic assessment of the competitiveness of e-commerce enterprises]. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu “Kharkivskiy politekhnichnyi instytut” (ekonomichni nauky) [Bulletin of the National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute” (economic sciences)]. № 1. S. 130–136. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.130>

19. Shcherbyna O. S. (2023). Tsinova polityka budivselno-vyrobnychoho pidpriemstva ta yii vplyv na konkurentospromozhnist [Pricing policy of a construction and manufacturing enterprise and its impact on competitiveness]. Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia [Economics, management and administration]. № 2 (104). S. 110–118. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-2\(104\)-110-118](https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-110-118)

20. Yakymenko-Tereshchenko N. V. (2018). Formuvannia tsinovoi polityky pidpriemstva hotelno-restorannoho biznesu v umovakh konkurentsii [Formation of pricing policy of a hotel and restaurant enterprise in competitive conditions]. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. [Eastern Europe: economics, business and management]. № 17. S. 434–437.



УДК 004.738.5:339.18

**Трофімчук Михайло Олександрович**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту*

*Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука*

**Trofimchuk Mykhailo**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Management,*

*Academician Stepan Demianchuk International University of Economics and Humanities*

ORCID: 0000-0002-0225-4384

**Колоїзд Олег Володимирович**

*аспірант*

*Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені академіка Степана Дем'янчука*

**Koloizd Oleh**

*Postgraduate Student of the*

*Academician Stepan Demianchuk International University of Economics and Humanities*

ORCID: 0000-0002-0225-4384

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11270

## ВИКОРИСТАННЯ СТАТИСТИЧНО-АНАЛІТИЧНИХ ВЕБ-ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ АНАЛІЗУ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ

### USE OF STATISTICAL AND ANALYTICAL WEB TOOLS FOR ANALYSIS AND BUSINESS DECISION-MAKING IN E-COMMERCE

**Анотація.** Вступ. У сучасних умовах цифрової трансформації бізнес-середовища, електронна комерція стає однією з провідних форм здійснення підприємницької діяльності. Зростаюча конкуренція, високий рівень динамічності ринку та зміна поведінки споживачів змушують компанії шукати нові підходи до управління бізнес-процесами, особливо у сфері прийняття стратегічних та тактичних рішень. У цьому контексті особливої ваги набуває використання статистично-аналітичних веб-інструментів.

**Мета.** Метою дослідження є обґрунтування доцільності використання статистично-аналітичних веб-інструментів в електронній комерції на основі вивчення функціональних можливостей, потенціалу та практичної результативності використання Google Analytics та Google Trends для аналізу поведінки споживачів, прогнозування ринкових тенденцій та прийняття управлінських рішень у сфері електронної комерції.

**Матеріали і методи.** У статті використано роботи зарубіжних і українських дослідників щодо цифрових інструментів аналізу великих даних, веб-аналітики, маркетингу та KPI-менеджменту в електронній комерції, а також статистичні та інформаційно-аналітичні дані міжнародних та українських аналітичних порталів та агентств. У межах дослідження було застосовано комплексний підхід до вибору матеріалів та методів, що поєднує елементи теоретичного аналізу, обробки даних, моделювання користувацької поведінки та застосування інструментів прикладної веб-аналітики.

**Результати.** У статті обґрунтовано, що сучасна електронна комерція демонструє динамічне зростання як у світі, так і в Україні, поступово перетворюючись на один із провідних каналів роздрібної торгівлі. Встановлено, що такі інструменти, як Google Analytics та Google Trends, дають змогу підприємствам детально відстежувати поведінку споживачів, виявляти «вузькі місця» при взаємодії клієнтів з інтернет-магазином та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Розроблено модель використання Google Analytics у сфері електронної комерції, яка забезпечує поетапний підхід до збору, аналізу та інтерпретації даних поведінки користувачів з метою покращення ефективності бізнесу. Встановлено, що оцінка ефективності конверсій за допомогою Google Analytics має відбуватись через чітко визначені KPI, тому сформовано основні виміри в межах яких формуються KPI в електронній комерції.



Обґрунтовано, що Google Trends це ефективний інструмент веб-аналітики, який доцільно використовувати в електронній комерції, так як він не лише може допомогти в прийнятті оперативних та стратегічних рішень управлінських рішень, а й виступає джерелом розуміння поведінки споживача, що є чинником для формування гнучкої та конкурентоспроможної стратегії бізнесу.

Перспективи. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на удосконалення інструментального забезпечення веб-аналітики, її адаптацію до різних бізнес-моделей та гармонійне поєднання з іншими джерелами даних. Це дозволить сформувати стійку, клієнтоорієнтовану, аналітично обґрунтовану модель управління в електронній комерції.

**Ключові слова:** електронна комерція, веб-аналітика, Google Trends, Google Analytics, KPI, управлінські рішення.

**Summary.** Introduction. In today's conditions of digital transformation of the business environment, e-commerce is becoming one of the leading forms of entrepreneurial activity. Growing competition, high market dynamics, and changing consumer behavior are forcing companies to look for new approaches to managing business processes, especially in the area of strategic and tactical decision-making. In this context, the use of web-based statistical and analytical tools is becoming especially important.

**Purpose.** The purpose of the research is to justify the feasibility of using statistical and analytical web tools in e-commerce based on the examination of the functional capabilities, potential, and practical effectiveness of Google Analytics and Google Trends for analyzing consumer behavior, forecasting market trends, and making management decisions in the sphere of e-commerce.

**Materials and methods.** The article refers to the studies of foreign and ukrainian researchers in the field of digital tools for big data analysis, web analytics, marketing, and KPI management in e-commerce, as well as statistical and analytical data from international and ukrainian analytical portals and agencies. In the research were used a comprehensive approach to the selection of materials and methods, combining elements of theoretical analysis, statistical data processing, user behavior modeling, and practical web analytics tools.

**Results.** The article substantiates that modern e-commerce is growing dynamically both globally and in Ukraine, gradually becoming one of the leading retail channels. It has been found that tools such as Google Analytics and Google Trends allow companies to track consumer behavior in detail, identify problems in customer interactions with online stores, and make informed management decisions. A model for using Google Analytics in e-commerce has been designed, that provides a step-by-step approach in collection, analysis, and interpretation of user behavior data in order to improve business efficiency. It has been established that the effectiveness of conversions can be assessed using Google Analytics through clearly defined KPIs, so the main areas within which KPIs are formed in e-commerce were developed. It has been substantiated that Google Trends is an effective web analytics tool that is useful in e-commerce, as it can not only help in making operational and strategic management decisions, but also serves as a source of understanding consumer behavior, which is a factor of forming a flexible and competitive business strategy.

**Prospects.** Further research should be aimed on improving web analytics tools, adapting them to different business models, and harmoniously combining them with other data sources. This will allow forming a stable, customer-oriented, analytically based management model in e-commerce.

**Key words:** e-commerce, web analytics, Google Trends, Google Analytics, KPI, management decisions.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах цифрової трансформації бізнес-середовища електронна комерція стає однією з провідних форм здійснення підприємницької діяльності. Зростаюча конкуренція, високий рівень динамічності ринку та зміна поведінки споживачів змушують компанії шукати нові підходи до управління бізнес-процесами, особливо у сфері прийняття стратегічних та тактичних рішень. У цьому контексті особливої ваги набуває використання статистичних та аналітичних інструментів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику використання статистично-аналітичних веб-інструментів електронній комерції досліджували як зарубіжні так і українські вчені. В. Буфеннеш (Boufenneche, W.) та М. Хеббуль (Hebboul, M.) [1] розглядають сучасні інструменти веб-аналітики, що застосовуються в електронній комерції. Автори підкреслюють роль веб-аналітики у прийнятті стратегічних бізнес-рішень, зокрема покращення взаємодії з клієнтами, оптимізації маркетингових кампаній та збільшення конверсій. М. Мак-Гуйрік (McGuirk, M.) [2] здійснив провів критичний аналіз можли-

востей нової платформи Google Analytics 4 (GA4) у контексті веб-аналітики. Науковець підкреслює стратегічне значення GA4 для сучасного цифрового бізнесу, особливо в умовах динамічних змін у сфері взаємодії з клієнтами. Роль такого інструменту, як Google Analytics в контексті формуванні стратегій залучення та утримання клієнтів в електронній комерції розглянуто в дослідженні Дж. Каур (J. Kaur) [3]. Автор підкреслює, що аналітичні дані, зібрані за допомогою Google Analytics, дозволяють підприємствам краще розуміти поведінку споживачів, джерела трафіку, показники відмов, шляхи користувачів на сайті та конверсії. У статті С. Чон, Х. Ю та С. Чхве (Jun, S., Yoo, H. S., Choi, S.) [4] аналізуються зміни в наукових дослідженнях за останні десять років, пов'язані з використанням такого веб-інструмента як Google Trends, що є джерелом «Big Data».

Що стосується українських науковців, то необхідно відмітити дослідження Н. Соколової [5], де розглянуто проблематику прогнозування впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентоспроможність підприємств електронної торгівлі. Журило, В. В.,

та Дербеньова, Я. В. [6] досліджують концепцію Data-Driven маркетингу як ключового чинника ефективності електронної комерції в умовах цифрової трансформації. Основна увага зосереджена на використанні цифрових інструментів збору, обробки й аналізу великих обсягів даних про споживачів, їхню поведінку та взаємодію з онлайн-платформами. В свою чергу Д.Маринін та Г.Радченко [7] досліджують, як аналітика великих даних дозволяє створювати динамічні маркетингові моделі, що реагують на зміни в поведінці споживачів, тренди ринку та зовнішнє середовище в реальному часі.

Таким чином, у світлі вищезазначених досліджень та враховуючи стрімкий розвиток статистично-аналітичних веб-інструментів, залишаються актуальним теоретичні й практичні проблеми, що стосуються інтеграції даних, валідації інформації, адаптації до локальних умов в сфері електронної комерції. У цьому контексті стаття зосереджена на можливостях застосування інструментів статистичної веб-аналітики, для підтримки управлінських рішень.

**Метою дослідження** є обґрунтування доцільності використання статистично-аналітичних веб-інструментів в електронній комерції на основі вивчення функціональних можливостей, потенціалу та практичної результативності використання Google Analytics та Google Trends для аналізу поведінки споживачів, прогнозування ринкових тенденцій та прийняття управлінських рішень у сфері електронної комерції.

**Матеріали та методи.** У межах дослідження було застосовано комплексний підхід до вибору матеріалів та методів, що поєднує елементи теоретичного аналізу, статистичної обробки даних, моделювання користувацької поведінки та інструментів прикладної веб-аналітики. У статті використано роботи зарубіжних і українських дослідників щодо цифрових інструментів аналізу великих даних, веб-аналітики, маркетингу та KPI-менеджменту в електронній комерції, а також статистичні та інформаційно-аналітичні дані міжнародних та українських аналітичних порталів та агентств. Основні методи до-

слідження, які було застосовано в статті це аналіз вторинних даних, співставлення та узагальнення, моделювання поведінкової воронки користувача, контент-аналіз для вивчення поведінкових патернів українських споживачів під час війни.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно зі звітом дослідників McKinsey Global Institute, на сегмент роздрібної електронної комерції у 2024 році припадало 20% світових доходів від роздрібної торгівлі (як онлайн, так і офлайн), а до 2040 року ця частка може сягнути 27–38% [8]. Портал Statista дає прогноз зростання частки роздрібних онлайн-транзакцій найближчі роки до 22,6%, зокрема у 2027 році, рис. 1.

Що стосується України, то за даним онлайн-журналу для підприємців «Sprava», частка електронної комерції в структурі роздрібної торгівлі України становить 10% [10]. Цей показник відображає рівень проникнення електронної комерції, тобто демонструє, наскільки активно населення використовує інтернет для здійснення покупок. Електронна комерція в Україні демонструє стабільну тенденцію до зростання, що зумовлює необхідність трансформації бізнес-моделей та підвищення рівня цифрової зрілості підприємств.

В таких умовах все більше суб'єктів господарювання інтегрують інструменти електронної торгівлі в операційну діяльність [5]. Аналіз даних за допомогою статистично-аналітичних веб-інструментів, дозволяє виявляти певні тенденції, закономірності та прогнозувати майбутні тренди, поведінкові патерни споживачів і обсяги продажів. Статистично-аналітичне забезпечення сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень [3]. Рішення прийняті на основі об'єктивних даних і достовірних прогнозах, знижують рівень невизначеності, зменшують ризики та дозволяють забезпечити сталий розвиток бізнесу в умовах мінливого ринкового середовища.

Статистична аналітика в електронній комерції охоплює широкий спектр процесів: від збору та обробки даних про відвідувачів сайту до аналізу фінансових показників діяльності онлайн-платформи [11,

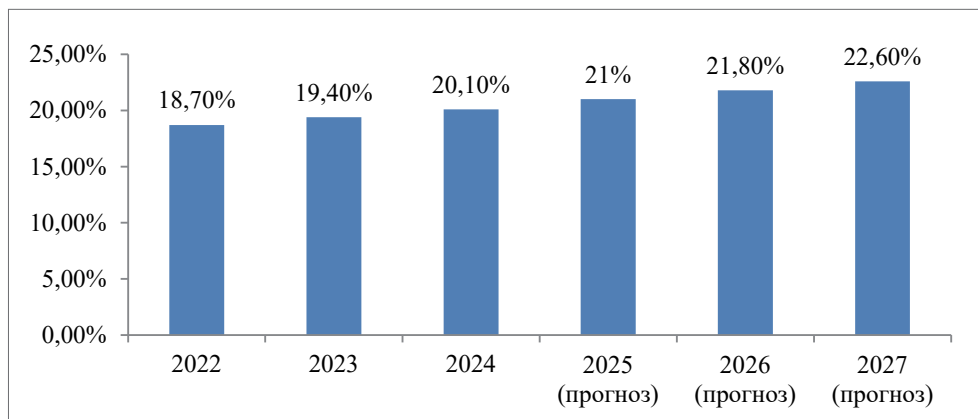


Рис. 1. Частка роздрібних онлайн-транзакцій  
Джерело: складено автором на основі [9]

с. 73]. Традиційні підходи до аналізу користувацької активності в мережі не дозволяють отримати необхідний обсяг даних для повноцінного оцінювання таких рішень. У цьому контексті веб-аналітика набула ключового значення для електронної торгівлі, оскільки вона надає можливість підприємствам і електронним продавцям відслідковувати поведінку відвідувачів сайту. Для цього використовуються різноманітні інструменти веб-аналітики, які слугують не лише засобами контролю та вимірювання відвідуваності, а й потужними засобами для аналізу бізнес-діяльності [1].

Сучасні веб-інструменти бізнес-аналітики дають змогу об'єднувати статистичні методи з візуалізацією даних та машинним навчанням. Найбільш поширені безкоштовні інструменти (сервіси) статистики та веб-аналітики пропонує компанія Google, зокрема це Google Analytics, Google Trends.

Google Analytics дозволяє проводити аналіз поведінки користувачів та надає детальну картину того, як користувачі переміщуються сторінками сайту, що їх зацікавлює, що спонукає оформити покупку а що призводить до відмови. Це дозволяє не лише підвищити якість користувацького досвіду сайту, а й ефективно адаптувати контент, структуру й функціональність відповідно до очікувань потенційних клієнтів [2, с. 857]. В цьому контексті можна провести моделювання ситуації. Застосувавши функціонал Google Analytics, можна налаштувати статистичні системи збору подій, які відповідають ключовим етапам взаємодії потенційного клієнта із сайтом інтернет-магазину. Доцільно обрати базові, однак репрезентативні взаємодії, та сформулювати аналітичну вибірку стосовно статистики дій відвідувачів інтернет-магазину за певний часовий період, таблиця 1.

Ключовим висновком який можна сформулювати за змодельованими даними таблиці є те, що більшість відмов відбувалася на етапі оформлення замовлення. Наступним кроком є встановлення причин (найбільш поширені це довге завантаження сторінки оформлення замовлення, неадаптована структура форм та перевантажені поля для зазначення персональних даних). Тому вже виходячи з конкретних причин, які заважали оформленню замовлення приймаються відповідні управлінські рішення стосовно їх усунення. Тобто, використання цього інструменту є важливим аспектом підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання в сфері електронної комерції.

До таких же висновків приходять Дж. Каур (J. Kaur) [3], дослідник зазначає, що застосування Google Analytics суттєво підвищує ефективність збору та аналізу інформації про клієнтів. Статистичні показники, що стосуються моніторингу відвідуваності сайту, активності користувачів та їх історії переміщення сайтом, визначення демографічних характеристик і зацікавлень відвідувачів, ідентифікації найбільш популярних товарів, оцінки результативності маркетингових кампаній дають можливості для аналізу та прийняття відповідних бізнес-рішень.

Узагальнюючи вищенаведену інформацію можна сформулювати модель застосування Google Analytics для аналізу дій потенційних клієнтів та прийняття управлінських рішень в електронній комерції, рис. 2.

Цю модель також можна використовувати для статистики та аналізу джерел трафіку, це дасть змогу чітко визначити, які канали приносять найбільше зацікавлених користувачів. Розуміння, наскільки ефективні органічні джерела, платна реклама чи соціальні мережі, дозволяє оптимізувати розподіл бюджету, інвестуючи кошти лише в ті канали, що демонструють реальну віддачу. Необхідно зауважити, що оцінка ефективності конверсій є центральною функцією для будь-якої комерційної моделі. Google Analytics дає змогу не просто рахувати кількість продажів або заповнених форм, а й аналізувати шлях до цих подій. Це створює можливість оцінити рентабельність конкретних кампаній, виявити бар'єри на шляху до конверсії та вдосконалити воронку продажів.

В цьому аспекті, важливу роль відіграють КРІ (ключові показники ефективності), які можна визначити на основі зібраної відповідної статистичної інформації. КРІ можуть виконувати функцію комунікаційного інструмента, що сприяє підвищенню обізнаності працівників щодо загальної стратегії організації та активізації внутрішньої взаємодії [12, с. 132]. Процес підвищення результативності діяльності веб-сайту або віртуального магазину на основі КРІ є індивідуалізованим і залежить від особливостей бізнесу, потреб цільової аудиторії, а також від зовнішніх впливів і потенційних загроз. Застосування функціоналу Google Analytics, дає можливість сформулювати 4 основні виміри, в рамках яких доцільно розраховувати відповідні КРІ. Така структура дозволяє комплексно оцінювати весь шлях користувача — від першого контакту з бізнесом до здійснення повторних покупок, таблиця 2.

Таблиця 1

## Змодельовані статистично-аналітичні дані, які можна отримати в Google Analytics

Дія	Результат (ситуативний приклад)
view_item (перегляд)	60 000 переглядів товарів
add_to_cart (додавання до кошика)	15 000 додавань товару в кошик
begin_checkout (оформлення замовлення)	5 000 спроб оформлення замовлення
Purchase (купівля)	1 000 покупок

Джерело: складено автором

Вимір залучення відображає, як і звідки вдається залучити відвідувачів (потенційних клієнтів), завдяки цьому виміру маркетингологи можуть коригувати бюджетні та контент-стратегії для максимального охоплення цільової аудиторії. Після того, як користувач потрапив на сайт, важливо оцінити, як він із ним взаємодіє. Цей вимір допомагає оптимізувати контент, дизайн і взаємодію, щоб зменшити показник відмов і підвищити зацікавленість. Для зростання бізнесу важливо не тільки залучити, а й утримати клієнта. Вимір утримання допомагає оцінити ефективність програм лояльності, e-mail маркетингу та інших інструментів утримання [6]. Вимір монетизації ключовий для оцінки фінансової результативності. Аналітика монетизації інтегру-

ється з даними транзакцій і дозволяє відстежувати замовлення в реальному часі, розбиваючи їх за товарами, джерелами трафіку та іншими параметрами.

Однак кожен окремий суб'єкт господарювання електронної комерції має свої особливості, тому для підвищення ефективності його функціонування за допомогою КРІ, кожен бізнес повинен обирати саме ті показники, які найкраще відповідають специфіці його діяльності.

Не існує універсального комплексного переліку КРІ для бізнесу в сфері електронної комерції. Використання Google Analytics допомагає сформувати методику розробки загальних правил для вибору найбільш релевантних КРІ для електронної комерції [13].



Рис. 2. Модель застосування Google Analytics для аналізу дій потенційних клієнтів та прийняття управлінських рішень в електронній комерції

Джерело: складено автором



Таблиця 2

Основні виміри в межах яких формуються КРІ в електронній комерції

Вимір	КРІ
Залучення	Джерела трафіку: органічний пошук, платні канали, прямі заходи, реферальний трафік, соціальні мережі. Кампанії: UTM-параметри дозволяють відстежувати ефективність реклами, e-mail розсилок і партнерських програм.
Вимір Взаємодії	Сеанси та тривалість сеансу. Події, тобто будь-які дії користувача — перегляд товару, додавання до кошика, заповнення форми. Коефіцієнт взаємодії: частка сеансів із певною тривалістю чи подією у відношенні до загальної кількості сеансів. Шлях користувача: аналіз послідовності подій дає змогу виявити «вузькі місця» на шляху до конверсії.
Вимір монетизації	Дохід від електронної комерції, тобто загальний дохід із продажів. Кількість покупок: загальна кількість завершених транзакцій. Середня вартість замовлення. Вартість залучення клієнта (співвідношення витрат на маркетинг до числа нових клієнтів). <b>Показник прибутковості</b> (рентабельність витрат на рекламу).
Вимір утримання	Рівень повернення: частка користувачів, які повернулися на сайт/зробили повторну покупку за певний період. Частота покупок: наскільки часто клієнти здійснюють повторні транзакції.

Джерело: складено автором

Ще одним інструментом веб-аналітики, який можна використовувати для аналізу, прогнозування та прийняття управлінських рішень в електронній комерції є Google Trends [4, с. 77], який виступає джерелом маркетингової інформації, що може бути інтегрована в систему управлінської аналітики.

Однією з головних переваг Google Trends є те, що він збирає великі дані, обробляє інформацію для полегшення аналізу та навіть безкоштовно публікує цю інформацію. Таку інформацію може використовувати будь-який суб'єкт господарської діяльності в електронній комерції [7, с. 812].

Наприклад, аналіз тенденцій пошукових запитів дозволяє, визначати популярні тренди на ринку

ще до їхнього пікового попиту, планувати закупівлю товарів та управління складом з урахуванням сезонних коливань, оцінювати ефективність рекламних кампаній через динаміку запитів до бренду, виявляти нові регіональні ринки, де зростає інтерес до певного товару.

Повномасштабна війна в Україні, докорінно змінила багато аспектів життя українців — від економіки до побуту. Однією з найяскравіших трансформацій стала зміна підходів до забезпечення електроенергією. Графік, сформований за допомогою Google Trends (рис. 3), відображає інтерес користувачів до термінів (а отже і до товарів) «зарядні станції» та «бензинові генератори» з початку 2022 року до кінця 2024 року, дає змогу прослідкувати

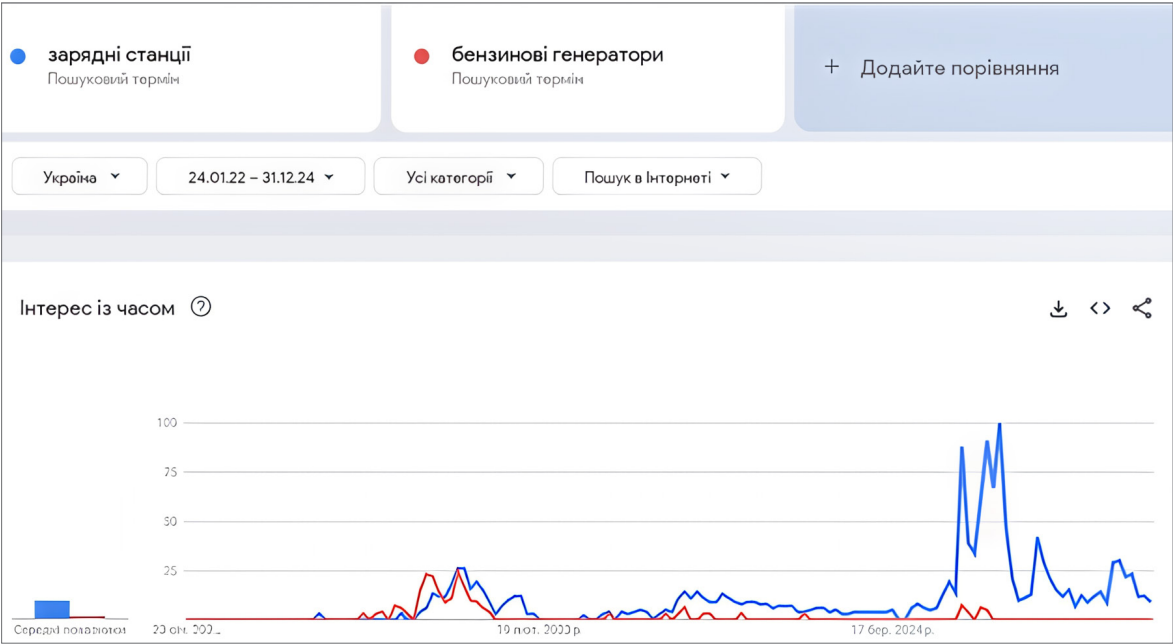


Рис. 3. Динаміка окремих пошукових термінів в Україні 2022–2024 рр.  
Джерело: сформовано автором

цю зміну не лише як статистичну закономірність, а як глибоко соціальне явище.

Після початку системних атак на енергетичні об'єкти України (листопад–грудень 2022 року), рівень пошукової активності за запитом «бензинові генератори» різко зріс. Проте вже упродовж 2023 року спостерігалась тенденція до зниження інтересу до генераторів і водночас — зростання популярності зарядних станцій. Пік пошукових запитів щодо зарядних станцій припав на червень–серпень 2024 року. Зарядні станції виявилися більш універсальним рішенням для міського населення — вони не потребують пального, менш шумні, компактні та дозволяють одночасно заряджати кілька типів пристроїв. Отже, поведінкові тренди українських споживачів у сфері автономного енергозабезпечення є важливим індикатором соціально-економічної адаптації до умов війни і Google Trends дає можливість відслідковувати таку адаптацію в поведінці споживачів.

Наявність інформаційно-статистичного забезпечення зміни тенденцій в поведінці споживачів є необхідною умовою для бізнесу, що прагне адаптувати свої продуктивні лінійки до реальних потреб споживача, особливо в умовах надзвичайної ситуації [14, с. 1772]. Таке забезпечення може надати Google Trends (як демонструє приклад пошукових запитів наведених на рис. 3), який є потужним і доступним інструментом, що може бути використаний в електронній комерції. Він дозволяє поєднувати маркетингову гнучкість, аналітичну прозорість і клієнтоорієнтованість, перетворюючи зміну попиту на джерело конкурентної переваги.

**Висновок.** В умовах динамічного розвитку електронної комерції зростає потреба у впровадженні статистично-аналітичних інструментів веб-аналітики, для якісного управління бізнес-процесами. Такі інструменти, як Google Analytics, дають змогу підпри-

ємствам детально відстежувати поведінку споживачів, виявляти «вузькі місця» в клієнтському шляху та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Тому розроблена модель використання Google Analytics у сфері електронної комерції, яка забезпечить поетапний підхід до збору, аналізу та інтерпретації даних поведінки користувачів з метою покращення ефективності бізнесу. Її ключова цінність полягає в можливості формалізувати процес прийняття рішень на основі об'єктивних статистичних метрик та поведінкових індикаторів. Оцінка ефективності конверсій за допомогою Google Analytics через чітко визначені KPI у вимірах, має бути ключовим елементом управління результативністю в електронній комерції.

Google Trends це ще один ефективний інструмент веб-аналітики, який доцільно використовувати бізнесу, зокрема в електронній комерції, так як він не лише може допомогти в прийнятті оперативних та стратегічних рішень управлінських рішень, а й виступає джерелом глибокого розуміння поведінки споживача, що є ключовим чинником для формування гнучкої, клієнтоорієнтованої та конкурентоспроможної стратегії бізнесу. Отже інтеграція статистично-аналітичних веб-інструментів у бізнес-модель електронної комерції забезпечує інформаційну прозорість, оперативність прийняття рішень та стратегічну обґрунтованість управлінських дій. Це є важливою передумовою збереження конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в сучасних умовах.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на удосконалення інструментального забезпечення веб-аналітики, її адаптацію до різних бізнес-моделей та гармонійне поєднання з іншими джерелами даних. Це дозволить сформувати стійку, клієнтоорієнтовану, аналітично обґрунтовану модель управління в електронній комерції.

### Література

1. Boufenneche W., Hebboul M., Benabderrahmane, O. Web Analytics Tools for e-Commerce: An Overview and Comparative Analysis. *International Conference on Managing Business Through Web Analytics*. 2022. Springer. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-06971-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-031-06971-0_5).
2. McGuirk M. Performing web analytics with Google Analytics 4: a platform review. *Journal of Marketing Analytics*. 2023. Vol. 11. P. 854–868. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41270-023-00244-4> (дата звернення: 25.07.2025).
3. Kaur J. Significance of Google analytics to e-commerce companies to design customer acquisition and customer retention strategies. *Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal*. 2021. № 12(2). URL: <https://www.viirj.org/vol12issue2/122.pdf> (дата звернення: 25.07.2025).
4. Jun S.P., Yoo H.S., Choi, S. Ten years of research change using Google Trends: From the perspective of big data utilizations and applications. *Technological forecasting and social change*. 2018. № 130. P. 69–87. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517315536> (дата звернення: 25.07.2025).
5. Соколова Н. Прогнозування впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентостійкість підприємств електронної торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-27>.
6. Журило В.В., Дербеньова, Я.В. Застосування цифрових інструментів Data-Driven маркетингу в електронній комерції. *Publishing House «Baltija Publishing»*, 2021. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/200/10137/21090-1> (дата звернення: 25.07.2025).
7. Маринін Д. Застосування Big Data аналітики в адаптивних маркетингових моделях електронної комерції. *Цифрова економіка: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ : КНЕУ, 2025. С. 811–814. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/35d58d39-0c4a-4b2c-863a-e43f3aca463e/download#page=811> (дата звернення: 25.07.2025).

8. Bradley C., Chui M., Russell K., Ellingrud K., Birshan M., Chettih S. The next big arenas of competition. *The McKinsey Global Institute*. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/the-next-big-arenas-of-competition> (дата звернення: 27.07.2025).

9. Revenue share of the e-commerce market worldwide from 2019 to 2029, by sales channel. URL: <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/> (дата звернення: 25.07.2025).

10. Як розвивається електронна комерція в Україні. URL: <https://sprava.prom.ua/yak-rozvyvayetsya-elektronna-kommerciya-v-ukrayini/> (дата звернення: 25.07.2025).

11. Казакова О.В., Чуприна М.О. Прикладні аспекти підвищення конверсії сайту в умовах здійснення електронної комерції. *Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством»*. 2019. № 4. С. 70–77.

12. Chaharsooghi S., Beigzadeh N., Sajedinejad A. Analyzing key performance indicators of e-commerce using balanced scorecard. *Management Science Letters*. 2016. № 6(2). P. 127–140. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/9790/86ff1533ee61c117bf4610abda0627c63ba3.pdf> (дата звернення: 25.07.2025).

13. Ahmed H., Jilani T., Haider W. Establishing standard rules for choosing best KPIs for an e-commerce business based on google analytics and machine learning technique. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*. 2017. № 8(5). URL: <https://www.researchgate.net/publication/317311197> (дата звернення: 25.07.2025).

14. Boone T., Ganeshan R., Hicks R., Sanders N. Can Google Trends Improve Your Sales Forecast? *Production and Operations Management*. 2018. № 27(10), 1770–1774. DOI: <https://doi.org/10.1111/poms.12839>.

### References

1. Boufenneche, W., Hebboul, M., Benabderrahmane, O. (2022). Web Analytics Tools for e-Commerce: An Overview and Comparative Analysis. *International Conference on Managing Business Through Web Analytics*. Springer, Cham. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-06971-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-031-06971-0_5).

2. McGuirk, M. (2023). Performing web analytics with Google Analytics 4: a platform review. *Journal of Marketing Analytics*. 11, Pp.854–868 URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41270-023-00244-4>.

3. Kaur, J. (2021) Significance of Google analytics to e-commerce companies to design customer acquisition and customer retention strategies. *Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal* 12(2). URL: <https://www.viirj.org/vol12issue2/122.pdf>.

4. Jun, S. P., Yoo, H. S., Choi, S. (2018). Ten years of research change using Google Trends: From the perspective of big data utilizations and applications. *Technological forecasting and social change*, 130, Pp. 69–87. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517315536>.

5. Sokolova, N. (2023) Prohnozuvannya vplyvu efektyvnosti biznes-protseviv na konkurentostiikist pidpriemstv elektronnoi torhivli [Forecasting the impact of the efficiency of business processes on the competitiveness of e-commerce enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-27> [in Ukrainian].

6. Zhurylo, V. V., Derbenova, Ya. V. (2021). Zastosuvannya tsyfrovych instrumentiv Data-Driven marketynhu v elektronni komertsii [Application of digital tools of Data-Driven marketing in e-commerce]. *Publishing House “Baltija Publishing”*. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/200/10137/21090-1> [in Ukrainian].

7. Marynin, D. (2025) Zastosuvannya Big Data analityky v adaptivnykh marketynhovykh modeliakh elektronnoi komertsii [application of Big Data analytics in adaptive e-commerce marketing models]. *Tsyfrova ekonomika: zb. materialiv III Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* Kyiv: KNEU, Pp. 811–814. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/35d58d39-0c4a-4b2c-863a-e43f3aca463e/download#page=811> [in Ukrainian].

8. Bradley, C., Chui, M., Russell, K., Ellingrud, K., Birshan, M., Chettih, S. (2024). The next big arenas of competition. *The McKinsey Global Institute*. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/the-next-big-arenas-of-competition>.

9. Revenue share of the e-commerce market worldwide from 2019 to 2029, by sales channel. (2025). <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/>.

10. Yak rozvyvaietsia elektronna komertsii v Ukraini (2024). [How e-commerce is developing in Ukraine]. URL: <https://sprava.prom.ua/yak-rozvyvayetsya-elektronna-kommerciya-v-ukrayini/> [in Ukrainian].

11. Kazakova, O. V., Chuprina, M. O. (2019). Prykladni aspekty pidvyshchennia konversii сайту v umovakh zdiisnennia elektronnoi komertsii [Practical aspects of increasing website conversion in the context of e-commerce.] *Zbirnyk naukovykh prats "Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom"*, (4), Pp. 70–77 [in Ukrainian].

12. Chaharsooghi, S. K., Beigzadeh, N., Sajedinejad, A. (2016). Analyzing key performance indicators of e-commerce using balanced scorecard. *Management Science Letters*, 6(2), Pp. 127–140. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/9790/86ff1533ee61c117bf4610abda0627c63ba3.pdf>.

13. Ahmed, H., Jilani, T., Haider, W. (2017). Establishing standard rules for choosing best KPIs for an e-commerce business based on google analytics and machine learning technique. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*. 8(5). URL: <https://www.researchgate.net/publication/317311197>.

14. Boone, T., Ganeshan, R., Hicks, R. L., Sanders, N. R. (2018). Can Google Trends Improve Your Sales Forecast? *Production and Operations Management*, 27(10), Pp.1770–1774. DOI: <https://doi.org/10.1111/poms.12839>.

УДК 658.8

**Шевченко Валентина Миколаївна**

*кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри міжнародного маркетингу  
Університет імені Альфреда Нобеля*

**Shevchenko Valentyna**

*PhD of State Administration, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of International Marketing  
Alfred Nobel University  
ORCID: 0000-0003-0614-0648*

**Мішустіна Тетяна Сергіївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри міжнародного маркетингу  
Університет імені Альфреда Нобеля*

**Mishustina Tetiana**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of International Marketing  
Alfred Nobel University  
ORCID: 0000-0003-1295-3303*

**Яременко Світлана Степанівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародного маркетингу  
Університет імені Альфреда Нобеля*

**Yaremenko Svitlana**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of International Marketing  
Alfred Nobel University  
ORCID: 0000-0002-9709-7560*

**Малкович Дмитро Дмитрович**

*студент кафедри міжнародного маркетингу  
Університету імені Альфреда Нобеля*

**Malkovych Dmytro**

*Student of the Department of International Marketing  
Alfred Nobel University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11326

## **БРЕНДИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

## **BRANDING AS AN EFFECTIVE TOOL FOR MANAGING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE**

**Анотація.** Вступ. У сучасному бізнес-середовищі, насиченому конкуренцією та стрімкими технологічними змінами, розробка та реалізація ефективних стратегій брендингу стають вирішальними завданнями для підприємств. Брендинг в сучасному бізнесі є не тільки необхідністю, але й ключовим елементом успіху підприємства. Вірно створений бренд



визначає обличчя компанії, вирізняє її серед конкурентів та формує унікальний ідентифікатор для споживачів. Це не просто логотип чи назва, а цілісна концепція, яка відображає цінності, місію та обіцянки підприємства. Актуальність теми брендингу в сучасному бізнес-середовищі важко переоцінити. З плином часу і зі змінами у споживацьких прагненнях, технологічних інноваціях та глобальних трендах, брендинг залишається однією з ключових стратегій для підтримання конкурентних переваг підприємств.

**Мета.** Мета статті – дослідити процес реалізації бренд-стратегії та довести, що брендинг є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) наукова і навчальна література, періодичні видання та матеріали, що розміщені в мережі Інтернет; 2) дані внутрішньої звітності підприємства (АТ «Укрпошта»).

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для етапів реалізації бренд-стратегії підприємства, а також визначення тенденцій українського ринку поштових послуг); формалізації, аналізу та синтезу (для моніторингу актуальних статистичних показників підприємства; розрахунку річних загальних витрат на реалізацію бренд-стратегії та економічного ефекту від брендингу АТ «Укрпошта»; логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Результати.** У науковій статті досліджено брендинг як важливий аспект стратегічного маркетингу, базову основу якого складають бренд, імідж, лояльність споживачів та позиціонування. Визначено етапи реалізації бренд-стратегії АТ «Укрпошта» і наголошується, що бренд-стратегія – це довгостроковий план дій компанії, а брендинг – це процес реалізації цієї стратегії, який включає в себе певні етапи. Пропонується новий вектор бренду («возз'єднання») та створення «програми лояльності» підприємства для різних групи суспільства, що відображатиметься через уважне розуміння їхніх потреб і цінностей в умовах військових подій. Запропоновано оновлену версію логотипу і слогану підприємства, що втілює ідею об'єднання та спільності. Це стане ключовим елементом комунікації, який в подальшому допомагатиме пізнаваності та утвердженню нового брендового образу АТ «Укрпошта». Для просування бренд-стратегії рекомендовано обрати стратегію соціальної відповідальності, в контексті якої АТ «Укрпошта» створить контент-план та публікації цікавого та корисного контенту за обраними каналами комунікації (Instagram, Facebook, YouTube, TikTok, офіційні заяви та прес-релізи, Організація та участь в благодійних заходах, плакати та білборди). Проведено моніторинг актуальних статистичних показників та розраховано економічний ефект від брендингу АТ «Укрпошта».

На основі отриманих результатів доведено, що брендинг є ефективним інструментом управління конкурентоспроможністю. Наголошується, що при цьому реалізація бренд-стратегії для підприємства є кінцевим етапом формування лояльного сприйняття його продукту на ринку та як кінцевий результат цього процесу лояльне ставлення споживача до нього. Цей факт у подальшому дозволить АТ «Укрпошта» отримати конкурентні переваги та зміцнити свої позиції на ринку.

**Перспективи.** Подальші дослідження бажано спрямувати на теоретичні і практичні аспекти бренд-менеджменту, а також на вирішення актуальних проблем застосування сучасних Інтернет- технологій на практиці.

**Ключові слова:** брендинг, конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю підприємства, конкурентні переваги, лояльність споживача, програма лояльності, ділові комунікації.

**Summary.** Introduction. In today's business environment, saturated with competition and rapid technological changes, the development and implementation of effective branding strategies are becoming crucial tasks for enterprises. Branding in modern business is not only a necessity, but also a key element of the success of the enterprise. A correctly created brand defines the face of the company, distinguishes it from competitors and forms a unique identifier for consumers. It is not just a logo or a name, but a holistic concept that reflects the values, mission and promises of the enterprise. The relevance of the topic of branding in the modern business environment is difficult to overestimate. Over time and with changes in consumer aspirations, technological innovations and global trends, branding remains one of the key strategies for maintaining the competitive advantages of enterprises.

**Purpose.** The purpose of the article is to investigate the process of implementing a brand strategy and prove that branding is an effective tool for increasing the competitiveness of the enterprise.

**Materials and methods.** The research materials are: 1) scientific and educational literature, periodicals and materials posted on the Internet; 2) internal reporting data of the enterprise (JSC "Ukrposhta"). The following scientific methods were used in the research process: theoretical generalization and grouping (for the stages of implementing the enterprise's brand strategy, as well as determining trends in the Ukrainian postal services market); formalization, analysis and synthesis (for monitoring current statistical indicators of the enterprise; calculation of annual total costs for implementing the brand strategy and the economic effect of branding JSC "Ukrposhta"; logical generalization of results (formulation of conclusions).

**Results.** The scientific article examines branding as an important aspect of strategic marketing, the basic basis of which is the brand, image, consumer loyalty and positioning. The stages of implementing the brand strategy of JSC "Ukrposhta" are determined and it is emphasized that the brand strategy is a long-term action plan of the company, and branding is a process of implementing this strategy, which includes certain stages. A new vector of the brand ("reunification") and the creation of a "loyalty program" of the enterprise for different groups of society are proposed, which will be reflected through a careful understanding of their needs and values in the conditions of military events. An updated version of the logo and slogan of the enterprise is proposed, embodying the idea of unification and community. This will become a key element of communication, which will further help in the recognition and establishment of the new brand image of JSC "Ukrposhta". To promote the brand strategy,

it is recommended to choose a social responsibility strategy, in the context of which JSC “Ukrposhta” will create a content plan and publish interesting and useful content through selected communication channels (Instagram, Facebook, YouTube, TikTok, official statements and press releases, Organization and participation in charity events, posters and billboards). Monitoring of current statistical indicators was carried out and the economic effect of branding of JSC “Ukrposhta” was calculated. Based on the results obtained, it is proven that branding is an effective tool for managing competitiveness. It is emphasized that at the same time, the implementation of a brand strategy for an enterprise is the final stage of forming a loyal perception of its product in the market and, as the final result of this process, a loyal attitude of the consumer towards it. This fact will further allow JSC “Ukrposhta” to gain competitive advantages and strengthen its positions in the market.

*Discussion.* It is desirable to direct further research to the theoretical and practical aspects of brand management, as well as to solve current problems of applying modern Internet technologies in practice.

**Key words:** branding, competitiveness, enterprise competitiveness management, competitive advantages, consumer loyalty, loyalty program, business communications.

**Постановка проблеми.** У сучасному бізнес-середовищі, насиченому конкуренцією та стрімкими технологічними змінами, розробка та реалізація ефективних стратегій брендингу стають вирішальними завданнями для підприємств. Брендинг в сучасному бізнесі є не тільки необхідністю, але й ключовим елементом успіху підприємства. Вірно створений бренд визначає обличчя компанії, вирізняє її серед конкурентів та формує унікальний ідентифікатор для споживачів. Це не просто логотип чи назва, а цілісна концепція, яка відображає цінності, місію та обіцянки підприємства.

Актуальність теми брендингу в сучасному бізнес-середовищі важко переоцінити. З плином часу і зі змінами у споживацьких прагненнях, технологічних інноваціях та глобальних трендах, брендинг залишається однією з ключових стратегій для підтримання конкурентних переваг підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаторами ідеї бренду, який є важливим інструментом у досягненні конкурентоспроможності підприємства, можна назвати таких вчених, як Д. А. Аакер (Aaker) [1], К. Л. Келлер (Keller) [2], Ж. Н. Капферер (Kapferer) [3]. Вагомий внесок у розвиток методологічних підходів внесли вітчизняні і зарубіжні науковці: А. Бадьїн та В. Тамберг [4], Т. Гед (Gad) [5], Скотт М. Девіс (Davis) [6], Пашенко О. П. [7], Підгурська В. О. [8], Смолич Д. В. [9] та інші. Незважаючи на кількість наукових робіт, ця тема достеменно розкрита і вимагає дослідження, враховуючи умови сьогодення.

**Мета статті** — дослідити процес реалізації бренд-стратегії та довести, що брендинг є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Зазначимо, що брендинг є важливим аспектом стратегічного маркетингу, який спрямований на створення та управління унікальним і впізнаваним образом підприємства чи товару. Основними поняттями, які формують базову основу брендингу, є бренд, імідж, лояльність споживачів та позиціонування.

У своїй суті, бренд включає в себе цінності, які визначають місце підприємства у соціокультурному

контексті та взаємодію зі споживачами. Ці цінності формують основу, на якій будується сприйняття бренду його споживачами. Водночас унікальність бренду робить його відмітним та впізнаваним серед інших, а емоційний зв'язок із споживачами є ключовим елементом у створенні та утриманні бренду. Коли споживач відчуває емоційну залученість до бренду, виникає не лише раціональне сприйняття, але і сильне прагнення взаємодіяти саме з цим брендом. Це створює відданість та лояльність споживачів, що є критичними для довгострокового успіху.

Тож бренд формується через взаємодію з клієнтами та якістю продукту, а кожен етап взаємодії з брендом сприяє формуванню його унікальності та створенню позитивного іміджу, що є однією з конкурентних переваг і значимим чинником формування конкурентоспроможності підприємства.

Зазначимо, що кожен бізнес, який планується для отримання доходу, має цільове призначення, і щоб не загубити основний вектор розвитку та просування, його потрібно правильно спланувати. Для цього розробляється бренд-стратегія, яка задає основний напрямок руху. Розробка унікальної бренд-стратегії є базовим етапом до успішного розвитку бізнесу. Важливо розглядати бренд-стратегію як частину бізнес-стратегії. Вона допомагає створити унікальний образ компанії, що відрізняє її від конкурентів та формує емоційний зв'язок зі споживачами [10].

Втім, якщо бренд-стратегія — це довгостроковий план дій компанії, то брендинг — це процес реалізації цієї стратегії, який включає в себе певні етапи.

Розглянемо детальніше процес реалізації бренд-стратегії на прикладі Акціонерного товариства «Укрпошта» (далі — АТ «Укрпошта»).

### **1. Аналіз ринку та конкурентів**

Нагадаємо, що АТ «Укрпошта» є національним оператором поштового зв'язку в Україні і виконує ключову роль у забезпеченні поштових послуг для населення та бізнесу, має розгалужену мережу відділень по всій Україні. На кінець 2022 року компанія мала 11 000 відділень, а також в компанії працювало понад 60 000 осіб. Компанія надає широкий спектр послуг, включаючи: пересилання пошти, доставку посилок, виплату пенсій та інших соціальних

виплат, прийом платежів, та надання фінансових послуг [11].

Аналізуючи ринок поштових послуг в Україні можна констатувати, що він є одним з найбільших і найважливіших ринків в країні. Він забезпечує зв'язок між різними регіонами країни і сприяє розвитку торгівлі та бізнесу.

Щороку ринок зростає в середньому на 15%. Але війна в Україні негативно вплинула на ринок поштової логістики. У першій половині 2022 року обсяги перевезень посилок в Україні скоротилися на 20–30%. Однак у другій половині року ринок почав відновлюватися. За підсумками 2022 року обсяги перевезень посилок в Україні склали близько 450 мільйонів [12].

Український ринок поштових послуг характеризується такими тенденціями:

- 1) *зростання популярності онлайн-покупок*: онлайн-покупки є одним із найважливіших драйверів зростання ринку поштових послуг, що призвело до збільшення попиту на послуги доставки товарів, замовлених в Інтернеті;
- 2) *розвиток технологій*: впровадження нових технологій, таких як автоматизовані системи сортування, нові методи слідування за відправленнями та дрони, дозволяє поштовим компаніям покращити свою ефективність і задовольнити зростаючі потреби клієнтів;
- 3) *зміна споживчих уподобань*: споживчі уподобання також змінюються, що впливає на ринок поштових послуг. Клієнти стають більш вимогливими і очікують від поштових компаній високої якості обслуговування, доступних цін та зручних способів доставки.

Перспективи розвитку ринку поштових послуг в Україні обіцяють залишатися позитивними протягом найближчих років, що пов'язано з кількома ключовими факторами. По-перше, очікується подальше зростання економіки країни. Крім того, розвиток онлайн-торгівлі та зростання обсягів міжнародних перевезень також будуть вносити свій вклад у цей процес.

Основними конкурентами АТ «Укрпошта» на ринку поштового зв'язку в Україні є ТОВ «Нова пошта» [13] та ТОВ «Meest-Express» [14].

ТОВ «Нова пошта» володіє широкою мережею відділень по всій Україні, включаючи сільські райони, що робить її послуги доступними для більшого числа споживачів. Швидка доставка, зручні способи оплати та надійне обслуговування є ключовими елементами її успіху. Технології також стають важливою перевагою.

ТОВ «Meest-Express», зосереджуючись на експрес-доставці, надає швидкі послуги разом із надійним обслуговуванням, доступними цінами та зручними способами оплати.

Ці конкуренти визначають вектор розвитку АТ «Укрпошта». Наприклад, широка мережа відділень

ТОВ «Нова пошта» змушує її розширювати свою мережу, особливо в сільських районах. А доступні ціни та швидка доставка конкурентів зобов'язують компанію переглядати цінову політику та розвивати власну службу експрес-доставки. Втім, АТ «Укрпошта» повинна використовувати свою історію та довіру, яку вона заробила за роки існування, як конкурентну перевагу при розробці бізнес-стратегії.

## 2. Визначення цільової аудиторії

АТ «Укрпошта» має справу з різноманітною аудиторією, оскільки її послуги використовують як фізичні особи, так і підприємства. Сегментування ринку дозволяє визначити основні групи споживачів та їхні унікальні потреби. Виділяючи сегменти, такі як електронна комерція для підприємств, що працюють онлайн, або експрес-доставка для фізичних осіб, які цінують швидкість отримання товарів. Це включає в себе осіб обох статей у віці від 18 до 60 років, що проживають як у великих містах, так і в сільських населених пунктах. За родом занять споживачі можуть бути представниками різних сфер — від студентів до фрілансерів.

## 3. Формування унікальної пропозиції

Однією з ключових стратегій позиціонування АТ «Укрпошта» є акцент на надійності та традиціях. Забезпечення індивідуального підходу до клієнтів, уважність до їхніх потреб та відповідальність за якість послуг дозволяє АТ «Укрпошта» утримувати та залучати нових клієнтів. Надійність є критичним фактором для багатьох клієнтів, особливо тих, хто відправляє чи отримує важливі документи та товари. Забезпечення стабільності та високої якості послуг є основою позиціонування АТ «Укрпошта».

Підсумовуючи зазначим, що унікальна пропозиція продукту АТ «Укрпошта», що ґрунтується на надійності та доступності, визначає компанію як гравця, орієнтованого на задоволення потреб широкого кола клієнтів. Тож завдання брендингу АТ «Укрпошта» не тільки управляти обличчям компанії, але й вбудовувати в її діяльність елементи, що сприяють побудові довгострокових, довірчих та взаємовигідних відносин зі споживачами.

В цьому контексті варто додати, що АТ «Укрпошта», стикаючись із викликами війни, має унікальну можливість доповнити свій брендовий образ поширюючи відчуття єдності та підтримки. Ідея «возз'єднання» визначає новий вектор бренду, де АТ «Укрпошта» виступатиме не лише як поштовий оператор, але й як важливий елемент в єдності кожного українця.

Головна мета — створити образ та змусити споживачів запам'ятати АТ «Укрпошта» як бренд що поєднує їх з родиною та країною. Наділити людей впевненістю від того що найближчі люди зможуть відчувати тепло будучи розділеними великими відстанями. АТ «Укрпошта» має спрямувати свої зусилля на різні групи суспільства, що відображається через уважне розуміння їхніх потреб і цінностей в умовах військових подій, таких як:



1. *Сім'ї з дітьми*: АТ «Укрпошта» має поставити перед собою завдання виготовлення та надання послуг, які відповідають потребам сімей з дітьми.

2. *Жінки, чоловіки яких на фронті*: Для цієї групи, АТ «Укрпошта» має визначитися як надійний зв'язок з дому, де мета — створення зручних і безпечних сервісів для відправлення та отримання листів, пакунків та додаткових надсилань.

3. *Молоді сімейні пари*: Для цієї групи, АТ «Укрпошта» має стати зручним інструментом для обміну та вираження почуттів у віддалених регіонах.

Тут мова йде про створення «програми лояльності» для таких груп споживачів, що зможе фінансово підтримати їх у такий скрутний час.

В такому разі цільова аудиторія стане активним учасником формування позитивного образу бренду АТ «Укрпошта», що покликаний не лише задовольняти їхні потреби, але і створювати значущі взаємозв'язки та сприяти підтримці в умовах військових подій.

#### 4. Розробка візуальної ідентичності

Враховуючи вищезазначене, авторами пропонується оновлений логотип АТ «Укрпошта», який ґрунтується на розробці виразного образу, що відображає сутність компанії в контексті спільної національної солідарності. Оновлений логотип складатиметься з двох основних логотипів, які при накладені один на одного, утворюють символічне поєднані половинки «серця». Цей елемент є важливим емоційним знаком, що підкреслює не лише фізичний процес пересилання листів та подарунків, але й глибокий емоційний зв'язок між людьми. Додатково, в рамках створеного образу, пропонується новий слоган — «Єднаємо серця!». Цей слоган втілює ідею об'єднання та спільності, а також символізує нефізичний контакт між близькими людьми. Відправляючи листи та подарунки поштою, люди не лише передають матеріальні цінності, але і підтримують важливий моральний зв'язок. Слоган стане ключовим елементом комунікації, який в подальшому допомагатиме пізнаваності та утвердженню нового брендового образу АТ «Укрпошта» в умовах воєнного періоду (рис. 1).

Така концепція визначатиме компанію як не лише поштового оператора, але й як справжнього соціаль-

ного учасника, що об'єднує серця людей в умовах військових подій.

#### 5. Вибір каналів комунікації

Для успішної реалізації важливо обрати канали, які ефективно досягнуть цільову аудиторію та сприятимуть впровадженню ідеї «возз'єднання»:

##### 1. Соціальні мережі:

– *Instagram та Facebook*: Регулярне оновлення сторінок компанії із зображеннями та історіями єдності, подій в компанії, а також розповсюдження відгуків та історій клієнтів.

##### 2. Відеоконтент:

– *YouTube та TikTok*: Створення відео-контенту, що демонструє реальні історії клієнтів, події в компанії та розвиток бренду.

##### 3. Прес-релізи та ЗМІ:

– *Офіційні заяви та прес-релізи*: Використання ЗМІ для розповсюдження інформації про нові події, стратегічні рішення та інші важливі аспекти діяльності компанії.

##### 5. Участь у подіях:

– *Організація та участь в заходах*: Проведення благодійних заходів, акцій та подій, що підтримують ідею «возз'єднання».

##### 6. Контекстна реклама:

– *Онлайн реклама*: Використання Інтернет-реклами для підтримки ідеї бренду та просування його цінностей.

##### 7. Зовнішня реклама:

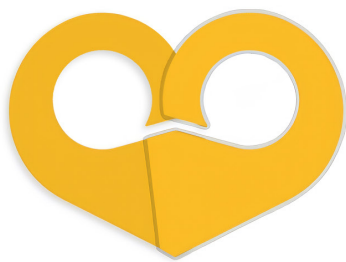
– *Плакати та білборди*: Створення рекламних матеріалів, що демонструють ідею єдності та підтримки.

Вибір різноманітних каналів дозволить АТ «Укрпошта» досягти потрібних шарів аудиторії та максимізує вплив ідеї.

#### 6. Впровадження маркетингових стратегій

Зауважимо, що найбільш поширеними рекламними стратегіями є стратегія диференціації, стратегія цільової аудиторії, стратегія пізнаваності та брендованого дизайну, а також *стратегія соціальної відповідальності* [15].

Остання стратегія, на нашу думку, буде більш актуальна, оскільки для АТ «Укрпошта» визначається



**УКРПОШТА**  
ЄДНАЄМО СЕРЦЯ!

Рис. 1. Оновлений логотип та слоган АТ «Укрпошта»

Джерело: розроблено авторами



соціальною відповідальністю та активно взаємодіє із суспільством і здійснює благодійну діяльність.

На цьому етапі реалізації бренд-стратегії АТ «Укрпошта» має планувати активну співпрацю з благодійними організаціями з метою надання підтримки сім'ям, що постраждали від війни, а також реалізації проектів з відновлення соціальних зв'язків.

### 7. Моніторинг та аналіз результатів

Розробка та впровадження ідеї брендингу є ключовим для перетворення компанії в символ єдності та підтримки в умовах війни. Враховуючи виклики та важливість завдань, на нашу думку, витрати є обґрунтованими та відповідають стратегічним цілям підприємства.

Проведений моніторинг актуальних показників свідчить про наступні результати. Проаналізуємо показники з Instagram-сторінки АТ «Укрпошта»:

**Статистика Instagram:** Загальна кількість взаємодій за останній місяць складає 13 937, також було завантажено 56 постів. Кількість підписників — 39 784 (рис. 2).

**Статистика Facebook:** Загальна кількість взаємодій за останній місяць складає 5 490, завантажено 30 постів. Кількість підписників — більше 100 555. [17].

**Статистика TikTok:** 5515 підписників. Загальна кількість лайків — 111 200. Нажаль компанія не активно веде ТікТок сторінку, загальна кількість відео складає 22 [18].

**Статистика YouTube:** За минулий місяць було завантажено 6 відео. Середня кількість переглядів на відео — 300. Кількість підписників — 17 100. На відео які були створені для рекламних кампаній перегляди коливаються від 20 000 до 50 000 [19].

Аудиторія приділяє найбільшу увагу соціальним постам, які присвячені життю людей, що дуже підходить для нашої стратегії.

Аналіз веб-сайту компанії надав такі показники:

- загальна середня кількість відвідувань за місяць 4.979 мільйони;
- статистика топ-джерел переходів на сайт: Органіка через пошукову систему — 50.52%; прямий перехід по посиланню — 32.5%; Реферальні посилання — 9.92%;
- статистика органічних запитів: «укрпошта» — 26.64%; «укрпошта відстежити» — 5.13%; «укрпошта трекінг» — 4.45%.

Проаналізувавши вищезазначені показники і врахувавши вищезазначені активності АТ «Укрпошта» нами створено прогноз зміни показників після рекламної кампанії:

*Загальна кількість відвідувань:*

Збільшення на 10–20%, тобто до 5.477–5.975 мільйонів відвідувань на місяць.

*Статистика топ-джерел переходів на сайт:*

- органіка через пошукову систему: Збільшення до 20–25%;
- прямий перехід по посиланню: Збільшення до 5%;
- реферальні посилання: Зменшення до 5–10%;

*Органічних запитів:*

- «укрпошта» — збільшення до 20%;
- «укрпошта відстежити» — збільшення до 8%;
- нові запити: «єднаємо серця».

Збільшення прогнозних показників після рекламної кампанії АТ «Укрпошта» дає можливість розрахувати економічний ефект від брендингу.

Річні витрати, які пов'язані з реалізацією бренд-стратегії АТ «Укрпошта», представлено у табл. 1–4.

Отже, загальна вартість витрат на рік складає 3 955 000 грн.

Оцінка ефективності від брендингу буде здійснюватися через показники, такі як зростання пізнаваності бренду, зміни в сприйнятті компанії серед клієнтів, а також звітність про участь у благодійних програмах. Ключовими метриками є позитивний фідбек від клієнтів, збільшення обсягів відправлень

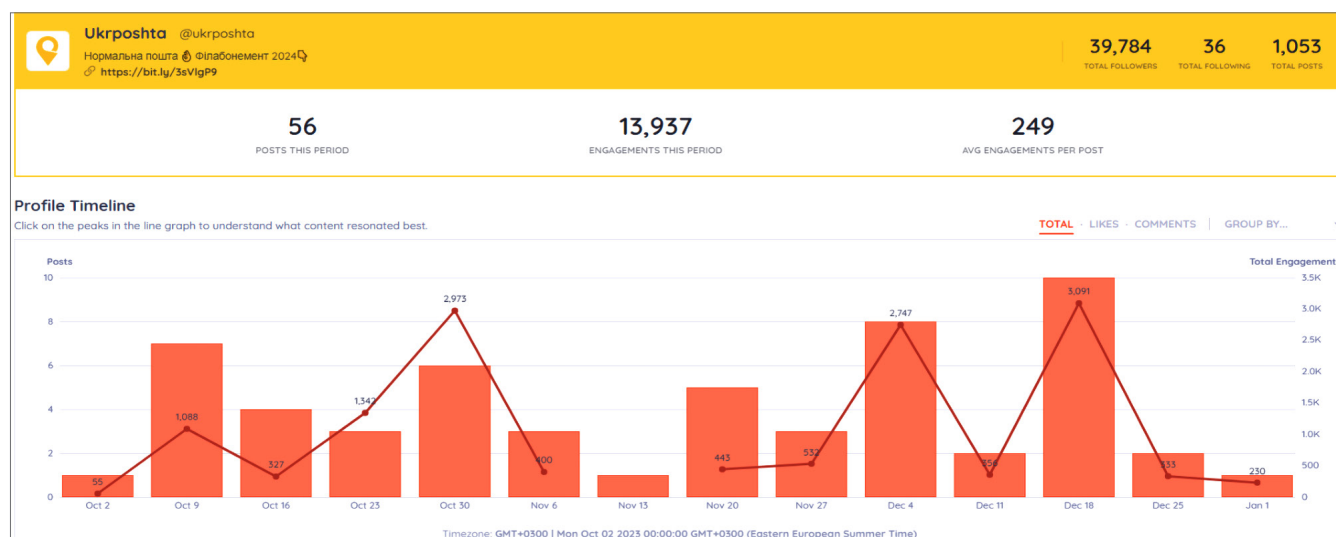


Рис. 2. Залучення аудиторії сторінки АТ «Укрпошта» в соціальній мережі Instagram  
Джерело: [16]

Таблиця 1

**Розподіл бюджету на рекламу**

Витрати на інтернет рекламу			
Канали просування	Сайт	Тип	Вартість, грн.
Соціальні мережі	Facebook, Instagram	Фото/Відео	800 000
Контекстна реклама та SEO-налаштування	Google Ads	Текст	150 000
Відеореклама	YouTube, TikTok	Відео	300 000
Медійна реклама	YouTube, Unian.ua, Ukr.net, TSN.ua	Текст, фото	100 000
Створення фото- та відеоконтенту			80 000
Витрати на зовнішню рекламу			
Тип	Місто	Кількість	Вартість, грн.
Біг-борд	Київ	114	800 000
	Дніпро		
	Львів		
	Одеса		
	Харків		
Всього			2 230 000

Джерело: складено авторами за результатами власних досліджень

Таблиця 2

**Розподіл бюджету на благодійність**

Допомога благодійним організаціям		
Стаття	Витрати, грн.	
Благодійний донат	100 000	
Виділення водіїв та машин	100 000	
Друк благодійних наліпок		
Середня вартість на одиницю, грн.	Кількість наліпок	Вартість, грн.
1	100 000	100 000
Загальна вартість		300 000

Джерело: складено авторами за результатами власних досліджень

Таблиця 3

**Розподіл бюджету на моніторинг та адаптацію**

Стаття	Вартість, грн.
Резервні кошти на адаптацію стратегії	100 000
Витрати на інструменти дослідження та аналізу	20 000
Додаткові витрати	20 000
Загалом	140 000

Джерело: складено авторами за результатами власних досліджень

та активна участь співробітників у внутрішніх ініціативах. Регулярний моніторинг та адаптація дозволять компанії вчасно реагувати на зміни у споживчому попиті та реалізувати стратегію максимально ефективно.

Розрахуємо економічний ефект від брендингу АТ «Укрпошта», які представлено в табл. 5. Враховуючи збільшення прогностичних показників активності у соціальних мережах, припустимо, що прибуток від надання послуг компанії і собівартість збільшаться на 3%.

Отже, економічний ефект від реалізації бренд-стратегії для АТ «Укрпошта» складатиме 45 468 тис. грн.

Втім, крім фінансової складової брендинг є потужним нематеріальним активом, що забезпечує сильні емоційні зв'язки між компанією і споживачем. Ефективність бренду можна підвищувати шляхом переконання споживачів оригінальними ідеями, змінювати їх світогляд щодо продукту компанії за допомогою сучасних технологій. Це призведе до зростання лояльності споживачів і, як наслідок, підвищення конкурентних переваг компанії.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, дослідження процесу реалізації бренд-стратегії АТ «Укрпошта» свідчить, що він

Таблиця 4

## Загальні витрати на реалізацію бренд-стратегії АТ «Укрпошта»

Етап	Найменування	Вартість, грн.
1	Організація тренінгів	120 000
	Створення внутрішніх комунікаційних матеріалів	25 000
	Технічне забезпечення	40 000
2	Додаткові машини та персонал	1 000 000
	Переобладнання	80 000
	Додаткові конверти та пакування	20 000
3	Інтернет-реклама	1 250 000
	Зовнішня реклама	800 000
	Медійна реклама	100 000
	Створення фото- та відеоматеріалу	80 000
4	Благодійний донат	100 000
	Водії та машини	100 000
	Друк наліпок	100 000
5	Резервні кошти на адаптацію стратегії	100 000
	Витрати на інструменти для дослідження та аналізу	20 000
	Додаткові витрати	20 000
Загалом:		3 955 000

Джерело: складено авторами за результатами власних досліджень

Таблиця 5

## Економічний ефект від реалізації бренд-стратегії АТ «Укрпошта»

Стаття	2021 рік (тис. грн.)	Прогноз фінансових результатів (тис. грн.)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11 181 868	11 517 324,04
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(9 536 425)	(9 822 517,75)
Витрати на бренд-стратегію «Возз'єднання»	-	(3 855)
Валовий прибуток	1 645 443	1 690 851
Розрахунок економічного ефекту від проведення рекламної кампанії		
1 690 911 – 1 645 433 = 45 468 тис. грн.		45 468

Джерело: складено авторами за результатами власних досліджень

має відбуватися за етапами, що пов'язані між собою. Пропонується новий вектор бренду («возз'єднання») та створення «програми лояльності» підприємства для різних груп суспільства, що відображатиметься через уважне розуміння їхніх потреб і цінностей в умовах військових подій.

Запропоновано оновлену версію логотипу і слогану підприємства, що втілює ідею об'єднання та спільності. Це стане ключовим елементом комунікації, який в подальшому допомагатиме пізнаваності та утвердженню нового брендового образу АТ «Укрпошта». Для просування бренд-стратегії рекомендовано обрати стратегію соціальної відпо-

відальності, в контексті якої АТ «Укрпошта» створить контент-план та публікації цікавого та корисного контенту на регулярній основі.

На основі отриманих результатів доведено, що брендинг є ефективним інструментом управління конкурентоспроможністю. Наголошується, що при цьому реалізація бренд-стратегії для підприємства є кінцевим етапом формування лояльного сприйняття його продукту на ринку та як кінцевий результат цього процесу лояльне ставлення споживача до нього. Цей факт у подальшому дозволить АТ «Укрпошта» отримати конкурентні переваги та зміцнити свої позиції на ринку.

### Література

1. David A. Aaker Managing Brand Equity. New York: Free Press, 1991. 299 pp.
2. Kevin L. Keller Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand and Advertising. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1993. 11–30 pp.
3. Jean-Noël Kapferer Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity. Kogan Page, 1992. 230 pp.
4. Тамберг В., Бадьїн А. Брендінг у роздрібній торгівлі. Алгоритм побудови «з нуля». Ексмо, 2008. 224 с.
5. Gad Thomas 4-D Branding: Cracking the Corporate Code of the Network Economy — Hardcover. Published by Financial Times/Prentice Hall, 2001.
6. Scott M. Davis Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands. John Wiley and Sons Ltd, 2002. 2288 pp.
7. Пащенко О. П., Закапко О. І., Борушчак Н. О. Теоретичні та практичні аспекти бренд-менеджменту підприємств ресторанного господарства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 1 (18). С. 126–131.
8. Підгурська В. О. Бренд-менеджмент: визначення сутності та місця в системі взаємопов'язаних категорій. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 242–247.
9. Смолич Д. В. Сутність поняття бренд-менеджмент та його роль в діяльності організацій. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. 2022. Вип. 19 (75). С. 236–247.
10. ROCKETMEN: Як розробити бренд-стратегію: план просування бренду та приклади. URL: <https://rocketmen.com.ua/ua/article/kak-razrabotat-brend-strategiyu-plan-prodvizheniya-i-primeri> (дата звернення: 15.07.2025).
11. Головна сторінка вебсайту АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (дата звернення: 15.07.2025).
12. Журнал Forbes Ukraine: Битва за 450 млн. посилон з Новою Поштою та УкрПоштою. URL: <https://forbes.ua/company/noviy-kerivnik-meest-pro-te-yak-vin-khoche-vidibrati-chastku-rinku-u-novoi-poshti-ta-ukrposhti-11012022-3097> (дата звернення: 17.07.2025).
13. Головна сторінка вебсайту ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/more/novapost-today/> (дата звернення: 17.07.2025).
14. Головна сторінка вебсайту ТОВ «Meest-Express». URL: <https://ua.meest.com/pro-kompaniu> (дата звернення: 17.07.2025).
15. Просування бренду на ринку на прикладі компанії «Lipton». URL: <https://ukrbukva.net/page,2,119697-Prodvizhenie-brenda-na-rynke-na-primere-kompanii-Lipton.html> (дата звернення: 22.07.2025).
16. Аналіз сторінок АТ «Укрпошта» в соц-мережах. URL: <https://keyhole.co/> (дата звернення: 22.07.2025).
17. Аналітичний інструмент Similarweb.com. URL: <https://pro.similarweb.com/> (дата звернення: 22.07.2025).
18. Як Skoda, Chevrolet та ІКЕА: «Укрпошта» використовує позиціонування поштового логістичного оператора. *Mmr.ua*. URL: [https://mmr.ua/ru/show/yak\\_skoda\\_chevrolet\\_ta\\_ikea\\_ukrposhta\\_vikoristaye\\_pozitsionuvannya\\_poshtovogo\\_loukostera](https://mmr.ua/ru/show/yak_skoda_chevrolet_ta_ikea_ukrposhta_vikoristaye_pozitsionuvannya_poshtovogo_loukostera) (дата звернення: 22.07.2025).
19. YouTube сторінка АТ «Укрпошта». URL: <https://www.youtube.com/@ukrposhta.official/> (дата звернення: 22.07.2025).

### References

1. Aaker, D. A. (1991). Managing brand equity. New York: Free Press. 299 p.
2. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand and advertising. Hillsdale, NJ: Erlbaum. 11–30.
3. Kapferer, J.-N. (1992). Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating brand equity. London: Kogan Page. 230 p.
4. Tamberh, V., & Badin, A. (2008). Brendinh u rozdribnii torhivli. Alhorytm pobudovy “z nulia” [Branding in retail. An algorithm for building from scratch]. Eksmo. 224 p.
5. Gad, T. (2001). 4-D branding: Cracking the corporate code of the network economy. London: Financial Times/Prentice Hall.
6. Davis, S. M. (2002). Brand asset management: Driving profitable growth through your brands. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. 2288 p.
7. Pashchenko, O. P., Zakapko, O. I., Borushchak, N. O. (2020). Teoretychni ta praktychni aspekty brend-menedzhmentu pidpriemstv restorannoho hospodarstva [Theoretical and practical aspects of brand management of restaurant enterprises]. Azov Economic Bulletin. Issue 1 (18). 126–131.
8. Pidhurska, V. O. (2021). Brend-menedzhment: vyznachennia sutnosti ta mistsia v systemi vzaiemopoviazanykh katehori [Brand management: defining the essence and place in the system of interconnected categories]. Business Inform. No. 7. 242–247.
9. Smolych, D. V. (2022). Sutnist poniattia brend-menedzhment ta yoho rol v diialnosti orhanizatsii [The essence of the concept of brand management and its role in the activities of organizations]. Economic Sciences: Collection of Scientific Papers of Lutsk National Technical University. Series “Regional Economy”. 19(75). 236–247.



10. ROCKETMEN. (n.d.). Yak rozrobyty brend-stratehiu: plan prosuvannia brendu ta pryklady [How to Develop a Brand Strategy: Brand Promotion Plan and Examples]. Retrieved July 15, 2025, from <https://rocketmen.com.ua/ua/article/kak-razrabotat-brend-strategiyu-plan-prodvizheniya-i-primeri> [in Ukrainian].
11. Ukrposhta. (n.d.). Holovna storinka veb-saitu [Main page of the website]. Retrieved July 15, 2025, from <https://www.ukrposhta.ua/ua> [in Ukrainian].
12. Forbes Ukraine. (2022, January 11). Bytva za 450 mln posylok z Novoiu Poshtoiu ta Ukrposhtoiu [Battle for 450 million parcels with Nova Poshta and Ukrposhta]. Retrieved July 17, 2025, from <https://forbes.ua/company/noviy-kerivnik-meest-pro-te-yak-vin-khoche-vidibrati-chastku-rinku-u-novoi-poshti-ta-ukrposhti-11012022-3097> [in Ukrainian].
13. Nova Poshta. (n.d.). Holovna storinka veb-saitu [Main page of the website]. Retrieved July 17, 2025, from <https://novaposhta.ua/more/novapost-today/> [in Ukrainian].
14. Meest-Express. (n.d.). Holovna storinka veb-saitu [Main page of the website]. Retrieved July 17, 2025, from <https://ua.meest.com/pro-kompaniu> [in Ukrainian].
15. UkrBukva. (n.d.). Prosvuvannya brendu na rynku na prykladi kompaniyi “Lipton” [Brand promotion in the market on the example of Lipton]. Retrieved July 22, 2025, from <https://ukrbukva.net/page,2,119697-Prodvizhenie-brenda-na-rynke-na-primere-kompanii-Lipton.html> [in Ukrainian].
16. Keyhole. (n.d.). Analiz storinok AT “Ukrposhta” v sots-merezhakh [Analysis of Ukrposhta’s social media pages]. Retrieved July 22, 2025, from <https://keyhole.co/> [in Ukrainian].
17. Similarweb. (n.d.). Analichnyi instrument Similarweb.com [Analytical tool Similarweb.com]. Retrieved July 22, 2025, from <https://pro.similarweb.com/> [in Ukrainian].
18. MMR.ua. (n.d.). Yak Skoda, Chevrolet ta IKEA: “Ukrposhta” vykorystaye pozytsionuvannya poshtovoho loukostera [How Skoda, Chevrolet, and IKEA: Ukrposhta will use postal low-cost positioning]. Retrieved July 22, 2025, from [https://mmr.ua/ru/show/yak\\_skoda\\_chevrolet\\_ta\\_ikea\\_ukrposhta\\_vikoristaye\\_pozitsionuvannya\\_poshtovogo\\_loukostera](https://mmr.ua/ru/show/yak_skoda_chevrolet_ta_ikea_ukrposhta_vikoristaye_pozitsionuvannya_poshtovogo_loukostera) [in Ukrainian].
19. Ukrposhta. (n.d.). YouTube storinka AT “Ukrposhta” [Ukrposhta YouTube page]. Retrieved July 22, 2025, from <https://www.youtube.com/@ukrposhta.official/> [in Ukrainian].

UDC 658.3.016

**Halstian Narek**

*Owner and chief executive officer of  
trade and production company “Factory of Gifts” (GoGift)  
(Austin, Texas, USA)*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11205

МЕНЕДЖМЕНТ

## EMPLOYEE MOTIVATION MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF A POST-PANDEMIC AND UNSTABLE ECONOMY: CHALLENGES AND PRACTICES

**Summary.** This article is devoted to the study of changes in employee motivation in a post-pandemic and economically unstable environment. Relevance is determined by the transformation of work priorities: safety, health, flexibility and the value of work have come to the fore. The novelty of the research lies in the integration of data on the shift of motivational factors in the personnel management model. The paper describes structural changes in the perception of work, analyzes the practices of companies to support the well-being of employees and the adaptation of motivational strategies. The challenges associated with remote work, reduced engagement, and changing staff values have been studied. Special attention is paid to the role of emotionally competent leadership, flexible working conditions and non-financial incentives. The purpose of the study is to identify effective approaches to motivation in an unstable situation. The analysis uses a comparative method and interpretation of empirical sources. In conclusion, the need for a transition from the traditional model to a human-oriented one is substantiated. The work will be useful for HR managers, researchers and managers dealing with personnel management issues in crisis situations. In addition, the materials can be used in educational programs on organizational behavior and strategic management.

**Key words:** staff motivation, pandemic, instability, remote work, flexibility, leadership, engagement, well-being, recognition, adaptation.

**Introduction.** The COVID-19 pandemic and the ensuing economic instability have profoundly altered the context of personnel management. Numerous organisations have confronted a widespread shift to remote or hybrid work arrangements, escalating levels of employee stress and burnout, and a decline in overall engagement. The aim of the present study is to identify the key challenges in managing employee motivation within this post-pandemic, uncertain economic landscape, and to review practices that foster and sustain motivation under these novel conditions. To fulfil this aim, the following objectives have been defined:

1. Analyse changes in employee needs and sentiments in the aftermath of the pandemic.
2. Summarise the primary issues organisations encounter when motivating staff amid uncertainty.
3. Examine effective practices and strategies trialled by international companies to enhance employee engagement, satisfaction, and productivity.
4. Assess the scientific and practical significance of the identified motivational approaches in today's environment.

### Analysis of Recent Studies and Publications.

Over the past two years, several research streams have emerged focusing on employee motivation amid post-pandemic instability. Alves-Pereira dos Santos et al. conducted a two-wave study demonstrating that employees' perceptions of job resources are directly linked to their levels of autonomous motivation; however, the impact of these factors on long-term engagement remains underexplored [1]. Castro-Trancón and colleagues analysed 37 papers on telework's effects on well-being, accounting for gender differences, and uncovered mixed outcomes — from reduced stress when social support is present to increased burnout under the “always-on” effect [5]. An MDPI review confirmed the steady trend toward prioritising flexibility, resilience, and digital-tool integration within organisational models, yet did not address methods for assessing motivation in hybrid work regimes [11].

Most studies concentrate on general hybrid-work practices. A Nature experiment found that two days of remote work per week do not diminish productivity and actually aid staff retention [12]. A systematic review published in NCBI PMC highlighted telework's

physical and psychological impacts on employees and called for a reevaluation of occupational-health mandates [13]. Prasad et al. identified key determinants of productivity in remote work but noted a lack of analysis regarding the emotional consequences of prolonged home-based employment [14].

A qualitative review in BBE Journal examined factors influencing telework engagement, pointing out a gap in accounting for inter- and intra-group differences when evaluating managerial practices' effectiveness [3]. Research in the South African Journal of Human Resource Management showed that remote employees' well-being depends on self-discipline levels and workload appropriateness, indicating the necessity of including these variables in motivational models [16].

Questions remain unaddressed regarding the interplay between intrinsic and extrinsic motivation during extended telework: although Alves-Pereira dos Santos et al. provided data on resource effects on autonomous motivation, their relationship to objective long-term engagement metrics has not been studied [1; 17]. There is no standardised toolkit for evaluating hybrid regimes' impact on motivational factors, and minimal attention has been paid to neuropsychological stress markers and the dynamics of employee loyalty. The integration of data on shifts in motivational stimuli within personnel-management models, as proposed in this article, aims to fill these critical research gaps.

**Methods and Materials.** The Materials and Methods section is founded upon a comprehensive analysis of empirical and analytical sources reflecting contemporary motivational practices under post-pandemic instability.

The study materials comprised publications from the following authors and organizations: A. Alves-Pereira dos Santos examined the relationship between job resources and autonomous motivation [1]; L. Balu considered the importance of non-financial incentives — recognition, flexibility, and autonomy [2]; BBE Journal conducted a qualitative review of factors influencing engagement in telework [3]; T. Bhebhe analysed the impact of motivation on organisational effectiveness during the pandemic [4];

A. Castro-Trancón et al. performed a meta-analysis of gender differences in well-being under remote work [5]; K.-S. Chen investigated motivation and performance in the context of small businesses [6]; S. Ertel described motivational needs of small enterprises in the post-COVID-19 environment [7]; A. Haque synthesised the pandemic's consequences for organisational motivation systems and resilience [8]; J. Harter and B. Wigert documented employee-engagement dynamics between 2021 and 2024 [9]; BusinessEssay offered practical recommendations for motivating personnel in small businesses [10]; MDPI identified trends in flexibility and digital-tool integration within hybrid work models [11]; Nature published an experiment on two-day remote work and its effect on staff retention [12]; NCBI PMC reviewed the physical and psychological consequences of working from home [13]; P. Prasad et al. highlighted the main determinants of productivity in remote work [14]; M. Rauf, I. Sari, and W. Susilawati studied the influence of motivation and work environment on SME performance [15]; South African Journal of HRM assessed the dependence of remote employees' well-being on self-discipline and workload [16]; SSRN examined the long-term effects of job resources on objective engagement metrics [17]; D. Wesley systematised best practices in staff motivation [18]; K. Zoellner and R. Sulikova analysed HR management in the post-COVID-19 context [19].

For the preparation of this article, the comparative method was employed, alongside analysis of secondary sources, logical systematization of findings, and interpretation of empirical data. These materials and methods provided a comprehensive foundation for a systemic examination of approaches to personnel motivation in an unstable economic environment.

**Results.** The pandemic triggered unprecedented organisational changes—from the rapid shift to remote work to widespread layoffs and workforce attrition [8]. These upheavals negatively affected employees' psychological wellbeing and commitment (Table 1).

The combination of these factors produced the following phenomenon: an increasing number of employees feeling disillusioned and actively seeking new

Table 1

**Dynamics of employee engagement (2021–2024)**

Metric	Change from 2021 to 2024
Overall employee engagement	Gradual decline, reaching a minimum in 2024
Clarity of managerial expectations	Decrease from 55% to 44%
Sense of meaningful work	Decline to a record low
Connection to company mission	Only 3 in 10 report feeling connected
Situation among remote workers	Heightened sense of mental alienation
Overall life satisfaction	Fall to minimal levels
Frequency of burnout episodes	Increase in cases of stress and burnout

Source: by the author based on [9]

Table 2

**Shifts in employee motivation priorities in the post-pandemic period, according to Maslow's hierarchy of needs**

Maslow's need level	Motivating factors	Post-pandemic changes and observations
1. Physiological needs	Regular pay; stable work schedule	Loss of income and unstable hours early in the pandemic drove heightened anxiety
2. Safety needs	Job security; employment guarantees; health protection	Security concerns and fear of layoffs became paramount to employee loyalty
3. Social needs (belonging)	Sense of community; involvement in meaningful work; team cohesion	Workers now seek purposeful, valued activities and stronger team connection
4. Esteem needs	Respect; inclusion; recognition; fairness	Demand for ethical, respectful treatment increased regardless of role or background
5. Self-actualization	Autonomy; freedom of action; meaningful work aligned with values	Employees aspire to personal growth, autonomy, and work that reflects their inner convictions

Source: by the author based on [2; 7; 19]

positions — in 2024, the share of job-seekers reached its highest level since 2015 [9]. Thus, the first cluster of challenges relates to the pandemic's psychological aftermath: reduced engagement, a sense of meaninglessness in work, and deterioration of emotional well-being. The crisis revealed new priorities and needs among staff that managers must address (Table 2).

The post-pandemic era also demands a reassessment of organizational practices and working conditions that affect employee motivation. Remote and hybrid work arrangements have become ubiquitous, and staff now expect this flexibility to continue. Moreover, it is important to accommodate diverse preferences: roughly half of employees favour a clear separation between work and personal life, while the remainder are comfortable interleaving professional and personal tasks throughout the day [19].

A primary driver of motivation during crisis periods is high-quality leadership. When established norms collapse, employees especially need clear direction, empathy, and support from management. A review of pandemic lessons for organisations finds that leaders who show empathy, attend carefully to subordinates' concerns, and communicate goals transparently significantly elevate morale and job satisfac-

tion [2; 15]. For instance, regular candid discussions about the company's situation, collaborative problem-solving, and recognition of individual contributions all serve to strengthen collective trust. Empirical data indicate that in firms where leaders maintain frequent contact — through calls, virtual meetings, or one-on-one conversations — employees demonstrate higher motivation and lower stress levels [2]. Additionally, a strong team culture and cooperative spirit act as powerful motivators even in remote settings. In response to these shifts, many organisations have adopted practices designed to boost staff motivation amid instability (Table 3).

These practices illustrate a shift away from a purely material-centred motivation model toward a comprehensive approach that prioritises well-being, recognition, development, and flexibility [6,10]. Organisations that implement systemic mental-health support, tailored work formats, and non-material incentives gain enduring advantages — namely, reduced turnover and heightened engagement — despite external volatility.

**Discussion.** The pandemic has shifted the priorities in employee motivation: ambitions and career goals have given way to fundamental needs — safety,

Table 3

**Modern practices for enhancing employee motivation under conditions of instability**

Area	Practice Content	Effect
Mental-health support	Psychological-assistance programmes; stress-management initiatives; rest days	Reduced burnout; increased trust
Recognition and gratitude culture	Non-financial recognition: virtual awards; public acknowledgements	Enhanced self-esteem; strengthened engagement
Expanded reward schemes	Salary indexation; health insurance; home-office subsidies; financial aid	Increased satisfaction; mitigation of economic instability
Investment in training and development	Online courses; upskilling; mentoring	Reinforced loyalty; skill growth
Flexibility and individualized conditions	Hybrid schedules; personalised arrangements; workload adaptation	Increased motivation; reduced turnover

Source: by the author based on [19]



health, and stability. Organisations seeking to maintain engagement must first guarantee these conditions. Without confidence in basic wellbeing, any initiatives aimed at development or involvement are perceived as mere formalities. Restoring motivation is possible only after alleviating anxiety over essential security. In this context, transparency, caring leadership, and work–life balance become the foundation of trust and subsequent loyalty [18].

Simultaneously, there is a growing turn toward non-material sources of motivation: employees seek meaningful work, wish to feel connected to the company's mission, and want to see tangible value in their contributions. In remote settings, recognition — implemented through a well-designed feedback system — becomes critical. Effective managers act not as controllers but as mentors and supporters, developing emotional intelligence, building trust, and employing modern engagement tools such as regular feedback sessions.

Flexibility is no longer viewed as a perk but as a norm. However, it demands clear guidelines, open communication, and new performance criteria — focused on outcomes rather than processes. In such a system, excessive pressure via KPIs undermines trust and exacerbates turnover. Strategies grounded in respect, support, and autonomy prove more effective [4]. Companies that establish a people-centred motivational model retain not only talent but also organisational resilience amid instability.

Summarising the integration of contemporary motivational mechanisms by management teams, it is evident that leadership implements mental-health support programmes, cultivates a culture of recognition, enhances compensation packages, oversees continuous learning, and adapts work formats.

Mental-health support programmes encompass psychological counselling, stress-reduction techniques, and dedicated rest days, thereby enhancing resilience to burnout and reinforcing employee trust. Recognition systems are implemented through virtual and in-person gratitude events, platforms for public commendation, and award initiatives, fostering increased motivation and reduced turnover. Revised reward schemes include salary indexation, reimbursement for home-office expenses, and expanded social benefits, all of which contribute to greater employee

satisfaction and retention. Professional-development programmes — featuring online courses, mentorship, and skills retraining — promote competence enhancement and strengthen organisational commitment. Hybrid schedules, personalised work-arrangement agreements, and autonomy in choosing one's workspace create labour flexibility, support work–life balance, and bolster overall organisational resilience.

**Conclusions and Prospects for Further Research.** The results of the analysis reveal a profound transformation of motivational drivers in the post-pandemic, economically unstable environment. Declines in employee engagement, emotional well-being, and sense of belonging call for a complete reassessment of personnel-management strategies. Today's workforce expects not only financial compensation but also fulfilment of core needs — security, health, flexibility, and meaningful work. Traditional incentive schemes have lost their potency, yielding to personalised approaches centred on supportive leadership, open communication, and emotional intelligence. Comprehensive initiatives that promote well-being, ongoing learning, and flexible working arrangements have demonstrated their effectiveness, especially in international contexts.

From an academic perspective, these identified trends enrich existing motivation theories by underscoring their sensitivity to crisis conditions and the imperative for agile adaptation. Practically, the study's value lies in its offer of broadly applicable solutions: from recalibrating reward structures and feedback processes to cultivating leadership skills geared toward crisis-responsive team support. By adopting such measures, organisations can not only sustain productivity amid volatility but also lay the groundwork for enduring, resilient collaboration in the future.

Data analysis confirmed a shift in motivational stimuli from materially oriented measures to psychosocial and flexibly adaptable practices. Three principal outcomes were identified:

- A sustained decline in engagement under rigid, KPI-focused models highlights the necessity of accounting for employees' emotional well-being.
- The absence of a unified toolkit for evaluating hybrid work effectiveness impedes comparative analysis of international practices.

Table 4

#### Application of modern motivational methods among companies

Practice	% of Companies
Mental-health support programmes	85%
Recognition and gratitude culture	94%
Expanded reward schemes	79%
Investment in training and development	73%
Flexibility and individualized work arrangements	62%

Source: by the author based on [1–19]

- Insufficient exploration of the interplay between intrinsic and extrinsic motivation over the long term limits the ability to forecast loyalty-loss inflection points.

To address these gaps, the following scientific initiatives are proposed:

- Develop a comprehensive suite of methodologies for assessing motivation in hybrid regimes, incorporating survey instruments alongside physiological and neuropsychological markers.
- Launch a longitudinal study on the impact of autonomy and organisational resource provision on objective engagement metrics (e.g., turnover rates, performance-evaluation outcomes).
- Design and pilot digital platforms for personalised motivation, featuring gamification mechanics and adaptive recommendations driven by user-behaviour analytics.
- Conduct a cross-cultural comparison of psychoemotional support programmes to establish universal principles for their implementation in multinational companies.
- Apply machine-learning techniques to predict motivation dips and automate the generation of targeted intervention recommendations for HR professionals.

Implementing these initiatives will enable a shift from fragmented practices to systematic motivation management, thereby enhancing organisational resilience to external shocks.

### References

1. Alves-Pereira dos Santos, A., et al. (n.d.). *Two-wave study of work resources and autonomous motivation*. SelfDeterminationTheory.org.
2. Balu, L. (2023). *Understanding employee motivation in post-pandemic times* [Conference presentation]. In *Proceedings of the International HR Conference 2023*. Retrieved from <https://sdmimd.ac.in/hrconference2023/papers/IHR2316.pdf> (access date: June 1, 2025).
3. BBE Journal. (n.d.). *Qualitative review of engagement factors in telework*. BBE Journal.
4. Bhebhe, T. (2022). Employee motivation and organizational performance during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Business Management & Technology*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.7679573>.
5. Castro-Trancón, A., et al. (n.d.). *Gender differences in telework well-being: A meta-analysis of 37 studies*. Frontiers.
6. Chen, K.-S. (2023). Employee motivation and performance in small business contexts. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 6(09), 30–40. Retrieved from <https://www.aijbm.com/wp-content/uploads/2023/09/E693040.pdf> (access date: June 1, 2025).
7. Ertel, S. (2021). Small business post-COVID-19: Motivational needs through uncertain times. *Compensation & Benefits Review*, 53(1), 8–15. <https://doi.org/10.1177/0886368720945134>.
8. Haque, A. (2023). *The impact of the COVID-19 pandemic on employee motivation and organizational resilience*. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/manm-02-2022-0022/full/pdf> (access date: June 3, 2025).
9. Harter, J., & Wigert, B. (2025). *Post-pandemic workplace experiment continues*. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/657629/post-pandemic-workplace-experiment-continues.aspx> (access date: June 5, 2025).
10. Increasing employee motivation for small business in a post-pandemic world. (2024, December 21). *BusinessEssay*. Retrieved from <https://business-essay.com/increasing-employee-motivation-for-small-business-in-a-post-pandemic-world/> (access date: June 5, 2025).
11. MDPI. (n.d.). *Review of organizational flexibility and digital tool integration in hybrid models*. MDPI.
12. Nature. (n.d.). *Two-day remote work experiment: Productivity and retention outcomes*. Nature.
13. NCBI PMC. (n.d.). *Systematic review of home-based work: Physical and psychological impacts*. NCBI PMC.
14. Prasad, P., et al. (n.d.). *Determinants of productivity in remote work*. ResearchGate.
15. Rauf, M., Sari, I., & Susilawati, W. (2022). *Micro and small enterprises employee productivity analysis in the post-pandemic era: The impact of motivation and work environment*.
16. South African Journal of HRM. (n.d.). *Self-discipline and workload adequacy in remote employee well-being*. *South African Journal of Human Resource Management*.
17. SSRN. (n.d.). *Long-term effects of work resources on engagement metrics in remote settings*. SSRN.
18. Wesley, D. (n.d.). *Employee motivation best practices*. Retrieved from <https://www.renewhr.com/employee-motivation-best-practices/> (access date: June 7, 2025).
19. Zoellner, K., & Sulikova, R. (2022). *Human resources management in the context of motivation after the COVID-19 pandemic*. Retrieved from <https://ibimapublishing.com/articles/JHRMR/2022/486239/486239.pdf> (access date: June 9, 2025).

УДК 331.1

**Довбня Світлана Борисівна**

*доктор економічних наук, професор*

*Український державний університет науки і технологій*

**Dovbnya Svitlana**

*Doctor of Economic Sciences, Professor*

*Ukrainian State University of Science and Technology*

ORCID: 0000-0002-0669-1522

**Письменний Руслан Володимирович**

*аспірант*

*Українського державного університету науки і технологій*

**Pysmennyi Ruslan**

*Postgraduate Student of the*

*Ukrainian State University of Science and Technology*

ORCID: 0009-0000-6799-1468

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11325

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЧИСЕЛЬНІСТЮ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

## METHODOLOGICAL APPROACH TO HEADCOUNT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

**Анотація.** Вступ. Стаття присвячена визначенню та опису методичного підходу до управління чисельністю працівників типових (стандартизованих) підрозділів великих організацій масового обслуговування (наприклад, мережеві точки продажів, відділення поштових операторів, банківські відділення, регіональні офіси страхових компаній, тощо) в умовах діджиталізації. Обґрунтована важливість та необхідність кардинального оновлення підходів до управління чисельністю працівників в умовах діджиталізації HR-процесів. Проведено порівняння традиційних та діджитальних підходів до управління чисельністю працівників. Зроблений опис деяких практичних підходів до визначення та управління чисельністю працівників в цифровому HR-середовищі. Розроблений авторський методичний підхід для управління чисельністю працівників типових (стандартизованих) підрозділів великих організацій масового обслуговування в умовах діджиталізації з використанням великих масивів даних про операційну діяльність працівників.

**Мета.** Обґрунтування та розробка методичного підходу до управління чисельністю працівників типових (стандартизованих) підрозділів великих організацій масового обслуговування (наприклад, мережеві точки продажів, відділення поштових операторів, банківські відділення, регіональні офіси страхових компаній, тощо) в умовах діджиталізації.

**Матеріали і методи.** При проведенні дослідження використані публікації науковців та дослідників з питань трансформації HR-функцій та процесів, зокрема управління чисельністю працівників, в умовах діджиталізації, проведений критичний аналіз практичного досвіду використання підходів до управління чисельністю працівників в умовах цифрового HR-середовища. Використані такі наукові методи, як системний аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, моделювання та групування.

**Результати.** Розроблений авторський методичний підхід до управління чисельністю працівників типових (стандартизованих) підрозділів великих організацій масового обслуговування в умовах діджиталізації. Шляхом поєднання традиційного підходу нормування праці та діджитального підходу на основі аналізу та обробки великих масивів даних запропонована транзакційно-операційна модель поточного управління чисельністю працівників в короткостроковому періоді. Вона передбачає розрахунок інтегрального показника продуктивності праці, побудову рейтингу підрозділів, а також застосування стандартизованої бібліотеки управлінських рішень залежно від групи рейтингу, до якої потрапляє підрозділ. Такий підхід забезпечує прийняття обґрунтованих рішень з управління чисельністю працівників, що базуються на аналізі великих даних, сприяє скороченню витрат та підвищенню продуктивності праці.

Перспективи. Запропоновані методичний підхід та модель можуть бути адаптовані до використання в різних типах організацій масового обслуговування, зокрема в мережових точках роздрібних продажів, банківській сфері, логістиці та державному секторі. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на вдосконаленні підходу та моделі через інтеграцію з технологіями штучного інтелекту, машинного навчання та інструментами предиктивної аналітики з метою створення самонавчальних систем підтримки прийняття HR-рішень з управління чисельністю працівників.

**Ключові слова:** HR-менеджмент, управління чисельністю, людський капітал, гіджіталізація HR-процесів та функцій, методичний підхід до управління чисельністю, цифрові HR-інструменти та технології, великі дані.

**Summary.** Introduction. The presented article focuses on the development and description of a methodological approach to headcount management in typical (standardized) units of large mass service organizations (e.g., retail outlets, post office branches, bank departments, regional offices of insurance companies, etc.) under conditions of digitalization. The importance and necessity of fundamentally revising headcount management approaches in the context of digital transformation of HR processes is substantiated. A comparison of traditional and digital approaches to headcount management is made. A description of some practical approaches to determining and managing the headcount in a digital HR environment is made. An author's methodological approach is developed for managing the headcount of typical (standardized) units of large mass service organizations in the context of digitalization using big data on the operational activities of employees.

**Purpose.** Definition and description of a methodological approach to managing the headcount of typical (standardized) units of large mass service organizations (e.g., retail outlets, post office branches, bank departments, regional offices of insurance companies, etc.) in the context of digitalization.

**Materials and methods.** The study used publications by scientists and researchers on the transformation of HR functions and processes, in particular headcount management, in the context of digitalization, and a critical analysis of practical experience in using approaches to headcount management in the digital HR environment. Scientific methods such as system analysis, synthesis, comparison, generalization, modelling, and grouping were used.

**Results.** An author's methodological approach to managing the headcount of typical (standardized) units of large mass service organizations in the conditions of digitalization has been developed. By combining the traditional approach of labour rationing and the digital approach based on the analysis and processing of big data, a transactional and operational model of current management of the headcount in the short term has been proposed. It involves calculating the integral labour productivity indicator, building a rating of units, and also using a standardized library of management decisions depending on the rating group to which the unit falls. This approach ensures the adoption of justified decisions on managing the headcount based on the analysis of big data and contributes to reducing costs and increasing labour productivity.

**Discussion.** The proposed methodological approach and model can be adapted for use in various types of mass service organizations, in particular in retail outlets, banking, logistics and the public sector. Further research can focus on improving the approach and model through integration with artificial intelligence technologies, machine learning and predictive analytics tools in order to create self-learning systems to support HR decision-making in headcount management.

**Key words:** HR management, headcount management, human capital, digitalization of HR processes and functions, methodical approach to headcount management, digital HR tools and technologies, big data.

**Постановка проблеми.** Швидка цифрова трансформація бізнесу, що відбувається в сучасному світі, активне впровадження інструментів People-аналітики, Big Data, алгоритмів машинного навчання створили умови для глибоких змін у процесах управління людським капіталом. Одним з ключових процесів HR-менеджменту, який потребує радикального оновлення підходів, є управління чисельністю працівників.

Традиційні підходи до визначення необхідної та оптимальної кількості працівників базуються переважно на статичних або застарілих даних, нормативах або експертних оцінках, що потребують значного часу для обробки та не забезпечують достатнього рівня точності. Вони є інерційними, малочутливими до змін, повільними в оновленні даних та часто залежать від суб'єктивних суджень. Це часто призводить до неефективного розподілу трудових ресурсів та втрати продуктивності праці.

Розвиток цифрових технологій створює для організацій нові можливості для збору, обробки та аналізу даних про операційну діяльність працівників завдяки впровадженню сучасних інформаційних систем, зокрема HRM-систем, цифрових трекерів, систем обліку транзакцій і операцій, аналітичних платформ на основі Big Data, штучного інтелекту та машинного навчання тощо. Проте на практиці ці великі дані рідко інтегруються в єдину систему прийняття рішень щодо управління чисельністю працівників. Тож, актуальним стає питання нестачі методичного інструментарію, який би дозволяв системно використовувати великі масиви інформації для створення моделей управління чисельністю працівників. Така методологія забезпечить можливості для прийняття гнучких, прозорих і економічно обґрунтованих рішень з управління чисельністю з використанням всіх переваг сучасного цифрового середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток цифрових технологій та їх використання



в HR-процесах призводить до кардинальних змін такого важливого питання в організаціях, як планування людських ресурсів або управління чисельністю працівників. Дослідженням питань використання сучасних діджитал-технологій в процесах управління чисельності присвячені праці багатьох науковців, зокрема Дороніної О.А. та Алярової О.В. [1], Орел Ю.Л. та Смаглюка А.А. [2], Бея Г.В. та Середи Г.В. [3], Баксалової О., Глушко Т., Горбатюк О. та Кошонько О. [4], Длугопольської Т.І. та Гук Ю.В. [5].

За висновками багатьох дослідників завдяки діджиталізації цей процес трансформується: від інтуїтивного реагування він переходить до проактивного управління, що ґрунтується на детальному аналізі даних. Так, Гребенюк Г.М. зазначає [6], що використання чат-ботів, хмарних сервісів, AI та аналітики дозволяє сформувати динамічну модель управління персоналом, що постійно коригується на основі даних реального часу, замість орієнтації на минулі показники чи суб'єктивні припущення. Дашко І.М., Калюжна Ю.В. та Михайліченко Л.В. відмічають [7], що застосування алгоритмів штучного інтелекту та HR-аналітики дозволяє автоматизувати процеси моделювання кадрових сценаріїв, знижуючи ризики кадрового дефіциту й забезпечуючи гнучке управління ресурсами відповідно до змін ринкового середовища. Мельник Ю.М. та Шалагінова Д.С. [8] акцентують увагу на тенденції переходу до цифрового HR-менеджменту, який включає аналіз і прогноз чисельності, адже саме AI та хмарні сервіси дозволяють оперативно робити коригування відповідно до ключових метрик продуктивності. Abhishek Bajaj приводить висновки [9], що впровадження HR-аналітичної системи на підставі емпіричних даних та регресійного аналізу суттєво покращує ефективність планування чисельності, якість рішень при формуванні штатного розпису та оптимізує витрати. Venkatesh C.К. доводить [10], що застосування машинного навчання та аналітики HR-даних допомагає зменшувати невизначеність, прогнозувати потребу в персоналі, оптимізувати підбір та утримання співробітників, підвищуючи ефективність планування чисельності.

Науковцями вже достатньо детально досліджені питання необхідності використання діджитал-інструментів та технологій в процесах управління працівників. Але бракує обґрунтування та розробки конкретних методичних підходів, які можуть практично використовуватися в організаціях в процесах управління чисельністю в умовах діджиталізації.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування та розробка методичного підходу для управління чисельністю працівників типових (стандартизованих) підрозділів великих організацій масового обслуговування (наприклад, мережеві точки продажів, відділення поштових операторів, банківські відділення, регіональні офіси страхових компаній, тощо) в умовах діджиталізації.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні цифрові HR-системи, інтегровані з аналітичними платформами, відіграють ключову роль у трансформації підходів до такого важливого HR-процесу, як управління чисельністю персоналу. Вони дозволяють організаціям не просто реагувати на поточні потреби, а й передбачати майбутні виклики та можливості, з оптимальним визначенням необхідної кількості людських ресурсів. Цифрові інструменти в режимі реального часу надають можливість відстежувати рівень завантаженості працівників, виявляти структурні дисбаланси — як дефіцит, так і надлишок персоналу — в окремих підрозділах або процесах.

На основі цифрових даних формуються обґрунтовані управлінські рішення щодо зміни чисельності персоналу: додатковий найм, перерозподіл працівників чи вивільнення надлишкових людських ресурсів. Такі рішення характеризуються високим рівнем об'єктивності та економічної доцільності, сприяючи зниженню витрат і підвищенню продуктивності праці. Управління чисельністю у цифровому середовищі перетворюється з рутинної адміністративної процедури на стратегічний HR-інструмент, що забезпечує гнучкість та адаптивність організації.

Діджиталізація процесів управління чисельністю мінімізує вплив суб'єктивного чинника у прийнятті рішень, що підвищує їх достовірність та якість. У результаті формується інтелектуальна система підтримки управлінських рішень, яка посилює ефективність використання людських ресурсів та зміцнює конкурентні позиції організації в умовах цифрового HR-менеджменту.

Порівняння традиційних підходів до управління чисельністю працівників та діджитальних приведено в таблиці 1.

До традиційних підходів до визначення та управління чисельністю працівників, в основі яких лежать прості нормативно-планові та розрахунково-аналітичні методи можна віднести: нормативний підхід, балансовий підхід, коефіцієнтний підхід, експертно-аналітичний підхід, функціонально-аналітичний підхід.

Інтенсивний розвиток цифрових технологій, зокрема впровадження аналітики Big Data, технологій штучного інтернету та алгоритмів машинного навчання, сучасних автоматизованих HRM-систем та їхня інтеграція з корпоративними інформаційними платформами, сприяє трансформації традиційних підходів до визначення та управління чисельністю персоналу. У цьому контексті виникає можливість формування інноваційних, більш точних і гнучких методик, які враховують динаміку внутрішніх і зовнішніх факторів, забезпечуючи підвищення ефективності HR-менеджменту організації.

В таблиці 2 приведений опис деяких практичних підходів до визначення та управління чисельністю працівників в цифровому HR-середовищі.

Таблиця 1

**Порівняння традиційних підходів до управління чисельністю працівників та діджитальних**

Критерій для порівняння	Традиційні підходи	Діджитальні підходи
Джерело даних	Прості розрахунки, таблиці Excel, ручний аналіз, експертні оцінки	People-аналітика, Big data з різних внутрішніх інформаційних систем, зовнішніх джерел
Актуальність даних	Дані оновлюються несистемно, періодично, з затримкою	Дані в режимі реального часу
Характер процесу	Реактивний, як інтуїтивне реагування, вирішення екстреної проблеми	Проактивний, стратегічний, орієнтований на майбутнє
Точність прогнозування	Низька, можливі помилки через людський фактор	Висока, заснована на складних алгоритмах та великих даних
Швидкість прийняття рішень	Достатня повільна, бо вимагає ручного збору та узгодження даних	Висока, обґрунтована реальними даними та моделями
Реакція на зміни	Повільна, часто з запізненнями	Швидка, автоматизовані та своєчасні рішення
Роль HR-підрозділу	Часто тільки адміністративна функція	HR-бізнес-партнер з аналітики та аналізу
Методика розрахунку	Прості формульні підходи	Моделювання на основі Big Data, штучного інтелекту
Стратегічна цінність	Невисока та обмежена операційним плануванням	Висока з інтеграцією з бізнес-цілями та стратегією організації

Джерело: розроблено авторами

Авторами розроблений методичний підхід для управління чисельністю працівників для типових (стандартизованих) підрозділів великих організацій масового обслуговування (наприклад, мережеві точки продажів, відділення поштових операторів, банківські відділення, регіональні офіси страхових компаній, тощо, далі — точки обслуговування). На основі діджитального підходу на ос-

нові аналізу та обробки великих даних, поєднаного з традиційним підходом нормування, пропонується транзакційно-операційна модель поточного управління чисельністю працівників в короткостроковому періоді, що передбачає:

- формування масштабної бази даних (Big Data) про дії працівників точок обслуговування на основі інформації з різних систем;

Таблиця 2

**Практичні підходи до визначення та управління чисельністю працівників в цифровому HR-середовищі**

№	Назва підходу	Опис підходу	Приклад практичного використання
1	Управління чисельністю на основі великих даних (data driven workforce management)	Застосування інформаційних систем для аналізу великих масивів даних про працівників з метою оптимізації чисельності	General Electric, використання аналітичної моделі для прогнозування потреби в персоналі [11]
2	Прогностична аналітика в управлінні чисельністю	Розробка моделей на основі машинного навчання для прогнозування чисельності за історичними й поточними даними.	Walmart, розробка моделі для прогнозування потреби в працівниках на основі даних HR-аналітики [12]
3	Моделювання сценаріїв	Моделювання можливих майбутніх сценаріїв розвитку подій для визначення потреби в працівниках	Національна служба охорони здоров'я Великої Британії (NHS), сценарне планування чисельності медперсоналу під час COVID-19 [13]
4	Віртуальні моделі цифрових двійників працівників (digital twins)	Імітація поведінки та ролей працівників у віртуальній моделі для планування чисельності.	Siemens AG, застосування технології Digital Twin [14]
5	Бенчмаркінг з використанням великих даних	Порівняльний аналіз із конкурентами з використанням зовнішніх метрик.	Бенчмаркінгова аналітична платформа Aura [15]
6	Автоматизований моніторинг завантаження працівників у реальному часі	Безперервне відстеження продуктивності працівників через цифрові засоби (систем обліку робочого часу, таск-трекерів, трекерів руху, біометрії тощо)	Національна служба охорони здоров'я Великої Британії (NHS), система TeleTracking з браслетами для моніторингу й оптимізації [16]

Джерело: розроблено та узагальнено автором з використанням [11; 12; 13; 14; 15; 16]

- автоматизовану обробку та аналіз даних щодо трудовитрат (операцій, транзакцій тощо);
- нормування часу на виконання окремих операцій для встановлення коефіцієнтів складності;
- розрахунок середньої продуктивності працівників точок обслуговування для порівняння та поділу на рейтингові групи;
- створення бібліотеки управлінських рішень для короткострокового (1–3 місяці) управління чисельністю персоналу в кожній точці.

Загальний опис запропонованого методичного підходу з розробки та використання транзакційно-операційної моделі управління чисельністю працівників стандартизованих підрозділів великих організацій масового обслуговування представлений на рис. 1.

Запропонований підхід базується на зборі та обробці даних про всі вимірювані корисні робочі активності працівника — операції або транзакції, що фіксуються в різних інформаційних системах орга-

<b>Транзакційно-операційна модель управління чисельністю працівників</b>		
<p><b>Мета:</b> отримання обґрунтованих, прозорих та практичних управлінських рішень для короткострокового управління чисельністю працівників стандартизованих підрозділів великих організацій масового обслуговування за допомогою автоматизованого та універсального інструменту, що аналізує великі масиви даних про всю операційну (або транзакційну) діяльність працівників із різних інформаційних систем.</p>		
<p><b>Задачі:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення автоматизованого збору, уніфікації та інтеграції великих масивів даних про всю операційну (транзакційну) діяльність працівників із різних внутрішніх інформаційних систем організацій;</li> <li>- розрахунок інтегрального показника продуктивності праці працівників підрозділу на основі всіх даних про операційну (транзакційну) діяльність для подальшого порівняння (рейтингування) з іншими аналогічними підрозділами;</li> <li>- оцінка оптимальності поточної чисельності підрозділу, виходячи із продуктивності праці та місця в рейтингу;</li> <li>- визначення бібліотеки управлінських рішень щодо чисельності працівників в короткостроковому періоді (1-3 місяці): додатковий найм, тимчасове залучення, збереження чисельності, перерозподіл, скорочення;</li> <li>- візуалізація результатів у доступній формі: автоматизовані дашборди, звіти, розсилки тощо</li> </ul>		
<p><b>Користувачі:</b> топ-менеджмент, керівники стандартизованих підрозділів великих організацій масового обслуговування</p>	<p><b>Власник, розробник та головний замовник:</b> підрозділ з управління людським капіталом (HR)</p>	<p><b>Типи організацій, де може використовуватися модель:</b> роздрібні торгові мережі, банки з регіональними відділеннями, поштові оператори з регіональними відділеннями, страхові компанії з регіональними відділеннями, телекомунікаційні оператори з сервісними центрами, мережі автозаправних станцій, державні установи з сервісними центрами, наприклад, ЦНАП, тощо Рекомендована кількість точок продажів або відділень, або сервісних центрів – більше 50.</p>
<p><b>Принципи функціонування:</b> науковість, системність, економічність узгодженість, інноваційність, збалансованість, гнучкість, синергізм, результативність, справедливність, прозорість, інтегрованість, масштабованість.</p>		

Рис. 1. Загальний опис методичного підходу з розробки та використання транзакційно-операційної моделі управління чисельністю працівників

Джерело: розроблено авторами

нізації. Наприклад, у роздрібній торгівлі це можуть бути операції з прийому товарів, їх викладка, касове обслуговування, консультування клієнтів тощо; у банківських установах — оформлення депозитів, видача кредитних карток, проведення платежів, валютні операції. На основі цієї аналітики формуються масиви великих даних, які надалі стають базою для розрахунку інтегрального показника продуктивності праці працівників — кількості приведених операцій або транзакцій у розрахунку на одного працівника.

По кожному типу операції чи транзакції визначається коефіцієнт складності. Для цього можна використати традиційний нормативний підхід, визначити норму часу, необхідну для виконання 1 операції чи транзакції, класичними методами (хронометраж, фотографія робочого часу або експертна оцінка). Коефіцієнт складності  $i$ -тої операції чи транзакції ( $K_{скл\ i}$ ) визначається за формулою:

$$K_{скл\ i} = \frac{HЧ_i}{HЧ_e}, \quad (1)$$

де  $HЧ_i$  — норма часу для виконання 1  $i$ -тої операції чи транзакції, хвилин;

$HЧ_e$  — норма часу для виконання 1 операції чи транзакції, яка приймається за еталон, хвилин.

У якості еталону доцільно обирати найбільш поширену (масову) операцію або транзакцію, що виконується працівниками стандартизованих підрозділів великих організацій у сфері масового обслуговування. Водночас, чим ширшим є перелік типів операцій і транзакцій, включених до аналізу (тобто, чим більшим є масив великих даних, отриманих з різноманітних інформаційних систем), тим точнішим будуть результати та нижчим буде рівень похибки, пов'язаної з ненормованими роботами.

Показник кількості приведених операцій або транзакцій на 1 працівника по  $j$ -тому підрозділу ( $КПТ_j$ , штук/1 особу) за місяць розраховується наступним чином:

$$КПТ_j = \frac{\sum_{i=1}^n (KT_i * K_{скл\ i} + KT_2 * K_{скл\ 2} + \dots + KT_n * K_{скл\ n})}{Числ_{ср\ j} * (1 - K_{абс\ j})}, \quad (2)$$

де  $KT_i$  — кількість  $i$ -тої операцій чи транзакцій по  $j$ -тому підрозділу за місяць, штук;

$Числ_{ср\ j}$  — середня чисельність працівників за місяць, що працювали в  $j$ -тому підрозділі, осіб;

$K_{абс\ j}$  — коефіцієнт абсентеїзму по  $j$ -тому підрозділу за місяць.

Середня чисельність працівників ( $Числ_{ср\ j}$ ) за місяць розраховується, як середньоарифметичне значення чисельності фактично працюючих працівників на 1 та останнє число місяця.

Коефіцієнт абсентеїзму ( $K_{абс\ j}$ ) відображає відсоток втраченого робочого часу через відсутність працівників на робочому місці з різних причин (наприклад, відпустки, лікарняні, прогули). Він згладжує

розрахунок інтегрального показника продуктивності праці працівників за рахунок врахування часу їх відсутності. Розраховується за формулою:

$$K_{абс\ j} = \frac{\sum_{k=1}^n (ВРЧ_1 + ВРЧ_2 + \dots + ВРЧ_k)}{\sum_{k=1}^n (НРЧ_1 + НРЧ_2 + \dots + НРЧ_k)} \quad (3)$$

де  $ВРЧ_k$  — втрачений робочий час  $k$ -того працівника  $j$ -того підрозділу за місяць за даними автоматизованої системи обліку робочого згідно з табелем, годин;

$НРЧ_k$  — нормативний робочий час  $k$ -того працівника  $j$ -того підрозділу за місяць згідно зі встановленим виробничим календарем організації, годин.

Після проведення розрахунку інтегрального показника продуктивності праці працівників (кількість приведених операцій або транзакцій на 1 працівника) по всім стандартизованим підрозділам великих організацій масового обслуговування (наприклад, точкам продажів, відділенням банків чи поштових операторів) формується рейтинг місць. Саме тому запропонований підхід може використовуватися тільки для однорідних підрозділів, працівники яких здійснюють однакові функції, операції чи транзакції.

З метою врахування динаміки, змін, сезонних коливань та інших факторів, що можуть мати випадковий або непередбачуваний характер, доцільно здійснювати розрахунок інтегрального показника продуктивності праці в межах транзакційно-операційної моделі на основі тримісячного періоду. Для підвищення релевантності оцінки доцільно надавати різну вагу показникам кожного з трьох місяців, акцентуючи на найактуальніших результатах. Зокрема, рекомендується встановити максимальну вагу для даних останнього місяця, поступово зменшуючи її для другого та третього місяців відповідно. Такий підхід дозволяє поєднати оцінку поточної продуктивності праці з виявленням динамічних тенденцій, характерних для останніх трьох місяців. Пропонується використовувати наступний підхід до розрахунку інтегрального показника продуктивності праці по  $j$ -тому підрозділу за останні 3 місяці ( $КПТ_{j\ за\ 3\ міс}$  штук / 1 особу):

$$КПТ_{j\ за\ 3\ міс} = КПТ_{j\ 1\ міс} * 0,5 + КПТ_{j\ 2\ міс} * 0,3 + КПТ_{j\ 3\ міс} * 0,2, \quad (4)$$

де  $КПТ_{j\ 1\ міс}$  — кількість приведених операцій або транзакцій на 1 працівника по  $j$ -тому підрозділу за останній місяць, штук/1 особу;

$КПТ_{j\ 2\ міс}$  — кількість приведених операцій або транзакцій на 1 працівника по  $j$ -тому підрозділу 2 місяці тому, штук/1 особу;

$КПТ_{j\ 3\ міс}$  — кількість приведених операцій або транзакцій на 1 працівника по  $j$ -тому підрозділу 3 місяці тому, штук/1 особу.

Після проведення цього розрахунку формується рейтинг місць підрозділів (відділень) по показнику



кількості приведених операцій або транзакцій на 1 працівника за останні три місяці. Згідно з отриманим рейтингом всі підрозділи (відділення) розподіляються на 5 груп:

- кращі — 10% підрозділів (відділень) з найбільшим інтегральним показником продуктивності праці за останні 3 місяці;
- гарні — наступні 20% підрозділів (відділень) по рейтингу;
- середні — наступні 40% підрозділів (відділень) по рейтингу;
- передпроблемні — наступні 20% підрозділів (відділень) по рейтингу;
- проблемні — останні 10% підрозділів (відділень) по рейтингу або найгірші.

Рішення з управління чисельністю на наступний місяць по конкретному підрозділу (відділенню) приймається в залежності від його знаходження в рейтинговій групі згідно з бібліотекою управлінських рішень, що приведена в таблиці 3.

У разі, якщо специфіка діяльності окремої організації потребує прийняття управлінських рішень з управління чисельністю персоналу на довший

період, ніж один місяць, описану вище методику можна адаптувати. Зокрема, інтегральний показник продуктивності праці — кількість приведених операцій або транзакцій на одного працівника (КПТ) — може обчислюватися на основі даних за останні шість місяців. Водночас рішення з управління чисельністю працівників, відповідно до розробленої бібліотеки управлінських рішень (табл. 3), доцільно приймати на перспективу не більше трьох місяців. Застосування операційно-транзакційної моделі для прогнозування та планування чисельності персоналу на термін, що перевищує три місяці, не рекомендується через ймовірне зростання похибки оцінювання та зниження релевантності управлінських висновків.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Розроблений методичний підхід до управління чисельністю працівників типових (стандартизованих) підрозділів великих організацій масового обслуговування в умовах діджиталізації дозволяє отримати обґрунтовані, об'єктивні та оперативні HR-рішення з використанням сучасних цифрових інструментів та технологій. Наукова новизна

Таблиця 3

**Бібліотека управлінських рішень в операційно-транзакційній моделі управління чисельністю**

№	Група рейтингу продуктивності праці за останні 3 місяці	Управлінське рішення з чисельності працівників на наступний місяць
1	Кращі (10%)	Рекомендується збільшення чисельності працівників (для подальшого розвитку бізнесу, збільшення кількості клієнтів тощо). Через 6 місяців проводиться аналіз ефективності прийнятого рішення та як воно вплинуло на середню продуктивність праці та зміну групи рейтингу.
2	Хороші (20%)	Можливе збільшення чисельності. Рішення про збільшення чисельності працівників або продовження роботи в чинній чисельності приймає керівник підрозділу (відділення) самостійно. Додатковий найм не потребує спеціальних погоджень. У випадку збільшення чисельності через 6 місяців проводиться аналіз ефективності прийнятого рішення та як воно вплинуло на середню продуктивність праці та зміну групи рейтингу.
3	Середні (40%)	Чисельність працівників не змінюється. Найм працівників дозволяється замість звільнених або переведених. Збільшення чисельності стандартно не дозволяється. Тільки в окремих випадках, якщо інтегральний показник продуктивності праці підрозділу (відділення) вище середнього, за рішенням топ-менеджменту може бути збільшена чисельність.
4	Передпроблемні (20%)	Можливе зменшення чисельності (крім випадків, коли далі зменшувати чисельність неможливо організаційно). Рішення про зменшення чисельності працівників або продовження роботи в чинній чисельності приймає керівник підрозділу (відділення) самостійно. Додатковий найм не дозволяється. У випадку зменшення чисельності через 6 місяців проводиться аналіз прийнятого рішення та як воно вплинуло на середню продуктивність праці та зміну групи рейтингу.
5	Проблемні (10%)	Рекомендується зменшення чисельності працівників (крім випадків, коли далі зменшувати чисельність неможливо організаційно). Додатковий найм не дозволяється. Також проводиться аналіз ефективності роботи підрозділу (відділення) в цілому з прийняттям подальших рішень щодо поліпшення ситуації, а також про можливі передислокацію або закриття у разі виявлення такої доцільності. У випадку зменшення чисельності через 6 місяців проводиться аналіз прийнятого рішення та як воно вплинуло на середню продуктивність праці та зміну групи рейтингу.

Джерело: розроблено авторами

полягає в інтеграції та поєднанні в одній моделі традиційних підходів до нормування праці з цифровою HR-аналітикою на основі великих даних, що дозволяє об'єктивно оцінювати продуктивність працівників не за формальними показниками, а через реальні обсяги та складність виконаних транзакцій (операцій), зафіксованих у внутрішніх інформаційних системах. Впровадження такого методичного підходу та моделі забезпечує організаціям низку суттєвих переваг з позиції сучасного діджитального управління людським капіталом:

- модель дозволяє ефективно використовувати сучасні цифрові технології для збору, аналізу та обробки великих обсягів даних про операційну (транзакційну) діяльність працівників із різних інформаційних систем організації, що, у свою чергу, сприяє формуванню накопичуваної бази даних, придатної для використання в інших управлінських процесах;
- забезпечується можливість отримання чітких, обґрунтованих і точних управлінських рішень щодо

чисельності працівників, що сприяє раціональному розподілу трудових ресурсів та оптимізації витрат на їх утримання;

- застосування моделі створює умови для формування внутрішньоорганізаційного середовища, орієнтованого на постійне підвищення продуктивності праці, оскільки стандартизовані підрозділи (відділення) мотивовані до покращення своєї позиції у внутрішньому рейтингу, що в перспективі сприяє зростанню середнього рівня ефективності роботи організації в цілому.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на удосконаленні моделі шляхом її інтеграції з технологіями штучного інтелекту, машинного навчання та предиктивної аналітики для побудови самонавчальних систем підтримки HR-рішень. Перспективним також є пошук можливостей щодо розширення сфери застосування підходу на мультифункціональні та неоднорідні підрозділи, а також аналіз впливу його впровадження на основні показники ефективності діяльності організації.

### Література

1. Дороніна О.А., Алярова О.В. Аналітика великих даних як прогресивний елемент менеджменту персоналу в умовах діджиталізації. *Збірник наукових праць Таєрійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. Том 1, № 41. С. 174–182. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/581/554> (дата звернення: 31.07.2025).
2. Орел Ю.Л., Смаглюк А.А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № 19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499>.
3. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 2 (34). С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>.
4. Баксалова О., Глушко Т., Горбатюк О., Кошонько О. Переваги впровадження HR-аналітики в управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Том 320, № 4. С. 195–203. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-29>.
5. Длугопольська Т.І., Гук Ю.В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2021. Вип. 62. С. 13–18. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.62-2>.
6. Гребенюк Г.М. Трансформаційні зміни в управлінні персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 188–195. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310116>.
7. Дашко, І.В., Калюжна, Ю.В., Михайліченко, Л.В. Ключові принципи впровадження ШІ в процеси управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-47>.
8. Мельник Ю.М., Шалагінова Д.С. Цифровізація менеджменту персоналу: сучасні тренди, вектори розвитку. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 3 (75). С. 77–83. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-11>.
9. Abhishek Bajaj, Neeraja Kalluri, CS Pavan Kumar, Manika Garg, Deepti Bhatt, Neeru Gupta. Designing a Human Resource Analytics System for Predictive Workforce Planning. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. 2025. Vol. 10 No.21s. DOI: <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i21s.3370> (дата звернення: 31.07.2025).
10. Venkatesh C.K., Vijay Laxmi, Ruchi Jain, Lakshmi Priya Vinjamuri, Kumud Shukla, Priyanka Tyagi. AI-Driven Predictive Analytics in HR: Reducing Uncertainty in Workforce Planning. *European Economic Letters*. 2025. Vol. 15 No. 2. URL: <https://www.eelet.org.uk/index.php/journal/article/view/3027> (дата звернення: 31.07.2025).
11. Case studies of successful workforce planning programs. URL: <https://testlify.com/case-studies-of-workforce-planning/> (дата звернення: 31.07.2025).
12. Sadia Momtaz. What every business can learn from Walmarts hr-cloud transformation journey. URL: <https://tipsoi.pro/what-every-business-can-learn-from-walmarts-hr-cloud-transformation-journey/> (дата звернення: 31.07.2025).
13. Nihar Shembavnekar. Going into COVID-19, the health and social care workforce faced concerning shortages. URL: <https://www.health.org.uk/reports-and-analysis/analysis/going-into-covid-19-the-health-and-social-care-workforce-faced> (дата звернення: 31.07.2025).

14. Master Workforce Benchmarking Tools for Data-Driven Success. URL: <https://blog.getaura.ai/workforce-benchmarking-tools-support-data-driven-growth> (дата звернення: 31.07.2025).
15. Nick Huber. TeleTracking proves that efficiency is the best medicine. URL: <https://www.ft.com/content/0d6188d8-9238-4276-92b1-33b65ac64577> (дата звернення: 31.07.2025).

### References

1. Doronina O.A., Aliarova O.V. (2020) Analitika velykykh danykh yak prohresyvnyi element menedzhmentu personalu v umovakh didzhytalizatsii [Big data analytics as a progressive instrument of personnel management in digitalization]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)* — *Collection of scientific works of the Tavrichesky State Agricultural and Technological University named after Dmitry Motorny (economic sciences)*, vol. 1 № 41, pp. 174–182. Available at: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/581/554> [in Ukrainian].
2. Orel Yu.L., Smahliuk A.A. (2023) HR-menedzhment v ukrainskomu biznesi: vyklyky tsyfrovizatsii [HR management in Ukrainian business: challenges of digitalization]. *Akademichni vizii — Academic visions*, vol. 19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499> [in Ukrainian].
3. Bei H.V., Sereda H.V. (2019) Transformatsiia HR-tekhnologii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protsesiv [Transformation of HR technologies under the influence of digitalization of business processes]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia — Economics and management organization*, vol. 2 (34), pp. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10> [in Ukrainian].
4. Baksalova O., Hlushko T., Horbatiuk O., Koshonko O. (2023) Perevahy vprovadzhennia HR-analitiky v upravlinnia pidpriemstvom [Advantages of the implementation of HR-analytics in enterprise management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky — Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*, Vol. 320, № 4, pp. 195–203. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-29> [in Ukrainian].
5. Dluhopolska T.I., Huk Yu.V. (2021) Tsyfrova transformatsiia u sferi HR: napriamy, problemy ta mozhlyvosti [Digital transformation in HR: trends, challenges and opportunities]. *Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny — World economy and international economic relations*, vol. 62, pp. 13–18. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.62-2> [in Ukrainian].
6. Hrebenuk H.M. (2024) Transformatsiini zminy v upravlinni personalom v umovakh tsyfrovizatsii [Transformational Changes in personnel management in the conditions of digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti — Bulletin of Transport and Industry Economics*, vol. № 86, pp. 188–195. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310116> [in Ukrainian].
7. Dashko I.V., Kaliuzhna Yu.V., Mykhailichenko L.V. (2024) Kliuchovi pryntsypy vprovadzhennia ShI v protsesy upravlinnia personalom pidpriemstva [Key principles of implementing AI in enterprise human resource management processes]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-47> [in Ukrainian].
8. Melnyk Yu.M., Shalahinova D.S. (2024) Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: suchasni trendy, vektory rozvytku [Digitalization of personnel management; current trends, development vectors]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky — Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, vol. 3 (75), pp. 77–83. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-11> [in Ukrainian].
9. Abhishek Bajaj, Neeraja Kalluri, CS Pavan Kumar, Manika Garg, Deepti Bhatt, Neeru Gupta (2025) Designing a Human Resource Analytics System for Predictive Workforce Planning. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, vol. 10 No.21s. Available at: <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i21s.3370>.
10. Venkatesh C.K., Vijay Laxmi, Ruchi Jain, Lakshmi Priya Vinjamuri, Kumud Shukla, Priyanka Tyagi (2025) AI-Driven Predictive Analytics in HR: Reducing Uncertainty in Workforce Planning. *European Economic Letters*, vol. 15 No. 2. Available at: <https://www.eeet.org.uk/index.php/journal/article/view/3027>.
11. Case studies of successful workforce planning programs. Available at: <https://testlify.com/case-studies-of-workforce-planning/>.
12. Sadia Momtaz. What every business can learn from Walmarts hr-cloud transformation journey. Available at: <https://tipsoi.pro/what-every-business-can-learn-from-walmarts-hr-cloud-transformation-journey/>.
13. Nihar Shembavnekar. Going into COVID-19, the health and social care workforce faced concerning shortages. Available at: <https://www.health.org.uk/reports-and-analysis/analysis/going-into-covid-19-the-health-and-social-care-workforce-faced>.
14. Master Workforce Benchmarking Tools for Data-Driven Success. Available at: <https://blog.getaura.ai/workforce-benchmarking-tools-support-data-driven-growth>.
15. Nick Huber. TeleTracking proves that efficiency is the best medicine. Available at: <https://www.ft.com/content/0d6188d8-9238-4276-92b1-33b65ac64577>.

УДК 005.21:655.4

**Кондратенко Наталя Олегівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Kondratenko Nataliia**

*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Management and Public Administration  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv  
ORCID: 0000-0003-3305-9570*

**Новікова Марина Миколаївна**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова*

**Novikova Maryna**

*D. Sc. (Economics), Professor,  
Head of the Department of Management and Public Administration  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv  
ORCID: 0000-0002-5939-0926*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11322

## УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL SUPPORT OF BRAND MANAGEMENT OF PUBLISHING AND PRINTING ENTERPRISES

**Анотація.** Вступ. У сучасних умовах розвитку економіки особливого значення набуває формування сильного бренду як ключового інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємств. У видавничо-поліграфічній галузі бренд виступає не лише маркером якості продукції, а й стратегічним активом, що впливає на ринкове позиціонування, рівень довіри споживачів та довгострокову стійкість бізнесу. Розвиток цифрових технологій, автоматизація маркетингу та персоналізація пропозицій створюють нові можливості для удосконалення бренд-менеджменту, проте водночас зумовлюють низку викликів, пов'язаних із обмеженістю фінансових ресурсів, недостатнім маркетинговим досвідом та потребою швидкої адаптації до змінних ринкових умов.

**Мета.** Метою дослідження є розкриття теоретичних аспектів понять «бренд» і «бренд-менеджмент», а також аналіз особливостей управління брендом у видавничо-поліграфічній галузі з урахуванням сучасних технологічних трендів.

**Матеріали та методи.** Методологічною основою дослідження слугували аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз та системний підхід. Використання цих методів дозволило комплексно дослідити специфіку формування бренд-менеджменту та виокремити ключові фактори його ефективності.

**Результати.** У ході дослідження проведено системне узагальнення сучасних технологічних підходів до управління брендом у видавничо-поліграфічному бізнесі. Визначено роль бренду як стратегічного активу, проаналізовано вплив інноваційних технологій та автоматизації маркетингових процесів на підвищення ефективності бренд-менеджменту. Виявлено ключові виклики, серед яких – обмеженість ресурсів, нестача досвіду у сфері маркетингу та необхідність оперативної адаптації до змін ринку й екологічних вимог споживачів.

**Перспективи.** Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні практичних моделей інтеграції інноваційних технологій у систему бренд-менеджменту підприємств видавничо-поліграфічної галузі, а також на формуванні стратегій підвищення організаційної гнучкості, індивідуалізації маркетингових рішень і забезпечення стійкої конкурентоспроможності бізнесу.



**Ключові слова:** бренд-менеджмент, видавничо-поліграфічні підприємства, інноваційні технології, маркетингова стратегія, організаційна, гнучкість, цифрові платформи, управління брендом, конкурентоспроможність, автоматизація маркетингу.

**Summary.** Introduction. In modern conditions of economic development, the formation of a strong brand is of particular importance as a key tool for ensuring the competitiveness of enterprises. In the publishing and printing industry, a brand is not only a marker of product quality, but also a strategic asset that affects market positioning, the level of consumer trust and long-term sustainability of the business. The development of digital technologies, marketing automation and personalization of offers create new opportunities for improving brand management, but at the same time they cause a number of challenges associated with limited financial resources, insufficient marketing experience and the need for rapid adaptation to changing market conditions.

**Purpose.** The purpose of the study is to reveal the theoretical aspects of the concepts of «brand» and «brand management», as well as to analyze the features of brand management in the publishing and printing industry taking into account modern technological trends.

**Materials and methods.** The methodological basis of the study was the analysis of scientific literature, comparative analysis and a systemic approach. The use of these methods allowed for a comprehensive study of the specifics of brand management formation and the identification of key factors of its effectiveness.

**Results.** The study conducted a systematic generalization of modern technological approaches to brand management in the publishing and printing business. The role of the brand as a strategic asset was determined, the impact of innovative technologies and automation of marketing processes on increasing the efficiency of brand management was analyzed. Key challenges were identified, including limited resources, lack of experience in the field of marketing, and the need for prompt adaptation to market changes and environmental requirements of consumers.

**Prospects.** Further research should be focused on developing practical models for integrating innovative technologies into the brand management system of publishing and printing enterprises, as well as on the formation of strategies for increasing organizational flexibility, individualization of marketing solutions, and ensuring sustainable business competitiveness.

**Key words:** brand management, publishing and printing enterprises, innovative technologies, marketing strategy, organizational, flexibility, digital platforms, brand management, competitiveness, marketing automation.

**Постановка проблеми.** Видавничо-поліграфічна галузь України посідає важливе місце в економічній системі держави, оскільки забезпечує суспільство друкованою продукцією, яка виконує ключові функції в інформаційній, освітній, науковій та культурній сферах. В умовах інтенсивної конкуренції та постійної зміни ринкових орієнтирів категорії «бренд» і «бренд-менеджмент» набувають стратегічної значущості у системі управління сучасними підприємствами видавничо-поліграфічної галузі. Бренд виступає не лише засобом ідентифікації компанії чи її продукції, а й ключовим активом, який формує споживче сприйняття, визначає позиціонування на ринку, сприяє зміцненню ринкових позицій і забезпечує довгострокову стабільність розвитку бізнес-структур. Значення бренду виходить за межі формального відображення якості продукції або послуг: він формує стійкий емоційно-комунікативний канал між підприємством і споживачем, що є базисом для розвитку довготривалої лояльності [1]. Спроможність бренду транслювати систему цінностей, формувати позитивні асоціації та адаптуватися до викликів цифрового середовища визначає його стратегічну вагу як чинника стабільності, впливовості та динамічного розвитку підприємства у конкурентному середовищі.

Посилення удосконаленості управління брендом обумовлюється зростаючою потребою підприємств впливати на поведінкові моделі споживачів, оперативно реагувати на зміну очікувань і забезпечувати ефективну адаптацію до викликів зовнішнього се-

редовища. Аналіз процесів формування, позиціонування та розвитку бренду дозволяє оптимізувати комунікаційні практики, поглиблювати взаємодію з цільовою аудиторією, а також посилювати партнерські зв'язки і підтримувати високий рівень репутаційного капіталу.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У процесі дослідження проаналізовано джерела, що відображають різні аспекти бренд-менеджменту у видавничо-поліграфічній сфері. Дослідження присвячені теоретичним засадам поняття бренду, його структури та ролі в маркетинговій діяльності підприємств вивчали Лишенко М. [1], Єжижанська Т. С. [3], Грекова Т., Гузь Р. [5]. Сучасні зарубіжні дослідження, що стосуються брендового капіталу працівників, управління репутацією в цифровому середовищі, стратегій бренд-комунікацій та використання цифрових технологій у просуванні бренду досліджували Sousa B., Ferreira P. [2]; Lourenção M., de Moura Engracia Giralaldi J., Dinnie K. [4]; Noorda R. L. [8]; Peco-Torres F., Polo-Peña A. I., Frías Jamilena D. M. [9]; Górska-Warsewicz H. [10]. Дослідження на тему прикладного спрямування, які акцентують увагу на інноваційних технологіях у малому бізнесі, цифровій трансформації маркетингової діяльності надали Устік Т., Шматок М. [6].

**Мета статті.** Обґрунтувати теоретико-прикладні засади удосконалення організаційного забезпечення управління брендом у видавничо-поліграфічних підприємствах в умовах цифрової трансформації

та зростаючої конкуренції, з урахуванням специфіки можливостей інноваційних технологій.

**Матеріали і методи.** Матеріальною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені проблемам бренд-менеджменту та організаційного розвитку підприємств, а також аналітичні звіти професійних асоціацій видавничо-поліграфічної галузі. Здійснено відбір і систематизацію літературних джерел, що дозволило уточнити сутність понять «організаційне забезпечення управління брендом» та «бренд-менеджмент» у контексті видавничо-поліграфічного бізнесу.

Методологічний апарат дослідження включав системний підхід, методи структурно-функціонального аналізу, порівняльний аналіз і узагальнення. Системний підхід забезпечив можливість комплексного розгляду організаційного забезпечення бренд-менеджменту як цілісної управлінської системи, що охоплює кадровий, інформаційний, технологічний та фінансовий компоненти. Структурно-функціональний аналіз дав змогу дослідити взаємозв'язок між елементами організаційної структури підприємств і процесами управління брендом. Порівняльний аналіз застосовувався для зіставлення національного та міжнародного досвіду, а методи узагальнення дозволили сформулювати ключові напрями вдосконалення організаційного забезпечення у сфері бренд-менеджменту.

**Виклад основного матеріалу.** За сучасних умов розвитку економіки ефективно та якісне управління брендом підприємства виступає ключовою передумовою забезпечення його прибутковості, досягнення стратегічних економічних цілей та стабільного функціонування в перспективі. Процес управління охоплює комплекс взаємопов'язаних функцій і структурних елементів. Реалізація зазначених функцій відбувається шляхом прийняття обґрунтованих і своєчасних управлінських рішень [2, с. 457].

В Україні функціонує значна кількість видавництв, які випускають якісну продукцію, однак часто вони залишаються маловідомими через недостатній рівень маркетингового аналізу перед виходом на ринок. Зокрема, маркетингові служби не завжди проводять всебічне дослідження читацької аудиторії, конкурентного середовища, не встановлюють чітких цілей або неправильно розподіляють маркетингові бюджети. Вкрай важливо, щоб українські видавництва налагодили системну співпрацю з фахівцями з маркетингу для формування самодостатньої та конкурентоспроможної позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Проте наразі не всі підприємства можуть похвалитися ефективними комунікаційними стратегіями, які максимально реалізують їхні ринкові можливості та сприяють досягненню стратегічних цілей [3]. Маркетингова комунікаційна політика є сукупністю заходів, спрямованих на забезпечення взаємодії організації з усіма учасниками маркетингової системи за-

для задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Вона охоплює як міжособистісні, так і безособові комунікації. Міжособистісні комунікації виявляються у формуванні і мотивації персоналу, навчанні, роботі з потенційними клієнтами та контролі результатів. Водночас просування видавничої продукції базується на поєднанні міжособистісних (наприклад, персональні продажі) та безособових комунікацій, до яких належать, зокрема, рекламні кампанії [4, с. 220].

Останнім часом спостерігається виразна тенденція до інституційного поділу галузі на окремі компоненти, серед яких вирізняються видавнича діяльність, поліграфічне виробництво та сфера реалізації книжкової продукції. Зазначені сегменти дедалі активніше орієнтуються на автономне функціонування, що супроводжується спробами самостійного вирішення завдань, які раніше були інтегрованими в межах єдиного виробничо-збутового ланцюга.

Зазначена фрагментація є прямим наслідком системних змін, зумовлених трансформацією господарських відносин, зокрема реформуванням механізмів управління власністю, процесами приватизації та реструктуризації підприємств видавничо-поліграфічної галузі. Унаслідок зазначеного було порушено раніше сформовану систему внутрішньогалузевих зв'язків, що спричинило перехід до нових моделей взаємодії між ринковими суб'єктами, орієнтованих на гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища [5].

В умовах підвищеної турбулентності ринкового середовища особливої значущості набуває спроможність поліграфічних підприємств точно і своєчасно оцінювати власний ринковий статус і розробляти результативні конкурентні стратегії. Проте на практиці використання типових статистичних інструментів, рекомендованих економічною теорією, часто виявляється малоефективним через обмежений доступ до вхідних даних, їх неповноту або недостатню достовірність. У зв'язку з зазначеним доцільним є впровадження комплексного методологічного підходу до аналізу конкурентного середовища в межах галузі. Такий підхід має передбачати поєднання традиційних статистичних методів із даними емпіричних соціально-економічних досліджень, зокрема результатами опитувань фахівців підприємств, що здійснюють взаємодію з поліграфічними компаніями, що дозволяє сформувати більш репрезентативну картину стану конкурентного середовища та ефективно виявляти шляхи підвищення адаптивності суб'єктів господарювання в умовах галузевої трансформації [6].

У сучасних умовах зростання конкуренції, динамічності ринку та цифровізації медіапростору, ефективно управління брендом видавничо-поліграфічного підприємства стає ключовим елементом організаційної стратегії. Наукове осмислення поняття бренду та механізмів його формування і просування є предметом дослідження багатьох

провідних учених (Д. Аакер, Т. Амблер, К. Л. Келлер, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбер та ін.), що дозволило сформулювати низку концептуальних моделей бренд-менеджменту, релевантних для практичного застосування [6].

У таблиці 1 представлено узагальнений порівняльний аналіз ключових моделей управління брендом, із подальшою адаптацією до видавничо-поліграфічної галузі.

Аналіз наведених моделей дозволяє дійти висновку, що оптимальною для видавничо-поліграфічної галузі є інтегрована модель бренд-менеджменту, яка поєднує інструментальні, емоційні та процесуальні аспекти. Врахування особливостей читацького досвіду, естетичного сприйняття друкованої продукції, ціннісної комунікації з цільовою аудиторією є визначальними для створення ефективного бренду в умовах трансформаційного ринку.

Особливої актуальності дослідження управління брендом набуває в умовах цифровізації економіки та стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Цифровий простір, соціальні мережі та віртуальні комунікаційні платформи істотно трансформують механізми сприйняття брендів, змінюють підходи до просування товарів і послуг та формують нові інструменти впливу на споживчу свідомість. У представленому контексті актуальним стає дослідження інструментарію онлайн-маркетингу, управління електронною репутацією, формування брендової лояльності в цифровому середовищі. У сучасних умовах динамічного розвитку цифрових технологій, підприємства видавничо-поліграфічної

галузі отримують унікальні можливості для трансформації маркетингових стратегій і зміцнення ринкових позицій. Інноваційні рішення, зокрема штучний інтелект, Big Data, діджитал-платформи та автоматизовані інструменти аналітики, стають ефективними засобами оптимізації бізнес-процесів, персоналізації споживчого досвіду та підвищення ефективності бренд-комунікацій [9, с. 69].

Застосування сучасних цифрових технологій сприяє не лише підвищенню впізнаваності бренду, але й формуванню довіри з боку цільової аудиторії за рахунок прозорості, інтерактивності та орієнтації на потреби клієнта. Інновації в маркетинговій діяльності забезпечують бренду здатність до адаптації в умовах висококонкурентного середовища, підсилюють його сприйняття як сучасного й технологічно розвинутого суб'єкта ринку, що, у свою чергу, зумовлює зростання довгострокової лояльності споживачів [7, с. 22]. Бренди, які послідовно впроваджують інновації, зазвичай користуються більшою довірою та мають вищий рівень споживчого визнання. У представленому контексті важливу роль відіграє гармонізація комунікаційної архітектури бренду, що дозволяє забезпечити узгодженість між позиціонуванням, ціннісними повідомленнями та поведінковими характеристиками бренду в різних цифрових каналах [6].

Функціонування бізнесу поліграфії у глобалізованому цифровому середовищі супроводжується посиленням конкуренції, зумовленим універсальним доступом до онлайн-платформ і маркетингових інструментів, що вимагає від підприємств впрова-

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика моделей бренд-менеджменту  
(з позиції релевантності до видавничо-поліграфічних підприємств)**

№	Назва моделі	Ключовий підхід	Основні характеристики	Потенціал адаптації до ВПГ
1	Brand Wheel («Колесо бренду»)	Інструментальний	Структуризація взаємодії споживача з брендом через ієрархію ознак та вражень	Високий: застосовується для формування читацької лояльності
2	Thompson Total Branding	Емоційно-асоціативний	Фізичні, когнітивні, емоційні аспекти формують унікальність бренду	Середній: можлива адаптація через фокус на читацькому досвіді
3	Чотиривимірна модель Т. Геда	Емоційно-асоціативний	Бренд як ментальна конструкція у 4 вимірах: фізичний, емоцій, інтелектуальний, соціальний	Високий: потенціал для мультижанрового позиціонування
4	Дворівнева модель Д. Аакера	Комбінований	Формулювання емоційної цінностей за рахунок матеріальних характеристик	Високий: для візуального стилю та емоційного контенту
5	Модель споживчого капіталу Келлера	Процесуальний	Етапність створення капіталу бренду в уявленні споживача	Високий: адаптація для довгострокової стратегії авторського іміджу
6	Модель бренд-менеджменту Амблера	Інтегрований	Поєднання багатофакторного оцінювання і створення доданої вартості	Середній: у разі наявності стратегії багатоканального охоплення
7	«Трикутник бренду»	Комбінований	Емоції + раціональні переваги + якість → цілісне сприйняття	Високий: зручний для видавничих брендів із акцентом на якість

Джерело: сформовано автором на основі [6–9]

дження унікальних стратегічних рішень, серед яких особливе місце займають персоналізація маркетингового контенту, активна взаємодія з аудиторією через соціальні медіа, використання інструментів big data-аналітики, генеративного контенту та автоматизованих систем управління споживацьким досвідом [10, с. 396]. Удосконалення цифрових практик дозволяє не лише підвищити залученість клієнтів, але й створити додаткову цінність бренду, що є критичним для підприємств, які функціонують у висококонкурентних ринкових нішах [6]. Крім того, швидкі зміни у споживчих запитах потребують гнучкості в маркетингових стратегіях. Зокрема, актуальними стають запити на екологічно безпечні продукти, оперативність доставки та індивідуалізоване обслу-

говування. Використання цифрових інструментів забезпечує бізнесу можливість оперативно реагувати на зазначені зміни, поглиблюючи взаємодію зі споживачем і формуючи позитивний досвід [9, с. 67].

Цифрова трансформація перетворюється на ключовий вектор розвитку сучасного бренд-менеджменту, дозволяючи підприємствам покращувати ефективність маркетингових кампаній, розширювати клієнтське охоплення та підвищувати релевантність брендової пропозиції. Зокрема, активне впровадження таких інструментів, як контент-маркетинг, вебаналітика, чат-боти, автоматизовані CRM-системи та SMM-технології, вже стало стандартом ведення ефективної маркетингової діяльності серед видавничо-поліграфічних підприємств [4, с. 210].

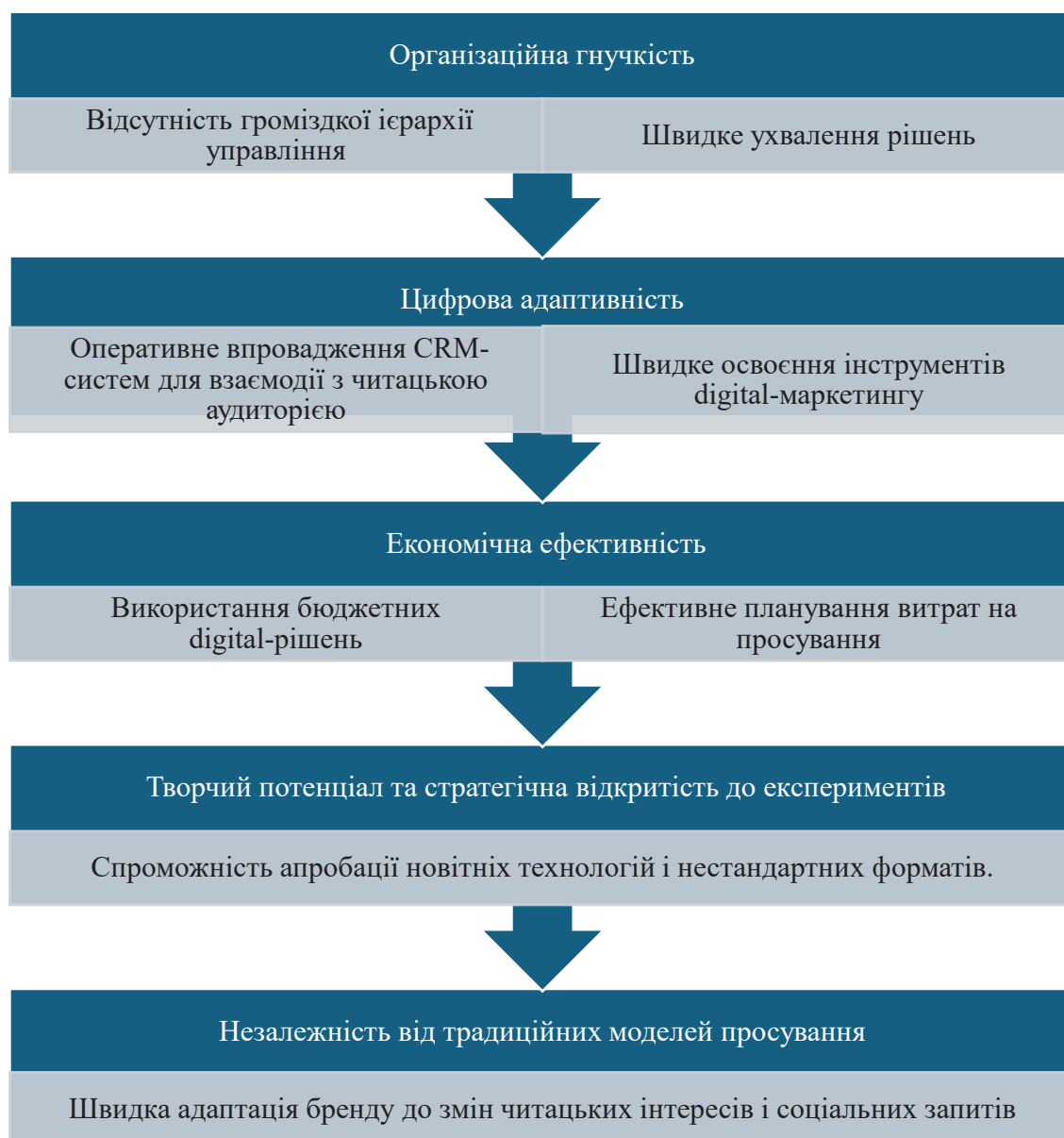


Рис. 1. Особливості посилення брендových позицій видавничо-поліграфічних підприємств шляхом інтеграції цифрових інструментів управління  
Джерело: сформовано автором на основі [1; 10]



Видавничо-поліграфічний сектор України, згідно з офіційними статистичними даними, переважно представлений суб'єктами малого та мікропідприємництва. Зокрема, за інформацією Державної служби статистики України, понад 90% господарюючих суб'єктів, що здійснюють діяльність у межах галузі, належать до категорії малих підприємств, більшість з яких характеризуються кількістю зайнятих осіб до 10 та орієнтовані на спеціалізовану або регіональну видавничу продукцію [11, 122]. Подібна структура ринку зумовлює наявність низки системних обмежень, пов'язаних із ресурсним забезпеченням, проте водночас формує низку характерних організаційних переваг. Зокрема, гнучкість управлінських процесів, швидкість прийняття рішень і безпосередня комунікація з цільовими аудиторіями створюють сприятливі умови для адаптації інноваційних практик бренд-менеджменту в умовах високої динамічності конкурентного середовища — рис. 1.

Інноваційні технології та стратегічне бренд-менеджмент є не лише засобами здобуття конкурентних переваг, а й важливими факторами, що забезпечують адаптацію підприємств видавничо-поліграфічної галузі до сучасних ринкових викликів. Завдяки високій організаційній гнучкості, швидкості прийняття управлінських рішень та індивідуалі-

зованому підходу до споживачів підприємства отримують унікальні можливості для оптимального використання ресурсів і досягнення ефективних результатів навіть у конкурентному середовищі.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Оптимізація роботи книготорговельного підприємства та зокрема, видавничо — поліграфічної галузі, потребує ефективного управління маркетинговими процесами, які ґрунтуються на всебічному аналізі книжкового ринку, його сегментації, стратегічному плануванні та розробці маркетингової стратегії з урахуванням особливостей галузі. Важливо, що системні маркетингові заходи повинні впроваджуватися не лише великими видавництвами, а й малими підприємствами для підтримки конкурентоспроможності і забезпечення стійкого функціонування на ринку. Комплексний і обґрунтований підхід до вивчення і управління представленими в дослідженні процесами сприяє збільшенню популярності видавничої продукції в Україні. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні прикладних моделей удосконалення організаційного забезпечення бренд-менеджменту видавничо-поліграфічних підприємств з урахуванням цифровізації та міжнародних стандартів управління.

### Література

1. Лищенко, М. (2023). Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80>.
2. Sousa, B. and Ferreira, P. (2024), "Employee based brand equity: a systematic review of literature, framework development, and implications for future research", *Journal of Management History*, Vol. 30 No. 3, pp. 475–492. <https://doi.org/10.1108/JMH-07-2023-0069>.
3. Єжижанська, Т. С. (2024). Бренд-комунікація українських книжкових видавництв: *Монографія*. Київський столичний університет імені Бориса Грінченка. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/50396> (дата звернення: 19.07.2025).
4. Lourenção, M., de Moura Engracia Giraldo, J. and Dinnie, K. (2024), "Sectoral brand management: a social constructionist approach in the business-to-business market", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 39 No. 2, pp. 206–226. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2022-0143>.
5. Грекова, Т., & Гузь, Р. (2024). Управління брендом як стратегічний інструмент просування продукції в умовах конкурентного середовища. *Економіка та суспільство*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-33>.
6. Устік, Т., & Шматок, М. (2024). Інноваційні технології в управлінні брендом на підприємствах малого бізнесу. *Економіка та суспільство*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-130>.
7. Capolupo, P., Papa, A., Fiano, F., & Gregori, G. L. (2025). Strategic marketing in family firms: Taking stock of prior knowledge and looking forward. *International Marketing Review*, 1–27. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2025-0155>.
8. Noorda, R. L. (2019), "Borrowing place brands: product branding from SMEs in the publishing industry", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 21 No. 2, pp. 57–75. <https://doi.org/10.1108/JRME-07-2017-0022>.
9. Peco-Torres, F., Polo-Peña, A.I. and Frías Jamilena, D.M. (2023), "Antecedents and consequences of strategic online-reputation management: moderating effect of online tools", *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol. 14 No. 3, pp. 384–400. <https://doi.org/10.1108/JHTT-05-2021-0144>.
10. Górka-Warsewicz, H. (2025), "Trust in Employee- and Employer-based Brand Equity for Different-collar Workers", Paliszkiwicz, J., Varoğlu, D. and Kulykovets, O. (Ed.) *Future Workspaces: Strategic Insights and Innovations in Human Resources and Organizational Development (International Perspectives on Equality, Diversity and Inclusion, Vol. 11A)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 119–136. <https://doi.org/10.1108/S2051-23332025000011A009> (дата звернення: 19.07.2025).
11. Державна служба статистики України. (2024). [Офіційний сайт]. <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.07.2025).

### References

1. Lyshenko, M. (2023). Brend-menedzhment yak instrument marketynhovoï diialnosti pidpriemstv [Brand management as a tool of marketing activities of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80> [in Ukrainian].
2. Sousa, B. and Ferreira, P. (2024), “Employee based brand equity: a systematic review of literature, framework development, and implications for future research”, *Journal of Management History*, Vol. 30 No. 3, pp. 475–492. <https://doi.org/10.1108/JMH-07-2023-0069>
3. Yezhyzhanska, T. S. (2024). Brend-komunikatsiia ukrainskykh knyzhkovykh vydavnytstv: Monohrafiia [Brand Communication of Ukrainian Book Publishers: Monograph]. *Kyivskiy stolychnyi universytet imeni Borysa Hrinchenka — Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University*. <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/50396> [in Ukrainian].
4. Lourenção, M., de Moura Engracia Giraldo, J. and Dinnie, K. (2024), “Sectoral brand management: a social constructionist approach in the business-to-business market”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 39 No. 2, pp. 206–226. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2022-0143>
5. Hrekova, T., & Huz, R. (2024). Upravlinnia brendom yak stratehichnyi instrument prosuvannia produktsii v umovakh konkurentnoho seredovyshcha [Brand management as a strategic tool for product promotion in a competitive environment]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-33> [in Ukrainian].
6. Ustik, T., & Shmatok, M. (2024). Innovatsiini tekhnolohii v upravlinni brendom na pidpriemstvakh maloho biznesu [Innovative technologies in brand management in small businesses]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-130> [in Ukrainian].
7. Capolupo, P., Papa, A., Fiano, F., & Gregori, G. L. (2025). Strategic marketing in family firms: Taking stock of prior knowledge and looking forward. *International Marketing Review*, 1–27. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2025-0155>
8. Noorda, R. L. (2019), “Borrowing place brands: product branding from SMEs in the publishing industry”, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 21 No. 2, pp. 57–75. <https://doi.org/10.1108/JRME-07-2017-0022>
9. Peco-Torres, F., Polo-Peña, A. I. and Frías Jamilena, D. M. (2023), “Antecedents and consequences of strategic online-reputation management: moderating effect of online tools”, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol. 14 No. 3, pp. 384–400. <https://doi.org/10.1108/JHTT-05-2021-0144>
10. Górka-Warsewicz, H. (2025), “Trust in Employee- and Employer-based Brand Equity for Different-collar Workers”, Paliszkievicz, J., Varoğlu, D. and Kulykovets, O. (Ed.) *Future Workscapes: Strategic Insights and Innovations in Human Resources and Organizational Development (International Perspectives on Equality, Diversity and Inclusion, Vol. 11A)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 119–136. <https://doi.org/10.1108/S2051-23332025000011A009>
11. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2024). [Ofitsiyni sait] [State Statistics Service of Ukraine: Official website]. <https://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».**

**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».**

**Series: «Economic sciences»**

**№ 8 (100)**

**1 том**

**Головний редактор — *Камінська Т. Г.***

**Київ 2025**

**Видано у авторській редакції**

---

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 31.08.2025. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 16,04. Тираж 100. Замовлення № 222.

Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві

ТОВ «Центр учбової літератури»

вул. Лаврська, 20, м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.