

ISSN 2522-1205 (Print)
ISSN 2522-1213 (Online)

ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Збірник наукових праць

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

ВИПУСК 87

ЛЬВІВ
ВИДАВНИЦТВО ЛЬВІВСЬКОГО
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
2026

Вісник Львівського торговельно-економічного університету / [ред. кол.: Куцик П. О., Семак Б. Б. та ін.]. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2026. – Вип. 87. – 224 с. – (Економічні науки).

Збірник наукових праць

Випуск 87

Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна перейменовано у Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.

Згідно з наказом МОН України № 928 (Додаток 13) від 11.06.2026 вісник включено до Переліку наукових фахових видань України категорії “Б”.

Свідectтво про державну реєстрацію друкованого ЗМІ від 7.06.2016 р.

Серія КВ № 22161-12061 ПР.

Кластер: Економічні перетворення, бізнес та адміністрування.

Спеціальності: С1 Економіка та міжнародні економічні відносини; Д1 Облік і оподаткування; Д2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; Д3 Менеджмент; Д5 Маркетинг; Д7 Торгівля.

Друкується за ухвалою Вченої ради Львівського торговельно-економічного університету.

Протокол № 2 від 31 серпня 2026 року.

Редакційна колегія:

Куцик Петро Олексійович, доктор економічних наук, професор, ректор, Львівський торговельно-економічний університет (Україна) – головний редактор;

Бойко Руслан Володимирович, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет (Україна);

Данкевич Віталій Євгенович, доктор економічних наук, професор, декан факультету права, публічного управління та національної безпеки, професор кафедри міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції, Поліський національний університет (Україна)

Лупак Руслан Любомирович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет (Україна);

Мединська Тетяна Володимирівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу, Львівський торговельно-економічний університет (Україна);

Назарова Ірина Ярославівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри обліку і оподаткування, Західноукраїнський національний університет (Україна);

Педченко Наталія Сергіївна, доктор економічних наук, професор, перший проректор; Полтавський університет економіки і торгівлі (Україна);

Барбута-Місу Ніколета, професор, PhD, професор габілітований, “Dunarea de Jos” Університет в Галаті (Румунія);

Шавга Ларіса, доктор філософії габілітований, професор, ректор, Торгово-кооперативний університет Молдови (Республіка Молдова).

Відповідальний за випуск – д.е.н., проф. **Семак Б. Б.**

Видання індексується у наукометричних базах:

Ulrich’s Periodicals, Index Copernicus, Google Scholar, World Cat

DOI: 10.32782/2522-1205

DOI: 10.32782/2522-1205-2026-87

Електронна версія : <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom>



© Львівський торговельно-економічний університет,
2026

ISSN 2522-1205 (Print)
ISSN 2522-1213 (Online)

HERALD

OF LVIV UNIVERSITY OF TRADE AND ECONOMICS

Collection of Scientific Articles

ECONOMIC SCIENCES

ISSUE 87

LVIV
PUBLISHING HOUSE OF LVIV UNIVERSITY OF TRADE
AND ECONOMICS
2026

Herald of Lviv University of Trade and Economics / [ed. board.: Kutsyk P. O., Semak B. B. and others]. – Lviv: Publishing House of Lviv University of Trade and Economics, 2026. – Issue 87. – p. 224 – (Economic Sciences).

Collection of Scientific Articles

Issue 87

Herald of Lviv Commercial Academy. Economic Series was renamed into Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences.

According to the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No.928 (Appendix 13) dated June 11, 2026 the Herald is included in the List of Scientific Professional Publications of Ukraine of Category “B”.

Certificate of State Registration of printed media dated 06/07/2016. Series KV No. 22161-12061 PR.

Cluster: Economic Transformations, Business and Administration.

Specialties: C1 Economics and International Economic Relations; D1 Accounting and Taxation; D2 Finance, Banking, Insurance and Stock Market; D3 Management; D5 Marketing; D7 Trade.

Printed by Resolution of the Academic Council of Lviv University of Trade and Economics.

Protocol No.2 dated August 31, 2026.

Editorial Board:

Petro Kutsyk, Doctor of Economics, Professor, Rector, Lviv University of Trade and Economics (Ukraine) – editor in chief;

Ruslan Boiko, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics (Ukraine);

Vitalii Dankevych, Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Law, Public Administration and National Security, Professor of Department of International Economic Relations and European Integration, Polissia National University (Ukraine);

Ruslan Lupak, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics (Ukraine);

Tetyana Medynska, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Finance, Economic Security, Banking and Insurance Business, Lviv University of Trade and Economics (Ukraine);

Iryna Nazarova, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Accounting and Taxation, West Ukrainian National University (Ukraine);

Nataliia Pedchenko, Doctor of Economic Sciences, Professor, First Vice-Rector, Poltava University of Economics and Trade (Ukraine);

Nicoleta Bărbuță-Mișu, Full professor, Professor PhD habil., “Dunarea de Jos” University of Galati (Romania);

Larisa Savga, PhD Habilitate, Professor, Rector, Trade Co-operative University of Moldova (Republic of Moldova).

Responsible for the release – Doctor of Economics, Prof. **Bohdan Semak**

The publication is indexed in scientometric databases:

Ulrich's Periodicals, Index Copernicus, Google Scholar, World Cat

DOI: 10.32782/2522-1205

DOI: 10.32782/2522-1205-2026-87

Electronic version: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom>



© Lviv University of Trade and Economics,
2026

ЗМІСТ

Куцук П. О., Мельник О. В.

ВПЛИВ АЛГОРИТМІЗАЦІЇ НА РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН
У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ.....5

Барна М. Ю., Перепьолкіна О. О.

ІННОВАЦІЙНЕ ВІДНОВЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ:
КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ.....18

Куцук В. І., Семів С. Р.

ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ
В КОНТЕКСТІ ПОСИЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....28

Мульська О. П., Воронко О. С.

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ
В КОНТЕКСТІ SMART-ТРАНСФОРМАЦІЇ.....39

Tuliika N. M.

STRUCTURAL TRANSFORMATION OF UKRAINE'S IT INDUSTRY,
2019-2026: FROM OUTSOURCING TOWARD PRODUCTS,
AI AND DEFENSE TECH – A LONGITUDINAL MULTI-SOURCE ANALYSIS.....46

Душенко О. А., Куцук В. П.

АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ
ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ ЗАГРОЗ.....66

Шевчик Б. М., Косоловський І.

КОГНІТАРІАТ ЯК ВИРОБНИК ГЕРМЕНЕВТИКО-ЕКЗИСТЕНЦІЙНОГО
КАПІТАЛУ НООЕКОНОМІКИ.....76

Свидрук І. І., Андрухів І. Т.

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ, СТРУКТУРНІ РЕФОРМИ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗМІНИ
ДЛЯ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....89

Булавко І. М., Чижевська Л. В.

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПРОТИДІЇ УХИЛЕННЮ ВІД СПЛАТИ ПДВ:
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ШЛЯХИ ДЕТІНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....98

Миронов Ю. Б.

ІНКЛЮЗИВНИЙ ТУРИЗМ НА ПРИРОДООХОРОННИХ ТЕРИТОРІЯХ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ
МОДЕЛІ, НОРМАТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ Й УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ.....109

Щупаківський Р. В.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО БАЗИСУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
ТА ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ
ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....117

Фединець Н. І.

УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН: СУЧАСНІ ПІДХОДИ
ТА МЕТОДИ.....126

Осінська О. Б., Топорницька М.

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ КРАСЗНАВЧОГО ТУРИЗМУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....134

Громко Л. С.

ОБЛІКОВО-ТОВАРОЗНАВЧА ОЦІНКА ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ОБІГУ СУВЕНІРНО-МЕРЧАНДАЙЗИНГОВОЇ ПРОДУКЦІЇ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ.....144

Кльоба Р. Л.

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ: СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПРИЧИННО-НАСЛІДКОВИХ МЕХАНІЗМІВ.....152

Миронова М. І.

ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ МІЖНАРОДНОЇ ІНФОРМАЦІЇ НА ПРОГНОЗУВАННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ВІДКРИТОЇ ЕКОНОМІКИ: ЕМПІРИЧНИЙ ПІДХІД.....160

Власюк Н. І.

ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ЦІН.....168

Оленич В. Р.

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ І ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....174

Звір Ю. В.

АДАПТАЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ: ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ.....182

Гук В. В., Дефір А. В.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ.....192

Сипливий А. О., Белей Н. П., Місяйло О. В.

ДІАПАЗОН ТА ПОЛЕ ЕФЕКТИВНОСТІ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ РАКУРС.....198

Терновський О. Ю.

ДИСКУСІЙНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ У ЗВ'ЯЗКУ З ВИКОРИСТАННЯМ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....206

Плеша В. І.

СУЧАСНІ АСПЕКТИ МЕТОДИКИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ РІЗНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ.....215

CONTENT

Kutsyk P. O., Melnyk O. V.

IMPACT OF ALGORITHMIZATION ON THE REGULATION
OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS IN RETAIL TRADE.....5

Barna M. Yu., Perepiolkina O. O.

INNOVATIVE RECOVERY OF THE NATIONAL ECONOMY: A CONCEPTUAL MODEL.....18

Kutsyk V. I., Semiv S. R.

ASSESSMENT OF THE INDUSTRIAL SECTOR'S HUMAN RESOURCE POTENTIAL
IN THE CONTEXT OF STRENGTHENING UKRAINE'S ECONOMIC RESILIENCE
AND SECURITY.....28

Mulska O. P., Voronko O. S.

INNOVATION POTENTIAL OF THE SOCIAL SPHERE IN THE CONTEXT
OF SMART TRANSFORMATION.....39

Туліка Н. М.

СТРУКТУРНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІТ-ГАЛУЗІ УКРАЇНИ У 2019-2026 РОКАХ:
ВІД АУТСОРСИНГУ ДО ПРОДУКТІВ, АІ ТА DEFENCE TECH –
ЛОНГІТЮДНИЙ БАГАТОДЖЕРЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ.....46

Dushenko O. A., Kutsyk V. P.

ANALYSIS OF THE ENVIRONMENT FOR IMPLEMENTATION OF
THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF TRADE ENTERPRISES UNDER
EXISTENTIAL THREATS.....66

Shevchyk B. M., Kosolovsky I. S.

THE COGNITARIAT AS A PRODUCER OF HERMENEUTIC-EXISTENTIAL CAPITAL
OF THE NOOECONOMICS.....76

Svydruk I. I., Andrukhiv I. T.

GLOBALIZATION TRANSFORMATIONS, STRUCTURAL REFORMS AND INSTITUTIONAL
CHANGES FOR THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC RETAIL TRADE.....89

Bulavko I. M., Chyzhevska L. V.

INNOVATIVE MECHANISMS FOR COUNTERACTION VAT EVASION: EUROPEAN EXPERIENCE
AND WAYS OF DE-SHADOWING THE UKRAINIAN ECONOMY.....98

Myronov Y. B.

INCLUSIVE TOURISM IN NATURAL PROTECTED AREAS: CONCEPTUAL MODELS,
REGULATORY FRAMEWORKS AND MANAGERIAL MECHANISMS FOR IMPLEMENTATION..109

Shchupakivskyi R. V.

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE INSTITUTIONAL BASIS OF DIGITALIZATION
AND STRENGTHENING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINE' S NATIONAL ECONOMY...117

Fedynets N. I.,

TEAM MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF ORGANIZATIONAL CHANGE:
MODERN APPROACHES AND METHODS.....126

Osinska O. B., Topornytska M. Ya.

INNOVATIVE MODELS OF DEVELOPMENT OF LOCAL HISTORY TOURISM IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIES.....134

Hromko L. S.

ACCOUNTING AND COMMODITY SCIENCE ASSESSMENT AND OPTIMIZATION OF THE TURNOVER OF SOUVENIR AND MERCHANDISING PRODUCTS IN THE HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRY.....144

Kloba R. L.

THE INTERRELATION BETWEEN DIGITALIZATION AND THE INNOVATION POTENTIAL OF A REGION: SYSTEMATIZATION OF CAUSE-AND-EFFECT MECHANISMS.....152

Myronova M. I.

ASSESSING THE IMPACT OF INTERNATIONAL INFORMATION ON FORECASTING MACROECONOMIC INDICATORS OF AN OPEN ECONOMY: THE EMPIRICAL APPROACH.....160

Vlasyuk N. I.

PUBLIC PROCUREMENT AS A FACTOR IN MARKET PRICE FORMATION.....168

Olenych V. R.

IDENTIFICATION AND SYSTEMATIZATION OF FACTORS OF FORMATION AND TRANSFORMATION OF THE POTENTIAL OF TRADE ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT.....174

Zvir Yu. V.

ADAPTIVE CAPACITY OF ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE: FACTORS OF FORMATION AND DEVELOPMENT UNDER EXTREME CONDITIONS.....182

Hyk V. V., Defir A. V.

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF MANAGERIAL ACCOUNTING AND CONTROL OF TRANSACTION COSTS.....192

Syplyvyi A. O., Belei N. P., Misiailo O. V.

SCOPE AND FIELD OF EFFECTIVENESS: A THEORETICAL-METHODOLOGICAL PERSPECTIVE.....198

Ternovskyi O. Y.

DISCUSSION ASPECTS OF ACCOUNTING FOR INTANGIBLE ASSETS RELATED TO THE USE OF CLOUD TECHNOLOGIES.....206

Plesha V. I.

MODERN ASPECTS OF THE METHODOLOGY OF ACCOUNTING AND CONTROL OF EQUITY OF DIFFERENT BUSINESS ENTITIES IN UKRAINE.....215

УДК 331.1:004.8:339.37

Куцик П. О.,

kutsykpetro@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5795-9704,

Researcher ID: G-9204-2019,

д.е.н., проф., ректор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Мельник О. В.,

melnyk.lviv9@gmail.com, ORCID: 0009-0001-5472-8924,

здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ВПЛИВ АЛГОРИТМІЗАЦІЇ НА РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

Анотація. Впровадження цифрових систем управління робочою силою перетворює працю на змінний фактор виробництва, перекладаючи операційні та ринкові ризики бізнесу безпосередньо на найманих робітників. У вітчизняних реаліях цей тиск додатково посилюється безпековими викликами воєнного часу, непередбачуваністю режимів праці та вираженою гендерною асиметрією кадрів у роздрібній торгівлі, формуючи середовище хронічної соціально-економічної незахищеності працівників. У статті розглядаються проблеми регулювання соціально-трудова відносин у секторі роздрібно торгівлі в умовах впровадження цифрових систем управління робочою силою та поглиблення викликів безпеки воєнного часу. Доведено, що застосування алгоритмічного планування роботи та робочих змін «на вимогу» змінює економічну природу витрат на персонал, перетворюючи їх з напівфіксованих на змінні. Через специфіку галузі, зокрема стохастичний характер потоків клієнтів, низьку норму прибутку та слабку переговорну силу персоналу першої лінії, алгоритмізація позбавляє працівників часової та фінансової автономії, перекладаючи фінансовий тягар коливань ринку безпосередньо на тих, хто отримує заробітну плату. У дослідженні досліджується специфічний вплив ризиків безпеки воєнного часу на організацію праці, виявлені деструктивні практики, пов'язані з неправильним обліком відпрацьованого часу та перебуванням персоналу в укриттях під час авіанальотів. Обґрунтовано пакет правових ініціатив (запровадження спеціального статусу для працівників безперервного процесу, створення цільового фонду страхування воєнних та технологічних ризиків, застосування пільгового оподаткування «надбавок за безпеку»), спрямованих на паритетний розподіл фінансового тягаря форс-мажору між державою та суб'єктами господарювання. Виявлено соціально-демографічний конфлікт, спричинений високим рівнем гендерної асиметрії в секторі, де односторонній алгоритмічний тиск унеможливорює поєднання оплачуваної роботи із соціальними обов'язками, провокуючи синдром кумулятивного виснаження. Обґрунтовано необхідність законодавчого закріплення гарантованих «вікон доступності». Визначено стратегічний вектор гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами для забезпечення прозорих та передбачуваних умов праці та стимулювання суб'єктів господарювання, що відповідають вимогам.

Ключові слова: соціально-трудова відносини, роздрібна торгівля, алгоритмізація праці, системи управління персоналом, гнучка зайнятість, безпекові виклики, передбачувані умови праці.

Kutsyk P. O.,

kutsykpetro@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5795-9704,

ResearcherID: G-9204-2019,

Doctor of Economics, Professor, Rector, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Professor of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Melnyk O. V.,

melnyk.lviv9@gmail.com, ORCID: 0009-0001-5472-8924,

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv



OF ALGORITHMIZATION ON THE REGULATION OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS IN RETAIL TRADE

Abstract. *The introduction of digital workforce management systems turns labor into a variable factor of production, shifting the operational and market risks of the business directly onto employees. In domestic realities, this pressure is further exacerbated by the security challenges of wartime, the unpredictability of work regimes, and the pronounced gender asymmetry of personnel in retail trade, creating an environment of chronic socio-economic insecurity for workers. The article examines the problems of regulating social and labor relations in the retail trade sector under the implementation of digital workforce management systems and deepening wartime security challenges. It is proven that the application of algorithmic work scheduling and "on-demand" work shifts changes the economic nature of personnel costs, transforming them from semi-fixed to variable. Due to the industry's specifics, particularly the stochastic nature of customer flows, low profit margins, and the weak bargaining power of frontline staff, algorithmization deprives workers of temporal and financial autonomy, shifting the financial burden of market fluctuations directly onto wage earners. The study investigates the specific impact of wartime security risks on work organization, identifying destructive practices related to improper accounting of worked time and staff presence in shelters during air raids. A package of legal initiatives is substantiated (introducing a special status for continuous process workers, establishing a targeted war and technological risk insurance fund, and applying preferential taxation for "security allowances") aimed at a parity distribution of the force majeure financial burden between the state and business entities. The socio-demographic conflict caused by a high level of gender asymmetry in the sector is revealed, where unilateral algorithmic pressure makes it impossible to combine paid work with social responsibilities, provoking cumulative exhaustion syndrome. The necessity of legislative consolidation of guaranteed "availability windows" is substantiated. A strategic vector for harmonizing national legislation with European standards to ensure transparent and predictable working conditions and to incentivize compliant business entities is identified.*

Keywords: social and labor relations, retail trade, labor algorithmization, workforce management systems, flexible employment, security challenges, predictable working conditions.

JEL Classification: J22, J81, L81, M54

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-01>

Постановка проблеми. Сучасна трансформація роздрібної торгівлі супроводжується масовим переходом від стандартної зайнятості до гнучких моделей залучення персоналу. Впровадження цифрових систем управління робочою силою перетворює працю на змінний фактор виробництва, перекладаючи операційні та ринкові ризики бізнесу безпосередньо на найманих робітників. У вітчизняних реаліях цей тиск додатково посилюється безпековими викликами воєнного часу, непередбачуваністю режимів праці та вираженою гендерною асиметрією кадрів у роздрібній торгівлі, формуючи середовище хронічної соціально-економічної незахищеності працівників. Це зумовлює актуальність дослідження регулювання соціально-трудових відносин та пошуку шляхів інституційного забезпечення соціального захисту працівників торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі трансформація соціально-трудових відносин у торгівлі під впливом цифровізації досліджується з кількох протилежних позицій, які вимагають критичного осмислення. Перший напрям аналізує технологічне оновлення торгівлі крізь призму економічної ефективності. Зокрема, Н. Коваленко та ін. обґрунтовано довели, що оптимізація витрат визначає фінансову стійкість галузі [1]. Проте такий підхід розглядає персонал переважно як об'єкт мінімізації коштів, що загрожує виснаженням кадрового потенціалу. Визнаючи важливість оптимізаційних заходів, ми вважаємо подібне трактування дещо звуженим,

оскільки безконтрольна алгоритмізація процесів порушує баланс інтересів сторін праці. Більш збалансовану позицію займають Л. Сопільник та ін., які дослідили штучний інтелект як інструмент формування нової якості зайнятості і розширення соціальних можливостей [7]. Водночас висновок авторів про соціальний прогрес як результат цифровізації є дещо ідеалізованим, адже нівелює суперечності між ущільненням праці та інтересами працівників.

Теоретичною основою для подолання цього ідеалізму можна вважати концепцію "людиноримірної цифровізації", запропоновану О. Новіковою та Н. Азьмук [4]. Дослідниці обґрунтовують необхідність переходу до парадигми Індустрії 5.0, де система "людина-машина" покликана підсилити стійкість працівника. Поділяючи цю позицію, зазначаємо про відсутність прикладних інструментів реалізації зазначеного симбіозу у специфічних умовах роздрібної торгівлі, якій притаманні висока інтенсивність праці та значна частка лінійного персоналу. Джерела виникнення конфлікту інтересів у такій системі поглиблює О. Хитра, яка показала, що різноспрямованість мотивів роботодавців і робітників зумовлює асиметрію відносин, підштовхуючи ринок до нестандартної зайнятості [8]. Втім, науковиця розглядає ці дисбаланси як абстрактний ринковий фактор, оминаючи той факт, що саме алгоритмічні системи управління сьогодні є головним каталізатором цієї асиметрії.

Другий напрям досліджень охоплює нормативно-правове регулювання соціально-трудових відносин у контексті євроінтеграційних викликів. Так, О. Москаленко довела необхідність адаптації трудового законодавства України до норм ЄС і посилення соціальної функції держави [3]. Розвиваючи цю думку, О. Панькова та О. Касперович запропонували переведення соціального діалогу на мережево-цифрову основу за принципом “відбудувати краще, ніж було” [6]. Однак надмірний оптимізм щодо цифровізації правовідносин стримує аналіз А. Павловського, який переконливо продемонстрував, що воєнні “спрощення” трудових відносин звузили обсяг соціальних гарантій і суперечать стандартам МОП [5]. Ми поділяємо застереження автора, що тимчасові обмеження прав загрожують перетворенням на хронічну нестабільність, якщо після завершення воєнного стану не буде розроблено й ухвалено новий Трудовий кодекс.

Зауважимо також, що зарубіжні науковці в переважній більшості критично оцінюють соціальні перспективи алгоритмізації трудових відносин, спростовуючи тезу про суто позитивний ефект цифрових платформ. Зокрема, А. Wood [15] та S. Baiocco et al. [9] довели, що використання програмних процедур для оцінювання та дисциплінування персоналу є еволюційною формою жорсткого контролювання, що позбавляє працівників торгівлі автономії. S. Benjaafar et al. розкрили механізм погіршення добробуту робітників за умов зайнятості “за запитом”, підтверджуючи необхідність регуляторної нижньої межі заробітної плати проти безконтрольного використання гнучких графіків [10]. Також важливими є висновки N. Vuas щодо алгоритмічної упередженості щодо жінок, які під гаслом “гнучкості” потрапляють до нестабільної зайнятості [14]. Ці наукові висновки мають особливу цінність для регулювання соціально-трудових відносин в українській роздрібній торгівлі з традиційно високою часткою жіночої праці. Звернімо увагу і на застереження А. Jain et al., що корпоративні плани дій не знижують психосоціальне навантаження працівників без наявності імперативного національного законодавства [12], спростовуючи можливість саморегулювання ритейлерів у сфері охорони праці. Також важливе зауваження S. O'Brady, що єдиною дієвою протидією мінімізації витрат на людські ресурси сьогодні є інституційна влада профспілок [13].

Як бачимо, попри значну кількість наукових позицій, поза увагою дослідників залишилися питання впливу алгоритмізації робочого часу на трансформацію соціально-трудових відносин у роздрібній торгівлі, що особливо важливо для України, економіка якої вимушено пристосовується до умов практично фоновості безпекового фактору з одночасним законодавчим спрощенням процедур зміни умов праці.

Постановка завдання. Мета статті полягає в обґрунтуванні інституційних засад регулювання соціально-трудових відносин у роздрібній торгівлі в умовах алгоритмізації праці та безпекових викликів воєнного часу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економіці еволюція соціально-трудових відносин характеризується поступовою відмовою від парадигми стандартної зайнятості, яка передбачає наявність безстрокового трудового договору, фіксованого 40-годинного робочого тижня і гарантованого соціального пакета. Відомо, що у межах класичної економічної теорії витрати на оплату праці та супутні соціальні відрахування розглядаються як умовно-постійні витрати підприємств. Проте в умовах посилення міжфірмової конкуренції та зниження рентабельності суб'єкти господарювання впроваджують інституційні та організаційні механізми перетворення цих постійних витрат на змінні, що досягається шляхом запровадження гнучких форм залучення персоналу. Отож, можна говорити, що зазначена трансформація зумовлена об'єктивними прагненнями суб'єктів господарювання мінімізувати трансакційні витрати та підвищити гнучкість бізнес-процесів в умовах ринкової турбулентності.

У секторі роздрібної торгівлі зазначений процес набув системного характеру через формування феномену соціально-трудої вразливості та нестабільності зайнятості. Економічна сутність цього явища полягає у цілеспрямованій переадресації операційних та ринкових ризиків, таких як коливання споживчого попиту, простої обладнання чи сезонні спади продажів, безпосередньо на найманого працівника. За стандартної системи зайнятості фінансовий ризик відсутності покупців у торговельній залі покладається на роботодавця, який зобов'язаний виплачувати фіксовану заробітну плату за відпрацьований час. Натомість за нестандартних форм залучення персоналу дохід працівника стає прямо залежним від фактичного часу безпосереднього обслуговування покупців, перетворюючи працю на гнучкий буфер для поглинання ринкових коливань.

Нестандартна зайнятість у секторі роздрібної торгівлі має фундаментальні відмінності від аналогічних форм працевлаштування в інших галузях економіки, що зумовлено специфікою операційного циклу торговельних підприємств. По-перше, на відміну від проєктної зайнятості в інформаційних технологіях або потокового виробництва у промисловості, праця в роздрібній торгівлі жорстко прив'язана до фізичного потоку покупців та конкретної локації. Цей потік має виражений стохастичний характер із різкими піковими навантаженнями протягом доби та тривалими спадами. По-друге, роздрібна торгівля часто функціонує в умовах надзвичайно низької операційної маржинальності, що змушує менеджмент розглядати фонд оплати праці як єдину статтю витрат, яку можна оперативного скорочувати в ручному режимі. По-третє, категорія працівників торговельних залив характеризується недостатнім рівнем переговорних

позицій через переважання персоналу з низькою та середньою кваліфікацією, що унеможливує колективний захист їхніх прав.

Визначені специфічні риси призводять до того, що нестандартна зайнятість у торговельному секторі втрачає свою функцію інструменту балансування інтересів сторін і перетворюється на джерело хронічної часової та фінансової непевності. При цьому працівники позбавляються можливості точно прогнозувати власний місячний дохід та контролювати позаробочий час, що формує середовище соціально-економічної незахищеності.

Технологічною основою поглиблення цієї незахищеності на сучасному етапі став перехід торговельних мереж до алгоритмічного управління графіками роботи персоналу. Якщо традиційна система формування змін базувалася на адміністративних рішеннях керівництва магазину з урахуванням людського чинника, то сучасний мережевий ритейл все частіше делегує ці функції спеціалізованому програмному забезпеченню класу управління робочою силою (WFM, Workforce Management) – комплексу цифрових інструментів для оптимізації праці персоналу, планування графіків роботи та обліку робочого часу (рис. 1).

Технологічний ланцюжок функціонування таких систем передбачає безперервний збір та аналіз масивів даних, отриманих із касових апаратів, систем відеоспостереження, обліку товарних потоків та навіть метеорологічних сайтів. На основі цих даних алгоритм розраховує потребу в касирах та продавцях із точністю до 15-хвилинних інтервалів, формуючи графік викликів таким чином, щоб повністю виключити оплату потенційних простоїв. Водночас практичне застосування алгоритмічного

управління може спричиняти такі деструктивні явища, як розбиті перервами зміни та залучення персоналу за викликом. За використання розбитих змін робочий день працівника фрагментується на кілька коротких інтервалів відповідно до піків відвідуваності торгової зали, а час між цими інтервалами не оплачується та не зараховується до робочого часу.

Специфічним чинником, який суттєво поглиблює деформацію обліку робочого часу в українській роздрібній торгівлі, є безпековий фактор воєнного стану, зокрема існує системна проблема реагування керівників і працівників торговельних підприємств на повітряні тривоги. Умови воєнного сьогодення оголили прогалину у вітчизняному правовому регулюванні, оскільки Кодекс законів про працю України [2] не містить окремої спеціальної норми щодо кваліфікації та оплати часу перебування працівників в укриттях. На практиці це призводить до застосування загальних положень про простій не з вини працівника (ст. 34 та ст. 113 КЗпП України) або механізмів гарантування безпеки праці (ст. 153 КЗпП України). У секторі роздрібної торгівлі зазначена нормативна невизначеність набуває особливої гостроти. Оскільки специфіка роботи персоналу торговельних залів, касових зон, цехів кулінарії та випічки унеможливує дистанційне виконання обов'язків із укриття, зупинка роботи під час сповіщення про небезпеку має кваліфікуватися як простій із виплатою не менше двох третин тарифної ставки або збереженням середнього заробітку при виникненні небезпечної ситуації.



Рис. 1. Цифровий механізм формування графіків праці в роздрібній торгівлі

Джерело: сформовано авторами

Проте аналіз практичної діяльності торговельних мереж виявляє дві деструктивні тенденції алгоритмічного управління у поведінці суб'єктів господарювання. З одного боку, намагаючись уникнути адміністративного навантаження з щоденного табелювання короткотривалих тривог та мінімізувати витрати на оплату простоїв, керівництво окремих торговельних підприємств ігнорує зарахування цього періоду до відпрацьованого часу або змушує персонал продовжувати технологічні процеси (фасування, випікання, прийому товару) у внутрішніх (службових) приміщеннях, що створює пряму загрозу для їхнього життя та тягне за собою кримінальну відповідальність адміністрації.

З іншого боку, спостерігаються факти неофіційного примусу працівників до "відпрацювання" змарнованого в сховищах часу після завершення робочої зміни або у вихідні дні. Зазначені практики прямо порушують приписи статті 153 КЗпП України щодо заборони вимоги виконання робіт, які становлять загрозу життю, і перекладають безпекові ризики держави та форс-мажорні обставини суб'єкта господарювання безпосередньо на найманого робітника.

Вирішення зазначеної проблеми лежить у площині активного державного втручання та розробки спеціального інституційного інструментарію регулювання соціально-трудових відносин у секторі роздрібної торгівлі в умовах пролонгованих безпечових загроз. Держава має відійти від формального нагляду та запропонувати компромісну модель, яка поєднає захист життя працівників із забезпеченням економічної життєздатності роздрібної торгівлі. Для подолання правової та операційної кризи існує необхідність у реалізації трьох взаємопов'язаних нормативно-правових ініціатив:

- 1) законодавче визначення у Кодексі законів про працю України спеціального статусу робітників безперервних технологічних процесів у роздрібній торгівлі (пекарні, цехи з переробки м'яса та риби, обслуговування холодильного обладнання). За аналогією з критичною інфраструктурою, для таких категорій персоналу має бути розроблений чіткий регламент: проведення сертифікації та облаштування укриттів безпосередньо у виробничо-складських зонах магазинів (або надання спеціальних засобів індивідуального захисту), що дозволить виконувати мінімально необхідні технологічні операції без виходу у віддалені цивільні сховища, але з дотриманням нормативів безпеки;

- 2) запровадження механізму державного співфінансування та страхування воєнно-технологічних ризиків. Щоб усунути практику негласного перекладання збитків від зіпсованої під час раптової тривоги продукції на найманих працівників, держава спільно з страховим ринком має створити цільовий фонд часткової компенсації втрат сировини та напівфабрикатів для суб'єктів роздрібної торгівлі, які офіційно дотримуються безпекових стандартів та зупиняють виробництво під час сповіщень про небезпеку. Це позбавить роботодавця економічного стимулу утримувати

людей біля розпечених печей чи на складах під загрозою штрафів чи відрахувань із зарплати;

- 3) введення гібридної системи оплати і табелювання часу тривоги із застосуванням пільгового оподаткування. Для регіонів із високою інтенсивністю повітряних загроз (Харківська, Запорізька, Херсонська, Сумська області) доцільно запровадити норматив, за яким час перебування персоналу торгівлі в укриттях або вимушеного обслуговування критичних технологічних процесів табелюється з виплатою спеціальної "безпекової надбавки". Для стимулювання суб'єктів господарювання до легального обліку таких годин суми цих надбавок та компенсацій за простій мають повністю або частково звільнятися від сплати Єдиного соціального внеску (ЄСВ) та Податку на доходи фізичних осіб (ПДФО).

Запропонований комплекс заходів дозволить трансформувати деструктивне "партизанське" виживання торговельних мереж у прозору, державно регульовану систему, де фінансовий тягар форс-мажорних обставин воєнного стану розподіляється між бізнесом та державою, а не покладається на найменш захищену ланку соціально-трудових відносин – найманого працівника.

За іншої деструктивної тенденції алгоритмічного управління системи викликів за запитом, працівник перебуває в стані постійної готовності та зобов'язаний прибути на робоче місце протягом короткого проміжку часу після отримання повідомлення, не отримуючи при цьому жодних фінансових гарантій у разі відсутності такого виклику. Це може призводити до глибокої дезорганізації біологічних та соціальних ритмів людини, а також унеможливує часткове працевлаштування у інших суб'єктів господарювання. Поглиблення деструктивного впливу системи викликів за запитом обумовлене її жорстким дисонансом із демографічною та соціокультурною структурою робочої сили у секторі роздрібної торгівлі. На відміну від інших галузей економіки, лінійний персонал торговельних заливів, касових зон та виробничо-обслуговувальних цехів характеризується вираженою гендерною асиметрією: абсолютну більшість працівників становлять жінки. Зазначений фактор утворює специфічний вузол соціально-трудових суперечностей, оскільки саме на жіночу робочу силу традиційно покладається основний обсяг неоплачуваної доглядської праці всередині домогосподарства, пов'язаної з вихованням дітей та веденням побуту.

В умовах тривалої повномасштабної війни ця проблема набуває критичного інституційного значення. Масова мобілізація чоловічого населення до лав Збройних Сил України призвела до того, що значна частка жінок-працівниць роздрібної торгівлі опинилася в статусі єдиного опікуна та годувальника родини, відповідального як за матеріальне забезпечення, так і за фізичну та психологічну безпеку дітей. Забезпечення життєдіяльності дитини (дотримання чіткого розкладу функціонування дитячих садків та шкіл, супровід до медичних установ, залучення до позашкільної освіти) вимагає високого рівня передбачуваності власних часових

ресурсів. Система ж викликів за запитом позбавляє працівницю часової автономії: перебуваючи у стані постійної готовності до виходу на зміну протягом кількох годин, мати втрачає спроможність виконувати базові батьківські обов'язки, що створює гострий конфлікт між вимогами роботодавця та соціальним відтворенням людського капіталу.

Економічна небезпека даної практики полягає також у тому, що непередбачуваний графік унеможливорює диверсифікацію джерел доходу через часткове працевлаштування у кількох суб'єктів господарювання. Оскільки працівниця не володіє інформацією про свій графік на тиждень наперед, вона позбавлена змоги легально підробляти, що консервує стан її хронічної бідності. До того ж, накладання операційного тиску алгоритмічного управління на загальний стан психоемоційного вигорання населення, зумовлений тривалими бойовими діями, нічними обстрілами та постійною тривою за життя близьких на фронті, викликає синдром кумулятивного соціально-психологічного виснаження. Це призводить не лише до стрімкого зростання плинності кадрів у торговельних мережах, а й до деградації якості трудового потенціалу галузі в цілому.

Подолання цієї соціальної деформації вимагає від держави не просто формальної заборони неузгоджених викликів, а запровадження інституційного механізму гарантованого часового резерву для працівників із сімейними обов'язками. У межах вдосконалення трудового законодавства доцільно встановити норматив, за яким роботодавець у секторі роздрібної торгівлі зобов'язаний заздалегідь узгоджувати з працівниками, які мають неповнолітніх дітей або утримуваних осіб, фіксовані "вікна доступності" для викликів на роботу. Будь-яке залучення поза цими вікнами має кваліфікуватися як понаднормова праця з виплатою подвійної тарифної ставки або правомірною відмовою працівника без настання дисциплінарних наслідків. Такий підхід дозволить збалансувати операційні потреби бізнесу із захистом фундаментальних прав сім'ї та збереженням психофізичного здоров'я працівників у воєнний період.

Більш ґрунтовне зіставлення функціональних параметрів традиційної та алгоритмічної моделей управління графіками праці дозволяє виявити глибокі трансформації в розподілі операційних ризиків між суб'єктами соціально-трудова відносин (табл. 1).

Отож, алгоритмізація управління перетворює людську працю в роздрібній торгівлі на повністю керований змінний ресурс, нівелюючи соціально-захисну функцію трудового договору. В умовах

війни та післявоєнної відбудови економіки держава має орієнтувати політику регулювання соціально-трудова відносин на кращі інституційні рішення економічно розвинених країн щодо законодавчого обмеження алгоритмічного тиску та встановлення мінімальних гарантій передбачуваності праці.

Зокрема, у відповідь на поширення деструктивних форм гнучкої зайнятості та алгоритмічного тиску інституціями ЄС було ухвалено Директиву про прозорі та передбачувані умови праці [11]. Це стало нормативно-правовим підґрунтям створення нового інституційного рамкового механізму, який обмежує односторонній розсуд роботодавців у секторах із високим рівнем нестандартної зайнятості. Зокрема, передбачено запровадження еталонних інтервалів часу, у межах яких роботодавець має право вимагати виконання роботи, обов'язкові дотримання мінімального строку попередження про початок зміни, виплати грошової компенсації у разі скасування запланованої роботи в останній момент, а також надання працівникові права вимагати переведення на більш стабільну форму зайнятості після закінчення випробувального терміну.

Зауважимо, що попри чітку соціальну спрямованість нормативів ЄС, їх практична імплементація в різних країнах ЄС призвела до різноспрямованих результатів через відмінності у національних моделях ринку праці та ступені розвиненості соціального діалогу. У країнах Скандинавії та Центральної Європи, де функціонують потужні галузеві профспілки, нові норми сприяли швидкій ліквідації крайніх форм маніпуляцій із графіками в мережних супермаркетах. Натомість у країнах Південної та Східної Європи запровадження жорстких обмежень спровокувало спроби роботодавців обійти законодавчі бар'єри шляхом масового переведення персоналу в статус самозайнятих осіб або укладання цивільно-правових угод, що сформувало нові виклики для державних контролюючих органів.

Зважаючи на складні соціально-економічні реалії України, зазначену Директиву ЄС варто розглядати як ключовий стратегічний вектор розвитку соціально-трудова відносин у вітчизняній роздрібній торгівлі. Саме послідовна реалізація людиноцентристських принципів спроможна забезпечити збереження трудового потенціалу країни та створити стійке підґрунтя для соціально відповідального післявоєнного відновлення. Аналіз переваг від впровадження європейських норм та ризиків їх імплементації дозволяє оцінити реальні перспективи такої адаптації (табл. 2).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційного та алгоритмічного управління графіками праці в роздрібній торгівлі

Критерій порівняння	Традиційне управління	Алгоритмічне управління
Ключова мета	Забезпечення стабільної присутності персоналу згідно з графіком роботи магазину	Скорочення витрат на оплату праці шляхом усунення простоїв
Горизонт планування	Фіксований місячний графік із можливістю окремих коригувань	Динамічний (тижневий або щоденний) графік, сформований програмою
Розподіл операційного ризику	Фінансовий ризик зниження витрат покладається на роботодавця	Фінансовий ризик спаду купівельного потоку перекладається на працівника
Вплив на життєдіяльність	Прогнозованість робочого часу та можливість планувати особисте життя	Часовий стрес, порушення режимів праці та відпочинку, втрата часової автономії

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

Комплексна оцінка наслідків імплементації Директиви (ЄС) 2019/1152 в Україні

Стейкхолдер	Очікуваний позитивний ефект	Потенційні ризики та виклики
Наймани працівники	Гарантії передбачуваності графіків Захист від втрати доходу та вигорання	Ризик скорочення робочих місць у дрібній торгівлі
Суб'єкти роздрібно торгівлі	Зниження плинності кадрів Прозорі правила конкуренції	Зростання адміністративних витрат Втрата операційної гнучкості
Держава та ринок	Зменшення соціального демпінгу Детінізація фонду оплати праці	Перехід малого бізнесу в "тінь" Використання сірих схем працевлаштування

Джерело: сформовано авторами

Узагальнення наведених даних підтверджує, що впровадження європейських механізмів передбачуваності праці створює якісно нову основу для гармонізації соціально-трудових відносин безпосередньо у вітчизняній торговельній галузі. Орієнтація на такі стандарти відкриває перед роздрібною торгівлею виразні стратегічні перспективи: формування прозорого та привабливого середовища працевлаштування сприятиме зниженню системної плинності кадрів, зростанню лояльності й продуктивності персоналу, а також поступовому виведенню галузевого ринку праці з неформального сектору. Водночас трансформація моделей залучення працівників у торгівлі має відбуватися вважено та поетапно. Для цього доцільно поєднувати адаптацію європейських норм із дієвими стимулами для легального бізнесу, розширенням практики галузевого колективно-договірного регулювання та запровадженням гнучких механізмів державного співфінансування безпекових ризиків, що дозволить зберегти цінний кадровий потенціал роздрібно торгівлі в період повоєнного відновлення.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Застосування алгоритмічних систем управління робочою силою у роздрібній торгівлі змінює економічну природу витрат на оплату праці, перетворюючи їх з умовно-постійних на змінні. Через специфіку галузі, зокрема стохастичність купівельних потоків, низьку маржинальність та слабку переговорну позицію лінійного персоналу, алгоритмізація графіків позбавляє працівників часової та фінансової автономії, перекладаючи фінансовий тягар ринкових коливань та простоїв на найманий персонал.

Безпековий фактор воєнного часу додатково ускладнює практичне застосування алгоритмічного управління в українській роздрібній торгівлі. Недосконалість нормативно-правового регулювання сприяє поширенню деструктивних практик щодо обліку відпрацьованого часу та навіть примусу до небезпечного продовження робіт під час повітряних тривог. Запропонований комплекс нормативно-правових ініціатив (спеціальний статус робітників безперервних процесів, цільовий фонд страхування воєнно-технологічних ризиків та пільгове оподаткування "безпекових надбавок") дозволяє прозоро розподілити фінансовий тягар форс-мажору між державою та бізнесом без погіршення соціально-трудових відносин із працівниками.

Система викликів за запитом в умовах гендерної асиметрії у роздрібній торгівлі створює гострий соціально-демографічний конфлікт для працівниць. Односторонній алгоритмічний тиск унеможливорює поєднання сплачуваної праці з обов'язками працівників по відношенню до родини та диверсифікацією доходів, провокуючи в умовах війни синдром кумулятивного виснаження. Вирішення проблеми потребує законодавчого визначення фіксованих "вікон доступності".

Стратегічним вектором розвитку соціально-трудових відносин у вітчизняній роздрібній торгівлі можуть стати розроблені ЄС норми і механізми забезпечення прозорих і передбачуваних умов праці. Їх імплементація потребує поетапної адаптації у поєднанні зі стимулами для сумлінних суб'єктів господарювання.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на обґрунтування диференційованих

економічних та податкових важелів заохочення суб'єктів роздрібно́ї торгівлі до впровадження гарантованих режимів праці в умовах післявоєнного відновлення економіки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Коваленко Н. В., Малахова Ю. А., Юрченко О. А. Оптимізація витрат і сучасні тенденції розвитку роздрібно́ї торгівлі України. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2(4). С. 189-197. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(4\)-23S](https://doi.org/10.60022/2(4)-23S).
2. Кодекс законів про працю України : Документ 322-08 від 10.12.1971. Редакція від 31.07.2026. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
3. Москаленко О. В. Соціальна функція трудового права в контексті забезпечення гідної праці під час євроінтеграційних змін. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди "Право"*. 2025. Вип. 41. С. 192-203. DOI: <https://doi.org/10.34142/23121661.2025.41.21>.
4. Новікова О., Азьмук Н. Цифровізація – чинник посилення резильєнтності соціально-трудової сфери та повоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-27>.
5. Павловський А. М. Аналіз трансформації трудового законодавства України на відповідність праву ЄС та Конвенціям і Рекомендаціям МОП. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 2. С. 431-436. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.02.62>.
6. Панькова О. В., Касперович О. Ю. Соціальний діалог і трудова сфера України в умовах воєнного стану, євроінтеграції, цифровізації: проблеми та перспективи для повоєнного відновлення. *Економіка промисловості*. 2023. № 2(102). С. 78-104. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry.2023.02.078>.
7. Сопільник Л. І., Клювак А. В., Сьомкін О. В. та ін. Інноваційні стратегії розвитку ритейлу в контексті соціально-економічних трансформацій цифрової економіки. *Академічні візії*. 2024. № 37. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15163369>.
8. Хитра О. Вплив асиметрії соціально-трудових відносин на рівень соціального і кадрового синергізму. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-39>.
9. Baiocco S., Fernández-Macías E., Rani U., Pesole A. The algorithmic management of work and its implications in different contexts (No. 2022/02). *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*. 2022. DOI: <https://hdl.handle.net/10419/262292>.
10. Benjaafar S., Ding J. Y., Kong G., Taylor T. Labor welfare in on-demand service platforms. *Manufacturing & Service Operations Management*. 2022. Vol. 24, No. 1. P. 110-124. DOI: <https://doi.org/10.1287/msom.2020.0964>.

11. Directive (EU) 2019/1152 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on transparent and predictable working conditions in the European Union. *Official Journal of the European Union*. 2019. L 186. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019L1152>.

12. Jain A., Torres L. D., Teoh K., Leka S. The impact of national legislation on psychosocial risks on organisational action plans, psychosocial working conditions, and employee work-related stress in Europe. *Social Science & Medicine*. 2022. Vol. 302. Art. 114987. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2022.114987>.

13. O'Brady S. Fighting precarious work with institutional power: Union inclusion and its limits across spheres of action. *British Journal of Industrial Relations*. 2021. Vol. 59, No. 4. P. 1084-1107. DOI: <https://doi.org/10.1111/bjir.12596>.

14. Vyas N. 'Gender inequality-now available on digital platform': an interplay between gender equality and the gig economy in the European Union. *European Labour Law Journal*. 2021. Vol. 12, No. 1. P. 37-51. DOI: <https://doi.org/10.1177/2031952520953856>.

15. Wood A. J. Algorithmic management consequences for work organisation and working conditions (No. 2021/07). *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*. 2021. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/233886/1/1757203559.pdf>.

REFERENCES

1. Kovalenko, N. V., Malakhova, Yu. A. and Yurchenko, O. A. (2025), *Optymizatsiia vytrat i suchasni tendentsii rozvytku rozdrubnoi torhivli Ukrainy, Aktualni problemy staloho rozvytku*, № 2(4), s. 189-197. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(4\)-23S](https://doi.org/10.60022/2(4)-23S).
2. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy : Dokument 322-08 vid 10.12.1971. Redaktsiia vid 31.07.2026. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
3. Moskalenko, O. V. (2025), *Sotsialna funktsiia trudovoho prava v konteksti zabezpechennia hidnoi pratsi pid chas yevrointehratsiinykh zmin, Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho pedahichnoho universytetu imeni H. S. Skovorody "Pravo"*, vyp. 41, s. 192-203. DOI: <https://doi.org/10.34142/23121661.2025.41.21>.
4. Novikova O. and Azmuk N. (2023), *Tsyfrovizatsiia – chynnyk posylennia rezilientnosti sotsialno-trudovoi sfery ta povoiennoho vidnovlennia Ukrainy, Ekonomika ta suspilstvo*, № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-27>.
5. Pavlovskyi, A. M. (2025), *Analiz transformatsii trudovoho zakonodavstva Ukrainy na vidpovidnist pravu YeS ta Konventsiiam i Rekomendatsiiam MOP, Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*, № 2, s. 431-436. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.02.62>.

6. Pankova, O. V. and Kasperovych, O. Yu. (2023), Sotsialnyi dialoh i trudova sfera Ukrainy v umovakh voiennoho stanu, yevrointehratsii, tsyfrovizatsii: problemy ta perspektyvy dlia povoiennoho vidnovlennia, *Ekonomika promyslovosti*, № 2(102), s. 78-104. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry.2023.02.078>.
7. Sopilnyk, L. I., Kliuvak, A. V., Somkin, O. V. ta in. (2024), Innovatsiini stratehii rozvytku riteilu v konteksti sotsialno-ekonomichnykh transformatsii tsyfrovoi ekonomiky, *Akademichni vizii*, № 37. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15163369>.
8. Khytra O. (2023), Vplyv asymetrii sotsialno-trudovykh vidnosyn na riven sotsialnoho i kadrovoho synerhizmu, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-39>.
9. Baiocco S., Fernández-Macías E., Rani U. and Pesole A. (2022), The algorithmic management of work and its implications in different contexts (No. 2022/02), *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*. DOI: <https://hdl.handle.net/10419/262292>.
10. Benjaafar S., Ding, J. Y., Kong G. and Taylor T. (2022), Labor welfare in on-demand service platforms, *Manufacturing & Service Operations Management*, vol. 24, No. 1, p. 110-124. DOI: <https://doi.org/10.1287/msom.2020.0964>.
11. Directive (EU) 2019/1152 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on transparent and predictable working conditions in the European Union. *Official Journal of the European Union*. 2019, L 186, available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019L1152>.
12. Jain A., Torres, L. D., Teoh K. and Leka S. (2022), The impact of national legislation on psychosocial risks on organisational action plans, psychosocial working conditions, and employee work-related stress in Europe, *Social Science & Medicine*, vol. 302, Art. 114987. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2022.114987>.
13. O'Brady S. (2021), Fighting precarious work with institutional power: Union inclusion and its limits across spheres of action, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 59, No. 4, p. 1084-1107. DOI: <https://doi.org/10.1111/bjir.12596>.
14. Vyas N. (2021), 'Gender inequality-now available on digital platform': an interplay between gender equality and the gig economy in the European Union, *European Labour Law Journal*, vol. 12, No. 1, p. 37-51. DOI: <https://doi.org/10.1177/2031952520953856>.
15. Wood, A. J. (2021), Algorithmic management consequences for work organisation and working conditions (No. 2021/07), *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*, available at: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/233886/1/1757203559.pdf>.

Стаття надійшла: 24.06.2026

Стаття прийнята: 21.07.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026

УДК 330.341.1:338.2

Барна М. Ю.,

martabarna@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-5248-9774,

Researcher ID: G-9493-2019,

д.е.н., проф., перший проректор, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Переполюкіна О. О.,

olenaspr@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5784-1490,

Researcher ID: F-4219-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ІННОВАЦІЙНЕ ВІДНОВЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ

Анотація. Економічна природа інноваційного відновлення базується на процесах відтворення економічного потенціалу на основі впровадження нових технологій, організаційних рішень, бізнес-моделей, інституцій та механізмів мобілізації ресурсів. На відміну від традиційного відновлення, орієнтованого переважно на повернення економічної системи до попереднього стану, інноваційне відновлення передбачає формування якісно нової структури економіки, здатної забезпечувати вищу продуктивність, ресурсну ефективність та адаптивність. У статті обґрунтовано концептуальні основи інноваційного відновлення національної економіки як системного та довгострокового процесу, спрямованого не лише на подолання наслідків економічних втрат, а й на формування якісно нової моделі розвитку. На основі аналізу еволюції наукових підходів до економічних криз та політики їх подолання, економічне відновлення концептуалізується через взаємопов'язані процеси відновлення, реконструкції, модернізації та трансформації. Економічна природа інноваційного відновлення розкривається через технологічний, структурний, інвестиційний, інституційний, людський, цифровий, екологічний та просторовий виміри. Визначено ключові об'єкти інноваційного відновлення, зокрема відновлення економічного потенціалу, інноваційна реконструкція та модернізація виробничо-інфраструктурної бази, розвиток науки, технологій та людського капіталу, цифрова та зелена трансформація, структурна реструктуризація економіки, інституційне оновлення та інтеграція в європейські та світові ланцюги створення вартості. Встановлено, що економічна природа інноваційно-орієнтованого відновлення ґрунтується на процесах регенерації економічного потенціалу шляхом впровадження нових технологій, організаційних рішень, бізнес-моделей, інституцій та механізмів мобілізації ресурсів. Запропоновано концептуальну модель інноваційного відновлення національної економіки, що базується на інтегрованому поєднанні реконструкції, модернізації та структурно-технологічної трансформації, зумовленої інноваціями, знаннями та передовими технологіями. Обґрунтовано, що така модель створює передумови для підвищення продуктивності, конкурентоспроможності, стійкості та довгострокової ефективності національної економіки.

Ключові слова: інноваційне відновлення, національна економіка, економічна реконструкція, модернізація, структурна трансформація, інновації, технології, людський капітал, цифрова трансформація, зелена економіка.

Barna M. Yu.,

martabarna@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-5248-9774,

Researcher ID: G-9493-2019,

Doctor of Economics, Professor, First Vice-Rector, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Perepiolkina O. O.,

olenaspr@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5784-1490,

Researcher ID: F-4219-2019,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv



INNOVATIVE RECOVERY OF THE NATIONAL ECONOMY: A CONCEPTUAL MODEL

Abstract. *The economic nature of innovative recovery is based on the processes of reproducing economic potential through the introduction of new technologies, organizational solutions, business models, institutions, and resource mobilization mechanisms. Unlike traditional recovery, which is focused primarily on returning the economic system to its previous state, innovative recovery involves the formation of a qualitatively new economic structure capable of providing higher productivity, resource efficiency, and adaptability. The article substantiates the conceptual foundations of innovative recovery of the national economy as a systemic and long-term process aimed not only at overcoming the consequences of economic losses but also at forming a qualitatively new development model. Based on an analysis of the evolution of scientific approaches to economic crises and policies for overcoming them, economic recovery is conceptualized through the interconnected processes of restoration, reconstruction, modernization, and transformation. The economic nature of innovative recovery is revealed through technological, structural, investment, institutional, human, digital, environmental, and spatial dimensions. The key objects of innovative recovery are identified, including restoration of economic potential, innovative reconstruction and modernization of the production and infrastructure base, development of science, technology and human capital, digital and green transformation, structural restructuring of the economy, institutional renewal, and integration into European and global value chains. It has been determined that the economic nature of innovation-driven recovery is grounded in processes of regenerating economic potential through the implementation of new technologies, organizational solutions, business models, institutions, and resource mobilization mechanisms. A conceptual model of innovative recovery of the national economy is proposed, based on the integrated combination of reconstruction, modernization, and structural and technological transformation driven by innovation, knowledge, and advanced technologies. It is substantiated that such a model creates the prerequisites for increasing productivity, competitiveness, resilience, and long-term efficiency of the national economy.*

Keywords: innovative recovery, national economy, economic reconstruction, modernization, structural transformation, innovation, technology, human capital, digital transformation, green economy.

JEL Classification: O31, O38, O40

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-02>

Постановка проблеми. Сучасний розвиток світової економіки відбувається в умовах посилення структурних, технологічних, соціальних та геополітичних трансформацій, які суттєво змінюють традиційні підходи до забезпечення економічного зростання та відновлення після кризових потрясінь. Пандемії, фінансові й енергетичні шоки, порушення глобальних ланцюгів постачання, кліматичні зміни, технологічні зрушення, демографічні дисбаланси і зростання геополітичної напруженості зумовлюють необхідність переходу від моделі простого відновлення втрачених виробничих потужностей до якісної структурної трансформації економіки. Відновлення дедалі більше відходить від компенсаційного та набуває інноваційного характеру, передбачає оновлення технологічної бази, структурну перебудову виробництва, формування нових секторів економіки, розвиток людського потенціалу та підвищення стійкості до майбутніх шоків.

Економічна природа інноваційного відновлення базується на процесах відтворення економічного потенціалу на основі впровадження нових технологій, організаційних рішень, бізнес-моделей, інституцій та механізмів мобілізації ресурсів. На відміну від традиційного відновлення, орієнтованого переважно на повернення економічної системи до попереднього стану, інноваційне відновлення передбачає формування якісно нової структури економіки, здатної забезпечувати вищу продуктивність, ресурсну ефективність та адаптивність. У цьому

контексті відновлення має розглядатися як елемент довгострокової структурної трансформації, в межах якої кризові втрати можуть стати стимулом для технологічного оновлення та переходу до нової моделі розвитку.

Актуальність такого підходу має різну специфіку залежно від рівня соціально-економічного розвитку країни. Для розвинених економік інноваційне відновлення покликане підтримати технологічне лідерство, продуктивність та глобальну конкурентоспроможність за швидкої цифровізації, розвитку штучного інтелекту і зміни технологічних укладів. Окрім того, тут економічне відновлення орієнтується на прискорене оновлення технологічної, енергетичної, інфраструктурної та інституційної бази, розвиток дослідницького потенціалу та формування нових конкурентних переваг.

Для країн із низьким рівнем розвитку проблема має іншу природу. Обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень технологічного забезпечення, слабкість інституцій, дефіцит кваліфікованих кадрів та низька інноваційна спроможність обмежують можливості самостійного формування сучасної моделі економічного зростання. Тому інноваційне відновлення тут має поєднувати розвиток базової інфраструктури та людського потенціалу з технологічним трансфером, залученням інвестицій, цифровізацією, розвитком підприємництва та інтеграцією у глобальні виробничі й технологічні мережі. Однак критично важливим є недопущення

формування залежної моделі розвитку, за якої країна залишається переважно постачальником сировини та дешевої робочої сили.

Особливої актуальності концепція інноваційного відновлення набуває для країн із високим рівнем соціально-економічної нестабільності, де економічні кризи поєднуються зі слабкістю державних інститутів, політичною нестабільністю, високою бідністю, нерівністю, демографічними проблемами та обмеженими можливостями бюджетної політики. Відтак відновлення потребує одночасного зміцнення економічної стійкості, інституційної спроможності та соціальної згуртованості. Для держав, що перебувають у стані конфлікту або постраждали від війни, проблема є ще складнішою. Фізичне руйнування інфраструктури та виробничих активів супроводжується втратами людського потенціалу, міграціями населення, руйнуванням освітньої та наукової систем, скороченням зайнятості й інвестицій та погіршенням інституційного середовища. Досвід країн, що пережили конфлікти, засвідчує, що стійке відновлення потребує разом із реконструкцією інфраструктури одночасного розвитку освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, зайнятості та інституцій.

У глобальному вимірі проблема посилюється тим, що конфліктні та нестабільні економіки дедалі частіше стикаються з накладанням декількох криз одночасно. Це обмежує ефективність традиційних секторальних заходів відновлення. Світовий банк наголошує на взаємопосиленні економічних, соціальних та людських втрат у складних умовах та на територіях, які постраждали від різного роду конфліктів, тоді як ОЕСР розглядає крихкість держав як багатовимірне явище з охопленням економічних, політичних, безпекових, соціальних, екологічних та людських вимірів.

Відтак наукова актуальність дослідження економічної природи та концептуальних засад інноваційного відновлення зумовлена необхідністю теоретичного переосмислення самого поняття відновлення та розробки цілісного концептуального підходу до його організації. Йдеться про визначення принципів, цілей, функцій, суб'єктів, ресурсного забезпечення та механізмів інноваційного відновлення, включно зі встановленням взаємозв'язків між інвестиціями, технологічними змінами, розвитком людського потенціалу, структурною модернізацією та макроекономічною стабільністю. Саме формування такого концептуального підґрунтя створює основу для проактивної моделі економічного розвитку, коли процес відновлення одночасно стає інструментом модернізації, інноваційного прориву та досягнення довгострокової стійкості національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розуміння закономірностей відновлення зробили В. Церра та С. Саксена, які доводять, що після глибоких економічних криз повернення до попередньої траєкторії зростання не є автоматичним, а втрати виробничого потенціалу можуть мати довготривалий характер [1, с. 439-457]. Подальші дослідження В. Церри, Ю. Панізи

та С. Саксени засвідчили значну неоднорідність процесів відновлення після рецесій та залежність їх результативності від особливостей економічної політики й структурних характеристик економік [2, с. 424-439].

Окремий напрям досліджень становить вивчення реконструкції як передумови довгострокового економічного розвитку. Н. Б'янкі та М. Гюрцеллі, аналізуючи досвід реалізації Плану Маршалла в Італії, показали важливість масштабних інвестицій у публічну інфраструктуру для відновлення економічної активності та формування передумов стійкого розвитку [3, с. 501-537]. У контексті України І. Ю. Підоричева розглядає реконструкцію як складний багатовимірний процес повоєнного територіального розвитку, що має поєднувати відбудову з модернізацією та структурними змінами [4]. Співвідношення відновлення і модернізації досліджують Ю. Болотіна та С. Чимишенко, акцентуючи увагу на необхідності вибору моделей реконструкції України, які не обмежуються простим відтворенням довоєнних виробничих та інфраструктурних систем [5]. Р. Бедрій наголошує на значенні належного організаційно-правового забезпечення відновлення та економічного розвитку територій у процесі повоєнної реконструкції [6, с. 53-62].

Важливе місце у сучасній літературі займають дослідження перспектив відновлення України з позицій структурної модернізації та формування нової моделі розвитку. Т. Беккер, Ю. Городніченко та Б. Ведер ді Мауро систематизують основні пропозиції щодо повоєнної відбудови України та підкреслюють необхідність поєднання відновлення фізичного капіталу з інституційними реформами, інвестиціями та інтеграцією до європейського економічного простору [7, с. 293-320]. Г. дель Кастілло, досліджуючи досвід постконфліктного відновлення, акцентує увагу на необхідності комплексного відновлення державних інститутів, економічних систем і виробничого потенціалу, оскільки фізична реконструкція сама по собі не забезпечує стійкого економічного розвитку [9].

Інноваційна складова відновлення дедалі більше розглядається як ключова умова переходу від простого відтворення до якісної трансформації економіки. М. Чепелієв, О. Дячук, Р. Подолець та А. Семенюк обґрунтовують можливість формування зеленої траєкторії повоєнного відновлення України, що передбачає технологічне оновлення, підвищення енергоефективності та декарбонізацію економіки [10, с. 606-611]. А. Ставицький та Г. Харламова пов'язують відновлення України з реалізацією Цілей сталого розвитку, що передбачає комплексне поєднання економічних, соціальних, екологічних та інституційних пріоритетів [11, с. 31-48]. Д. Арчібугі, А. Філіппетті та М. Френц доводять, що інвестиції в інновації мають розглядатися як важливий інструмент забезпечення економічного відновлення, оскільки вони сприяють підвищенню продуктивності та створенню нових джерел економічного зростання [12, с. 92-102]. У свою чергу, А. Філіппетті, П. Гкотціс, А. Веццані та А. Зінілі встановлюють зв'язок між інноваційною активністю

регіонів та їхньою здатністю протистояти економічним шокам, що підтверджує значення інновацій для формування економічної резиліентності [13, с. 807-832].

Систематизацію підходів до повоєнної реконструкції України представлено у праці за редакцією Г. Цірелла, де відновлення розглядається у взаємозв'язку з економічним розвитком, інституційними реформами, інвестиціями, людським капіталом та структурною модернізацією [14].

Проте недостатньо розробленим залишається цілісне концептуальне представлення інноваційного відновлення національної економіки, яке б одночасно поєднувало технологічні, структурні, інвестиційні, інституційні, людські, цифрові, екологічні та просторові компоненти. Саме ця наукова прогалина зумовлює необхідність розроблення концептуальної моделі інноваційного відновлення національної економіки.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування концептуальної моделі інноваційного відновлення національної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. На початку 2000-х рр. разом із розвитком інформаційно-аналітичних систем і технологій з'являється все більше публікацій, в яких концепти та ідеї економічного відновлення перевіряються з позиції економіко-математичного моделювання. До прикладу, В. Церра і С. Саксена на основі панельних даних для широкого кола країн довели, що значні втрати виробничих потужностей унаслідок кризи можуть мати довготривалий характер, утім, автоматичне повернення економіки до попереднього стану ефективності функціонування не є гарантованим [1, с. 439-457]. Окрім того, важливо розуміти характер, природу й наслідки різних типів криз, як-от, наприклад, воєнні руйнування можна відновити відносно швидко, тоді як для стабілізації фінансово-економічної системи країни втрати можуть виявитися значно стійкішими, а відновлення – істотно тривалішим. Отже, відновлення слід розглядати як результат цілеспрямованої економічної політики держави та реалізованих нею структурних змін.

У подальших наукових дослідженнях цих авторів аналізується вплив макроекономічної політики на швидкість відновлення, яка, власне, залежить від дієвості застосовуваних механізмів прискорення відновлення з відповідними монетарними і фінансовими стимулами, зовнішньою допомогою, валютним інструментарієм [2, с. 424-439]. Є всі підстави стверджувати, що змістові характеристики поняття реконструкції розширюються: вона має включати не тільки інвестиції у фізичні активи, а й макроекономічні, фінансові та зовнішньоекономічні механізми стимулювання відновлення.

Сучасний етап еволюції досліджень у сфері економічного відновлення тісно корелює з модернізацією та інноваційним оновленням. Так, Н. Бянкі та М. Гюрцеллі на основі емпіричних даних регіонів Італії у праці [3, с. 501-537] ідентифікували й обґрунтували наступний ланцюг подій: реконструкційні інвестиції → модернізація інфраструктури → технологічні зміни → продуктивність →

підприємницька активність → інновації → довгострокове зростання. По суті, це методологічний алгоритм концепції інноваційного відновлення, яка прямим чином ув'язує економічне відновлення з модернізацією та інноваційним розвитком. Результати дослідження підтвердили й інше: реконструкційні інвестиції забезпечили стратегічні ефекти саме за рахунок технологічного оновлення, впливу на стимулювання підприємницької активності і зростання продуктивності у галузях із високим рівнем доданої вартості. Попри те, значних імпульсів надали швидша модернізація транспортної та комунікаційної інфраструктури, розвиток і ефективізація сировинних галузей, у тому числі сільського господарства, механізація, вихід на ринок сучасних промислових підприємств, створення нових робочих місць та активізація в секторі інтелектуальної власності.

Додатковий аспект досліджуваної проблематики, який водночас дозволяє розвинути методико-концепційні положення, поняття і характеристики економічного відновлення, стосується ідентифікації відмінностей між у значній мірі суміжними аспектами, як-от – відновлення, реконструкція, модернізація та трансформація.

Так, І. Підричева порівнює такі поняття, як реконструкція, відновлення, відбудова, оновлення, реставрація, регенерація та реабілітація, за п'ятьма критеріями: глибиною змін, їх ініціатором, масштабом, об'єктом, часовим горизонтом. На цій основі авторка доводить, що відновлення – процес ширший, пов'язаний із подоланням наслідків шоків; тоді як реконструкція охоплює фізично-просторові і функціональні зміни як удосконалення, так і трансформації. Принциповим є те, що реконструкція не обов'язково означає повернення до попереднього стану: вона може бути інструментом переходу до іншої моделі розвитку [4].

По суті на цій основі створюється теоретичний базис для висновку, що відновлення не можна отождествлювати з реконструкцією, а реконструкцію – з простим відтворенням зруйнованого, що актуалізує процеси державної політики та державного регулювання саме інноваційного відновлення.

У своїх дослідженнях Ю. Болотіна та С. Чимішенко концептуально протиставляють відновлення та модернізацію. Науковці виходять із того, що економічна система України й до повномасштабної війни характеризувалася істотними вадами, відтак повернення до такої моделі алогічне. Відтак відновлення фактично означає повернення економічної активності та втраченого, а от модернізація передбачає якісну зміну економічної моделі, технологічне оновлення, структурну перебудову та формування нових факторно-ресурсних переваг. На противагу відновленню, модернізація стосується економічної свободи, структурного реформування та поглиблення інноваційної промислової політики [5].

Однак не всі дослідники одностайні у вказаному. До прикладу, О. Бедрій трактує відновлення не як повернення до попереднього (довоєнного) стану, а як комплексну трансформацію та глибoku

модернізацію. Розмежовуються три рівні: (1) реконструкція (відновленням пошкоджених або зруйнованих об'єктів); (2) модернізація (якісне оновлення у відповідності до сучасних вимог); (3) трансформація (глибока зміна самої системи функціонування національної економіки) [6, с. 53-62]. Зауважимо, що специфіка цього підходу має як теоретичний, так і прикладний зміст, важливість якого в розвитку розуміння того, що відновлення може бути процесом, який включає реконструкцію, але виходить далеко за її межі, коли кожен наступний рівень (реконструкція → модернізація → трансформація) характеризується більшою глибиною якісних змін.

У дослідженні [7, с. 293-320] систематизується великий масив пропозицій щодо післявоєнної реконструкції економіки України, кожна з яких стосується тих чи інших змін, трансформацій. Так, відновлення / реконструкція вбачаються комплексними етапами, покликаними модернізувати інфраструктуру, вдосконалити інституційне середовище та покращити економічну структуру. Реконструкція має створити умови для зростання продуктивності, розширення інвестиційного потенціалу, інтеграції національної економіки в європейський простір. Відповідно, реконструкція слугує інструментом модернізації, а не самоціллю.

Згідно з позицією Ю. Городніченка, Т. Беєкера та У ді Мауро досліджувані поняття необхідно розмежовувати, виходячи з макроекономічної природи відновлення, за якої відновлення має передусім макроекономічний вимір (повернення економічної активності, зайнятості, виробництва і функціонування основних систем після шоку), а реконструкція – більш конкретний інвестиційно-структурний зміст (відбудова фізичного капіталу, інфраструктури, житла, енергетики, транспорту тощо); реконструкція дозволяє та, по суті, слугує необхідним етапом глибокої модернізації національної економіки. Відтак усі три зі вказаних аспектів взаємопов'язані, але є принципово різними: відновлення забезпечує повернення до попереднього стану функціонування, реконструкція відновлює та перебудовує активи, а модернізація змінює якість економічної системи [8, с. 293-320].

Натомість Г. дель Кастілло – один із класиків та основоположників досліджень у сфері економічного відновлення, оперує такими пов'язаними між собою і водночас суттєво різними аспектами, як-от – фізична відбудова, структурна трансформація та економічний розвиток. Використовуючи слово “фізична”, автор наголошує на тому, що реконструкція стосується відбудови зруйнованої матеріальної бази; тоді як структурна трансформація передбачає зміну структури економічної системи. У свою чергу, розвиток стосується формування умов довгострокового підвищення добробуту населення та життєздатності економіки. На думку науковця, ці процеси не можна об'єднувати, але необхідно їх координувати в межах єдиної стратегії державної політики економічного відновлення [9]. Таким чином, погоджуючись із автором, водночас є всі підстави для висновку, що трансформація – якісно

глибший процес, ніж реконструкція, а економічне відновлення охоплює обидві компоненти.

Виходячи з вищенаведеного, а також доповнюючи низкою інших результатів наукових пошукувань, важливо узагальнити поняття та навести методико-прикладні характеристики інноваційної моделі відновлення, систематизувати принципи, цілі та завдання інноваційного відновлення країни.

Передусім констатуємо про те, що в основі сучасного наукового осмислення економічного відновлення знаходиться інноваційна складова. Беззаперечно, масштабні кризи та воєнні руйнування завдають значного збитку національній і регіональним соціально-економічним системам. Водночас відкривають можливості для технологічного оновлення, структурної перебудови, цифровізації та задіяння нових ресурсів і чинників економічного зростання. Результати сучасних досліджень українських і зарубіжних науковців дають підстави розглядати інноваційне відновлення як напрям реконструкційної політики та як цілісну модель економічного відновлення, за якої інновації виконують роль системного механізму переходу від повернення втраченого до формування якісно нової траєкторії розвитку.

Значне підґрунтя для такого підходу формують результати дослідження М. Чепелева, О. Дячук, Р. Подольця та А. Семенюка. У підсумку системного моделювання автори на прикладі енергетики України доводять, що післявоєнне відновлення енергетичної системи країни має відбуватися шляхом прискорення переходу до низьковуглецевої моделі. Наголошується на перспективах застосування процесів розвитку відновлюваної енергетики, електрифікації, декарбонізації та підвищення енергетичної незалежності [10, с. 606-611].

У повній мірі аргументованою видається позиція науковців відносно вартості “зеленого сценарію”. З одного боку, це додаткове навантаження на економіку, але ж, з іншого боку, – технологічний перехід, здатний одночасно створювати довгострокові економічні, екологічні та енергетичні переваги, за рахунок яких забезпечується технологічно випереджальне, низьковуглецеве, ресурсоефективне, орієнтоване на довгострокові структурні зміни, на противагу поверненню до попередньої низько-ефективної технологічної структури.

Інший актуальний аспект інноваційної моделі відновлення, на засадах дослідження післявоєнної реконструкції України крізь призму Цілей сталого розвитку та її інтеграції до європейського і глобального економічного простору розкривають А. Ставицький та Г. Харламова. Науковці в повній мірі переконані, що економічне відновлення – це не про фізичну реконструкцію зруйнованих об'єктів, а про цілісне досягнення економічних, соціальних, екологічних та інституційних цілей [11, с. 31-48]. За таких орієнтирів йдеться про формування багатовимірної моделі, коли економічне зростання узгоджується з ощадливим природокористуванням і використанням ресурсів, розвитком людського потенціалу, інституційною спроможністю та європейською інтеграцією. Притому для інноваційної

моделі це також означає необхідність поєднання технологічних інновацій із соціальними та інституційними змінами. З таким висновком необхідно погодитися і додати, що сама по собі технологічна модернізація без відповідних змін у системі управління, інфраструктурі та людському капіталі не забезпечить стійкого відновлення національної економіки.

Як у вже згадуваному, так і в інших підходах чітко простежується аспект людського потенціалу. Й справді, людина – центральне місце й провідний ресурс як для відновлення назагал, так і для його інноваційного типу зокрема. Відтак позитивно, що наголошується на формуванні принципу людиноцентричності інноваційного відновлення. Відновлення економіки має бути спрямоване на нарощення і модернізацію виробничих потужностей та збільшення заради цього обсягів капітальних інвестицій, але в основі всього цього має перебувати розвиток людського потенціалу, підвищення якості життя, створення можливостей для зайнятості і формування сучасного середовища проживання.

Відповідно, інновації, окрім технологічного, набувають і соціального характеру. Цифрові рішення, прогресивні моделі надання суспільних послуг, сучасна освіта, нові форми зайнятості та інноваційна інфраструктура повинні забезпечувати включення людини в процес економічного відновлення. Сама інноваційна модель базується на принципах інклюзивності, сталості, людиноцентричності та інтегрованості економічних, соціальних і екологічних цілей.

Окремий напрям розвитку теорії інноваційного відновлення формують дослідження Д. Аркібугі, А. Філіппетті та М. Френца, в яких аналізується роль інновацій у виході економіки з кризового стану. На думку науковців, криза призводить до скорочення приватних і публічних інвестицій. Це чи не найбільш гостро проявляється у секторах освіти, науки, ДіР та інноваційного підприємництва. Позаяк саме інноваційні інвестиції можуть стати основою переходу до нової фази економічного розвитку. Відтак економічне відновлення на інноваційних засадах залежить від масштабної державної програми підтримки *R&D* та інновацій, у тому числі для компенсації відтоку приватного інвестування у цьому секторі економіки [12, с. 92-102]. Звідси можна зробити висновок про принципове положення інноваційної моделі відновлення: державна політика виконує каталізуючу, а не пасивно-компенсаційну функцію, створює умови, за яких державні інвестиції в інновації формують мультиплікативний ефект для приватного капіталу, підприємницької активності та технологічного прогресу.

Інноваційне відновлення національної економіки – це також і про зміцнення її стійкості. Відповідні висновки зроблені А. Філіппетті, П. Гкоцісом, А. Веццані та А. Зінілі. Науковці довели, що регіони з вищою інноваційною спроможністю характеризуються кращими параметрами зайнятості як за фінансово-економічної кризи, так і після виходу з неї. А чинником цього слугує сформований і нарощений потенціал навчання, адаптації та

використання знань, застосування якого дозволяє швидше реагувати на шоки [13, с. 807-832].

Відповідно до авторської позиції для концепції інноваційного відновлення цей результат має фундаментальне значення та доводить: інновації слід вважати засобом підвищення продуктивності, але притому й дієвим механізмом економічної стійкості й адаптивності. За рахунок цього доповнюється система завдань економічного відновлення через формування інноваційних екосистем, здатних, по-перше, відновити втрачене, але, по-друге, краще протистояти майбутнім кризам.

“Важливо аби в структурі інноваційного типу економічного відновлення своє місце посідали питання досліджень і створення знань, цифровізації, інноваційних технологій, сталого розвитку, розвитку підприємництва та людського капіталу” [14, с. 7-22]. До такого висновку доходять Дж. Т. Чіреллі та співавтори, які систематизували сучасні підходи до післявоєнної реконструкції та економічного розвитку країни.

Науковці розглядають економічне відновлення як багатокомпонентний процес фізичної реконструкції з модернізацією у фінансовій, економічній, соціальній, інституційній, екологічній та інших сферах соціально-економічної системи країни.

За рахунок цього інноваційна модель відновлення стає екосистемною, в якій технологічні інновації поєднуються з інституційними, організаційними, соціальними, екологічними. Така модель передбачає системну сукупність інноваційних проєктів, орієнтованих на перебудову механізмів функціонування економіки, за якої інноваційна діяльність – джерело продуктивності та сталого поступального розвитку.

Узагальнення наведених вище результатів дає підстави визначити інноваційну модель відновлення національної економіки як системно організований процес подолання наслідків економічних і соціальних шоків, відновлення втраченого потенціалу та одночасної структурно-технологічної перебудови економіки на основі інновацій, знань, цифрових технологій, низьковуглецевих рішень та інституційних змін, спрямованих на побудову нової, продуктивнішої, стійкішої та конкурентоспроможної моделі економічного розвитку.

Своєю чергою, інноваційна модель економічного відновлення передбачає використання реконструкційного процесу як своєрідного “вікна можливостей” для прискорення структурних змін. Її принципова відмінність полягає у тому, що кожне рішення щодо відновлення оцінюється за критеріями: (1) зростання продуктивності, (2) створення доданої вартості, (3) досягнення технологічних переваг, (4) підвищення стійкості до шоків, (5) формування нових джерел економічного зростання.

На основі вивчення наукових підходів можна сформулювати систему принципів інноваційного відновлення національного господарства країни. По-перше, це принцип випереджального розвитку, суть якого в тому, що відновлення не повинно відтворювати застарілу технологічну та структурну модель, а реконструкційні рішення мають

забезпечувати вищий технологічний і продуктивний рівень порівняно з довоєнним. По-друге, це принцип інноваційності, який полягає в тому, що інновації мають бути не окремим напрямом політики, а наскрізним принципом усіх складових секторів відновлення (промисловості, енергетики, інфраструктури, будівництва, освіти, державного управління та соціальної сфери). По-третє, це принцип системності. Технологічне оновлення має здійснюватися одночасно з інституційними, організаційними, соціальними і структурними змінами. По-четверте, це принцип сталості та зеленої трансформації, за дотримання якого відновлення створює ресурсоефективну, низьковуглецеву й екологічно стійку економіку. По-п'яте, це принцип резильєнтності, суть якого – в тому, що результатом відновлення стає повернення до функціонування, а також підвищення здатності економіки протистояти майбутнім кризам. По-шосте, це принцип людиноцентричності та інклюзивності, за якого технологічна модернізація повинна супроводжуватися розвитком людського потенціалу, створенням якісної зайнятості і забезпеченням доступності результатів економічного розвитку. По-сьоме, це принцип державно-приватного партнерства. Держава повинна створювати умови та стимули для інновацій, тоді як бізнес має забезпечувати комерціалізацію технологій, інвестиції та масштабування інноваційних рішень. По-восьме, це принцип європейської інтегрованості, дотримання якого гарантує те, що відновлення орієнтоване на технологічні, інституційні та регуляторні стандарти ЄС і створює передумови для інтеграції країни до європейських виробничих, інноваційних та фінансових мереж.

З огляду на вищенаведене вважаємо, що концептуальна модель інноваційного відновлення набуває вигляду, як на рис. 1.

Вважаємо, що генеральною метою інноваційного відновлення є формування нової моделі національної економіки, здатної забезпечувати високі (у відповідності з наявним ресурсним потенціалом і зовнішніми можливостями) темпи довгострокового економічного зростання на основі

технологічних і структурних інновацій, підвищення продуктивності, розвитку людського капіталу та стійкості до внутрішніх і зовнішніх шоків. Відповідно, практичними завданнями інноваційного відновлення є, по-перше, концентрація інвестицій на критичній та інноваційній інфраструктурі; по-друге, стимулювання приватних інвестицій у R&D та технологічне оновлення; по-третє, розвиток механізмів трансферу технологій і комерціалізації результатів наукових досліджень; по-четверте, підтримка високотехнологічних виробництв і підприємств із високою доданою вартістю; по-п'яте, цифровізація виробничих і управлінських процесів; по-шосте, розвиток відновлюваної енергетики, енергоефективності та циркулярних технологій; по-сьоме, відновлення кадрового, освітнього та наукового потенціалу; по-восьме, формування інноваційних кластерів і регіональних інноваційних екосистем; по-дев'яте, створення ефективних механізмів державно-приватного співфінансування інновацій; по-десяте, забезпечення інституційної і регуляторної сумісності української економіки з європейським економічним простором.

Таким чином, результати досліджень дозволяють стверджувати, що інноваційна модель відновлення принципово відрізняється від моделі простого відтворення економіки. Її сутність – у поєднанні трьох взаємопов'язаних процесів: (1) відновлення втраченого потенціалу → (2) модернізація існуючої економічної бази → (3) структурна трансформація соціально-економічної системи країни та регіонів на інноваційній основі. При цьому інновації розглядаються не цільовим орієнтиром, а наскрізним механізмом, який забезпечує інноваційне відновлення національної економіки через модернізацію, а модернізацію – знову ж таки через інновації. Лише таким чином формується якісно нова траєкторія поступу країни і перетворюється післякризове та повоєнне відновлення з компенсаційного процесу на механізм структурної перебудови, технологічного прориву та довгострокового економічного зростання.



Рис. 1. Концептуальна модель інноваційного відновлення національної економіки
 Джерело: авторська розробка

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. За результатами аналізування еволюції наукових поглядів на економічні кризи та політику виходу з них обґрунтовано, що економічне відновлення доцільно розглядати як цілеспрямований, системний і довгостроковий процес відновлення втраченого економічного потенціалу, реконструкції та модернізації його матеріально-технологічної основи й одночасної структурної й інституційної трансформації на основі інновацій, знань і новітніх технологій, що забезпечує перехід економіки до якісно нової ефективної та стійкої моделі розвитку. Складовими економічного відновлення розглядаються процеси: повернення, реконструкції, модернізації і трансформації, які взаємопов'язані. Відновлення забезпечує повернення функціональної спроможності економіки та її втраченого потенціалу; реконструкція спрямована на відбудову і перебудову фізичної, виробничої та інфраструктурної бази; модернізація передбачає її технологічне, структурне та інституційне оновлення; трансформація означає глибоку зміну структури і механізмів функціонування економічної системи.

Економічна природа інноваційного відновлення проявляється у технологічному (впровадження нових технологій і підвищення продуктивності), структурному (формування нової галузевої та секторальної структури з вищою часткою високотехнологічних виробництв), інвестиційному (концентрація капіталу на проєктах із високим інноваційним і мультиплікативним ефектом), інституційному (створення сприятливого середовища для інновацій та ефективної взаємодії держави, бізнесу і науки), людському (відновлення та нарощування інтелектуального й кадрового потенціалу), цифровому (цифрова трансформація економічних і управлінських процесів), екологічному (перехід до ресурсоефективної та низьковуглецевої моделі) і просторовому (формування інноваційних екосистем, кластерів і нових центрів економічного зростання) аспектах. Своєю чергою, предметами інноваційного відновлення слугують: відновлення економічного потенціалу, інноваційна реконструкція та модернізація виробничо-інфраструктурної бази, розвиток науки, технологій і людського капіталу, цифрова та зелена трансформація, структурна перебудова економіки, інституційне забезпечення і інтеграція до європейських і глобальних ланцюгів створення вартості.

Перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері є удосконалення методики аналізування ефективності реалізації державної політики економічного відновлення національного господарства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Cerra V., Saxena S. C. Growth Dynamics: The Myth of Economic Recovery. *American Economic Review*. 2008. Vol. 98, No. 1. P. 439-457. DOI: 10.1257/aer.98.1.439.
2. Cerra V., Panizza U., Saxena S. C. International Evidence on Recovery from Recessions. *Contemporary Economic Policy*. 2013. Vol. 31, No. 2. P. 424-439. DOI: 10.1111/j.1465-7287.2012.00313.x.
3. Bianchi N., Giorcelli M. Reconstruction Aid, Public Infrastructure, and Economic Development: The Case of the Marshall Plan in Italy. *The Journal of Economic History*. 2023. Vol. 83, No. 2. P. 501-537. DOI: 10.1017/S0022050723000128.
4. Підоричева І. Ю. Теоретична концептуалізація реконструкції в контексті повоєнного територіального розвитку України. *Економіка промисловості*. 2025. № 3. DOI: 10.15407/econindustry2025.03.003.
5. Bolotina Y., Chymyshenko S. Restoration or Modernization: Models of Reconstruction of Ukraine after the War. *Herald of Kyiv Institute of Business and Technology*. 2023. No. 49. DOI: 10.37203/kibit.2023.49.02.
6. Бедрий Р. Б. Організаційно-правове забезпечення відновлення та економічного розвитку міст у контексті повоєнної реконструкції України. *Економіка та право*. 2023. № 3. С. 53-62. DOI: 10.15407/econlaw.2023.03.053.
7. Becker T., Gorodnichenko Y., Weder di Mauro B. How to Rebuild Ukraine: A Synthesis and Critical Review of Policy Proposals. *Annual Review of Economics*. 2025. Vol. 17. P. 293-320. DOI: 10.1146/annurev-economics-081324-093012.
8. Gorodnichenko Y., Becker T., Weder di Mauro B. How to Rebuild Ukraine: A Synthesis and Critical Review of Policy Proposals. *Annual Review of Economics*. 2025. Vol. 17. P. 293-320. DOI: 10.1146/annurev-economics-081324-093012.
9. Castillo del G. *Rebuilding War-Torn States: The Challenge of Post-Conflict Economic Reconstruction*. Oxford: Oxford University Press, 2008. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199237739.001.0001.
10. Chepeliev M., Diachuk O., Podolets R., Semeniuk A. Can Ukraine go "green" on the post-war recovery path? *Joule*. 2023. Vol. 7, No. 4. P. 606-611. DOI: 10.1016/j.joule.2023.02.007.
11. Stavitsky A., Kharlamova G. SDGs Realization for the Renovation of Ukraine. In: Nate S. (ed.). *Ukraine's Journey to Recovery, Reform and Post-War Reconstruction: A Blueprint for Security, Resilience and Development*. Cham: Springer, 2025. P. 31-48. DOI: 10.1007/978-3-031-66434-2_3.
12. Archibugi D., Filippetti A., Frenz M. Investment in innovation for European recovery: A public policy priority. *Science and Public Policy*. 2020. Vol. 47, No. 1. P. 92-102. DOI: 10.1093/scipol/scz049.
13. Filippetti A., Gkotsis P., Vezzani A., Zinilli A. Are innovative regions more resilient? Evidence from Europe in 2008-2016. *Economia Politica*. 2020. Vol. 37. P. 807-832. DOI: 10.1007/s40888-020-00195-4.
14. Cirella G. T. (ed.). *Handbook on Post-War Reconstruction and Development Economics of Ukraine: Catalyzing Progress*. Cham: Springer, 2024. 606 p. DOI: 10.1007/978-3-031-48735-4.

REFERENCES

1. Cerra V. and Saxena, S. C. (2008), Growth Dynamics: The Myth of Economic Recovery, *American Economic Review*, vol. 98, No. 1, p. 439-457. DOI: 10.1257/aer.98.1.439.
2. Cerra V., Panizza U. and Saxena, S. C. (2013), International Evidence on Recovery from Recessions, *Contemporary Economic Policy*, vol. 31, No. 2, p. 424-439. DOI: 10.1111/j.1465-7287.2012.00313.x.
3. Bianchi N. and Giorcelli M. (2023), Reconstruction Aid, Public Infrastructure, and Economic Development: The Case of the Marshall Plan in Italy, *The Journal of Economic History*, vol. 83, No. 2, p. 501-537. DOI: 10.1017/S0022050723000128.
4. Pidorycheva, I. Yu. (2025), Teoretychna kontseptualizatsiia rekonstruktsii v konteksti povoiennoho terytorialnoho rozvytku Ukrainy, *Ekonomika promyslovosti*, № 3. DOI: 10.15407/econindustry2025.03.003.
5. Bolotina Y. and Chymyshenko S. (2023), Restoration or Modernization: Models of Reconstruction of Ukraine after the War, *Herald of Kyiv Institute of Business and Technology*, No. 49. DOI: 10.37203/kibit.2023.49.02.
6. Bedrii, R. B. (2023), Orhanizatsiino-pravove zabezpechennia vidnovlennia ta ekonomichnoho rozvytku mist u konteksti povoiennoi rekonstruktsii Ukrainy, *Ekonomika ta pravo*, № 3, s. 53-62. DOI: 10.15407/econlaw.2023.03.053.
7. Becker T., Gorodnichenko Y. and Weder di Mauro B. (2025), How to Rebuild Ukraine: A Synthesis and Critical Review of Policy Proposals, *Annual Review of Economics*, vol. 17, p. 293-320. DOI: 10.1146/annurev-economics-081324-093012.
8. Gorodnichenko Y., Becker T. and Weder di Mauro B. (2025), How to Rebuild Ukraine: A Synthesis and Critical Review of Policy Proposals, *Annual Review of Economics*, vol. 17, p. 293-320. DOI: 10.1146/annurev-economics-081324-093012.
9. Castillo del G. (2008), Rebuilding War-Torn States: The Challenge of Post-Conflict Economic Reconstruction, Oxford University Press, Oxford. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199237739.001.0001.
10. Chepeliev M., Diachuk O., Podolets R. and Semeniyuk A. (2023), Can Ukraine go “green” on the post-war recovery path?, *Joule*, vol. 7, No. 4, p. 606-611. DOI: 10.1016/j.joule.2023.02.007.
11. Stavitskyi A. and Kharlamova G. (2025), SDGs Realization for the Renovation of Ukraine, In: Nate S. (ed.) *Ukraine’s Journey to Recovery, Reform and Post-War Reconstruction: A Blueprint for Security, Resilience and Development*, Springer, Cham, p. 31-48. DOI: 10.1007/978-3-031-66434-2_3.
12. Archibugi D., Filippetti A. and Frenz M. (2020), Investment in innovation for European recovery: A public policy priority, *Science and Public Policy*, vol. 47, No. 1, p. 92-102. DOI: 10.1093/scipol/scz049.
13. Filippetti A., Gkotsis P., Vezzani A. and Zinilli A. (2020), Are innovative regions more resilient? Evidence from Europe in 2008-2016, *Economia Politica*, vol. 37, p. 807-832. DOI: 10.1007/s40888-020-00195-4.
14. Cirella, G. T. (ed.) (2024), *Handbook on Post-War Reconstruction and Development Economics of Ukraine: Catalyzing Progress*, Springer, Cham, 606 p. DOI: 10.1007/978-3-031-48735-4.

Стаття надійшла: 29.06.2026

Стаття прийнята: 27.07.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026

УДК 331.5:338.45:338.246.8:330.4(477)

Куцик В. І.,
valentynakutsyk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8230-9436,
к.е.н., проф., професор кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів

Семів С. Р.,
centercoop@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4682-7359,
к.е.н., проф., завідувач кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів

ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ В КОНТЕКСТІ ПОСИЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні та прикладні засади розвитку кадрового потенціалу промислового сектору України в системі забезпечення економічної стійкості та економічної безпеки держави в умовах воєнних, демографічних, технологічних і глобалізаційних викликів. Обґрунтовано, що кадровий потенціал промисловості є одним із ключових стратегічних ресурсів економічного розвитку, який визначає здатність підприємств підтримувати безперервність виробництва, адаптуватися до структурних змін, впроваджувати інновації та забезпечувати конкурентоспроможність національної економіки. Показано, що сучасні екзистенційні загрози суттєво трансформували структуру людського капіталу промислового сектору, зумовивши дефіцит кваліфікованих працівників, втрату критичних компетентностей, посилення регіональних диспропорцій на ринку праці та необхідність переорієнтації системи кадрового забезпечення на принципи кадрової стійкості. Доведено, що забезпечення економічної стійкості промислового сектору потребує переходу від традиційного управління персоналом до адаптивного стратегічного управління кадровим потенціалом, яке поєднує розвиток людського капіталу, кадрові інвестиції, безперервне навчання, цифровізацію компетентностей та формування системи управління критичними професійними навичками. Запропоновано концептуальний підхід до інтегрального оцінювання кадрового потенціалу промислового сектору, який базується на системі соціально-демографічних, освітньо-кваліфікаційних, економічних, інноваційних та інституційних індикаторів і дозволяє комплексно оцінити рівень кадрової стійкості регіонів та окремих галузей промисловості. На основі кластерного аналізу передбачено групування регіонів України за рівнем розвитку кадрового потенціалу та сприятливістю середовища для його відтворення, що створює аналітичну основу для формування диференційованої державної кадрової політики. Визначено пріоритетні напрями посилення кадрового потенціалу промислового сектору, серед яких – розвиток системи професійної освіти і перекваліфікації, стимулювання інвестицій у людський капітал, підтримка інноваційної зайнятості, формування партнерств між державою, бізнесом та освітніми інституціями, а також створення механізмів утримання і повернення висококваліфікованих фахівців. Зроблено висновок, що розвиток кадрового потенціалу промислового сектору є визначальною передумовою зміцнення економічної стійкості, підвищення економічної безпеки та забезпечення повоєнного відновлення і довгострокової конкурентоспроможності економіки України.

Ключові слова: кадровий потенціал, промисловий сектор, економічна стійкість, економічна безпека, людський потенціал, людський капітал, кадрова стійкість, критичні компетентності, інтегральне оцінювання, кадрові інвестиції, адаптивне стратегічне управління, кластерний аналіз, ринок праці.

Kutsyk V. I.,
valentynakutsyk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8230-9436,
Ph.D, Professor, Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Semiv S. R.,
centercoop@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4682-7359,
Ph.D., Professor, Head of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv



ASSESSMENT OF THE INDUSTRIAL SECTOR'S HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN THE CONTEXT OF STRENGTHENING UKRAINE'S ECONOMIC RESILIENCE AND SECURITY

Abstract. *The article examines the theoretical, methodological and applied foundations of developing the human resources potential of Ukraine's industrial sector within the system of ensuring the country's economic resilience and economic security amid military, demographic, technological and globalization challenges. It is substantiated that the human resources potential of industry is one of the key strategic resources of economic development, determining enterprises' ability to maintain production continuity, adapt to structural changes, implement innovations and ensure the competitiveness of the national economy. It is demonstrated that contemporary existential threats have significantly transformed the structure of human capital in the industrial sector, resulting in shortages of qualified workers, the loss of critical competencies, increasing regional disparities in the labor market, and the need to reorient the human resources provision system towards the principles of workforce resilience. It is proved that ensuring the economic resilience of the industrial sector requires a shift from traditional personnel management to adaptive strategic management of human resources potential, combining human capital development, investments in human resources, lifelong learning, the digitalization of competencies, and the establishment of a system for managing critical professional skills. A conceptual approach to the integral assessment of human resources potential in the industrial sector is proposed, based on a system of socio-demographic, educational and qualification, economic, innovation and institutional indicators, enabling a comprehensive assessment of the level of workforce resilience across regions and individual industrial sectors. Based on cluster analysis, Ukrainian regions are to be grouped according to the level of human resources potential development and the favorability of the environment for its reproduction, thereby providing an analytical basis for developing differentiated public human resources policies. The priority directions for strengthening the human resources potential of the industrial sector are identified, including the development of vocational education and retraining systems, stimulating investment in human capital, supporting innovative employment, establishing partnerships among government, business and educational institutions, and creating mechanisms for retaining and attracting back highly qualified professionals. It is concluded that the development of human resources potential in the industrial sector is a decisive prerequisite for strengthening economic resilience, enhancing economic security, ensuring post-war recovery, and achieving the long-term competitiveness of Ukraine's economy.*

Keywords: human resources potential, industrial sector, economic resilience, economic security, human potential, human capital, workforce resilience, critical competencies, integral assessment, human resources investments, adaptive strategic management, cluster analysis, labour market.

JEL Classification: J21, J24, J41, O15, L60, C38

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-03>

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку національних економік характеризується глибокими структурними, технологічними та соціально-демографічними змінами, які безпосередньо впливають на характер функціонування ринку праці та вимоги до людського капіталу. Активне впровадження цифрових технологій, автоматизація виробничих процесів, поширення штучного інтелекту, поява нових технологічних моделей виробництва та загострення міжнародної конкуренції зумовлюють постійне оновлення професійних вимог і компетентностей працівників. Паралельно скорочення чисельності трудових ресурсів, демографічні дисбаланси, трудова міграція та конкуренція за кваліфікованих фахівців створюють додаткові обмеження для економічного зростання. Для України зазначені тенденції доповнюються наслідками повномасштабної війни, серед яких – значні людські втрати, вимушене переміщення населення, руйнування виробничих потужностей та поглиблення територіальних диспропорцій на ринку праці.

У таких обставинах розвиток кадрового потенціалу промислового сектору набуває стратегічного значення для забезпечення економічної стійкості та економічної безпеки України. Промисловий сектор формує значну частину виробничого потенціалу держави, забезпечує зайнятість населення, підтримує експортну спроможність та створює основу для технологічної модернізації економіки. Водночас ефективність його функціонування дедалі більше визначається не лише кількістю доступної робочої сили, а насамперед якістю людського капіталу, наявністю критичних компетентностей, здатністю персоналу адаптуватися до технологічних та організаційних змін і готовністю працівників до постійного професійного розвитку. За таких умов кадрове забезпечення промисловості не може обмежуватися підтриманням необхідної чисельності працівників, а має передбачати цілеспрямоване формування якісних характеристик кадрового потенціалу.

Водночас посилення екзистенційних загроз актуалізує проблему формування кадрової стійкості промислового сектору, під якою доцільно розуміти

спроможність підприємств зберігати та відновлювати необхідний кадровий потенціал, забезпечувати безперервність виробничої діяльності та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У зв'язку з цим виникає потреба у переході від переважно оперативного управління персоналом до стратегічного підходу, орієнтованого на розвиток людського капіталу, стимулювання кадрових інвестицій, формування критичних компетентностей та підвищення адаптивності працівників. Важливим науковим завданням при цьому є інтегральне оцінювання рівня розвитку кадрового потенціалу та виявлення регіональних відмінностей у його формуванні. Застосування кластерного групування регіонів України за рівнем кадрового потенціалу та умовами його відтворення створює підґрунтя для ідентифікації кадрових ризиків і розроблення диференційованих механізмів державної політики, спрямованих на зміцнення економічної стійкості та економічної безпеки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку кадрового потенціалу, людського капіталу та забезпечення кадрової стійкості в умовах сучасних трансформацій економіки активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Особливої актуальності ці питання набули в умовах воєнних загроз, демографічних змін, активізації трудової міграції, технологічної модернізації та необхідності забезпечення стійкості національних економік.

Важливий напрям сучасних досліджень становить аналіз кадрового потенціалу промислового сектору України. Н. Азьмук [1] розглядає кадровий потенціал української промисловості крізь призму сучасних викликів та необхідності посилення його стійкості. Автор акцентує увагу на погіршенні кадрового забезпечення промисловості під впливом війни, демографічних процесів, міграції та структурних змін на ринку праці, а також безпосередньо підтверджує стратегічне значення кадрового потенціалу для забезпечення стійкості промислового виробництва.

У контексті функціонування економіки в умовах війни важливе значення мають дослідження управлінських аспектів використання людського капіталу. О. Білецький [2] наголошує на необхідності адаптації управлінських підходів до зміненого середовища функціонування підприємств та підкреслює зростання ролі людського фактора у забезпеченні безперервності господарської діяльності. Водночас Л. Брич [3] розглядає людський капітал у безпосередньому взаємозв'язку з національною безпекою, акцентуючи увагу на ризиках інвестування в людський капітал в умовах воєнного стану. Такий підхід дає підстави розглядати інвестиції у людський капітал не лише як економічний ресурс розвитку, а й як важливий інструмент зміцнення безпеки та економічної стійкості держави.

Окремий блок досліджень присвячений трансформації вимог до професійних компетентностей працівників. О. Будякова та В. Оборський [4] наголошують на зростанні значення нових професійних і цифрових компетентностей, безперервного

професійного навчання та здатності працівників адаптуватися до технологічних змін. В. Гойчук та Н. Любомудрова [7] зосереджують увагу на чинниках формування людського капіталу підприємств в умовах нестабільності, виокремлюючи економічні, організаційні та соціальні передумови його розвитку. Зазначені дослідження формують важливе підґрунтя для обґрунтування необхідності розвитку критичних компетентностей як складової кадрової стійкості промислового сектору.

Суттєвий вплив на кадровий потенціал України справляють міграційні процеси. О. Гайдаш [5] розглядає міграцію кадрового потенціалу України як загрозу економічній безпеці, акцентуючи увагу на ризиках втрати кваліфікованої робочої сили та послабленні кадрової спроможності національної економіки. А. Маслов та К. Данчук [8] аналізують втрати людського капіталу України внаслідок міграції, наголошуючи на довгострокових наслідках скорочення людського потенціалу для економічного розвитку. Зазначені праці засвідчують, що міграція в сучасних умовах виходить за межі демографічної проблеми та набуває характеру системного ризику для економічної стійкості й безпеки держави.

З. Галушка [6] наголошує на необхідності збереження та відновлення людського потенціалу як фундаментальної передумови економічної реконструкції. У цьому контексті особливого значення набуває питання інвестицій у людський капітал. Т. Панчишин, Р. Лоїк та Н. Демчишак [10] обґрунтовують роль інвестування в розвиток людського капіталу в умовах інтелектуалізації економіки, що актуалізує необхідність посилення кадрових інвестицій як одного з механізмів формування конкурентоспроможної та стійкої економіки.

Зарубіжні дослідження розширюють розуміння взаємозв'язку між управлінням людськими ресурсами, технологічними змінами та економічною стійкістю. Р. Budhwar та інші [13] звертають увагу на зміну характеру професійної діяльності, компетентностей та управлінських практик під впливом генеративного штучного інтелекту. Це особливо важливо для промислового сектору, де цифровізація та автоматизація виробництва висувають нові вимоги до професійної підготовки працівників. М. Yamin із співавторами [14] підтверджують важливість поєднання сучасних HR-практик із технологічними інноваціями для формування організаційної стійкості. У свою чергу, J. Yu та інші [16] безпосередньо аналізують необхідність інтеграції кадрової політики до системи стратегічного управління підприємствами у контексті організаційної стійкості.

Взаємозв'язок людського капіталу та стійкості економічних систем досліджується також на макрота регіональному рівнях. А. А. Alfalih та Т. В. Hadj [12] аналізують роль людського капіталу у взаємозв'язку між технологічними інноваціями та екологічними результатами розвитку країн G20, що засвідчує його значення як фактора технологічної трансформації економіки. Z. Ye, J. Li та J. Chen [15] розглядають людський капітал не лише як фактор

розвитку окремого підприємства, а й як важливу детермінанту регіональної економічної стійкості.

Отже, аналіз наукових праць свідчить про значну увагу дослідників до проблем людського капіталу, кадрового потенціалу, професійних компетентностей, міграції та стратегічного управління людськими ресурсами. Водночас недостатньо розробленими залишаються питання комплексного інтегрального оцінювання кадрового потенціалу промислового сектору України, визначення регіональних диспропорцій його розвитку та типологізації регіонів за рівнем кадрової стійкості. Потребує подальшого розвитку також методологія поєднання оцінювання кадрового потенціалу з характеристиками економічної стійкості та безпеки держави. Саме ці аспекти зумовлюють необхідність проведення подальшого дослідження, спрямованого на формування інтегрального підходу до оцінювання кадрового потенціалу промислового сектору та застосування кластерного аналізу для обґрунтування диференційованих напрямів державної кадрової політики.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення теоретико-методичних та прикладних засад оцінювання і розвитку кадрового потенціалу промислового сектору України як важливої передумови забезпечення економічної стійкості та економічної безпеки держави в умовах воєнних, демографічних, технологічних і глобалізаційних викликів. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких основних завдань: визначити ключові чинники та ризики, що впливають на формування і відтворення кадрового потенціалу промисловості в сучасних умовах; сформулювати систему показників для оцінювання рівня розвитку кадрового потенціалу промислового сектору на регіональному рівні; здійснити оцінювання диференціації регіонів України за основними складовими кадрового потенціалу; провести кластерний аналіз регіонів за рівнем кадрової спроможності та сприятливості середовища для відтворення кадрового потенціалу; обґрунтувати пріоритетні напрями адаптивного стратегічного управління кадровим потенціалом; сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення державної політики розвитку кадрового потенціалу промислового сектору з урахуванням регіональної диференціації та потреб забезпечення економічної стійкості й безпеки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадровий потенціал є однією з визначальних передумов ефективного функціонування та стратегічного розвитку промислового сектору, адже від якості людських ресурсів залежить спроможність підприємств підтримувати стабільність виробничих процесів, опановувати сучасні технології, генерувати та впроваджувати інновації, а також оперативно реагувати на зміни економічного середовища.

В умовах технологічної модернізації, цифрової трансформації та посилення ролі знань і професійних компетентностей саме людський капітал набуває статусу стратегічного ресурсу, співмірного за значенням із фінансовими, матеріальними та технологічними ресурсами [7]. Для України проблема розвитку кадрового потенціалу додатково ускладнюється наслідками війни, демографічними втратами, масштабною міграцією, переміщенням населення, пошкодженням виробничої інфраструктури та зростанням дефіциту кваліфікованих працівників, що безпосередньо впливає на кадрову стійкість промисловості та рівень економічної безпеки держави.

У таких обставинах забезпечення розвитку кадрового потенціалу доцільно розглядати як складову ширшої системи зміцнення економічної стійкості та відновлення промислового сектору України. Такий підхід передбачає зміщення акцентів із простого визначення чисельності трудових ресурсів на комплексне дослідження їх освітньо-кваліфікаційних характеристик, професійних компетентностей, адаптивності та можливостей відтворення людського капіталу. Відповідно, актуалізується потреба у формуванні методичного інструментарію інтегрального оцінювання кадрового потенціалу, визначенні територіальних диспропорцій його формування та ідентифікації основних чинників кадрової стійкості. Це створює необхідне підґрунтя для обґрунтування диференційованих напрямів державної політики та стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу промислового сектору.

За даними табл. 1, у довоєнні 2000-2021 рр. спостерігалася виразна трансформація структури зайнятості між основними видами економічної діяльності. Водночас важливо зазначити, що актуальні офіційні статистичні дані щодо кількості зайнятих у промисловості після початку повномасштабної війни наразі недоступні у зіставному часовому ряді. На інформаційних ресурсах НБУ показник зайнятості має останній доступний річний та квартальний зріз за 2021 рік, що пов'язано з обмеженнями формування повної статистичної інформації в умовах воєнного стану [9]. Тому наведені нижче результати характеризують довоєнну структурну тенденцію, а не зміни зайнятості безпосередньо після 2022 р.

У довоєнні 2000-2021 рр. найбільш виразною була тенденція скорочення кількості зайнятих у промисловості. У 2000 р. в промисловому секторі було зайнято 4598,3 тис. осіб, тоді як у 2021 р. – лише 2313,2 тис. осіб (скорочення на 49,7%). Тобто у 2021 р. чисельність зайнятих у промисловості була на половину меншою, ніж на початку досліджуваного періоду.

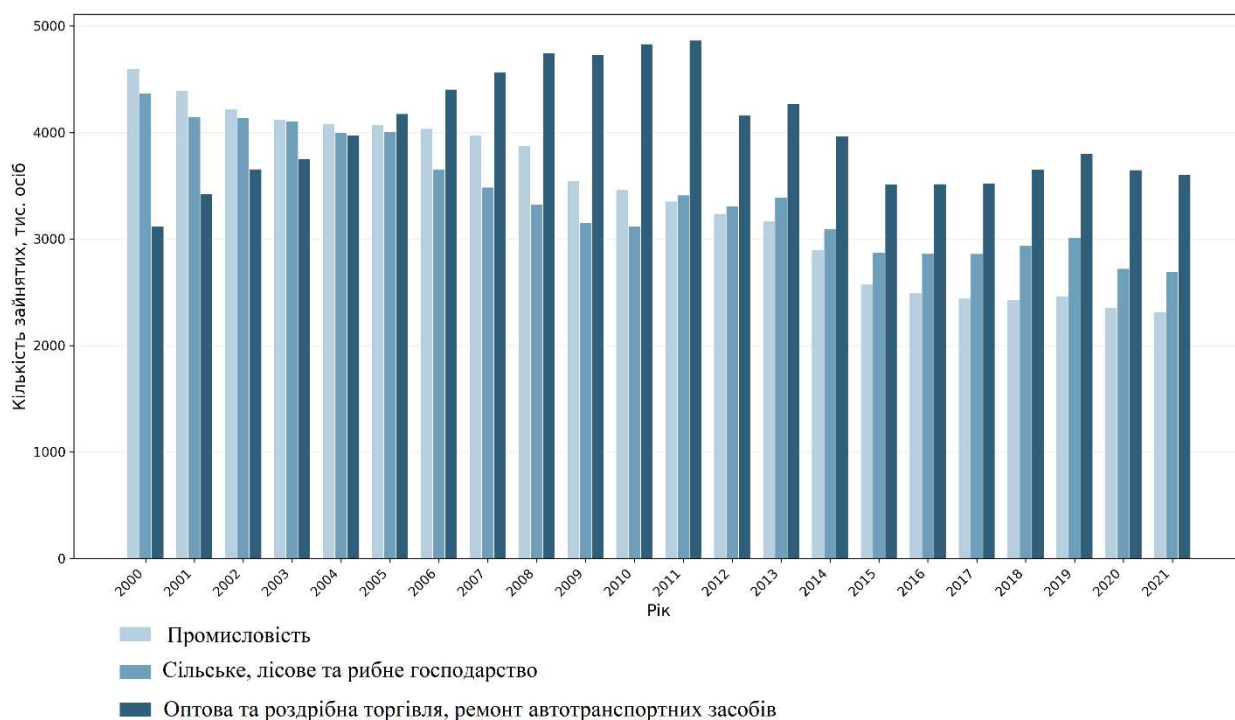


Рис. 1. Зайняте населення України за видами економічної діяльності (у віці 15-70 років) у довоєнний період (2000-2021 рр., тис. осіб)

Джерело: побудовано автором на основі [10]

При цьому скорочення не виглядало рівномірним. У 2000-2008 рр. промисловість залишалася одним із найбільших секторів зайнятості, однак чисельність працівників поступово зменшувалася – з 4598,3 до 3871,4 тис. осіб. Після 2008 р. тенденція посилювалася: у 2010 р. кількість зайнятих становила 3461,5 тис. осіб, у 2014 р. – 2898,2 тис., а у 2015 р. – вже 2573,9 тис. осіб. Надалі скорочення тривало повільнішими темпами, досягнувши у 2021 р. мінімального за досліджуваний період значення 2313,2 тис. осіб [10].

Схожа тенденція спостерігалася і в сільському, лісовому та рибному господарстві. Чисельність зайнятих у цьому секторі скоротилася з 4367,0 тис. осіб у 2000 р. до 2692,7 тис. осіб у 2021 р., тобто на 38,4%. Натомість принципово протилежна тенденція сформувалася у сфері оптової та роздрібно торгівлі; ремонту автотранспортних засобів. У 2000 р. у цьому секторі було зайнято 3121,3 тис. осіб, тоді як у 2010 р. – уже 4832,0 тис. осіб, а у 2011 р. було досягнуто максимального значення – 4865,0 тис. осіб. Навіть після певного скорочення у 2012-2017 рр. чисельність зайнятих у торгівлі у 2021 р. становила 3604,7 тис. осіб, що на 5,5%, більше, ніж у 2000 р.

Отже, графічне представлення даних свідчить про структурне переміщення частини трудового потенціалу від промисловості та сільського господарства до сфери торгівлі. Водночас це переміщення доцільно трактувати не як буквальный перехід конкретних працівників з однієї галузі до іншої, а як довгострокову зміну структури зайнятості національної економіки на користь торговельного сектору [7]. Зростання зайнятості у торгівлі

відбувалося паралельно зі скороченням зайнятості у промисловості та сільському господарстві, що свідчить про зміну ролі окремих секторів у формуванні робочих місць.

Виявлена динаміка має комплексний характер. Скорочення промислової зайнятості протягом 2000-2021 рр. було зумовлене, зокрема, структурною перебудовою української економіки, технологічною модернізацією та автоматизацією виробництва, зниженням трудомісткості окремих виробничих процесів, трансформацією великих промислових підприємств і зміною галузевої структури економіки. Додатковими чинниками стали наслідки економічних криз, зниження конкурентоспроможності частини промислових підприємств, деіндустріалізаційні процеси та поступове скорочення традиційної зайнятості у виробничій сфері.

Отримані результати мають особливе значення для оцінювання кадрового потенціалу промислового сектору в сучасних умовах. Якщо до 2022 р. скорочення промислової зайнятості відбувалося переважно під впливом структурних та технологічних факторів, то після початку повномасштабної війни до них додалися вимушена міграція, демографічні втрати, мобілізація, переміщення підприємств, руйнування виробничих потужностей та зміна географії економічної активності. НБУ зазначає, що після 24 лютого 2022 р. міграція набула безпрецедентних масштабів, а скорочення пропозиції робочої сили посилює дефіцит персоналу; особливо гостро нестача працівників проявлялася у видах діяльності, де традиційно переважали чоловіки, зокрема у добувній промисловості [2; 9].

Таким чином, довгострокове скорочення зайнятості у промисловості, зафіксоване до 2021 р., у поєднанні з відсутністю повного статистичного спостереження після початку повномасштабної війни формує суттєвий виклик для оцінювання сучасного кадрового потенціалу промислового сектору. При цьому непрямі дані свідчать про подальше загострення кадрового дефіциту: НБУ фіксував недоукомплектованість штатів підприємств та зростання конкуренції за працівників, а дефіцит кваліфікованих кадрів залишався одним із найбільш вагомих чинників, що обмежують виробничу діяльність [6].

Запропонована в табл. 1 модель дає змогу системно представити основні тенденції розвитку кадрового потенціалу промислового сектору та розкрити їхній взаємозв'язок із економічною стійкістю і безпекою України. Виокремлення демографічної, освітньо-кваліфікаційної, професійно-компетентнісної, економічної та інноваційно-адаптивної складових дозволяє комплексно врахувати як кількісні, так і якісні характеристики кадрового потенціалу.

Таблиця 1

Науково-методична модель взаємозв'язку тенденцій розвитку складових кадрового потенціалу промислового сектору та економічної стійкості та безпеки України

Основні тенденції розвитку кадрового потенціалу промислового сектору	Вплив на економічну стійкість України	Вплив на економічну безпеку України
Взаємозв'язки та тенденції демографічної складової кадрового потенціалу		
Скорочення чисельності зайнятих у промисловості; старіння кадрового складу; скорочення трудових ресурсів; вимушена міграція та територіальне переміщення населення; мобілізаційні процеси; нерівномірність розподілу трудових ресурсів між регіонами	Зменшення доступної робочої сили обмежує виробничі можливості та ускладнює підтримання безперервності виробництва; погіршується здатність підприємств швидко відновлювати кадровий ресурс після кризових явищ	Формування демографічно-кадрової загрози; зменшення кадрового резерву стратегічних галузей; ризик втрати людського потенціалу та посилення залежності від зовнішніх трудових ресурсів
Взаємозв'язки та тенденції освітньо-кваліфікаційної складової кадрового потенціалу		
Дефіцит працівників із необхідною професійною освітою; невідповідність структури підготовки кадрів потребам промисловості; втрата кваліфікованих фахівців; необхідність перепідготовки та підвищення кваліфікації; посилення ролі дуальної освіти та партнерства «освіта - бізнес»	Невідповідність компетентностей потребам виробництва стримує відновлення та модернізацію підприємств; збільшуються тривалість заповнення вакансій і витрати на адаптацію персоналу	Знижується кадрова спроможність стратегічних секторів; виникає ризик втрати професійних компетентностей, необхідних для функціонування критичної інфраструктури та виробництва стратегічної продукції
Взаємозв'язки та тенденції професійно-компетентнісної складової кадрового потенціалу		
Дефіцит кваліфікованих працівників; втрата критичних професійних компетентностей; скорочення кадрового резерву; зростання вимог до професійних навичок; необхідність безперервного навчання; посилення конкуренції підприємств за висококваліфікованих працівників	Обмеження кадрової укомплектованості знижує продуктивність і виробничу спроможність; ускладнює освоєння нових технологій та оперативну адаптацію до змін зовнішнього середовища	Втрата критичних компетентностей створює системний ризик для економічної та технологічної безпеки; знижується спроможність держави забезпечувати функціонування стратегічних виробництв
Взаємозв'язки та тенденції економічної складової кадрового потенціалу		
Зростання конкуренції за кваліфіковану робочу силу; підвищення вартості праці; збільшення потреби підприємств у кадрових інвестиціях; зміна структури зайнятості на користь сфери послуг і торгівлі; необхідність підвищення продуктивності праці	Зростання вартості дефіцитних кадрів підвищує витрати підприємств, однак інвестиції у людський капітал і продуктивність праці створюють основу для довгострокового відновлення та конкурентоспроможності	Низький рівень кадрових інвестицій посилює ризики деградації людського капіталу; достатній рівень оплати праці, продуктивності та інвестицій у персонал сприяє зміцненню економічного потенціалу держави
Взаємозв'язки та тенденції інноваційно-адаптивної складової кадрового потенціалу		
Поширення цифровізації, автоматизації та технологічної модернізації; зростання потреби у цифрових компетентностях; розвиток здатності працівників до адаптації; посилення ролі інноваційного людського капіталу; необхідність безперервного професійного розвитку	Підвищення адаптивності персоналу компенсує частину кадрового дефіциту, забезпечує технологічну модернізацію, підвищує продуктивність і здатність підприємств відновлюватися після криз	Формує технологічну та інноваційну складову економічної безпеки; знижує технологічну залежність, посилює конкурентоспроможність і спроможність України до технологічного оновлення

Джерело: побудовано автором

Систематизовані негативні тенденції (скорочення трудових ресурсів, міграція, дефіцит кваліфікованих кадрів і втрата критичних компетентностей) посилюють кадрові ризики та знижують стійкість економіки, тоді як розвиток людського капіталу, професійне навчання, кадрові інвестиції, цифровізація та адаптивність персоналу формують передумови її зміцнення. Таким чином, рівень розвитку кадрового потенціалу доцільно розглядати як один із ключових чинників забезпечення економічної стійкості та економічної безпеки України.

З метою комплексного оцінювання кадрового потенціалу промислового сектору регіонів України пропонується застосувати багатокритеріальну інтегральну модель, побудовану на основі п'яти взаємопов'язаних складових: демографічної, освітньо-кваліфікаційної, професійно-компетентнісної, економічної та інноваційно-адаптивної. Такий підхід забезпечує врахування кількісних параметрів кадрового забезпечення, якісних характеристик людського капіталу, відповідності професійних компетентностей потребам промисловості, економічних умов розвитку персоналу та його здатності адаптуватися до технологічних змін.

Інтегральний індекс кадрового потенціалу регіону r у період t пропонується визначати як зважену суму п'яти часткових індексів:

$$IKP_{rt} = w_D I_{D,rt} + w_{OK} I_{OK,rt} + w_{PK} I_{PK,rt} + w_{EI} I_{EI,rt} + w_{IA} I_{IA,rt} \quad (1)$$

де:

IKP_{rt} – інтегральний індекс кадрового потенціалу промислового сектору регіону;

I_D – індекс демографічної складової;

I_{OK} – індекс освітньо-кваліфікаційної складової;

I_{PK} – індекс професійно-компетентнісної складової;

I_{EI} – індекс економічної складової;

I_{IA} – індекс інноваційно-адаптивної складової;

$w_D, w_{OK}, w_{PK}, w_{EI}, w_{IA}$ – вагові коефіцієнти відповідних складових, причому:

$$w_D + w_{OK} + w_{PK} + w_{EI} + w_{IA} = 1. \quad (2)$$

Методичний інструментарій передбачає послідовне формування системи статистичних індикаторів, їх нормування з урахуванням характеру впливу, розрахунок часткових індексів за кожною складовою та подальше агрегування в інтегральний показник кадрового потенціалу регіону. Застосування єдиної процедури оцінювання створює можливість порівнювати регіони України, визначати сильні та слабкі сторони кадрового забезпечення промисловості й ідентифікувати територіальні диспропорції.

Розраховані значення інтегрального індексу можуть бути використані як інформаційна основа кластерного групування регіонів за рівнем розвитку кадрового потенціалу. Подальше зіставлення результатів кластеризації з показниками економічної стійкості та безпеки дасть змогу дослідити характер відповідних взаємозв'язків і сформулювати аналітичне підґрунтя для обґрунтування диференційованих

напрямів кадрової політики та стратегічного розвитку промислового сектору України.

Для групування регіонів України за рівнем розвитку кадрового потенціалу промислового сектору та сприятливості середовища для його відтворення пропонується сформувати систему показників за п'ятьма взаємопов'язаними складовими: демографічною, освітньо-кваліфікаційною, професійно-компетентнісною, економічною та інноваційно-адаптивною. Такий підхід дає змогу оцінити не лише наявний кадровий ресурс регіонів, а й умови його формування, збереження, професійного розвитку та відновлення. Відбір індикаторів здійснюється з урахуванням їхньої змістовної відповідності визначеним складовим, статистичної доступності, порівнюваності між регіонами та здатності відображати як поточний рівень кадрового потенціалу, так і сприятливість середовища для його відтворення. Після нормування показників здійснюється кластерний аналіз, що дозволяє виокремити групи регіонів зі схожими характеристиками кадрової спроможності та умов її підтримання. Отримані результати створюють аналітичне підґрунтя для виявлення регіональних кадрових диспропорцій та обґрунтування диференційованих напрямів кадрової політики, спрямованих на зміцнення економічної стійкості й безпеки України.

Результати кластерного групування регіонів України за рівнем розвитку кадрового потенціалу промислового сектору та сприятливістю середовища для його відтворення виокремлено в чотири групи: з найвищим, високим, середнім і низьким рівнями. Такий розподіл відображає територіальну диференціацію кадрової спроможності промисловості та неоднорідність умов її формування, збереження й розвитку (рис. 2). Донецька та Луганська області були вилучені з вибірки кластерного аналізу через форс-мажорні обставини воєнного стану, неповну та асиметричну статистичну звітність, а також тимчасову окупацію територій, що унеможливило об'єктивну оцінку їхнього поточного кадрового потенціалу за стандартними критеріями.

До першого кластеру (регіонів із найвищим рівнем) віднесено Дніпропетровську, Київську, Львівську та Харківську області. Для цієї групи характерним є поєднання значного промислового потенціалу з концентрацією освітніх, наукових і трудових ресурсів. Водночас вплив воєнних ризиків може істотно диференціювати фактичні умови кадрового відтворення всередині кластеру.

Другий кластер (регіони з високим рівнем) охоплює Вінницьку, Полтавську, Запорізьку, Одеську, Івано-Франківську, Черкаську та Хмельницьку області. Їх потенціал пов'язується з наявністю промислової бази, освітньо-кваліфікаційних ресурсів і передумов для розвитку переробних виробництв. Водночас подальше зміцнення кадрового потенціалу залежить від подолання окремих демографічних, кваліфікаційних та інвестиційних обмежень.

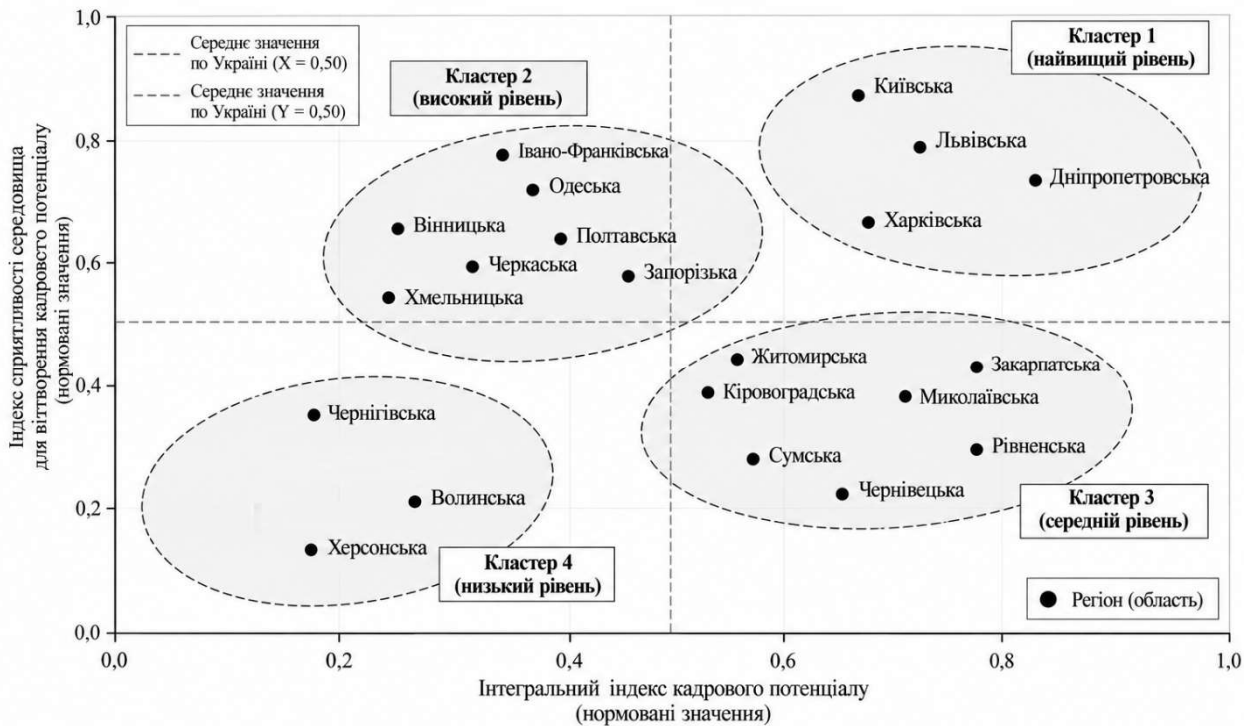


Рис 2. Діаграма розсіювання регіонів України за рівнем розвитку кадрового потенціалу промислового сектору та сприятливістю середовища для його відтворення у 2025 р.

Джерело: побудовано автором

Таблиця 2

Рекомендації для державної політики щодо розвитку кадрового потенціалу промислового сектору в умовах сучасних викликів

№ з/п	Області у складі кластера	Рекомендації для державної політики
1	Кластер найвищого рівня розвитку кадрового потенціалу: Дніпропетровська, Київська, Львівська, Харківська	Сприяти масштабуванню кадрових інвестицій у високотехнологічні виробництва, цифровізацію та професійну підготовку. Розвивати партнерство підприємств із закладами освіти, дуальну освіту й системи безперервного навчання. Підтримувати збереження та залучення кваліфікованих працівників, а також використовувати досвід регіонів для поширення адаптивного стратегічного управління кадровим потенціалом.
2	Кластер високого рівня розвитку кадрового потенціалу: Вінницька, Полтавська, Запорізька, Одеська, Івано-Франківська, Черкаська, Хмельницька	Посилювати узгодження професійної освіти з потребами промислового сектору та регіонального ринку праці. Стимулювати кадрові інвестиції підприємств у перепідготовку, підвищення кваліфікації та розвиток критичних компетентностей. Запроваджувати регіональні програми залучення й утримання працівників, підтримувати міжрегіональну мобільність кадрів і застосовувати адаптивне стратегічне управління для зміцнення економічної стійкості.
3	Кластер середнього рівня розвитку кадрового потенціалу: Тернопільська, Рівненська, Закарпатська, Миколаївська, Кіровоградська, Житомирська, Сумська, Чернівецька	Реалізовувати цільові програми розвитку людського капіталу та модернізації професійної освіти. Розширювати співпрацю між промисловими підприємствами, закладами освіти й службами зайнятості. Підтримувати перепідготовку дорослого населення, розвиток критичних компетентностей і кадрові інвестиції малого та середнього промислового бізнесу. Проводити регулярне інтегральне оцінювання кадрового потенціалу для визначення регіональних пріоритетів.
4	Кластер низького рівня розвитку кадрового потенціалу: Волинська, Чернігівська, Херсонська	Запроваджувати комплексні програми відновлення кадрового потенціалу та підтримки зайнятості. Забезпечувати професійну адаптацію внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та інших груп населення з урахуванням їхніх потреб і можливостей. Стимулювати відновлення промислових підприємств, створення робочих місць і кадрові інвестиції бізнесу. Розвивати професійне навчання, механізми повернення та залучення фахівців, а також адаптивне стратегічне управління кадровими ризиками з урахуванням безпекової ситуації.

Джерело: побудовано автором

Третій кластер (регіони з середнім рівнем) представлений Тернопільською, Рівненською, Закарпатською, Миколаївською, Кіровоградською, Житомирською, Сумською та Чернівецькою областями. Для цієї групи характерними є помірний рівень концентрації промислової зайнятості та неоднорідність умов розвитку кадрового потенціалу. Його відтворення може стримуватися обмеженим попитом на окремі професії, міграційними процесами та недостатньою відповідністю підготовки кадрів потребам підприємств.

До четвертого кластеру (регіонів із низьким рівнем) віднесено Волинську, Чернігівську та Херсонську області. Така класифікація передбачає наявність суттєвих обмежень у формуванні та відтворенні кадрового потенціалу, пов'язаних із демографічними втратами, міграцією, скороченням або пошкодженням промислової бази та безпековими ризиками. Водночас низький рівень інтегральної оцінки не означає відсутності окремих промислових осередків чи кадрових переваг у цих регіонах.

Отже, кластерне групування засвідчує доцільність диференційованого підходу до розвитку кадрового потенціалу промислового сектору України. Для регіонів із найвищим і високим рівнями пріоритетними можуть бути збереження критичних компетентностей, стимулювання кадрових інвестицій та посилення інноваційно-адаптивної складової. Для регіонів із середнім і низьким рівнями особливого значення набувають відновлення кадрового ресурсу, професійна підготовка й перекваліфікація, підтримка зайнятості та створення сприятливих умов для повернення й закріплення кваліфікованих працівників (табл. 2).

Запропоновані рекомендації передбачають диференційований підхід до державної політики залежно від рівня розвитку кадрового потенціалу та умов його відтворення в регіонах. Для областей із найвищим і високим рівнями пріоритетними є інноваційний розвиток, нарощування кадрових інвестицій та формування критичних компетентностей. Регіонам із середнім рівнем необхідно зосередитися на узгодженні професійної підготовки з потребами промислового сектору й регіонального ринку праці. Для областей із низьким рівнем першочергового значення набувають відновлення людського капіталу, підтримка зайнятості та подолання кадрових втрат. Реалізація таких заходів на засадах адаптивного стратегічного управління та регулярного інтегрального оцінювання сприятиме зміцненню кадрового потенціалу, економічної стійкості й економічної безпеки України.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведене дослідження засвідчило, що розвиток кадрового потенціалу промислового сектору є одним із ключових чинників забезпечення економічної стійкості та економічної безпеки України в умовах екзистенційних загроз. Трансформація зайнятості, демографічні втрати, міграційні процеси, мобілізація, релокація та руйнування виробничої інфраструктури посилюють ризики скорочення людського потенціалу, втрати людського капіталу й загострення дефіциту

кваліфікованих працівників. За таких умов кадровий потенціал доцільно розглядати не лише як ресурс промислового розвитку, а й як важливу складову національної економічної стійкості.

Обґрунтовано доцільність комплексного дослідження кадрового потенціалу на основі взаємопов'язаних демографічного, освітньо-кваліфікаційного, професійно-компетентнісного, економічного та інноваційно-адаптивного компонентів. Такий підхід дає змогу враховувати не лише наявність трудових ресурсів, а й якість людського капіталу, сформованість критичних компетентностей, можливості професійного розвитку та сприятливість середовища для відтворення кадрового потенціалу промислового сектору.

Підвищення кадрової стійкості промислового сектору потребує поєднання державних, регіональних та корпоративних заходів, спрямованих на розвиток критичних компетентностей, модернізацію професійної освіти, стимулювання безперервного навчання, підтримку кадрових інвестицій і вдосконалення механізмів узгодження попиту та пропозиції на ринку праці. Важливого значення набуває адаптивне стратегічне управління, здатне враховувати мінливість безпекового середовища та забезпечувати узгодженість кадрової політики з цілями промислового відновлення й економічної безпеки України.

Перспективи подальших досліджень полягають у формуванні системи статистично обґрунтованих показників для інтегрального оцінювання кадрового потенціалу промислового сектору на регіональному рівні. Окремим напрямом подальших наукових розвідок є розроблення механізмів адаптивного стратегічного управління кадровим потенціалом, спрямованих на збереження людського капіталу, відновлення критичних компетентностей і посилення взаємозв'язку між кадровою стійкістю промислового сектору та економічною безпекою держави в умовах післявоєнної відбудови України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Азьмук Н. А. The Human Resources Potential of Ukrainian Industry: Challenges and Directions for Strengthening the Resilience. *The Problems of Economy*. 2024. № 1(59). С. 20-27. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-20-27>.
2. Білецький О. В. Використання людського капіталу в умовах війни: управлінський аспект. *Економіка і організація управління*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.14>.
3. Брич Л. В. Людський капітал і його значення в контексті забезпечення національної безпеки: ризики інвестування в умовах воєнного стану. *Український економічний часопис*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-3>.
4. Будякова О. Ю., Оборський В. О. Перспективні навички для розвитку людського капіталу в умовах трансформації ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-141>.

5. Гайдаш О. С. Міграція кадрового потенціалу України як загроза економічній безпеці. *Економіка і регіон*. 2024. № 4(95). С. 213-218. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3628](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3628).

6. Галушка З. І. Людський капітал економіки України: вплив війни та потенціал післявоєнного відновлення. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 328, № 2. С. 292-300. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-35>.

7. Гойчук В. В., Любомудрова Н. П. Чинники формування людського капіталу підприємств в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-127>.

8. Маслов А. О., Данчук К. В. Не можна поїхати, не можна залишитись. Втрати людського капіталу України через міграцію. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-54>.

9. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: www.bank.gov.ua.

10. Панчишин Т. В., Лоїк Р. В., Демчишак Н. Б. Інвестування в розвиток людського капіталу в умовах інтелектуалізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-143>.

11. Статистична інформація Державної служби статистики України. URL: www.stat.gov.ua ; www.ukrstat.gov.ua.

12. Alfalih A. A., Hadj T. B. Ecological impact assessment of green technological innovation under different thresholds of human capital in G20 countries. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 201. 123276.

13. Budhwar P., Chowdhury S., Wood G., Aguinis H., Bamber G. J., Beltran J. R. et al. Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*. 2023. Vol. 33, No. 3. P. 606-659.

14. Yamin M. A., Almuteri S. D., Bogari K. J., Ashi A. K. The Influence of Strategic Human Resource Management and Artificial Intelligence in Determining Supply Chain Agility and Supply Chain Resilience. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 7. 2688. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16072688>.

15. Ye Z., Li J., Chen J. The promotion mechanism of financial agglomeration and human capital on urban economic resilience: Based on the moderating effect of industrial structure. *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 97. 103764. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103764>.

16. Yu J., Yuan L., Han G., Li H., Li P. A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience. *Behavioral Sciences*. 2022. Vol. 12, No. 12. 508. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs12120508>.

REFERENCES

1. Azmuk, N. A. (2024), The Human Resources Potential of Ukrainian Industry: Challenges

and Directions for Strengthening the Resilience, *The Problems of Economy*, № 1(59), s. 20-27. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-20-27>.

2. Biletskyi, O. V. (2024), Vykorystannia liudskoho kapitalu v umovakh viiny: upravlinskyi aspekt, *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, № 2. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.14>.

3. Brych, L. V. (2024), Liudskyi kapital i yoho znachennia v konteksti zabezpechennia natsionalnoi bezpeky: ryzyky investuvannia v umovakh voiennoho stanu, *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, № 5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-3>.

4. Budiakova, O. Yu. and Oborskyi, V. O. (2024), Perspektyvni navychky dla rozvytku liudskoho kapitalu v umovakh transformatsii rynku pratsi, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-141>.

5. Haidash, O. S. (2024), Migrantsiia kadrovoho potentsialu Ukrainy yak zahroza ekonomichnii bezpetsi, *Ekonomika i rehion*, № 4(95), s. 213-218. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3628](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3628).

6. Halushka, Z. I. (2024), Liudskyi kapital ekonomiky Ukrainy: vplyv viiny ta potentsial pisliavoiennoho vidnovlennia, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, T. 328, № 2, s. 292-300. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-35>.

7. Hoichuk, V. V. and Liubomudrova, N. P. (2024), Chynnyky formuvannia liudskoho kapitalu pidpriemstv v umovakh nestabilnosti, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-127>.

8. Maslov, A. O. and Danchuk, K. V. (2024), Ne mozna poikhaty, ne mozna zalyshytys. Vtraty liudskoho kapitalu Ukrainy cherez mihratsiiu, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-54>.

9. *Natsionalnyi bank Ukrainy. Ofitsiyni sait*, available at: www.bank.gov.ua.

10. Panchyshyn, T. V., Loik, R. V. and Demchyshak, N. B. (2024), Investuvannia v rozvytok liudskoho kapitalu v umovakh intelektualizatsii ekonomiky, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-143>.

11. *Statystychna informatsiia Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy*, available at: www.stat.gov.ua ; www.ukrstat.gov.ua.

12. Alfalih, A. A. and Hadj, T. B. (2024), Ecological impact assessment of green technological innovation under different thresholds of human capital in G20 countries, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 201, 123276.

13. Budhwar P., Chowdhury S., Wood G., Aguinis H., Bamber, G. J., Beltran, J. R. et al. (2023), Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT, *Human Resource Management Journal*, vol. 33, No. 3, p. 606-659.

14. Yamin, M. A., Almuteri, S. D., Bogari, K. J. and Ashi, A. K. (2024), The Influence of Strategic Human Resource Management and Artificial Intelligence in Determining Supply Chain Agility and

Supply Chain Resilience, *Sustainability*, vol. 16, No. 7, 2688. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16072688>.

15. Ye Z., Li J. and Chen J. (2025), The promotion mechanism of financial agglomeration and human capital on urban economic resilience: Based on the moderating effect of industrial structure, *International Review of Economics & Finance*, vol. 97, 103764. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103764>.

16. Yu J., Yuan L., Han G., Li H. and Li P. (2022), A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience, *Behavioral Sciences*, vol. 12, No. 12, 508. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs12120508>.

Стаття надійшла: 10.07.2026

Стаття прийнята: 12.08.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026

УДК: 330.341.1:004:364

Мульська О. П.,

oliochka.mulska@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1666-3971,

Researcher ID: ABA-7203-2020,

д.е.н., с.д., завідувач відділу проблем соціально-гуманітарного розвитку регіонів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; професор кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Воронко О. С.,

oksavoronko@i.ua, ORCID ID: 0000-0002-8235-611X,

Researcher ID: F-8553-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В КОНТЕКСТІ SMART-ТРАНСФОРМАЦІЇ

Анотація. Статтю присвячено розвитку теоретичних засад інноваційного потенціалу соціальної сфери в умовах цифровізації, поширення smart-технологій та зростання вимог до ефективності публічного управління. Метою дослідження є систематизація сучасних концептуальних підходів до інноваційного розвитку соціальної сфери, виявлення їхніх теоретичних можливостей і обмежень, а також обґрунтування авторського трактування інноваційного потенціалу соціальної сфери. Узагальнено еволюцію наукових підходів від концепції соціальних інновацій до концепцій «public value», «інноваційної екосистеми», «smart-врядування» і «розумного суспільства». Доведено, що жодна з існуючих концепцій окремо не забезпечує комплексного пояснення процесів інноваційної трансформації, що зумовлює необхідність їх інтеграції в єдину теоретичну рамку. Запропоновано авторське визначення інноваційного потенціалу соціальної сфери як динамічної спроможності її інституцій та учасників мобілізувати, поєднувати й трансформувати людські, фінансові, організаційні, технологічні, інформаційні та соціальні ресурси у нові або вдосконалені послуги, практики й моделі взаємодії, орієнтовані на створення суспільної цінності. Визначено характеристики інноваційного потенціалу (динамічність, багатосуб'єктність, екосистемність, інтеграція цифрових технологій, міжсекторальне партнерство та орієнтація на суспільну цінність). Розмежовано категорії інноваційного потенціалу, інноваційної активності та інноваційної результативності, що створює методологічне підґрунтя для їх самостійного оцінювання. Наукова новизна дослідження полягає у формуванні інтегрованого теоретичного підходу до трактування інноваційного потенціалу соціальної сфери, який поєднує ресурсний, інституційний, екосистемний і smart-підходи. Практичне значення отриманих результатів — створення концептуальної основи для розроблення структури інноваційного потенціалу соціальної сфери, системи показників його комплексного оцінювання та механізмів управління smart-трансформацією соціальної сфери в умовах цифрової трансформації та післявоєнного відновлення України.

Ключові слова: інноваційний потенціал, соціальні інновації, smart-трансформація, політика, інноваційна екосистема, цифровізація, партнерство, соціальна стійкість.

Mulska O. P.,

oliochka.mulska@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1666-3971,

ResearcherID: ABA-7203-2020,

Doctor of Economics, Senior Researcher, Head of the Department of Social and Humanitarian Development of the Regions, M. Dolishniy Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine; Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Voronko O. S.,

oksavoronko@i.ua, ORCID ID: 0000-0002-8235-611X,

Researcher ID: F-8553-2019,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv



INNOVATION POTENTIAL OF THE SOCIAL SPHERE IN THE CONTEXT OF SMART TRANSFORMATION

Abstract. The article is devoted to the development of the theoretical foundations of the innovation potential of the social sphere under the conditions of digitalization, the diffusion of smart technologies as well as the increasing requirements for effective public governance. The aim of the study is to systematize contemporary conceptual approaches to the innovative development of the social sphere, identify their theoretical strengths and limitations, and substantiate the author's interpretation of the innovation potential of the social sphere. The evolution of scientific approaches from the concept of social innovation to the concepts of public value, innovation ecosystem, smart governance, and smart society is summarized. Their contribution to explaining the mechanisms of the formation, implementation, and evaluation of innovative development in the social sphere is identified, while their advantages and limitations are characterized. It is argued that none of the existing concepts alone provides a comprehensive explanation of innovation transformation processes, which necessitates their integration into a unified theoretical framework. The paper proposes the author's definition of the innovation potential of the social sphere as the dynamic capacity of its institutions and stakeholders to mobilize, combine, and transform human, financial, organizational, technological, informational, and social resources into new or significantly improved services, practices, and interaction models aimed at creating public value. The key characteristics of the innovation potential are identified, including dynamism, multi-stakeholder interaction, ecosystem orientation, the integration of digital technologies, cross-sectoral partnership, and a focus on public value. The concepts of innovation potential, innovation activity, and innovation performance are differentiated, providing a methodological basis for their independent assessment. The scientific novelty of the study lies in the development of an integrated theoretical approach to interpreting the innovation potential of the social sphere, combining the resource-based, institutional, ecosystem, and smart approaches. The practical significance of the findings lies in establishing a theoretical foundation for developing the structure of the innovation potential of the social sphere, a system of indicators for its comprehensive assessment, and mechanisms for managing the smart transformation of the social sphere in the context of digital transformation and the post-war recovery of Ukraine.

Keywords: innovation potential, social innovations, smart transformation, policy, innovation ecosystem, digitalization, partnership, social resilience.

JEL Classification: O31, O35, I38.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-04>

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток цифрових технологій, поширення технологій штучного інтелекту, великих даних, платформних рішень та інтернету речей змінюють підходи до функціонування соціальної сфери. У сучасних умовах її розвиток дедалі більше пов'язаний із концепцією smart-трансформації, яка передбачає комплексне використання цифрових технологій, інноваційних моделей управління, відкритих даних та інструментів взаємодії між державою, громадянами й бізнесом задля підвищення ефективності послуг та забезпечення їх доступності для всіх верст населення. Такий підхід забезпечує перехід до людиноцентричної системи, орієнтованої на своєчасне виявлення потреб населення, персоналізацію послуг і прийняття ефективних управлінських рішень на основі даних.

Для України питання smart-трансформації соціальної сфери набуває особливої актуальності в умовах післявоєнного відновлення, демографічних змін, масштабної вимушеної внутрішньої та зовнішньої міграції, старіння населення, зростання потреб у соціальному захисті та необхідності ефективного використання обмежених фінансових ресурсів. За таких умов цифрові технології є інструментом автоматизації окремих адміністративних процесів, модернізації систем охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, зайнятості, культури та інших складових соціальної сфери.

Цифровізація створює передумови для підвищення доступності, прозорості та якості послуг у соціальній сфері, скорочення адміністративних витрат, розвитку міжвідомчої інтеграції інформаційних ресурсів, запровадження дистанційних сервісів, електронної взаємодії з отримувачами послуг і використання аналітики даних для прогнозування соціальних ризиків. Водночас ефективність цих процесів визначається спроможністю соціальної сфери генерувати, адаптувати та впроваджувати інноваційні рішення. Категорія інноваційного потенціалу має екзистенційне значення як характеристики здатності соціальної системи забезпечувати оновлення механізмів надання послуг, реалізації організаційних моделей, управлінських практик і технологічних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У науковому дискурсі концепція smart-спеціалізації сформувала нове бачення інноваційного розвитку, відповідно до якого конкурентні переваги територій визначаються не масштабами концентрації окремих видів економічної діяльності, а здатністю поєднувати наявні знання, компетенції та технології у нових напрямках розвитку. Доведено, що ефективність smart-спеціалізації залежить від рівня пов'язаності знань, інтенсивності міжгалузевої взаємодії та можливостей регіонів здійснювати структурну диверсифікацію на основі вже сформованих компетенцій [1]. Водночас у вітчизняних наукових дослідженнях розвиток інноваційного

потенціалу розглядається як передумова забезпечення конкурентоспроможності економічних систем, що вимагає поєднання інституційних, технологічних, фінансових і кадрових механізмів державної політики [2].

Подальший розвиток цієї проблематики призвів до розширення змісту smart-розвитку на науковому фронті за рахунок включення нематеріальних чинників економічного зростання. Обґрунтовано, що реалізація smart-стратегій залежить від розвитку креативного, інформаційного та знаннєвого потенціалу, які формують основу інноваційної активності регіонів і визначають їхню довгострокову конкурентоспроможність [3]. У цьому контексті технологічна конкурентоспроможність розглядається як результат ефективної реалізації інноваційного потенціалу та комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності, що потребує відповідних методичних підходів до її оцінювання [4].

Дослідження механізмів державного стимулювання інноваційної діяльності демонструють формування цілісної політики розвитку інноваційного потенціалу підприємств. Особлива увага приділяється створенню інституційних умов для активізації інноваційної діяльності, розвитку інноваційної інфраструктури, удосконалення фінансових інструментів підтримки та формування ефективної системи взаємодії держави, науки і бізнесу [5]. Зростає роль нематеріальних активів, які дедалі частіше розглядаються як джерело формування інноваційного потенціалу підприємств, оскільки саме вони забезпечують накопичення знань, розвиток організаційних компетентностей та підтримують довгострокову конкурентоспроможність [6].

Суттєвим напрямом сучасних досліджень є розвиток механізмів трансферу інновацій та ринку інтелектуальної власності. Наголошується, що ефективність інноваційної системи визначається не лише створенням нових знань, а й здатністю забезпечити їх трансформацію у комерційно успішні продукти, технології та бізнес-моделі. Саме тому одним із завдань державної політики визначається розвиток інституцій комерціалізації результатів наукових досліджень і поглиблення співпраці між університетами, бізнесом та державними структурами [7].

Новий етап розвитку теорії інноваційного потенціалу пов'язаний із цифровою трансформацією економіки. Поширення технологій Індустрії 4.0 зумовило переосмислення самого змісту цієї категорії: інноваційний потенціал дедалі частіше трактується як динамічна система, здатна швидко адаптуватися до цифрових технологій, автоматизації, штучного інтелекту та мережевих форм організації діяльності [8]. Відповідно, сучасні підходи дедалі більше відходять від ресурсного трактування інноваційного потенціалу, розглядаючи його як інтегральну характеристику спроможності економічних систем генерувати, сприймати та реалізовувати інновації в умовах цифровізації [9]. Паралельно відбувається розширення предметного поля інноваційної політики за рахунок інтеграції концепції

соціальних інновацій. У сучасному науковому дискурсі вони розглядаються як інструмент системних суспільних трансформацій, що поєднує економічні, інституційні та соціальні зміни. Такий підхід акцентує увагу на необхідності оцінювання результатів інноваційної політики не лише через економічні показники, а й через її вплив на якість життя, соціальну інклюзію та розвиток публічної цінності [10].

У регіональному вимірі проблематика інноваційного потенціалу дедалі тісніше пов'язується із реалізацією стратегій smart-спеціалізації. Доведено, що ефективність таких стратегій визначається відповідністю між структурою регіонального інноваційного потенціалу, людським капіталом, інноваційною інфраструктурою та системою міжсекторальної взаємодії [11]. Відтак, цифровізація соціальної сфери розглядається як одна з домінант гарантування економічної безпеки та підвищення ефективності публічного управління, оскільки цифрові технології змінюють механізми надання соціальних послуг і розширюють можливості управління соціальним розвитком [12].

Практична реалізація концепції smart-спеціалізації в країнах ЄС ґрунтується на використанні цифрових платформ, які забезпечують інформаційно-аналітичний супровід стратегічного планування, моніторинг регіонального розвитку та міжрегіональне співробітництво [13]. Сучасні наукові дослідження щодо формування політики smart-спеціалізації переконливо демонструють, що структурна трансформація регіональної економіки можлива лише за умови врахування технологічної спорідненості видів економічної діяльності, складності знань та накопичених компетенцій, що створює підґрунтя для формування стійких інноваційних екосистем [1; 5; 14].

Попри значний поступ у дослідженні smart-спеціалізації, цифрової трансформації та інноваційного потенціалу підприємств і регіонів, у науковій літературі практично відсутні комплексні дослідження інноваційного потенціалу соціальної сфери як окремої соціально-економічної системи. Недостатньо розкритими залишаються його структура, специфіка формування в умовах smart-трансформації, взаємозв'язок із цифровими технологіями, соціальними інноваціями та механізмами публічного управління.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування інноваційного потенціалу соціальної сфери в контексті smart-трансформації, визначення його структурних компонент.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичне осмислення інноваційного розвитку соціальної сфери формувалося на перетині економічної теорії інновацій, публічного управління, соціології, інституціоналізму та досліджень цифрової трансформації. Упродовж тривалого часу інновації пов'язували переважно з технологічними змінами, комерціалізацією наукових розробок, підвищенням продуктивності та конкурентоспроможності підприємств. Соціальні результати

інновацій розглядалися здебільшого як похідний ефект економічного розвитку. Ускладнення суспільних проблем, зростання нерівності, демографічні зміни, трансформація ринку праці, поширення нових форм соціальної вразливості та обмеженість традиційних інструментів соціальної політики зумовили перегляд такого підходу. У науковому дискурсі поступово сформувалося розуміння інновацій як засобу зміни соціальних відносин, моделей надання послуг, способів організації колективної діяльності та механізмів задоволення суспільних потреб.

Одним із базових підходів до пояснення інноваційних змін у соціальній сфері стала концепція *соціальних інновацій*. Її поява пов'язана з необхідністю теоретично описати нові послуги, організаційні моделі, практики та форми співпраці, які виникають для розв'язання соціальних проблем і не завжди мають технологічний або комерційний характер. Відтак, соціальні інновації доцільно розглядати одночасно у трьох вимірах:

1. *Змістовий* (нові послуги, практики, моделі або організаційні рішення).
2. *Процесний* (послідовність створення, апробації, упровадження, поширення та інституціоналізації нововведень).
3. *Результативний* (зміни, що підвищують добробут, доступність послуг, соціальну справедливість, інклюзивність і спроможність суспільства розв'язувати складні проблеми).

У соціальній сфері прикладами таких інновацій можуть бути інтегровані соціальні послуги, електронне ведення випадку, цифрові платформи зайнятості, дистанційна медицина, персоналізовані освітні траєкторії, соціальне підприємництво, механізми співфінансування суспільно значущих проєктів та моделі спільного проєктування послуг із їх отримувачами. Соціальна інновація може мати технологічний компонент, однак її інноваційність визначається характером суспільних змін. Переведення заяви в електронну форму саме по собі не обов'язково змінює якість соціальної послуги. Інноваційний результат виникає тоді, коли цифрове рішення скорочує час отримання допомоги, забезпечує доступність для віддалених територій, персоналізує підтримку, зменшує адміністративне навантаження або підвищує прозорість розподілу ресурсів.

Подальше теоретичне розширення проблематики соціальних інновацій пов'язане з концепцією *«суспільної цінності»* («public value»), ідеєю якої є орієнтація публічних управлінців на створення цінності для суспільства з використанням ресурсів і повноважень, довірених їм громадянами. Концепція *«суспільної цінності»* виникла як альтернатива вузькому оцінюванню діяльності державних інституцій за кількістю виконаних процедур, обсягами видатків або економією бюджетних коштів. У соціальній сфері суспільна цінність виявляється через покращення якості життя, зменшення соціальної вразливості, доступність базових послуг,

соціальну справедливість, довіру до інституцій, безпеку та можливість громадян брати участь у прийнятті рішень.

Інтеграція суспільної цінності у теорію соціальних інновацій дала змогу уточнити критерій їх результативності. Новизна технології або організаційної моделі не є достатньою підставою для визнання рішення соціально інноваційним. Необхідно визначити, яку суспільну цінність воно створює, для яких груп населення, упродовж якого періоду та якою є стійкість отриманого ефекту. Водночас застосування концепції суспільної цінності має методичні складнощі. Суспільна цінність є багатовимірною, а інтереси різних груп населення можуть суперечити один одному. Рішення, яке підвищує економічну ефективність послуги, може погіршувати її доступність для людей із низькою цифровою грамотністю. Автоматизація прийняття рішень може скорочувати адміністративні витрати, але створювати ризики дискримінації, непрозорості алгоритмів і неналежного використання персональних даних.

Екосистемний підхід сформувався внаслідок усвідомлення того, що інновації рідко створює й упроваджує одна організація. Вони залежать від взаємодії багатьох учасників, доступу до комплементарних ресурсів, обміну знаннями, наявності цифрової та фізичної інфраструктури, нормативного середовища й узгодженості інтересів. Відтак, для соціальної сфери екосистемний підхід має особливе значення, оскільки створення та надання соціальних послуг залежить від взаємодії: центральних органів виконавчої влади; органів місцевого самоврядування; закладів соціального захисту; установ освіти й охорони здоров'я; служб зайнятості; наукових установ і університетів; громадських і благодійних організацій; соціальних підприємств; донорських і міжнародних організацій; громадян та отримувачів послуг.

У такій екосистемі держава не є єдиним виробником соціальної послуги. Вона виконує регуляторну, координаційну, фінансову, інформаційну та гарантійну функції. Бізнес може створювати технологічні рішення, громадські організації – виявляти потреби вразливих груп і тестувати нові практики, наукові установи – розробляти методики та оцінювати результати, а громадяни – брати участь у спільному проєктуванні послуг. Екосистемний підхід змінює розуміння інноваційного потенціалу. Його джерелом є не сума ресурсів окремих установ, а якість зв'язків між учасниками, здатність об'єднувати ресурси, обмінюватися даними, формувати спільні цілі та масштабувати успішні рішення.

Цифрова трансформація публічного сектору сприяла формуванню концепції *«розумного врядування»* («smart governance»). На початкових етапах цифровізації основна увага приділялася електронному документообігу, переведенню адміністративних процедур в електронну форму та створенню вебпорталів державних послуг. Розумне врядування передбачає глибшу зміну логіки управління:

інтеграцію даних, прогнозу аналітику, координацію між інституціями, участь громадян і адаптивне прийняття рішень.

Водночас «розумне врядування» не варто отождествлювати з технологічною автоматизацією. Його якість залежить від інституційної спроможності, правового регулювання, захисту персональних даних, цифрової інклюзії, етичності алгоритмів і збереження альтернативних каналів доступу до послуг. Розумне врядування створює управлінську основу для реалізації інноваційного потенціалу соціальної сфери. Воно забезпечує перетворення накопичених ресурсів, знань і даних на конкретні управлінські рішення та суспільно значущі результати.

Логічним продовженням розвитку концепцій «соціальних інновацій», «суспільної цінності», «інноваційних екосистем» і «розумного врядування» є становлення «розумного суспільства» («smart society»). На рівні розумного суспільства цифрова трансформація охоплює не окремі організації чи послуги, а систему суспільних відносин. Технології інтегруються у сферу зайнятості, освіти, охорони

здоров'я, соціального захисту, культури, громадської участі та повсякденного життя.

У концепції «розумного суспільства» громадяни є активними учасниками інноваційних процесів. Вони повідомляють про потреби, надають зворотний зв'язок, беруть участь у спільному проектуванні послуг, формуванні локальних рішень і громадському контролю. Порівняно з концепцією «розумного врядування», «розумного суспільства» має ширший предмет. «Розумне врядування» стосується моделей управління, тоді як «розумне суспільство» охоплює цифрову спроможність населення, соціальні відносини, культуру використання технологій, інклюзивність та суспільну готовність до змін (табл. 1). Водночас розумне суспільство не можна визначати лише за рівнем проникнення цифрових технологій, висока технологічна оснащеність може супроводжуватися цифровою нерівністю, інформаційною ізоляцією окремих груп, зниженням довіри або надмірним контролем. Тому smart-трансформація має оцінюватися за її впливом на добробут, соціальну згуртованість і доступність суспільних благ.

Таблиця 1

Порівняння концептуальних підходів до дослідження інноваційного розвитку соціальної сфери

Концепції	Об'єкти дослідження	Критерії	Значення для соціальної сфери	Обмеження
<i>Соціальні інновації</i>	Нові ідеї, послуги, практики й моделі розв'язання соціальних проблем.	Ефективність задоволення соціальних потреб і суспільна спрямованість результату.	Ідентифікація нових форм соціальних послуг, партнерства та організації соціальної підтримки.	Не розмежовує соціальні, технологічні, організаційні та публічні інновації.
<i>Суспільна цінність</i>	Суспільний результат діяльності публічних інституцій.	Створення цінності для суспільства.	Формування критеріїв оцінювання якості, справедливості, доступності й довіри до соціальних послуг.	Суспільна цінність є багатовимірною та складною для кількісного вимірювання.
<i>Інноваційна екосистема</i>	Взаємодія суб'єктів, ресурсів, інститутів і видів діяльності.	Узгодженість взаємозалежних учасників і спільне створення цінності.	Зміцнення ролі держави, бізнесу, науки, громадських організацій у створенні соціальних інновацій.	Конфлікти інтересів, владна асиметрія, нерівність доступу до ресурсів.
<i>Розумне врядування</i>	Інтелектуалізація та цифрова трансформація публічного управління.	Якість рішень, інтеграція даних, участь громадян та інституційна адаптивність.	Забезпечення data-driven управління, персоналізації послуг і міжвідомчої взаємодії.	Ризик технологічного детермінізму, цифрового виключення та непрозорості алгоритмів.
<i>Розумне суспільство</i>	Системна взаємодія технологій, інституцій і громадян.	Покращення добробуту, інклюзивності та суспільної спроможності.	Зміцнення загального контексту smart-трансформації соціальної сфери.	Не має потреби конкретизації на рівні секторів та індикаторів.
<i>Інноваційний потенціал соціальної сфери</i>	Ресурси, спроможності, взаємозв'язки та умови створення соціальних інновацій.	Здатність генерувати, впроваджувати, масштабувати й оцінювати рішення, що створюють суспільну цінність.	Інтеграція ресурсного, інституційного, технологічного, організаційного і соціального вимірів.	Потребує формування системи показників і перевірки методики на емпіричних даних.

Джерело: систематизовано на основі даних [2; 6; 10; 14]

Порівняльний аналіз засвідчує, що жодна з розглянутих концепцій окремо не охоплює всіх передумов інноваційної трансформації соціальної сфери. Концепція соціальних інновацій пояснює природу та зміст нововведень, однак недостатньо розкриває ресурсні й організаційні передумови їх формування. Концепція суспільної цінності визначає суспільну спрямованість результатів інноваційної діяльності, проте не дає цілісного уявлення про механізми їх досягнення. Екосистемний підхід акцентує увагу на взаємозалежності учасників інноваційного процесу, однак потребує доповнення критеріями соціальної справедливості, інклюзивності та доступності. Концепція розумного врядування розкриває роль даних, цифрових технологій та сучасних управлінських інструментів у розвитку публічного управління, але може зужувати зміст трансформації до технологічного виміру. Натомість концепція розумного суспільства формує комплексне бачення суспільного розвитку, однак через високий рівень узагальнення залишається недостатньо придатною для безпосереднього оцінювання інноваційного потенціалу соціальної сфери.

З урахуванням проаналізованих підходів запропоновано таке визначення інноваційного потенціалу соціальної сфери: це динамічна спроможність сукупності її інституцій та учасників мобілізувати, поєднувати й трансформувати людські, фінансові, організаційні, технологічні, інформаційні та соціальні ресурси у нові або істотно вдосконалені послуги, практики й моделі взаємодії, забезпечувати їх апробацію, впровадження та масштабування на засадах «розумного врядування» і міжсекторального партнерства з метою створення суспільної цінності, підвищення доступності та якості соціальних послуг, розвитку людського потенціалу і зміцнення соціальної стійкості.

Формування інноваційного потенціалу соціальної сфери можна представити як послідовний взаємозв'язок: соціальні потреби та виклики → мобілізація ресурсів і компетентностей → формування партнерств → генерування інноваційних рішень → апробація → упровадження → оцінювання суспільного ефекту → масштабування → накопичення нових знань і спроможностей. Циклічність процесу означає, що реалізація потенціалу одночасно сприяє його подальшому розвитку. Успішні проєкти формують нові компетентності, дані, партнерства, інституційні практики й управлінський досвід. Відтак, інноваційний потенціал соціальної сфери є інтегральною характеристикою її готовності та спроможності до системного оновлення.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Генезис теоретичних підходів до інноваційного розвитку соціальної сфери відображає перехід від розуміння інновацій як окремих нововведень до їх трактування як інструменту створення суспільної цінності, розвитку інноваційних екосистем і smart-трансформації. Інтеграція концепцій соціальних інновацій, суспільної цінності, екосистеми інновацій, розумного

управління та розумного суспільства формує цілісне теоретичне підґрунтя дослідження інноваційного розвитку соціальної сфери. Обґрунтовано, що інноваційний потенціал соціальної сфери доцільно розглядати як динамічну спроможність її інституцій та учасників мобілізувати й трансформувати ресурси у нові рішення, які створюють суспільну цінність, забезпечують підвищення якості й доступності соціальних послуг, розвиток людського потенціалу та зміцнення соціальної стійкості. Запропоноване визначення інтегрує ресурсний, інституційний, екосистемний і smart-підходи та створює теоретичну основу для подальшої структуризації компонентів інноваційного потенціалу і розроблення методичного інструментарію його оцінювання.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення структури інноваційного потенціалу соціальної сфери, формування системи показників його комплексного оцінювання, обґрунтування принципів і механізмів smart-трансформації, а також емпіричну апробацію запропонованого підходу на різних рівнях управління з урахуванням викликів цифровізації та післявоєнного відновлення України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Heimeriks G., Balland P. How smart is specialisation? An analysis of specialisation patterns in knowledge production. *Science and Public Policy*. 2016. Vol. 43(4). P. 562–574. URL: <https://doi.org/10.1093/scipol/scv061>
2. Варналій З. С., Гармашова О. П. Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення: монографія. К.: Знання України, 2013. 387 с.
3. Vasylytsiv T., Levytska O., Lupak R., Gudzovata O., Kunytska-Iliash M., Zaychenko V., Mulska O. Understanding creative, information and knowledge determinants of the economic growth of the EU regions within smart development strategies. *Management Science Letters*. 2021. Vol. 11 (4). P. 1295–1308. URL: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.009>
4. Васильців Т., Мульська О., Зайченко В., Березівський Я. Технологічна конкурентоспроможність як результат реалізації інноваційного потенціалу та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності підприємств: методичні аспекти аналізування. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 4. С. 63–70. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-9>
5. Міценко Н. Г., Мульська О. П., Зайченко В. В., Лозовий Т. І. Стратегічні пріоритети державної політики реалізації потенціалу інноваційного розвитку підприємств в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. Вип. 69. С. 21–29. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-03>
6. Воронко О. С. Управління нематеріальними активами в системі інноваційного розвитку підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу і права. Серія економічна*. 2023.

Вип. 39. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10647409>

7. Васильців Т., Мульска О., Зайченко В. Розвиток трансферу інновацій і ринку інтелектуальної власності: проблеми та перспективи для підприємництва в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2022. № 34. С. 11–19. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2022-34-02>.

8. Підгорний Б. В. Трансформація категорії інноваційний потенціал в умовах індустрії 4.0. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (09). С. 25–31. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-9-4>

9. Погорілий І. Підходи до трактування інноваційного потенціалу в сучасних умовах. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 24. С. 129–136. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.13>

10. Edler J., Ostertag K., Schuler J. Social innovation, transformation, and public policy: towards a conceptualization and critical appraisal. *Science and Public Policy*. 2024. Vol. 51 (1). P. 80–88. URL: <https://doi.org/10.1093/scipol/scad054>

11. Лещух І. В., Патицька Х. О. Інноваційний потенціал регіонів України в контексті формування стратегій смарт-спеціалізації: наукова доповідь. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів. 2020. 99 с.

12. Жаворонок А., Лопашук І. Цифровізація соціальної сфери в контексті забезпечення економічної безпеки держави. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 253–258. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-45>

13. Маматова Т., Чикаренко І., Бородин Є. Цифрові платформи Smart Specialisation Platform та Espo: структура та можливості для регіонів і громад ЄС. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10 (6). С. 37–45. URL: <https://doi.org/10.15421/152242.6>

14. Balland P. A., Boschma R., Crespo J., Rigby D. Smart Specialization policy in the EU: Relatedness, knowledge complexity and regional diversification. *Regional Studies*. 2019. Vol. 53 (9). P. 1252–1268. URL: <https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1437900>

REFERENCES

1. Heimeriks, G. and Balland, P. (2016), How smart is specialisation? An analysis of specialisation patterns in knowledge production, *Science and Public Policy*, № 43 (4), s. 562–574.

2. Varnalii, Z. S. and Harmashova, O. P. (2013), *Konkurentospromozhnist natsionalnoi ekonomiky: problemy ta priorityty innovatsiinoho zabezpechennia*, Znannia Ukrainy, Kyiv, 387 s.

3. Vasylytsiv, T., Levytska, O., Lupak, R., Gudzoვა, O., Kunytska-Iliash, M., Zaychenko, V. and Mulska, O. (2021), Understanding creative, information and knowledge determinants of the economic growth of the EU regions within smart development strategies, *Management Science Letters*, № 11 (4), s. 1295–1308.

4. Vasylytsiv, T., Mulska, O., Zaychenko, V. and Berezhivskyi, Ya. (2022), Tekhnolohichna konkurentospromozhnist yak rezultat realizatsii innovatsiinoho potentsialu ta komertsializatsii obektiv intelektualnoi vlasnosti pidpriemstv: metodychni aspekty, *Modeling the Development of the Economic Systems*, № 4, s. 63–70.

5. Mitsenko, N. H., Mulska, O. P., Zaychenko, V. V. and Lozovyi, T. I. (2022), Stratehichni priorityty derzhavnoi polityky realizatsii potentsialu innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv v Ukraini, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 69, s. 21–29.

6. Voronko, O. S. (2023), Upravlinnia nematerialnymy aktyvamy v systemi innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva, *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu i prava. Seriya ekonomichna*, № 39.

7. Vasylytsiv, T., Mulska, O. and Zaychenko, V. (2022), Rozvytok transferu innovatsii i rynku intelektualnoi vlasnosti: problemy ta perspektyvy dlia pidpriemnytstva v Ukraini, *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, № 34, s. 11–19.

8. Pidhornyi, B. V. (2025), Transformatsiia kategorii innovatsiinyi potentsial v umovakh industrii 4.0, *Transformatsiina ekonomika*, № 4 (09), s. 25–31.

9. Pohoriliy, I. (2025), Pidkhody do traktuvannia innovatsiinoho potentsialu v suchasnykh umovakh, *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, № 24, s. 129–136.

10. Edler, J., Ostertag, K. and Schuler, J. (2024), Social innovation, transformation, and public policy: Towards a conceptualization and critical appraisal, *Science and Public Policy*, № 51 (1), s. 80–88.

11. Leshchukh, I. V. and Patytska, Kh. O. (2020), *Innovatsiinyi potentsial rehioniv Ukrainy v konteksti formuvannia stratehii smart-spetsializatsii*, SI «M. I. Dolishnyi Institute of Regional Research of the NAS of Ukraine», Lviv.

12. Zhavoronok, A. and Lopashchuk, I. (2024), Tsyfrovizatsiia sotsialnoi sfery v konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy, *Ekonomichnyi prostir*, № 189, s. 253–258.

13. Mamatova, T., Chykarenko, I. and Borodin, Ye. (2022), Tsyfrovi platformy Smart Specialisation Platform ta ESPON: struktura ta mozhlyvosti dlia rehioniv i hromad YeS, *Aspekty publichnoho upravlinnia*, № 10 (6), s. 37–45.

14. Balland, P. A., Boschma, R., Crespo, J. and Rigby, D. (2019), Smart specialization policy in the EU: Relatedness, knowledge complexity and regional diversification, *Regional Studies*, № 53(9), s. 1252–1268.

Стаття надійшла: 03.07.2026

Стаття прийнята: 31.07.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026

УДК 338.45:004.8+623:004(477)

Tulika N. M.,
nazariitulika@gmail.com, ORCID ID: 0009-0007-9339-8220,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

STRUCTURAL TRANSFORMATION OF UKRAINE'S IT INDUSTRY, 2019-2026: FROM OUTSOURCING TOWARD PRODUCTS, AI AND DEFENSE TECH – A LONGITUDINAL MULTI-SOURCE ANALYSIS

Abstract. This study examines the structural transformation of Ukraine's information-technology industry from 2019 to the first half of 2026, with particular attention to business models, labor demand and export-market structure under wartime conditions. The analysis combines a newly constructed panel of 800 firm-period observations from sixteen DOU Top-50 rankings, a business-model classification of the largest firms, six DOU-based vacancy snapshots, and National Bank of Ukraine computer-services export statistics. Methods include longitudinal phase decomposition, employment-weighted business-model shares, Herfindahl–Hirschman concentration indices, a vacancy Structural Change Index, and pooled firm-level regressions of half-year log employment growth with lagged size and time effects. Top-50 employment rose from 58,448 in January 2019 to 99,501 in January 2022 before declining to 79,252 by July 2026. The Outsourcing share fell from 76.5% to 62.3%, while the Product share increased from 16.9% to 30.6%; these patterns remain stronger in the source-audited high-confidence sample. By contrast, the product-firm growth coefficient is positive but not statistically significant at the 5% level in the baseline regression. Between September 2024 and July 2026, the emerging-technology vacancy basket increased from 223 to 1,146 positions and its share rose from 20.7% to 59.0%, producing a Structural Change Index of approximately 0.405. Export evidence further indicates reduced single-market dominance after the 2022 concentration peak. The results suggest a process of intra-sectoral diversification, functional upgrading and capability reallocation rather than a simple one-for-one replacement of outsourcing by product companies.

Keywords: Ukraine, IT industry, structural transformation, outsourcing, product companies, artificial intelligence, Defense Tech, labor demand, computer-services exports.

Туліка Н. М.,
nazariitulika@gmail.com, ORCID ID: 0009-0007-9339-8220,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

СТРУКТУРНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІТ-ГАЛУЗІ УКРАЇНИ У 2019-2026 РОКАХ: ВІД АУТСОРСИНГУ ДО ПРОДУКТІВ, АІ ТА DEFENSE TECH – ЛОНГІТЮДНИЙ БАГАТОДЖЕРЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ

Анотація. У дослідженні розглянуто структурну трансформацію ІТ-галузі України у 2019 – першій половині 2026 року з особливою увагою до бізнес-моделей, попиту на працю та структури експортних ринків в умовах війни. Аналіз поєднує новосформовану панель із 800 спостережень «компанія–період» на основі шістнадцяти рейтингів DOU Top-50, класифікацію бізнес-моделей найбільших компаній, шість зрізів вакансій на основі даних DOU та статистику НБУ щодо експорту комп'ютерних послуг. Застосовано лонгитюдну фазову декомпозицію, зважені за зайнятістю частки бізнес-моделей, індекси концентрації Herfindahl–Hirschman, Structural Change Index для структури вакансій та об'єднані панельні регресії піврічного логарифмічного зростання зайнятості з контролем попереднього розміру компанії та часових ефектів. Чисельність персоналу Top-50 зросла з 58 448 осіб у січні 2019 року до 99 501 у січні 2022 року, а до липня 2026 року знизилася до 79 252. Частка Service/Outsourcing скоротилася з 76,5% до 62,3%, тоді як частка Product зросла з 16,9% до 30,6%; у вибірці з високою надійністю класифікації, перевіреною за джерелами, ці зміни є ще виразнішими. Водночас коефіцієнт зростання продуктових компаній є додатним, але у базовій регресії не досягає статистичної значущості на 5%-му рівні. У період із вересня 2024 року до липня 2026 року кошик вакансій emerging technologies збільшився з 223 до 1 146 позицій, а його частка – з 20,7% до 59,0%, що відповідає Structural Change Index близько 0,405. Дані щодо експорту також свідчать про зниження домінування одного ринку після



піку концентрації 2022 року. Результати вказують на процес внутрішньогалузевої диверсифікації, *functional upgrading* та перерозподілу спроможностей, а не на просту односпрямовану заміну аутсорсингу продуктивними компаніями.

Ключові слова: Україна, IT-галузь, структурна трансформація, аутсорсинг, продуктові компанії, штучний інтелект, Defence Tech, попит на працю, експорт комп'ютерних послуг.

JEL Classification: L86, O14, O33, F14

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-05>

Statement of the problem. Ukraine entered the 2020s with one of the most internationally oriented information-technology sectors in Eastern Europe. Its competitive model was built primarily on software engineering services, outsourcing and outstaffing for foreign clients, supported by a large technical workforce, relatively strong engineering education and a cost-quality proposition attractive to North American and European customers. This model generated rapid pre-war expansion: within the DOU Top-50, employment increased from 58,448 specialists in January 2019 to 99,501 in January 2022. Computer-services exports expanded in parallel and became an important source of foreign-exchange earnings. The full-scale Russian invasion in February 2022 therefore struck an industry that was already globally integrated, export-dependent and organizationally distributed. Earlier Ukrainian research had already identified the importance of investment policy, regulatory quality and state support for the IT-services market and high-technology ICT entrepreneurship. Industry-wide evidence published during the war likewise documents resilience alongside changes in employment, exports and market structure [18, 23, 24, 25, 31, 35].

The war changed the conditions under which this model operated. Client risk perceptions increased, part of the workforce relocated abroad, mobilization reduced labor availability, infrastructure was repeatedly attacked and the broader Ukrainian economy shifted toward wartime production. Yet the ICT sector also displayed substantial operational resilience. Ukraine's pre-existing digital capabilities, cloud adoption and digital-government infrastructure helped organizations preserve continuity, while the economy simultaneously generated new technological demand associated with defense, autonomy, artificial intelligence, embedded systems and hardware. Research on Ukraine has documented the role of digital resilience in maintaining public and private functions during the invasion, while OECD assessments emphasize the ICT sector's contribution to resilience and recovery. Ukrainian studies conducted during the war similarly emphasize simultaneous pressure on exports, client confidence, human capital and regulation, together with firms' adaptation through relocation, market diversification and changes in business models. The international investment environment also deteriorated after the post-pandemic technology boom, with global investment weakening under overlapping geopolitical and macroeconomic shocks, while Ukrainian startup

financing remained constrained relative to the scale of the ecosystem [29, 32, 36, 39, 50, 51].

These developments raise a question that cannot be answered by aggregate export or employment figures alone: has the Ukrainian IT industry merely contracted and partially recovered, or has its internal structure changed? A cyclical interpretation would imply that the post-2022 decline mostly reflects a temporary demand shock to an otherwise stable outsourcing model. A structural interpretation, by contrast, would imply persistent reallocation across business models, skills, technologies and external markets. Such a distinction matters for national competitiveness. An outsourcing-led industry creates export revenues and engineering employment, but greater product ownership, R&D intensity, technological specialization and market diversification can alter value capture, strategic autonomy and resilience.

The international literature provides several relevant but incomplete perspectives. Business-model research emphasizes that firms differ in how they create, deliver and capture value and that diversification across business models can be a strategic response to technological and demand change. Research on software-export economies, especially India, shows that an initially service-oriented software industry can upgrade toward higher-skill R&D and product-related activities, although such development may remain uneven and externally dependent. Labor-market research, meanwhile, documents rapidly increasing global demand for AI-related skills, while recent defense-innovation studies show that commercial and dual-use technologies increasingly shape military capability. Ukraine represents an unusually important setting in which all of these mechanisms interact under extreme geopolitical stress [2, 4, 10, 41, 44, 45, 47, 53].

Despite this relevance, the empirical literature lacks a longitudinal, multi-dimensional study of the Ukrainian IT industry that jointly examines firm business models, employment composition, vacancy structure and export-market concentration over the pre-war, shock and adaptation periods. Existing industry reports are typically cross-sectional or focus on one dimension, such as total headcount, exports or labor demand. Academic work on wartime digital resilience primarily addresses public-sector continuity or digital infrastructure rather than the internal economic restructuring of the IT sector. Ukrainian scholarship has progressively examined IT-services investment policy, wartime sector challenges, digital-economy

formation, artificial intelligence and product internationalization. However, these studies are predominantly strategic, descriptive or thematic and do not combine a long-run firm panel with formal business-model concentration measures, vacancy-structure indices and export-destination concentration. This article addresses that gap by constructing a sixteen-snapshot firm panel covering January 2019 to July 2026 and combining it with vacancy and export data [27, 34].

The study has three contributions. First, it provides a longitudinal decomposition of the largest Ukrainian IT firms by business model and shows whether Outsourcing dominance has weakened over time. Second, it links firm-level restructuring to changes in labor demand, including AI/ML, data engineering, embedded systems, hardware and Defense Tech. Third, it adds the external-market dimension by examining both computer-services export scale and destination concentration. The central argument is that Ukraine's IT sector is better characterized by diversification and capability reallocation than by a simple binary transition from outsourcing to products.

The empirical results support this interpretation. The service share of Top-50 employment declines materially between 2019 and 2026, while product representation rises; the result survives high-confidence and conservative classification checks. Labor-demand composition shifts even more sharply after 2024 toward AI, data engineering, embedded, hardware and Defense Tech. Export-market concentration also falls after the 2022 peak, although the current data suggest some partial reconcentration in 2026. At the firm level, however, product companies do not display a statistically significant growth advantage at the conventional 5% level in the baseline specification. This distinction is important: the evidence for sectoral reallocation is stronger than the evidence for a simple product-firm performance premium.

Analysis of recent research and publications.

2.1. Business models, digital transformation and diversification

The business-model literature provides the first conceptual pillar for analyzing structural change within the IT industry. Teece defines a business model as the architecture through which a firm creates, delivers and captures value, while Zott et al. emphasizes a system-level perspective that focuses on configurations of activities rather than isolated products. This distinction is particularly relevant to software firms because two companies using similar technologies may monetize them through fundamentally different arrangements: client-specific engineering services, proprietary software products, captive R&D for a parent organization, or hybrid combinations of products and services. Digital transformation can intensify these differences by enabling platform models, scalable digital products and data-driven services [47, 52, 53].

Recent research increasingly treats the coexistence of multiple business models as a form of business-model diversification. Sohl et al. show that diversification can generate performance gains when business models address related demand, whereas Sohl

et al. demonstrate that the diversification-performance relationship is non-linear and sensitive to shock conditions. Berntsen et al. further argue that digital transformation has made business-model diversification a growing strategic phenomenon. These findings imply that a wartime shift in Ukraine need not take the form of a clean substitution of services by products. A more plausible process is hybridization: service firms add productized capabilities, product firms scale internal engineering, and new captive or defense-oriented R&D units enter the employment structure [5, 43, 44].

2.2. Software-export models and technological upgrading

The second literature stream concerns the development trajectory of software-export economies. Early research on India showed how international outsourcing could create a strong export industry based on engineering labor and foreign demand. However, D'Costa cautioned that rapid export growth can coexist with uneven development and persistent dependence on external markets. The key theoretical issue is therefore upgrading: whether firms remain providers of relatively standardized client services or accumulate capabilities that support more knowledge-intensive and proprietary activities [6, 10].

Parthasarathy and Aoyama provide a particularly relevant mechanism. Studying Bangalore, they document a movement from lower-skill software services toward R&D services and embedded systems, supported by local entrepreneurship and accumulated technical capabilities. This suggests that structural upgrading may occur within a services-dominated ecosystem before it results in a visible shift toward standalone product companies. Ojala and Tyrväinen likewise show that software firms' product and implementation models affect internationalization choices. For Ukraine, these studies imply that outsourcing and upgrading are not mutually exclusive. The empirical question is whether the employment distribution and labor-demand profile show a movement toward activities with greater R&D, product, AI and embedded intensity [40, 41].

Ukraine-specific research complements these international upgrading studies. Kutsyk et al. identify investment conditions and state regulation as central determinants of IT-services development, extend this logic to the activation and organizational-economic support of high-technology ICT startups. More recent work explicitly links digital transformation to sectoral structural shifts and competitiveness and documents a wartime movement from traditional service delivery toward proprietary products, R&D and more diversified market strategies. These studies provide a domestic analytical foundation for the present article, which moves from strategic interpretation to a longitudinal measurement of the reallocation itself [23, 24, 25, 26, 30, 31, 32, 34].

2.2.1. Global value chains, technological capabilities and functional upgrading

A global-value-chain perspective adds an important distinction between participation in international markets and upgrading within them.

Gereffi et al. show that value-chain governance depends on transaction complexity, codifiability and supplier capabilities. In software services, relatively codifiable tasks can be supplied at scale to global buyers without the supplier necessarily controlling the customer interface, intellectual property or downstream commercialization. The resulting model can be highly export competitive while leaving value capture concentrated in lead firms or clients. This perspective is relevant to Ukraine because the pre-war outsourcing model combined strong technical capabilities with substantial dependence on external demand and buyer relationships [15].

The upgrading literature therefore shifts attention from the volume of exports to the functions performed by local firms. Humphrey and Schmitz distinguish forms of upgrading that include improvements in processes and products as well as movement into higher-value functions. Applied to IT, functional upgrading may involve progression from staff augmentation and project execution toward architecture, R&D, product management, intellectual-property ownership, platform operation and direct customer monetization. Such upgrading does not require the disappearance of service exports. Rather, service firms can move into more knowledge-intensive positions within global value chains while product firms internalize more of the downstream value-capture functions. This distinction helps explain why employment-based diversification can be economically meaningful even before a complete shift in sectoral revenues becomes visible [17].

Dynamic-capability theory provides a complementary firm-level mechanism. Teece et al. argue that competitive advantage in rapidly changing environments depend on the capacity to integrate, build and reconfigure internal and external competences. Wartime Ukraine represents an extreme environment in which firms have had to reconfigure locations, teams, technologies, financing and customer portfolios while responding to new domestic demand. From this perspective, the rise of AI, embedded systems and Defense Tech can be interpreted not merely as the entry of new sectors but as a redeployment of accumulated software-engineering capabilities into new technological and market domains. The empirical implication is that structural transformation should be observable simultaneously in business models, skill demand and market exposure [48].

2.2.2. Product-service hybridity in the software industry

A strict product-versus-service dichotomy is also problematic in the software industry. Product companies frequently add consulting, implementation, integration and support services, while service companies increasingly productize internal tools, accelerators, platforms and intellectual property. Suarez et al. show empirically that services can become an important component of product-software firms' business models, and Cusumano et al. demonstrate that the strategic role of services changes as industries and product markets evolve. These findings reinforce the need to distinguish business-model portfolios from

simple legal or marketing labels. DOU's decision to introduce a dedicated product-company ranking likewise reflects the growing analytical relevance of product-oriented firms within Ukraine's largest technology employers [9, 11, 46].

This hybridity is particularly relevant to the Ukrainian evidence. A firm that remains classified as Outsourcing may nevertheless undertake high-value R&D or build reusable technology assets, while a Product firm may depend heavily on service-like implementation revenue. Consequently, the article treats the four-category classification as an employment-structure indicator rather than a direct measure of revenue composition. The Hybrid and Captive/R&D/Internal categories are retained precisely because the structural transformation may occur through coexistence and recombination of value-creation logics. This approach is also consistent with recent reviews of business-model diversification, which emphasize portfolios of business models and organizational ambidexterity rather than one-way replacement. Ukrainian management research also shows that AI and data-driven tools increasingly enter strategic decision-making and business-model design, including the selection of promising businesses and the formation of economically viable models [5, 20, 21, 22].

2.3. Digital resilience and wartime adaptation in Ukraine

A third stream examines resilience under crisis. Ukraine's wartime experience has generated a distinctive literature on digital resilience. Mamedieva and Moynihan show how pre-war digital-government capacities were repurposed to maintain state and social functions during the invasion. Aviv and Ferri emphasize the resilience role of telecommunications, cloud migration and the wider digital ecosystem. OECD similarly argues that digital technologies and the ICT sector have helped Ukrainian firms and institutions cope with wartime disruption and can support recovery [3, 36, 39].

This literature establishes that digital capabilities can preserve continuity under extreme shocks, but it does not directly answer whether the industrial composition of the ICT sector changes as resilience is built. Organizational continuity may be achieved by preserving existing business models, or by reconfiguring them. The distinction between resilience as restoration and resilience as transformation is therefore central to the present study. A persistent decline in service-model dominance, combined with growth in products, internal R&D and new technology domains, would indicate reconfiguration rather than simple recovery.

A related Ukrainian literature treats digital sovereignty as an industrial-development issue rather than cybersecurity alone. Kutsyk et al. argue that reducing dependence on Russian software can simultaneously lower security and vendor-lock-in risks and create domestic demand for Ukrainian software products. Their argument is consistent with evidence on the strategic importance of secure digital infrastructure during wartime and with policy

discussions of digital modernization as part of Ukraine's recovery. The present study does not measure software substitution directly, but it treats the growth of product-oriented and technology-intensive activities as one possible channel through which digital sovereignty and industrial upgrading can reinforce each other [3, 8, 28].

2.4. AI skills and the changing structure of labor demand

The fourth literature stream concerns the labor-market effects of AI and digital technologies. Alekseeva et al. document a rapid increase in employer demand for AI skills and show that AI-intensive firms tend to be more R&D-oriented. OECD evidence also shows that AI vacancies have grown across multiple sectors and increasingly combine specialized technical skills with complementary managerial, communication and problem-solving capabilities. These studies justify using vacancy composition as an indicator of technological change because new technologies become visible in firms' demand for specific capabilities before they necessarily dominate output or employment [2, 16, 45].

For Ukraine, the relevant question is not simply whether AI vacancies increase. A structural shift would also be reflected in the relative decline of some traditional software categories and the simultaneous growth of data engineering, embedded systems and hardware. This is particularly important because AI adoption increasingly depends on complementary infrastructure, data pipelines, edge computing and specialized hardware. The present study therefore analyses an emerging-technology basket rather than treating AI as an isolated category. Ukraine-specific evidence is now substantial: AI House and Roosh map the domestic AI talent and company ecosystem; Renda et al. identify AI applications and competitiveness potential across Ukraine's priority sectors; and Kutsyk together with Tulika and Kovtun connect AI adoption to productivity, strategic decision-making and new business models [1, 20, 21, 22, 42].

2.5. Defense Tech, dual-use innovation and commercial technology

The fifth literature stream concerns Defense Tech and dual-use innovation. NATO's review of critical dual-use technologies highlights a reversal of the traditional defense-innovation model: militaries increasingly adopt technologies first developed in commercial markets rather than relying solely on state-led defense R&D. Ukraine represents an accelerated version of this process. Bondar documents the country's shift toward commercially driven defense innovation and faster procurement of private-sector technologies. KSE Institute et al. estimate that the Ukrainian defense-technology market reached at least USD 6.8 billion in 2025, with especially rapid growth in UAVs, ground robotics, electronic warfare and AI/software. The same report documents the breadth of the resulting private technology ecosystem across these domains [4, 7, 19].

This literature suggests that wartime Defense Tech should not be treated as an exogenous sector completely separate from IT. It draws directly on

software engineering, AI/ML, computer vision, C++, embedded systems, electronics, communications and data engineering. Therefore, a rise in Defense Tech vacancies can reconfigure the broader IT labor market, changing the relative demand for software-only versus hardware-software capabilities. DOU labor-market analytics corroborate this mechanism by showing strong demand for Hardware, Embedded, C++ and AI-related roles in defense companies. This interpretation also aligns with Tulika, which treats DefenseTech, GovTech, AI and cybersecurity as interconnected channels through which the IT industry contributes to the structural modernization of Ukraine's wider economy, and with Kutsyk and Tulika, which links AI development to DefenseTech and the changing skill structure of the IT sector [12, 49].

2.6. Research gap and hypotheses

Taken together, prior research explains why business models may diversify, how software-export industries can upgrade, how digital capabilities support resilience, why AI changes labor demand and how commercial technologies can reshape defense innovation. The Ukrainian research trajectory is also increasingly coherent: investment regulation and startup activation were examined before and during the early digitalization phase, sectoral structural shifts were conceptualized in relation to competitiveness, and later studies examined wartime IT resilience, product internationalization, digital sovereignty, AI and the role of IT in the digital economy. What remains missing is an integrated longitudinal test of these mechanisms within the Ukrainian IT industry across the pre-war, invasion and adaptation periods. No identified study combines firm-level business-model composition, technical headcount, vacancy structure and export concentration over 2019–2026.

The theoretical framework links these literatures through a common mechanism of capability reallocation under external shock. The full-scale invasion simultaneously reduced conventional foreign demand, increased uncertainty around Ukrainian delivery locations, created extraordinary domestic demand for dual-use technology and accelerated adoption of AI and autonomous systems. Firms with accumulated engineering capabilities could respond through several pathways: deepening service specialization, developing products, entering captive or defense-oriented R&D, or combining several models. At the market level, similar reallocation could appear as a changing skill mix and a broader set of export destinations. The hypotheses therefore test different observable layers of one structural process rather than five unrelated phenomena.

The study therefore evaluates five hypotheses.

1. **H1** proposes that Product firms exhibit stronger employment dynamics than Outsourcing firms, particularly after 2022.

2. **H2** proposes that IT labor demand shifts toward AI/Data Engineering and away from part of the traditional software-development stack.

3. **H3** proposes that Defense Tech and hardware-adjacent demand become a distinct structural component of the IT labor market.

4. **H4** proposes that the employment structure of the largest IT companies become less concentrated in the Outsourcing model and more diversified across Product, Captive/R&D/Internal and Hybrid models.

5. **H5** proposes that the external-market structure of exports of computer-services changes materially after 2022, with reduced dependence on the single dominant destination.

Setting the research purpose and objectives. The purpose of this study is to identify and empirically assess the structural transformation of Ukraine's information technology industry during 2019–2026, with particular emphasis on changes in business models, employment structure, technological demand, and the geographical configuration of computer-services exports. The study seeks to determine whether the post-2022 evolution of the Ukrainian IT sector should be interpreted primarily as a cyclical contraction of the previously dominant outsourcing-oriented model or as a broader process of structural diversification, capability reallocation, and technological upgrading under wartime conditions. The central research question is therefore formulated as follows: to what extent has the structure of Ukraine's IT industry changed between the pre-war expansion period and the wartime adaptation period, and which dimensions of this transformation are empirically observable at the levels of firms, labor demand, technological specialization, and international markets?

To achieve this purpose, the study pursues the following specific objectives:

- To identify the principal phases of the Ukrainian IT industry's development during 2019–2026 by analyzing the dynamics of total employment and technical employment among the largest IT companies and distinguishing the periods of pre-war expansion, the 2022 shock, post-shock adaptation, and subsequent stabilization.

- To examine changes in the business-model structure of the industry by classifying the largest IT companies into Service/Outsourcing, Product, Captive/R&D/Internal IT, and Hybrid categories and measuring changes in their employment shares and business-model concentration.

- To test whether Product firms demonstrate stronger employment dynamics than Outsourcing firms, controlling for initial firm size and common time effects, and to assess the robustness of the estimated Product–Service growth differential across alternative samples and specifications.

- To assess changes in the technological structure of labor demand by analyzing the dynamics of vacancies in traditional and emerging IT categories, with particular attention to AI/ML, Data Engineering, Embedded, Hardware, and Defense Tech, and by quantifying the redistribution of vacancy demand through a Structural Change Index.

- To determine whether Defense Tech and hardware-adjacent capabilities have emerged as a distinct structural component of Ukraine's IT labor market, reflecting a growing convergence between software engineering, artificial intelligence, embedded

торів зовнішнього середовища, and defense-oriented technological development.

- To evaluate the transformation of Ukraine's external IT-market structure by analyzing the dynamics of computer-services exports, changes in the geographical distribution of export destinations, and the concentration of exports across major partner countries.

- To integrate the firm-level, labor-market, technological, and export dimensions into a unified interpretation of structural transformation, thereby distinguishing between simple post-shock recovery and a deeper reconfiguration of the mechanisms through which the Ukrainian IT industry creates value, deploys technological capabilities, and competes internationally.

Accordingly, the study treats structural transformation as a multidimensional process rather than as a binary transition from outsourcing to product development. The empirical analysis is designed to establish whether the observed post-2022 changes represent a persistent redistribution of employment, capabilities, labor demand, and market exposure, and to evaluate the implications of these changes for the resilience and international competitiveness of Ukraine's IT industry.

Research Methodology.

4.1. Research design

The study applies a longitudinal mixed-method empirical design to identify structural changes in Ukraine's information-technology industry between 2019 and the first half of 2026. The analytical framework distinguishes between changes in industry scale and changes in industry composition. The former are captured through employment and export dynamics, whereas the latter are operationalized through business-model shares, the composition of labor demand, the share of technical specialists, and the geographical concentration of computer-services exports. The empirical strategy combines descriptive longitudinal analysis, concentration indices, a structural-change index for vacancy categories, and firm-level panel regressions. This design is appropriate because the research question concerns not only whether the Ukrainian IT sector expanded or contracted, but whether the mechanisms of value creation, labor demand and external-market dependence changed after the full-scale invasion. Recent Ukrainian ICT-startup research has likewise moved beyond descriptive statistics toward regression, variance and covariance analysis of resource and performance relationships; the present design extends this econometric orientation to a firm-period panel and combines it with structural-composition measures [33].

4.2. DOU Top-50 company panel

The core firm-level dataset is constructed from sixteen semiannual editions of the DOU Top-50 ranking, covering January 2019 through July 2026. The resulting panel contains 800 firm-period observations. For each ranking, the dataset records company rank, total headcount in Ukraine and, where reported, the number of technical specialists. Company identities

were harmonized across rebrandings, acquisitions and successor structures in order to avoid artificial entry and exit caused purely by naming changes.

4.3. Business-model classification

Each analytical company identity is assigned to one of four business-model categories: Outsourcing, Product, Captive/R&D/Internal IT, or Hybrid. The classification hierarchy prioritizes the current DOU “Main business” label, followed by DOU product-company evidence, official corporate information and documented historical continuity. A dedicated source audit was performed for high-impact firms, and observations are marked as High or Medium confidence. The main business-model analysis is therefore accompanied by two robustness views: a high-confidence subset and a conservative binary interpretation in which only pure Product firms are treated as non-service. This treatment is designed to reduce the risk that the central diversification result is an artefact of ambiguous hybrid or captive classifications [11].

4.4. Employment dynamics and panel specification

For companies observed in two consecutive DOU snapshots, firm-level employment growth is measured as the logarithmic change in headcount shown in Equation (1).

$$g_{it} = \ln\left(\frac{HC_{it}}{HC_{i,t-1}}\right)$$

Here, HC_{it} denotes the headcount of company i in snapshot t , while $HC_{i,t-1}$ denotes its headcount in the immediately preceding semiannual snapshot. The logarithmic transformation makes growth rates comparable across firms of different sizes. The baseline panel model used to test H1 is specified in Equation (2).

$$g_{it} = \alpha + \beta P_{it} + \gamma h_{i,t-1} + \delta_t + \varepsilon_{it}$$

In Equation (2), P_{it} is an indicator equal to one for Product firms and zero for Outsourcing firms; $h_{i,t-1} \equiv \ln(HC_{i,t-1})$ is the logarithm of lagged firm size; δ_t represents common snapshot fixed effects; and ε_{it} is the idiosyncratic error term. Standard errors are clustered by analytical company identity. The coefficient β is interpreted as the conditional half-year employment-growth differential between Product and Outsourcing firms. Robustness checks include a post-2022 subsample, a high-confidence classification sample, firms observed in at least eight snapshots, 1% winsorisation of growth, exclusion of EPAM, SoftServe and GlobalLogic, and phase-specific estimates for the pre-war expansion, the 2022 shock, the 2023–2024 adaptation period and the 2025–2026 stabilization period.

4.5. Business-model concentration

The employment weight of each business-model category is calculated as the share of Top-50 headcount attributable to category k in period t , as formalised in Equation (3).

$$s_{kt}^{BM} = \frac{\sum_{i \in k} H_{C_{it}}}{\sum_{i=1}^{N_t} H_{C_{it}}}$$

In Equation (3), the numerator sums headcount HC_{it} across all firms i assigned to business-model category k , while the denominator is total Top-50 headcount in snapshot t ; N_t is the number of firms observed in that snapshot. Concentration across the four analytical business-model categories is then measured by the Herfindahl–Hirschman Index in Equation (4).

$$HHI_t^{BM} = \sum_{k=1}^4 (s_{kt}^{BM})^2$$

The analysis uses four categories: Outsourcing, Product, Captive/R&D/Internal IT, and Hybrid. A lower HHI indicates that employment is distributed more evenly across business models. To make the diversification result directly interpretable, the aggregate non-service share is also calculated according to Equation (5).

$$s_t^{NS} = 1 - s_{Service,t}^{BM}$$

Equation (5) defines the non-service share as one minus the Outsourcing share. For interpretation, this is identical to the combined Product, Captive/R&D/Internal IT and Hybrid shares. Together, Equations (3)–(5) directly operationalize H4 concerning declining dependence on the outsourcing-dominated model.

4.6. Vacancy-structure analysis

Labor-demand transformation is assessed using six DOU-based vacancy snapshots for March 2021, April 2022, June 2023, September 2024, June 2025 and July 2026. The categories include AI/ML, Data Science, Data Engineering, C++, Embedded, Hardware, DevOps, QA, Front-end, Back-end, PM/BA and Defense Tech. Back-end and PM/BA are author-constructed composite indicators and are therefore excluded from the formal Structural Change Index. Hardware and Defense Tech are treated as missing before DOU separated these categories; missing observations are not interpreted as zero demand. For each directly observed category c , its share in the selected vacancy universe is defined by Equation (6).

$$s_{ct}^V = \frac{V_{ct}}{\sum_{c=1}^C V_{ct}}$$

In Equation (6), V_{ct} is the number of vacancies in category c at snapshot t , and C denotes the set of directly comparable categories included in the calculation. From September 2024 onward, an emerging-technology basket is defined as AI/ML, Data Engineering (DE), Embedded (Emb), Hardware (HW) and Defense Tech (DefTech). Let E_t denote the sum of vacancies in these five emerging categories. Their combined share is calculated using Equation (7).

$$s_t^{Emerging} = \frac{E_t}{\sum_{c=1}^C V_{ct}}$$

The Structural Change Index compares the complete distribution of category shares with the September 2024 baseline. It is calculated using Equation (8) [12].

$$SCI_t = \frac{1}{2} \sum_{c=1}^C |s_{ct}^V - s_{c,sep2024}^V|$$

The SCI ranges from zero to one. A value of zero indicates an unchanged category distribution, whereas larger values indicate greater reallocation of vacancy demand. The coefficient one-half prevents double-counting of increases and decreases across category shares; consequently, the index can be interpreted as the proportion of the selected vacancy distribution that would have to be reallocated to reproduce the September 2024 structure.

4.7. Export scale and geographical structure

The external-market block separates export scale from destination concentration and uses the current NBU publication as the formal source for geographical structure. Export-scale dynamics are described using the complete monthly computer-services series supplied for 2019–H1 2026. The two series are treated as separate evidence vintages and are not silently merged because the NBU periodically revises historical external-sector statistics [37, 38].

For each destination country j , the share of Ukrainian computer-services exports received by that country in period t is calculated using Equation (9).

$$q_{jt} = \frac{X_{jt}}{\sum_{j=1}^J X_{jt}}$$

In Equation (9), X_{jt} denotes computer-services exports to partner country j , and J denotes the set of destination markets represented in the NBU geographical table. Overall destination concentration is then measured by the export Herfindahl–Hirschman Index in Equation (10).

$$\text{HHI}_t^X = \sum_{j=1}^J q_{jt}^2$$

A lower export HHI indicates a more geographically balanced destination structure. The United States share, the full-country HHI and the distribution among the largest partner countries are used jointly to distinguish declining single-market dominance from a simple increase in the number of small destinations. Because the NBU table includes an aggregated “Other countries” residual, the resulting HHI is interpreted as a close but slightly upward-biased approximation of the fully disaggregated country-level concentration measure.

4.8. Limitations

Several limitations constrain causal interpretation. First, the DOU Top-50 represents the largest companies rather than the full population of Ukrainian IT firms, creating selection and membership effects. Second, business-model categories are analytical constructs and historical classifications cannot always be observed directly for every period. Third, the vacancy dataset contains six snapshots rather than a continuous monthly time series, precluding formal breakpoint or high-frequency time-series inference. Fourth, country-level export data are rounded and include an aggregated “Other countries” residual,

which slightly affects concentration measures. Accordingly, the econometric estimates are interpreted as conditional associations, while the strongest claims of the study concern structural reallocation rather than causal treatment effects.

4.9. Robustness strategy and inferential boundaries

The empirical strategy explicitly separates robustness analysis from hypothesis confirmation. For H1, the sign and statistical significance of the Product coefficient are evaluated across alternative samples and treatments rather than relying on a single preferred regression. The main robustness specifications restrict the sample to source-audited High-confidence classifications, retain only firms observed in at least eight snapshots, winsorise the top and bottom 1% of firm-level growth observations, exclude the three largest service companies, and estimate separate post-2022 and phase-specific models. This approach addresses three potential sources of fragility: classification error, influential outliers and disproportionate weight of very large firms. A hypothesis is regarded as statistically confirmed only when the coefficient is substantively consistent and reaches conventional significance in the principal specification; marginal results are reported as suggestive evidence.

For H4, robustness is evaluated through alternative definitions of diversification. The broad specification uses all four analytical business-model categories. The source-audited specification restricts the calculation to High-confidence observations. A conservative binary specification treats only pure Product firms as non-service, effectively assigning Hybrid and Captive/R&D/Internal firms to the service-adjacent side of the comparison. If the direction of change remains the same under all three definitions, the diversification result is unlikely to be driven by ambiguous boundary cases. This is important because the article’s central structural claim concerns changing employment composition, not the precision of any single company’s label.

The study does not interpret pooled panel coefficients as causal treatment effects. Business-model choice is endogenous, Top-50 membership is selected, and unobserved factors such as client composition, geography, ownership and financing affect growth. Snapshot fixed effects absorb common time shocks but cannot eliminate firm-specific time-varying confounding. The regression is therefore used as a disciplined conditional comparison that tests whether the aggregate rise of Product firms is also visible as a systematic within-sample growth differential. The descriptive concentration and reallocation measures carry the main evidential weight for structural transformation.

Table 1

Long-run structural indicators of the DOU Top-50

Indicator	Jan-2019	Jan-2022	Jul-2026
Total Top-50 headcount	58,448	99,501	79,252
Technical specialists	45,407	79,417	57,927
Technical share	77.7%	79.8%	73.1%
Outsourcing share	76.5%	75.0%	62.3%
Product share	16.9%	21.5%	30.6%
Non-service share	23.5%	25.0%	37.7%
Business-model HHI	0.617	0.609	0.485

Source: authors' calculations based on DOU Top-50 rankings

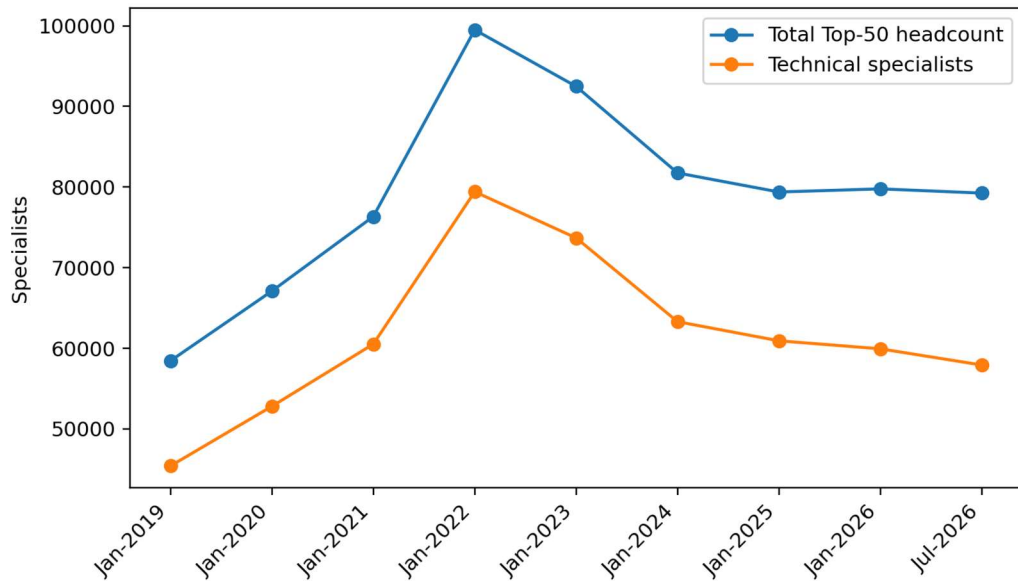


Figure 1. DOU Top-50 employment trajectory, 2019–2026

Source: authors' calculations based on DOU Top-50 rankings

Presentation of the main research material.

5.1. Long-run employment trajectory

The DOU Top-50 series reveals four distinct phases. Total employment increased from 58,448 specialists in January 2019 to 99,501 in January 2022, an expansion of 70.2%. The full-scale invasion interrupted this trajectory. By July 2026, Top-50 headcount had declined to 79,252, which is 20.4% below the January 2022 peak but still 35.6% above the January 2019 level. Technical employment followed a similar but more pronounced post-peak contraction: the number of technical specialists fell from 79,417 in January 2022 to 57,927 in July 2026, while their share in Top-50 employment decreased to 73.1%. The combined evidence therefore indicates that the industry did not simply return to its pre-war scale; rather, the post-2022 adjustment altered both the level and composition of employment, a pattern also visible in the Summer 2026 DOU snapshot [14].

5.2. Reallocation across business models

The business-model decomposition provides the clearest evidence of structural transformation. Under

the broad four-category coding, the Outsourcing share of Top-50 employment declined from 76.5% in January 2019 to 62.3% in July 2026. Over the same period, the Product share increased from 16.9% to 30.6%. The result is not driven solely by ambiguous classifications. Within the source-audited high-confidence subset, the Service share fell from 88.6% to 64.3%, whereas the Product share rose from 9.2% to 28.1%. The high-confidence business-model HHI declined from approximately 0.794 to 0.497, indicating a substantially more balanced distribution across business models. Moreover, the post-peak contraction was concentrated in the service segment: between January 2022 and July 2026, Outsourcing headcount declined much more strongly than total Top-50 employment, while the aggregate non-service segment increased. These patterns support H4 and indicate diversification rather than a uniform industry-wide contraction.

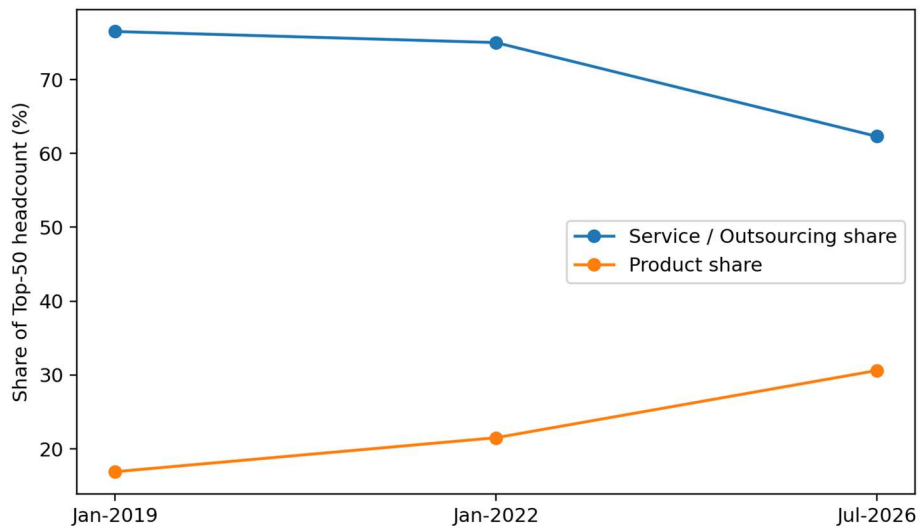


Figure 2. Service and Product shares of DOU Top-50 headcount

Source: authors' calculations based on business-model coding of DOU Top-50 firms

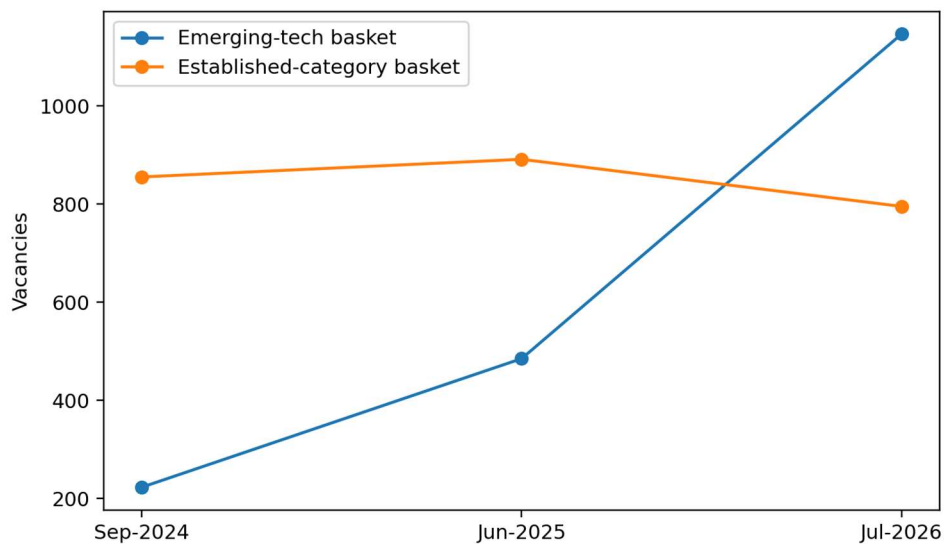


Figure 3. Emerging-technology and established vacancy baskets, 2024–2026

Source: authors' calculations from the six DOU-based vacancy snapshots

5.3. Firm-level test of the product-growth hypothesis

The firm-level regressions provide more cautious evidence. In the baseline Product-versus-Service specification, the product coefficient is 0.0219, corresponding to an approximate 2.2% higher conditional half-year growth rate, but the estimate is not statistically significant at the 5% level ($p = 0.110$). The coefficient remains positive in the high-confidence sample (approximately 3.3%, $p=0.106$), after 1% winsorisation (approximately 2.4%, $p=0.060$), and after excluding EPAM, SoftServe and GlobalLogic (approximately 2.2%, $p=0.112$). The 2025–2026 phase produces the largest phase-specific estimate, approximately 4.1%, with $p=0.054$. Thus, the evidence is directionally consistent with stronger recent growth among product firms, but H1 cannot be considered statistically confirmed. This non-result is important because it shows that structural diversification at the

aggregate level is stronger and more robust than a simple firm-level claim that product companies systematically grow faster.

5.4. Labor-demand shock and emerging-technology shift

The vacancy data show both a severe aggregate shock and a subsequent change in composition. Traditional categories such as Front-end, QA and Back-end fell sharply between 2021 and 2023 and recovered only partially. The recovery after 2023 was highly uneven. From September 2024 to July 2026, AI/ML vacancies increased from 37 to 192, Embedded from 48 to 174, Hardware from 52 to 298 and Defense Tech from 11 to 389, whereas Front-end declined from 270 to 126. Across the ten directly observed non-composite categories used for consistent comparison, the emerging-technology basket increased from 223 to 1,146 vacancies, while the established-category basket decreased from 855 to 795. Consequently, the

emerging share rose from approximately 20.7% to 59.0%, and the Structural Change Index reached approximately 0.405. These results support H2 and H3 as descriptive structural hypotheses: labor demand increasingly reflects AI, data engineering, embedded systems, hardware and defense-related capabilities rather than a simple restoration of the pre-war software-demand mix.

5.5. Export scale, resilience and destination rebalancing

The export evidence shows a different but complementary dimension of transformation. In the consolidated monthly series, computer-services exports increased from approximately USD 4.45 billion in 2019 to a peak of USD 7.35 billion in 2022. They then declined to approximately USD 6.73 billion in 2023 and USD 6.45 billion in 2024 before returning to growth in 2025, when the annual total reached approximately USD 6.66 billion. H1 2026 exports amounted to USD 3.343 billion, about 4.1% above H1 2025; contemporary industry analysis similarly reported renewed year-on-year export growth in early 2026. The current NBU destination series simultaneously indicates a decline in geographical concentration after the 2022 peak: the export-destination HHI fell materially by 2025, while the US share decreased. The consolidated Top-10 table further shows that the US share declined from 41.2% in 2021 to 36.9% in H1 2026, while Malta, Cyprus, Estonia and

the United Arab Emirates gained weight. However, the combined Top-10 share increased slightly, from 78.0% to 80.4%. The evidence therefore supports a more precise interpretation of H5 as partner-market rebalancing and reduced single-market dominance, rather than a simple dispersion of exports across an ever larger number of small destinations [13].

5.6. Integrated interpretation

Taken together, the results point to a multidimensional structural transformation. The largest Ukrainian IT firms remain below their pre-invasion employment peak, but the contraction is disproportionately concentrated in the traditional service model. Product and other non-service business models occupy a larger share of employment; labor demand has shifted rapidly toward AI, data engineering, embedded systems, hardware and Defense Tech; and export dependence on the single largest destination has moderated. At the same time, the firm-level regressions do not justify the stronger claim that product status alone statistically determines superior employment growth. The transformation is therefore best understood as sectoral reallocation and diversification under wartime constraints, rather than as a completed one-for-one transition from outsourcing to product companies.

Table 2

Robustness of the Product-versus-Service employment-growth coefficient

Specification	Coef.	Clustered SE	p-value	Approx. differential	N
Baseline	0.0219	0.0137	0.1101	2.2%	646
Post-2022	0.0241	0.0196	0.2193	2.4%	388
High-confidence only	0.0329	0.0204	0.1065	3.3%	367
≥8 snapshots	0.0155	0.0157	0.3245	1.6%	577
Winsorised 1%	0.0236	0.0125	0.0603	2.4%	646
2025–2026 phase	0.0401		0.0544	4.1%	125

Source: authors' calculations

Notes: dependent variable is half-year log headcount growth. Standard errors are clustered by analytical company identity. The 2025–2026 phase estimate is a phase-specific diagnostic

Table 3

Structural shift in selected DOU vacancy categories

Indicator	Sep-2024	Jun-2025	Jul-2026
Emerging-tech basket	223	485	1146
Established-category basket	855	891	795
Emerging share	20.7%	35.2%	59.0%
Emerging / established ratio	0.261	0.544	1.442
Structural Change Index	0.000	0.146	0.405
Defense Tech vacancies	11	60	389

Source: authors' calculations

Table 4

Computer-services export scale and destination concentration

Indicator	2019	2022	2025
Computer-services exports, USD mn	4,173	7,349	6,655
USA share	38.4%	40.5%	35.9%
Destination HHI	0.170	0.189	0.158
Annual phase	Pre-war baseline	War-year reference	Diversification

Source: authors' calculations

Notes: export scale and destination concentration are based on different evidence vintages where historical NBU series have been revised; they are therefore interpreted separately

5.6.1. Cross-domain consistency of structural indicators

The three independent empirical blocks point in the same direction despite measuring different economic objects. The business-model data shows declining concentration in Outsourcing employment; the vacancy data shows a sharp redistribution of demand toward AI, data engineering, embedded systems, hardware and Defense Tech; and the export data show reduced dominance of the single largest destination after 2022. This convergence strengthens the structural interpretation because no single data source is sufficient on its own. The Top-50 panel could reflect changing ranking membership, vacancy counts could reflect temporary recruitment campaigns, and export shares could move because of country-specific demand. Their simultaneous reorientation is harder to reconcile with a purely cyclical recovery narrative.

The timing also differs across dimensions, which is economically plausible. Employment restructuring is gradual because large organizations adjust headcount slowly. Vacancy composition changes faster because recruitment reflects marginal demand for new capabilities. Export-market shares adjust through client acquisition and the relative growth of destination markets. The structural transformation therefore appears as a sequence rather than a single break: a 2022 employment and demand shock, adaptation during 2023–2024, and a clearer diversification of business models and technology demand in 2025–2026.

5.7. Hypothesis synthesis

The combined evidence differentiates clearly between the five hypotheses. H4 receives the strongest support: business-model concentration declines and the service share falls materially under the broad coding, the source-audited high-confidence subset and the conservative pure-product interpretation. H2 and H3 are also supported descriptively because the labor-demand distribution changes sharply toward AI/data engineering and hardware-adjacent Defense Tech capabilities. H5 is supported as a rebalancing hypothesis: dependence on the dominant US destination decreases after the 2022 concentration peak, although the largest partner markets remain collectively important. H1 is the only hypothesis not confirmed at conventional significance levels. The positive product coefficient is robust in sign across most specifications, but its statistical precision is insufficient to establish a general product-firm growth premium.

This hierarchy of evidence matters for the interpretation of structural transformation. The observed change is therefore not reducible to one dominant mechanism. The Top-50 data show a redistribution of employment across business models; the vacancy data show a redistribution of technological capabilities; and the export data show a redistribution of partner-market exposure. These processes move in the same direction of greater diversification but operate at different levels of analysis. In particular, the absence of a conventionally significant H1 effect suggests that aggregate restructuring can arise through entry, exit, differential scaling and changes in the composition of

the largest firms even when within-firm growth differences between product and service companies are statistically modest.

Discussion.

6.1. Structural transformation rather than simple cyclical recovery

The central empirical finding is that Ukraine's IT sector has not returned to its pre-war configuration even where aggregate indicators show stabilization. Total Top-50 employment remains substantially above 2019 but below the January 2022 peak, while the internal distribution of employment has shifted away from the previously dominant service model. This distinction matters because a purely cyclical interpretation would predict recovery toward the earlier outsourcing-heavy structure once demand conditions improved. Instead, the data show a persistent increase in product and other non-service employment shares. The result is consistent with business-model theory, which treats major shocks and technological change as triggers for reconfiguration of value-creation architectures rather than only temporary changes in output. This finding gives quantitative longitudinal support to earlier Ukrainian studies that described the sector as increasingly adaptive, diversified and innovation-oriented under wartime pressure [43, 47].

The Ukrainian case also extends the software-upgrading literature. Studies of India described a movement from standard software services toward R&D services, embedded systems and more knowledge-intensive activities without implying that the service model disappeared. Ukraine shows a comparable but faster and more discontinuous process. The business-model evidence suggests diversification rather than a clean service-to-product substitution, while the labor-demand evidence points toward R&D-intensive capabilities such as AI, data engineering, embedded systems and hardware. The combination is consistent with an upgrading trajectory in which capabilities change before the industry's dominant revenue logic is fully replaced. It also complements the domestic argument that international competitiveness should be strengthened through investment, high-tech startups and functional upgrading rather than by treating outsourcing and product development as mutually exclusive policy alternatives [26, 33, 41].

6.2. Why H4 is stronger than H1

An important contribution of the study is the contrast between the robust aggregate evidence for H4 and the statistically inconclusive firm-level evidence for H1. Product firms occupy a much larger share of Top-50 employment by 2026, yet the regressions do not establish a conventional 5% significant product growth premium across the full period. This means that the structural transformation cannot be reduced to the statement that product firms simply grow faster than service firms in every period. Entry, exit, acquisitions, differential shock exposure and the expansion of a subset of very large firms all contribute to aggregate reallocation.

This result is theoretically plausible. Business-model diversification research emphasizes that performance effects depend on demand relatedness,

sequencing and external conditions. During the immediate 2022 shock, the estimated product differential is negative and highly imprecise; it becomes positive again during adaptation and is largest in 2025–2026. The pattern suggests that business-model advantages may be state-dependent rather than structural constants. For the scientific contribution, this is preferable to overclaiming: the robust result is the decline in service-model dominance, while a firm-level product growth premium remains a hypothesis for further research. Kutsyk et al. had identified a strategic movement from service-based toward product-oriented models as one adaptation mechanism, while the present regression results qualify that proposition: aggregate reallocation is visible, but a universal product-firm growth premium is not statistically established [29, 43, 44].

6.3. AI, embedded systems and Defense Tech as a capability cluster

The vacancy results indicate that the labor-market shift is not limited to AI. AI/ML grows rapidly, but the strongest post-2024 expansion also occurs in Hardware, Embedded and Defense Tech. This matters because these categories are technologically complementary. Modern autonomous and defense systems combine software, computer vision, edge AI, embedded computing, communications and physical platforms. International research on AI labor demand shows that technological diffusion creates demand for complementary skills and organizational capabilities rather than a single isolated occupation. Ukraine's vacancy structure provides a conflict-driven example of this complementarity. The pattern is consistent with Ukrainian AI-ecosystem evidence on the expansion of AI/ML capabilities and the increasing integration of AI into business processes, as well as with management research on AI-supported strategic decisions and business-model design [1, 2, 16, 20, 21, 22, 27, 42].

The Defense Tech evidence also links private-sector digital capabilities to a new industrial domain. Bondar describes the shift toward commercial-sector defense innovation, while KSE Institute et al. document the scale of the resulting market. The rapid increase in Hardware and Embedded vacancies on DOU is therefore economically meaningful: it indicates a partial convergence of the traditional software labor market with electronics, robotics and defense manufacturing. This is a form of structural transformation because it broadens the technological base of the sector beyond export-oriented software delivery. Kutsyk and Tulika similarly identify DefenseTech as one of the areas in which AI can create new exportable, dual-use capabilities, while Tulika situates DefenseTech within a broader process of digital-economic modernization [7, 49].

6.4. Export resilience and market rebalancing

The export results show that structural change is occurring alongside continued dependence on foreign demand. Computer-services exports reached a peak in 2022, contracted in 2023–2024 and returned to modest growth in 2025 and H1 2026. At the same time, the destination structure became less dominated by the United States after the 2022 concentration peak. This

supports H5, but the mechanism is better described as rebalancing among major partner markets than as simple dispersion toward a long tail of small destinations. The Top-10 share remains high, while Malta, Cyprus, Estonia and the UAE gain relative weight. This market-rebalancing result also develops the internationalization argument of Kutsyk et al. who emphasize both the opportunities and constraints facing Ukrainian IT products in foreign markets, and the market-diversification strategies described by Kutsyk and Tulika. The market-level interpretation is also consistent with Digital Tiger 2024, which explicitly evaluates Ukrainian IT opportunities across major export markets and highlights international market development as a strategic industry issue [18, 30, 37].

This nuance is important for competitiveness policy. Reduced dependence on one market can improve resilience, yet a high overall concentration among a limited number of destinations still leaves the sector sensitive to external demand cycles. The service-export literature has long noted that software exporters can achieve rapid foreign-exchange growth while retaining dependence on external markets and clients. Ukraine's post-2022 experience suggests that business-model diversification and geographical diversification should be treated as complementary, not interchangeable, dimensions of resilience [10].

6.5. Theoretical implications

The findings support a view of structural transformation as reconfiguration across several linked layers: business models, capabilities, labor demand and markets. This differs from classical structural-change studies that focus on employment shifts between agriculture, manufacturing and services. Within a knowledge-intensive service industry, structural change can occur inside the sector through altered value-capture models and technology bundles. The falling business-model HHI and rising emerging-technology vacancy share provide two different empirical manifestations of such intra-sectoral transformation.

The Ukrainian case further suggests that extreme shocks can accelerate diversification while simultaneously reducing aggregate scale. In conventional growth narratives, upgrading is often observed during expansion. Here, part of the upgrading occurs under contraction and wartime constraints. This is consistent with resilience research that distinguishes restoration from reconfiguration: firms and ecosystems may survive not by recreating their previous structures but by reallocating capabilities toward new uses. The combination of digital resilience and wartime demand therefore creates a distinctive pathway of shock-induced technological upgrading.

6.6. Practical implications and limitations

For firms, the evidence implies that maintaining competitiveness increasingly requires capabilities beyond conventional project-based software delivery, including product management, AI/data engineering, embedded systems, hardware integration and access to multiple export markets. For policymakers, the results support measures that strengthen R&D commercialization, product financing, defense-to-civil dual-use spillovers, engineering education and

international market diversification. The data also highlights a need to preserve the service-export base: outsourcing remains the largest employment model and continues to generate substantial export revenues, so policy should encourage upgrading rather than frame services and products as mutually exclusive alternatives.

The limitations constrain the strength of causal claims. The Top-50 panel is selected and membership changes over time; business-model coding is partly historical; vacancy data consist of six snapshots; and export concentration is affected by rounding and residual aggregation. These limitations are addressed through source audits, conservative classification variants and explicit separation of descriptive and econometric claims. Future research should extend the analysis to the broader firm population, obtain continuous vacancy time series and distinguish company revenue by business model rather than relying solely on employment classification.

6.7. Implications for Ukraine's international competitiveness

The results have direct implications for the international competitiveness of Ukraine's IT industry. Before 2022, competitiveness was closely associated with the ability to supply skilled software-engineering labor to foreign clients on a scale. That advantage remains important: Outsourcing is still the largest business-model category and computer-services exports continue to generate several billion dollars annually. However, the post-2022 evidence suggests that cost-quality outsourcing alone is unlikely to define the sector's next growth phase. Product ownership embedded and AI capabilities, defense-related engineering and access to a broader portfolio of foreign markets increasingly shape the industry's ability to capture value and manage external risk.

For firms, this implies a need to move up the value chain without abandoning the service base that created Ukraine's global market position. Service companies can upgrade through deeper domain expertise, R&D services, productized intellectual property, AI-enabled delivery and co-development arrangements. Product firms, in turn, require stronger commercialization, international distribution and financing capabilities. The emergence of Defense Tech creates an additional route to upgrading because it links software talent to electronics, robotics, autonomous systems and manufacturing. These activities may create dual-use knowledge that can later diffuse into civilian sectors, but such spillovers are not automatic and depend on intellectual-property regimes, export controls, financing and post-war demand.

For public policy, the evidence favors a portfolio approach. Measures that protect the export-oriented service sector should be combined with support for R&D commercialization, scale-up finance, engineering education, military-to-civilian technology transfer and market-entry support outside the dominant US destination. The objective is not to replace outsourcing with product firms, but to increase the share of activities in which Ukrainian companies control technology, intellectual property, customer

relationships and higher-value stages of the global value chain. In this sense, structural transformation should be evaluated by the breadth of capabilities and value-capture mechanisms available to the ecosystem rather than by the disappearance of any single business model. This policy mix is consistent with earlier work on state regulation of IT-services investment and high-tech ICT startups and with the argument that digital structural shifts should be coordinated with national competitiveness objectives [23, 24, 25, 26, 31, 34].

6.8. Global-value-chain upgrading and policy sequencing

The global-value-chain perspective clarifies why policy should not evaluate upgrading solely by the share of firms formally classified as Product. In software and engineering services, movement into architecture, domain consulting, managed platforms, R&D services and reusable intellectual property can represent functional upgrading even when revenue is still booked as services. Gereffi et al. and Humphrey and Schmitz emphasize that upgrading opportunities depend on supplier capabilities and value-chain governance. Ukraine already possesses a large base of engineering capabilities; the policy challenge is to increase the functions controlled by Ukrainian firms and the share of value captured locally. This may occur through product companies, but also through higher-value service models and technology partnerships [15, 17].

The sequence of policy interventions therefore matters. In the short run, preserving export continuity remains essential because service companies account for the majority of Top-50 employment and foreign-exchange earnings. Measures that reduce delivery risk, retain specialized talent and support access to international clients protect the capability base from which upgrading can occur. In the medium term, scale-up finance, stronger intellectual-property commercialization, corporate R&D incentives and international sales support can help firms capture more downstream value. For Defense Tech, procurement predictability and testing infrastructure are particularly important because wartime innovation has been accelerated by close feedback between users and private developers. The relevance of startup-specific resource constraints is reinforced by Kutsyk et al., whose econometric analysis of Ukrainian high-technology ICT startups highlights human, financial, material and innovation-technological resource provision as interdependent determinants of startup potential [7, 33].

A further issue is whether wartime Defense Tech capabilities can produce durable civilian spillovers. The KSE Institute et al. report shows that Ukraine has created a substantial market in UAVs, electronic warfare, ground robotics and AI/software. These technologies overlap with civilian applications in logistics, agriculture, industrial automation, geospatial analysis and autonomous systems. Dynamic-capability theory suggests that firms can redeploy knowledge across domains when complementary assets and market access exist. Post-war competitiveness will therefore depend partly on whether the institutions built

for rapid defense innovation can support certification, export compliance, private investment and civilian commercialization rather than becoming isolated wartime structures [19, 48].

Human-capital policy is another binding constraint on this transition. International vacancy research shows that AI adoption changes not only demand for specialist machine-learning skills but also the complementary mix of data, managerial and digital capabilities required by exposed occupations. Ukraine's own vacancy evidence adds embedded, electronics and defense-related engineering to this mix. Universities and professional-training systems therefore face a portfolio problem: maintaining the broad software-engineering base that supports services while expanding deeper pathways in mathematics, data engineering, control systems, electronics, robotics and product management. Because wartime migration and mobilization have reduced the domestic labor pool, the effectiveness of upgrading will depend on retention, return migration and the ability to attract diaspora specialists into Ukrainian firms and R&D projects. The OECD similarly identifies skills and digital-capability constraints as a barrier to broader business transformation. Human-capital policy should therefore be treated as a structural-competitiveness instrument rather than only a labor-market response [16, 39, 45].

The export evidence reinforces the need for sequencing. Reduced dependence on the United States lowers exposure to a single demand center, but the Top-10 destinations still account for most exports. Market diversification should therefore combine geographic expansion with business-model upgrading. A service firm that adds clients in several countries is more resilient geographically but may remain functionally dependent on buyer-controlled value chains; a product firm with global intellectual property may capture more value but remain exposed to one market. Competitiveness policy should treat functional upgrading and market diversification as two distinct dimensions of the same resilience strategy.

6.9. Digital sovereignty, import substitution and domestic product demand

The uploaded study on Russian software adds a complementary mechanism to the structural-transformation argument. Kutsyk and Tulika frame dependence on Russian software as a combined cybersecurity, economic and technological-sovereignty problem: vendor lock-in and security exposure create costs, while substitution creates a protected demand window for domestic products. This is analytically relevant to the present findings because a rising Product share and growing demand for AI, data, embedded and cybersecurity capabilities may be reinforced by domestic substitution as well as by export demand. In other words, wartime de-risking can operate as an industrial-policy shock that changes which technologies and firms receive demand [28].

At the same time, this mechanism should not be overstated. The current dataset does not identify procurement origin or measure migration away from specific software vendors, so import substitution cannot be treated as a tested hypothesis in this article.

Instead, it is incorporated as a theoretically and policy-relevant extension: domestic demand for secure Ukrainian alternatives can strengthen product capabilities, but long-run competitiveness still requires interoperability, international certification and access to foreign markets. This distinction prevents digital sovereignty from being equated with technological autarky.

6.10. Future research agenda

The analysis opens several avenues for further research. First, revenue-level data would allow the employment classification to be complemented by direct measures of value capture. Company headcount can show where labor is allocated but cannot identify the share of sales generated by proprietary products, R&D services or staff augmentation. A panel combining revenue composition, export destinations and employment would permit a stronger test of whether productization and functional upgrading improve productivity and resilience.

Second, a continuous monthly vacancy series would permit formal time-series analysis. With sufficiently long category histories, future work could estimate structural breaks around February 2022 and subsequent policy or technology milestones, test whether Defense Tech vacancies lead broader hardware demand, and distinguish trend changes from short-term recruitment campaigns. Skill-level data would also make it possible to measure complementarity between AI, embedded, electronics and software capabilities rather than relying on category-level vacancy counts.

Third, the Top-50 should be extended to a wider firm population. The largest companies are economically important but may adjust differently from startups and small product teams. A broader sample could test whether wartime structural change is driven by incumbent transformation or by entry of new firms, especially in Defense Tech. Finally, comparative research with other software-export economies could evaluate whether Ukraine's trajectory represents a general pathway from service exports toward diversified digital capabilities or a distinctive form of shock-induced upgrading created by wartime demand.

Conclusions and prospects for further research in this area. The article investigated whether the post-2022 evolution of Ukraine's IT industry is best understood as a cyclical contraction of an outsourcing-led sector or as a broader structural transformation. Using a sixteen-snapshot DOU Top-50 panel, business-model coding, vacancy data, and computer-services export statistics, the study finds stronger support for the structural interpretation. The largest firms remain below the January 2022 employment peak, but the composition of employment has changed materially.

The business-model analysis provides the strongest evidence of this transformation. The Outsourcing share falls from 76.5% in January 2019 to 62.3% in July 2026, while the Product share rises from 16.9% to 30.6%. This result remains visible in a source-audited high-confidence sample and under a conservative classification that counts only pure Product firms as non-service. H4 is therefore supported. By contrast, H1 is not statistically confirmed: Product firms exhibit a

positive conditional growth differential in most regression specifications, but the baseline and robustness estimates do not meet the conventional 5% significance threshold, although the 2025–2026 phase provides suggestive evidence of a stronger Product growth differential.

Labor demand provides a second dimension of structural transformation. The emerging-technology basket – AI/ML, Data Engineering, Embedded, Hardware, and Defense Tech – rises from 223 vacancies in September 2024 to 1,146 in July 2026, increasing its share of the selected direct categories from approximately 20.7% to 59.0%. The associated Structural Change Index reaches approximately 0.405. These findings support H2 and H3 descriptively and indicate that the IT labor market is increasingly oriented toward AI, data, embedded, and hardware-intensive capabilities. The rise of Defense Tech is particularly significant because it connects the software ecosystem with robotics, electronics, autonomous systems, and industrial production.

The external-market evidence points in the same direction. Computer-services exports contracted after their 2022 peak but returned to modest growth in 2025 and H1 2026. At the same time, dependence on the United States as the dominant destination declined, while several European and other partner markets gained weight. H5 is therefore supported as a hypothesis of partner-market rebalancing, although export concentration among the largest destination markets remains substantial.

Taken together, the results indicate that Ukraine's IT industry is not undergoing a completed transition from outsourcing to product development. Rather, it is undergoing a process of diversification and capability reallocation. Service exports remain the largest employment and revenue base, but the ecosystem increasingly combines Service/Outsourcing, Product, internal R&D, Hybrid models, AI-intensive activities, and Defense Tech. Accordingly, the evidence supports an interpretation of structural transformation as a multidimensional reconfiguration of business models, technological capabilities, labor demand, and external-market exposure rather than as a simple substitution of one business model by another.

For policy and business strategy, the priority should therefore be capability upgrading rather than substitution. This implies preserving the globally competitive service base while simultaneously expanding product ownership, R&D commercialization, AI and engineering capabilities, dual-use innovation, and access to a broader range of international markets. Such an approach would allow Ukraine to retain the advantages accumulated through its export-oriented service model while increasing domestic value capture and the technological complexity of the sector.

Future research should test these mechanisms using company-level revenue data, a continuous vacancy time series, and a broader population of firms beyond the DOU Top-50. Relative to the authors' preceding thematic studies of the IT sector, AI, digital sovereignty, and digital-economy formation, the

incremental contribution of the present article lies in its empirical integration: it tests previously identified transformation mechanisms within a single longitudinal, multi-source framework and explicitly distinguishes robust structural findings from statistically inconclusive firm-level relationships [27, 28, 29, 30, 32, 49].

ЛІТЕРАТУРА

1. AI-екосистема України: таланти, компанії, освіта. *AI House, Roosh*. 19.06.2024. URL: https://aihouse.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/AI-Ecosystem-of-Ukraine-by-AI-HOUSE-x-Roosh_-_UA-_mobile-1.pdf.
2. Alekseeva L., Azar J., Giné M., Samila S., Taska B. The demand for AI skills in the labor market. *Labor Economics*. 2021, 71, 102002. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.102002>.
3. Aviv I., Ferri U. Russian-Ukraine armed conflict: Lessons learned on the digital ecosystem. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*. 2023, 43, 100637. <https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2023.100637>.
4. Baldwin H. Critical dual-use technologies: Commercial, regulatory, societal, and national security challenges. *NATO Parliamentary Assembly*. 2024, November 22. URL: <https://www.nato-pa.int/document/2024-dual-use-technologies-report-baldwin-051-esc>.
5. Berntsen T., Aas T. H., Hunnes J. A. Business model diversification: A review and research agenda. *Review of Managerial Science*. 2026. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11846-026-01036-7>.
6. Bhatnagar S. C., Madon S. The Indian software industry: Moving towards maturity. *Journal of Information Technology*. 1997, 12(4), 277-288. <https://doi.org/10.1177/026839629701200404>.
7. Bondar K. How Ukraine rebuilt its military acquisition system around commercial technology. *Center for Strategic and International Studies*. 2025, January 13. URL: <https://www.csis.org/analysis/how-ukraine-rebuilt-its-military-acquisition-system-around-commercial-technology>.
8. Digital will drive Ukraine's modernization. *Center for Strategic and International Studies*. 2023, October 13. URL: <https://www.csis.org/analysis/digital-will-drive-ukraines-modernization>.
9. Cusumano M. A., Kahl S. J., Suarez F. F. Services, industry evolution, and the competitive strategies of product firms. *Strategic Management Journal*. 2015, 36(4), 559-575. <https://doi.org/10.1002/smj.2235>.
10. D'Costa A. P. Uneven and combined development: Understanding India's software exports. *World Development*. 2003, 31(1), 211-226. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(02\)00182-1](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(02)00182-1).
11. 30 найбільших продуктивних компаній за кількістю фахівців в Україні. Рейтинг DOU. *DOU*. 18 березня 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-product-companies-winter-2024/>.

12. Подвишенна Д. Конкуренція менша, ніж в ІТ, а кількість вакансій зростає. Аналітика ринку праці в оборонці. *DOU*. 15 липня 2026. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/deftech-jobs-analitics-q2-2026/>.
13. Yaroslav Zhakhlov «Європейський напрям посилюється». Аналізуємо ІТ-експорт за перший квартал 2026 року. *DOU*. 15 травня 2026. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-first-quarter-2026/>.
14. Топ-50 ІТ-компаній України, літо 2026: 11 компаній зменшилися на понад 100 фахівців. Підготувала А. Лузан. *DOU*. 3 серпня 2026. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2026/>.
15. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*. 2005, 12(1), 78-104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>.
16. Green A. Artificial intelligence and the changing demand for skills in the labor market (OECD Artificial Intelligence Papers No. 14). *OECD Publishing*. 2024. <https://doi.org/10.1787/88684e36-en>.
17. Humphrey J., Schmitz H. How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*. 2002, 36(9), 1017-1027. <https://doi.org/10.1080/0034340022000022198>.
18. Digital Tiger 2024: The market power of Ukrainian IT. *IT Ukraine Association*. 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/en/research/digital-tiger-2024-the-market-power-of-ukrainian-it/>.
19. The Ukrainian defense technology market: Opportunities for US investors. *KSE*. 2026, March 31. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/the-ukrainian-defense-technology-market-opportunities-for-investors-kse-institute-report/>.
20. Куцик П. О., Ковтун О. І. Застосування технологій штучного інтелекту в системі обґрунтування стратегічних рішень управління бізнесом. *Підприємництво і торгівля*. 2024, 42, 94-109. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-13>.
21. Куцик П. О., Ковтун О. І. Визначення перспективного бізнесу та моделювання оптимальних стратегічних наборів для підприємств з використанням можливостей штучного інтелекту. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024, 5(14), 127–136. <https://doi.org/10.32782/dees.14-20>.
22. Куцик П. О., Ковтун О. І. Використання інструментів із ШІ для формування окупних бізнес-моделей. *Підприємництво і торгівля*. 2025, 46, 66-80. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-46-8>.
23. Куцик П., Процикевич А. Напрями та інструменти державного регулювання розвитку інвестиційного процесу на ринку ІТ-послуг України. *Сталий розвиток економіки*. 2019, 3(40), 5-10.
24. Куцик П., Процикевич А. Розвиток інвестиційних процесів на ринку ІТ-послуг: методологія та практика державного регулювання : монографія. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 224 с.
25. Kutsyk P. O., Protsykevych K. I. The policy of activating high-tech start-ups in the field of ICT: Theoretical and methodological principles of formation. *Economic Analysis*. 2022, 32(4), 256-264. <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.256>.
26. Kutsyk P. O., Protsykevych K. I. Regarding the substantiation of the structure and elements of the organizational and economic mechanism of the development of high-tech startups in the field of information and communication technologies. *Market Infrastructure*. 2025, 82, 30-34. <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-55>.
27. Kutsyk P. O., Tulika N. M. Development of the artificial intelligence sector in Ukraine and its impact on the competitiveness of the IT sector. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*. 2025, 57, 113-120. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-57-16>.
28. Куцик П. О., Туліка Н. М. Використання російського програмного забезпечення та кібервиклики: вплив на економіку України та перспективи для вітчизняної ІТ-галузі. *Підприємництво і торгівля*. 2025, 44, 111-120. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-14>.
29. Kutsyk P. O., Tulika N. M. Ukraine's IT sector amid global turbulence: Economic challenges, adaptation strategies, and development prospects. *Journal of Research on Trade, Management and Economic Development*. 2025, 12(1(23)), 49-69. <https://doi.org/10.59642/JRTMED.1.2025.04>.
30. Kutsyk P. O., Tulika N. M. Ukrainian IT product on the international market: Opportunities and challenges. In *International Scientific Conference "Sustainable Development of Cooperatives and Well-being for All"*. 2025. <https://doi.org/10.59642/EDR.3.2025.37>.
31. Kutsyk P. O., Lupak R., Kutsyk V., Protsykevych A. State policy of the investment processes development on the market of IT services: Analytical and strategic aspects of implementation in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2020, 182(3-4), 64-76. <https://doi.org/10.21003/ea.V182-08>.
32. Куцик П., Туліка Н., Процикевич А. Стан та перспективи розвитку ІТ-індустрії України. *Економіка та суспільство*. 2024, 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-108>.
33. Kutsyk P., Lupak R., Liubokhynets L., Protsykevych K., Protsykevych A., Mykytyn O. Modeling the processes of formation and realization of high-tech startups' potential in the IT sector: Testing the resource-functional and econometric approaches. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2026, 2(67), 304-319. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.67.2026.5059>.
34. Куцик П., Лупак Р., Щупаківський Р., Качан О., Вірт М. Концептуальні засади узгодження галузевих структурних зрушень із потребами забезпечення конкурентоспроможності економіки в умовах цифрових трансформацій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2024. Т. 2(55), 346-361. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.55.2024.4284>.
35. Українська техгалузь на третій рік війни: результати IT Research Ukraine 2024. Стійкість як

нова реальність. *Lviv IT Cluster*. 27 Листопада 2024. URL: <https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-tehgaluz-na-tretij-rik-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2024-stijkist-yak-nova-realist/>.

36. Mamedieva G., Moynihan D. Digital resilience in wartime: The case of Ukraine. *Public Administration Review*. 2023, 83(6), 1512-1516. <https://doi.org/10.1111/puar.13742>.

37. Статистика зовнішнього сектору. *Національний банк України*. 2026. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>.

38. Revised balance of payments data for 2022-2025. *National Bank of Ukraine*. 2026. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/utochneno-dani-platijnogo-balansu-za-20222025-roki>.

39. OECD. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. *OECD Publishing*. 22 May 2024. <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>.

40. Ojala A., Tyrvaenen P. Business models and market entry mode choice of small software firms. *Journal of International Entrepreneurship*. 2006, 4(2), 69-81. <https://doi.org/10.1007/s10843-006-0001-z>.

41. Parthasarathy B., Aoyama Y. From software services to R&D services: Local entrepreneurship in the software industry in Bangalore, India. *Environment and Planning A*. 2006, 38(7), 1269-1285. <https://doi.org/10.1068/a38102>.

42. Renda A., Balland P.-A., Praas R., Grabova O. Mapping the use of artificial intelligence in priority sectors and the competitiveness of Ukraine. *Centre for European Policy Studies & United Nations Industrial Development Organization*. 2024. URL: <https://www.ceps.eu/ceps-publications/mapping-the-use-of-artificial-intelligence-in-priority-sectors-and-the-competitiveness-of-ukraine/>.

43. Sohl T., McCann B. T., Vroom G. Business model diversification: Demand relatedness, entry sequencing, and curvilinearity in the diversification-performance relationship. *Long Range Planning*. 2022, 55(6), 102215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102215>.

44. Sohl T., Vroom G., McCann B. T. Business model diversification and firm performance: A demand-side perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2020, 14(2), 198-223. <https://doi.org/10.1002/sej.1342>.

45. Squicciarini M., Nachtigall H. Demand for AI skills in jobs: Evidence from online job postings (OECD Science, Technology and Industry Working Papers No. 2021/03). *OECD Publishing*. 2021. <https://doi.org/10.1787/3ed32d94-en>.

46. Suarez F. F., Cusumano M. A., Kahl S. J. Services and the business models of product firms: An empirical analysis of the software industry. *Management Science*. 2013, 59(2), 420-435. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1634>.

47. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.

48. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997, 18(7), 509-533.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).

49. Туліка Н. М. Роль ІТ-індустрії у формуванні цифрової економіки України. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2025, 83, 205-213. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-29>.

50. u.ventures Releases New Report on Ukraine's Startup Ecosystem. *u.Ventures*. 2024. URL: <https://u.ventures/news/u-ventures-ukraines-startup-ecosystem>.

51. UNCTAD. World Investment Report 2023: Investing in sustainable energy for all. *United Nations*. 2023. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023>.

52. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.

53. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*. 2011, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>.

REFERENCES

1. AI-ekosystema Ukrainy: talanty, kompanii, osvita. *AI House, Roosh*. 19.06.2024, available at: <https://aihouse.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/AI-Ecosystem-of-Ukraine-by-AI-HOUSE-x-Roosh-UA-mobile-1.pdf>.

2. Alekseeva L., Azar J., Giné M., Samila S. and Taska B. (2021), The demand for AI skills in the labor market, *Labor Economics*, 71, 102002. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.102002>.

3. Aviv I. and Ferri U. (2023), Russian-Ukraine armed conflict: Lessons learned on the digital ecosystem, *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 43, 100637. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2023.100637>.

4. Baldwin H. Critical dual-use technologies: Commercial, regulatory, societal, and national security challenges. *NATO Parliamentary Assembly*. 2024, November 22, available at: <https://www.nato-pa.int/document/2024-dual-use-technologies-report-baldwin-051-esc>.

5. Berntsen T., Aas, T. H. and Hunnes, J. A. (2026), Business model diversification: A review and research agenda, *Review of Managerial Science*, Advance online publication. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-026-01036-7>.

6. Bhatnagar, S. C. and Madon S. (1997), The Indian software industry: Moving towards maturity, *Journal of Information Technology*, 12(4), 277-288. DOI: <https://doi.org/10.1177/026839629701200404>.

7. Bondar K. How Ukraine rebuilt its military acquisition system around commercial technology. *Center for Strategic and International Studies*. 2025, January 13, available at: <https://www.csis.org/analysis/how-ukraine-rebuilt-its-military-acquisition-system-around-commercial-technology>.

8. Digital will drive Ukraine's modernization. *Center for Strategic and International Studies*. 2023, October 13, available at: <https://www.csis.org/analysis/digital-will-drive-ukraines-modernization>.
9. Cusumano, M. A., Kahl, S. J. and Suarez, F. F. (2015), Services, industry evolution, and the competitive strategies of product firms, *Strategic Management Journal*, 36(4), 559-575. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2235>.
10. D'Costa, A. P. (2003), Uneven and combined development: Understanding India's software exports, *World Development*, 31(1), 211-226. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(02\)00182-1](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(02)00182-1).
11. 30 найбільшких продуктоvykh kompanii za kilkistiu fakhivtsiv v Ukraini. Reitynh DOU. 18 bereznia 2024, available at: <https://dou.ua/lenta/articles/top-product-companies-winter-2024/>.
12. Podvyshenna D. Konkurentsii mensha, nizh v IT, a kilkist vakansii zrostaе. Analitika rynku pratsi v oborontsi. DOU. 15 lypnia 2026, available at: <https://dou.ua/lenta/articles/deftech-jobs-analitics-q2-2026/>.
13. Yaroslav Zhakhalov «Yevropeiskyi napriam posyliuietsia». Analizuiemo IT-eksport za pershyi kvartal 2026 roku. DOU. 15 travnia 2026, available at: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-first-quarter-2026/>.
14. Top-50 IT-kompanii Ukrainy, lito 2026: 11 kompanii zmenshylysia na ponad 100 fakhivtsiv. Pidhotuvala A. Luzan. DOU. 3 serpnia 2026, available at: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2026/>.
15. Gereffi G., Humphrey J. and Sturgeon T. (2005), The governance of global value chains, *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104. DOI: <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>.
16. Green A. (2024), Artificial intelligence and the changing demand for skills in the labor market (OECD Artificial Intelligence Papers No. 14), OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/88684e36-en>.
17. Humphrey J. and Schmitz H. (2002), How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?, *Regional Studies*, 36(9), 1017-1027. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343430022000022198>.
18. Digital Tiger 2024: The market power of Ukrainian IT. *IT Ukraine Association*. 2024, available at: <https://itukraine.org.ua/en/research/digital-tiger-2024-the-market-power-of-ukrainian-it/>.
19. The Ukrainian defense technology market: Opportunities for US investors. *KSE*. 2026, March 31, available at: <https://kse.ua/about-the-school/news/the-ukrainian-defense-technology-market-opportunities-for-investors-kse-institute-report/>.
20. Kutsyk, P. O. and Kovtun, O. I. (2024), Zastosuvannia tekhnolohii shtuchnoho intelektu v systemi obhruntuvannia stratehichnykh rishen upravlinnia biznesom, *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, 42, 94-109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-13>.
21. Kutsyk, P. O. and Kovtun, O. I. (2024), Vyznachennia perspektyvnoho biznesu ta modeliuvannia optymalnykh stratehichnykh naboriv dlia pidpriemstv z vykorystanniam mozhlyvostei shtuchnoho intelektu, *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 5(14), 127-136. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-20>.
22. Kutsyk, P. O. and Kovtun, O. I. (2025), Vykorystannia instrumentiv iz ShI dlia formuvannia okupnykh biznes-modelei, *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, 46, 66-80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-46-8>.
23. Kutsyk P. and Protsykevych A. (2019), Napriamy ta instrumenty derzhavnoho rehuliuвання rozvytku investytsiinoho protsesu na rynku IT-posluh Ukrainy, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3(40), 5-10.
24. Kutsyk P. and Protsykevych A. (2022), Rozvytok investytsiinykh protsesiv na rynku IT-posluh: metodolohiia ta praktyka derzhavnoho rehuliuвання : monohrafiia, Vydavnytstvo Lvivskoho torhovno-ekonomichnoho universytetu, Lviv, 224 s. ISBN 978-617-602-327-2.
25. Kutsyk, P. O. and Protsykevych, K. I. (2022), The policy of activating high-tech start-ups in the field of ICT: Theoretical and methodological principles of formation, *Economic Analysis*, 32(4), 256-264. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.256>.
26. Kutsyk, P. O. and Protsykevych, K. I. (2025), Regarding the substantiation of the structure and elements of the organizational and economic mechanism of the development of high-tech startups in the field of information and communication technologies, *Market Infrastructure*, 82, 30-34. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-55>.
27. Kutsyk, P. O. and Tulika, N. M. (2025), Development of the artificial intelligence sector in Ukraine and its impact on the competitiveness of the IT sector, *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, 57, 113-120. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-57-16>.
28. Kutsyk, P. O. and Tulika, N. M. (2025), Vykorystannia rosiiskoho prohramnoho zabezpechennia ta kibervyklyky: vplyv na ekonomiku Ukrainy ta perspektyvy dlia vitchyznianoї IT-haluzi, *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, 44, 111-120. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-14>.
29. Kutsyk, P. O. and Tulika, N. M. (2025), Ukraine's IT sector amid global turbulence: Economic challenges, adaptation strategies, and development prospects, *Journal of Research on Trade, Management and Economic Development*, 12(1(23)), 49-69. DOI: <https://doi.org/10.5964/JRTMED.1.2025.04>.
30. Kutsyk, P. O. and Tulika, N. M. (2025), Ukrainian IT product on the international market: Opportunities and challenges, *In International Scientific Conference "Sustainable Development of Cooperatives and Well-being for All"*. DOI: <https://doi.org/10.5964/EDR.3.2025.37>.
31. Kutsyk, P. O., Lupak R., Kutsyk V. and Protsykevych A. (2020), State policy of the investment processes development on the market of IT services: Analytical and strategic aspects of implementation in Ukraine, *Economic Annals-XXI*, 182(3-4), 64-76. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V182-08>.
32. Kutsyk P., Tulika N. and Protsykevych A. (2024), Stan ta perspektyvy rozvytku IT-industrii

Ukrainy, *Ekonomika ta suspilstvo*, 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-108>.

33. Kutsyk P., Lupak R., Liubokhynets L., Prot-sykevych K., Prot-sykevych A. and Myktyyn O. (2026), Modeling the processes of formation and realization of high-tech startups' potential in the IT sector: Testing the resource-functional and econometric approaches, *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(67), 304-319. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.67.2026.5059>.

34. Kutsyk P., Lupak R., Shchupakivskyi R., Kachan O. and Virt M. (2024), Kontseptualni zasady uzgodzhennia haluzevykh strukturnykh zrushen iz potrebamy zabezpechennia konkurentospromozhnosti ekonomiky v umovakh tsyfrovyykh transformatsii, *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, T. 2(55), 346-361. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.55.2024.4284>.

35. Ukrainska tekhhalez na tretii rik viiny: rezultaty IT Research Ukraine 2024. Stiikist yak nova realnist. *Lviv IT Cluster*. 27 Lystopada 2024, available at: <https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-tehgaluz-na-tretyi-rik-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2024-stiikist-yak-nova-realnist/>.

36. Mamedieva G. and Moynihan D. (2023), Digital resilience in wartime: The case of Ukraine, *Public Administration Review*, 83(6), 1512-1516. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13742>.

37. Statystyka zovnishnoho sektoru. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. 2026, available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>.

38. Revised balance of payments data for 2022-2025. *National Bank of Ukraine*. 2026, available at: <https://bank.gov.ua/en/news/all/utochneno-dani-platijnogo-balansu-za-2022-2025-roki>.

39. OECD. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. *OECD Publishing*. 22 May 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>.

40. Ojala A. and Tyrväinen P. (2006), Business models and market entry mode choice of small software firms, *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2), 69-81. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10843-006-0001-z>.

41. Parthasarathy B. and Aoyama Y. (2006), From software services to R&D services: Local entrepreneurship in the software industry in Bangalore, India, *Environment and Planning A*, 38(7), 1269-1285. DOI: <https://doi.org/10.1068/a38102>.

42. Renda A., Bolland, P.-A., Praas R. and Grabova O. (2024), Mapping the use of artificial intelligence in priority sectors and the competitiveness of Ukraine, *Centre for European Policy Studies & United Nations Industrial Development Organization*, available at: <https://www.ceps.eu/ceps-publications/mapping-the-use-of-artificial-intelligence-in-priority-sectors-and-the-competitiveness-of-ukraine/>.

43. Sohl T., McCann, B. T. and Vroom G. (2022), Business model diversification: Demand relatedness, entry sequencing, and curvilinearity in the diversification-performance relationship, *Long Range Planning*, 55(6), 102215. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102215>.

44. Sohl T., Vroom G. and McCann, B. T. (2020), Business model diversification and firm performance: A demand-side perspective, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(2), 198-223. DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.1342>.

45. Squicciarini M. and Nachtigall H. (2021), Demand for AI skills in jobs: Evidence from online job postings (OECD Science, Technology and Industry Working Papers No. 2021/03), OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/3ed32d94-en>.

46. Suarez, F. F., Cusumano, M. A. and Kahl, S. J. (2013), Services and the business models of product firms: An empirical analysis of the software industry, *Management Science*, 59(2), 420-435. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1634>.

47. Teece, D. J. (2010), Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.

48. Teece, D. J., Pisano G. and Shuen A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).

49. Tulika, N. M. (2025), Rol IT-industrii u formuvanni tsyfrovoy ekonomiky Ukrainy, *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, 83, 205-213. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-29>.

50. u.ventures Releases New Report on Ukraine's Startup Ecosystem. *u.Ventures*. 2024, available at: <https://u.ventures/news/u-ventures-ukraines-startup-ecosystem>.

51. UNCTAD. World Investment Report 2023: Investing in sustainable energy for all. *United Nations*. 2023, available at: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023>.

52. Verhoef, P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong, J. Q., Fabian N. and Haenlein M. (2021), Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, *Journal of Business Research*, 122, 889-901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.

53. Zott C., Amit R. and Massa L. (2011), The business model: Recent developments and future research, *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>.

Стаття надійшла: 03.07.2026

Стаття прийнята: 06.08.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026

УДК 334.735:330.342:316.42

Душенко О. А.,
olegdushenko@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-8828-7952,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Куцик В. П.,
vladkutsyk@gmail.com, ORCID ID: 0009-0009-7621-3292
магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ ЗАГРОЗ

Анотація. В умовах економічної невизначеності та нестабільності особливого значення набуває забезпечення ефективної реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі. Конкурентний потенціал підприємства, сформований на основі ресурсів, компетентностей, технологій, організаційних можливостей чи ринкових позицій, не завжди може бути трансформований у стійкі конкурентні результати. У статті проаналізовано сучасне середовище реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі в Україні в умовах екзистенційних загроз, зумовлених воєнними діями, економічною нестабільністю, демографічними змінами, міграційними процесами, трансформацією споживчого попиту та іншими системними викликами. Обґрунтовано, що сприятливість середовища реалізації конкурентних переваг є важливою передумовою забезпечення стійкості, адаптивності та результативності функціонування підприємств торгівлі, визначаючи їхні можливості щодо використання наявних ресурсів, формування ринкових позицій і підтримання конкурентоспроможності. Оцінено рівень сприятливості середовища реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі на основі системи відповідних економічних, соціальних, інфраструктурних та ринкових показників. Здійснено кластерний аналіз областей України за рівнем сприятливості середовища реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі в умовах екзистенційних викликів, у результаті якого виокремлено групи регіонів із різними характеристиками такого середовища. Наукова новизна дослідження полягає у комплексному оцінюванні сприятливості середовища реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі та типологізації регіонів України за відповідним рівнем на основі кластерного підходу. Практична значущість одержаних результатів полягає у можливості їх використання підприємствами торгівлі для обґрунтування регіональних стратегій розвитку, вибору напрямів адаптації до екзистенційних загроз та визначення перспектив реалізації конкурентних переваг, а також органами державної влади та місцевого самоврядування для формування диференційованих заходів підтримки торговельного сектору. Отримані результати створюють підґрунтя для поглиблення регіонально орієнтованого підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі та підвищення стійкості роздрібного бізнесу в умовах тривалих трансформацій української економіки.

Ключові слова: підприємства торгівлі, роздрібна торгівля, внутрішній ринок, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, середовище реалізації конкурентних переваг, сприятливість середовища, екзистенційні загрози, екзистенційні виклики, регіональна диференціація, кластерний аналіз, торговельний бізнес, цифровізація.

Dushenko O. A.,
olegdushenko@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-8828-7952,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Kutsyk V. P.,
vladkutsyk@gmail.com, ORCID ID: 0009-0009-7621-3292
Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv



ANALYSIS OF THE ENVIRONMENT FOR IMPLEMENTATION OF THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF TRADE ENTERPRISES UNDER EXISTENTIAL THREATS

Abstract. *In conditions of economic uncertainty and instability, ensuring the effective implementation of competitive advantages of trade enterprises becomes of particular importance. The competitive potential of an enterprise, formed on the basis of resources, competencies, technologies, organizational capabilities or market positions, cannot always be transformed into sustainable competitive results. The article analyzes the contemporary environment for the implementation of the competitive advantages of trade enterprises in Ukraine under existential threats caused by military hostilities, economic instability, demographic changes, migration processes, transformations in consumer demand, and other systemic challenges. It is substantiated that the favorability of the environment for implementation of competitive advantages is an important prerequisite for ensuring the resilience, adaptability, and operational effectiveness of trade enterprises, determining their ability to utilize available resources, establish market positions, and maintain competitiveness. The article examines the structure of contemporary retail business in Ukraine and analyzes the dynamics of its key indicators, which made it possible to identify the main trends in the transformation of the trade sector under existential challenges. The level of favorability of the environment for implementation of the competitive advantages of trade enterprises is assessed based on a system of relevant economic, social, infrastructural, and market indicators. Regional differences in the formation of conditions for the operation of the trade business are identified, resulting from the uneven impact of military, demographic, economic, and infrastructural factors. A cluster analysis of the regions of Ukraine was conducted according to the level of favorability of the environment for implementation of the competitive advantages of trade enterprises under existential challenges, resulting in the identification of groups of regions with different characteristics of such an environment. The scientific novelty of the study lies in the comprehensive assessment of the favorability of the environment for implementation of the competitive advantages of trade enterprises and the typology of Ukrainian regions according to the respective level based on a cluster approach. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their application by trade enterprises to substantiate regional development strategies, select directions for adaptation to existential threats, and identify opportunities for implementation of the competitive advantages, as well as by public authorities and local self-government bodies to develop differentiated measures to support the trade sector. The findings provide a basis for further developing a regionally oriented approach to ensuring the competitiveness of trade enterprises and enhancing the resilience of the retail business amid the prolonged transformations of the Ukrainian economy.*

Keywords: trade enterprises, retail trade, domestic market, competitive advantages, competitiveness, environment for implementation of competitive advantages, environmental favorability, existential threats, existential challenges, regional differentiation, cluster analysis, retail business, digitalization.

JEL Classification: L81, M31, R11, C38

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-06>

Постановка проблеми. Сучасні процеси розвитку української економіки характеризуються масштабними структурними змінами, зростанням невизначеності та посиленням комплексу екзистенційних загроз, що істотно впливають на умови діяльності суб'єктів господарювання. Військова агресія, пошкодження та руйнування інфраструктури, макроекономічна нестабільність, інфляційні ризики, демографічні втрати, міграційні процеси, дефіцит трудових ресурсів, зміни у структурі споживчого попиту та активне поширення цифрових технологій формують принципово нові параметри функціонування підприємств. Особливої чутливості до цих процесів набуває торгівельна сфера, оскільки підприємства торгівлі одночасно забезпечують задоволення повсякденних потреб населення, адаптуються до трансформації поведінки споживачів та стикаються з логістичними, фінансовими, кадровими, інфраструктурними й конкурентними обмеженнями.

В умовах такої нестабільності особливого значення набуває забезпечення ефективної реалізації

конкурентних переваг підприємств торгівлі. Конкурентний потенціал підприємства, сформований на основі ресурсів, компетентностей, технологій, організаційних можливостей чи ринкових позицій, не завжди може бути трансформований у стійкі конкурентні результати. Значною мірою це залежить від зовнішніх та внутрішніх параметрів середовища, у якому функціонує підприємство. Сприятливість середовища реалізації конкурентних переваг формується під впливом комплексу економічних, соціальних, демографічних, інфраструктурних, ринкових та інституційних чинників, поєднання яких може як відкривати додаткові можливості для розвитку торговельного бізнесу, так і посилювати обмеження його діяльності. При цьому інтенсивність та характер впливу зазначених факторів істотно різняться між регіонами України.

Нерівномірність територіального розподілу економічної активності, масштабів роздрібної торгівлі, купівельної спроможності населення, демографічних характеристик, інфраструктурного забезпечення та безпекових ризиків зумовлює

необхідність поглибленого дослідження регіональних особливостей середовища реалізації конкурентних переваг торговельних підприємств. У цьому контексті актуальним науковим завданням є оцінювання сучасного стану та динаміки розвитку роздрібного бізнесу в Україні, визначення рівня сприятливості середовища для реалізації конкурентних переваг, а також систематизація регіонів за характером відповідних умов на основі кластерного аналізу. Застосування такого підходу дасть змогу виявити просторові відмінності у можливостях функціонування та розвитку підприємств торгівлі й сформулювати аналітичне підґрунтя для розроблення диференційованих стратегій їх адаптації та підвищення конкурентоспроможності в умовах тривалого впливу екзистенційних загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку та функціонування торговельних підприємств, формування і трансформації середовища їх конкурентних переваг доволі широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку внутрішньої торгівлі досліджували Апопій В. В. [1], Балабан П. Ю. і Балабан М. П. [2], питання формування конкурентного середовища підприємств розглядали Куцик П. О. і Ковтун О. І. [4], Куцик П. О., Лупак Р. Л. та співав. [5], тоді як проблеми цифрової трансформації та сучасних форматів торговельної діяльності знайшли відображення у працях Гейця В. М. [3], Пархоменка О. [6] та Самойленкова А. П. [7].

Важливе значення для розуміння сучасних тенденцій функціонування торговельного сектору має дослідження Апопія В. В. [1], у якому розглянуто особливості розвитку внутрішньої торгівлі та її взаємодії з агропромисловим комплексом України, а також проблеми ефективності таких взаємозв'язків. Праця Балабана П. Ю. та Балабана М. П. [2] присвячена трансформації сфери торгівлі такого системного "травця" на роздрібному ринку, як споживчої кооперації, зокрема етапам її розвитку, питанням конкурентоспроможності та визначенню стратегічних пріоритетів. Зазначені дослідження формують важливе теоретичне підґрунтя для аналізу сучасної структури торговельного бізнесу та його здатності адаптуватися до змін економічного середовища.

Проблематика конкурентного середовища та конкурентних переваг посідає окреме місце у сучасних дослідженнях. Куцик П. О. і співав. [5] розглядає торговельні підприємства як важливий елемент формування конкурентного середовища, акцентуючи увагу на їхній ролі у розвитку ринкових процесів. Автори досліджують сутність і види конкурентного середовища підприємств, що має методологічне значення для визначення факторів, які впливають на можливості суб'єктів господарювання щодо формування та реалізації конкурентних переваг. Водночас Шарко В. В. [9] зосереджує увагу безпосередньо на формуванні конкурентних переваг торговельного підприємства, що є важливим для розкриття механізмів забезпечення його конкурентних позицій.

Важливим напрямом сучасних досліджень є вплив цифровізації на трансформацію торговельного бізнесу. Гець В. М. [3] аналізує зміни соціальної реальності під впливом цифрового простору, звертаючи увагу на масштабність цифрових трансформацій та їх вплив на економічні й суспільні процеси. Пархоменко О. [6] досліджує омніканальні стратегії у торгівлі як сучасний підхід до взаємодії підприємств зі споживачами та розвитку торговельної діяльності. Самойленков А. П. [7] розглядає тенденції розвитку роздрібної торгівлі в умовах цифровізації, що дає змогу враховувати технологічні зміни як один із важливих чинників трансформації конкурентного середовища сучасних торговельних підприємств. Отже, цифровізація поступово перетворюється на один із суттєвих факторів, який визначає можливості підприємств торгівлі щодо формування нових конкурентних переваг і їх ефективної реалізації.

Актуальність дослідження трансформацій зовнішнього середовища особливо посилюється в контексті воєнних та інших системних викликів. Туліка С. К. та Мацевко Б. В. [8] досліджують трансформацію зовнішнього бізнес-середовища українських підприємств у довоєнний та воєнний періоди як чинник стратегічних змін. Такий підхід є важливим для розуміння того, що сучасне середовище функціонування підприємств торгівлі не є статичним, а зазнає істотних змін під впливом безпекових, економічних, демографічних та інфраструктурних факторів.

Зарубіжні дослідження доповнюють зазначені підходи розглядом взаємозв'язку між конкуренцією, внутрішньою торговельною політикою, продуктивністю та економічним розвитком. Campolmi A., Fadinger H. та Forlati C. [11] досліджують взаємодію торговельної та внутрішньої політики в моделях монополістичної конкуренції, що дає змогу глибше розглядати вплив регуляторного та конкурентного середовища на поведінку підприємств. Hamdan H. [12] узагальнює результати досліджень щодо впливу підприємницької культури, внутрішньої конкуренції та відкритості торгівлі на економічне зростання. Min R. та Ze J. [13] наголошують на взаємозв'язку внутрішньої ринкової конкуренції, сукупної факторної продуктивності та міжнародної торгівлі.

Водночас аналіз зазначених наукових праць засвідчує, що значна частина досліджень зосереджується окремо на розвитку торгівлі, конкурентному середовищі, формуванні конкурентних переваг, цифровізації або трансформації бізнес-середовища. Недостатньо комплексно дослідженим залишається питання оцінювання саме середовища реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі з урахуванням сукупного впливу економічних, соціальних, демографічних, інфраструктурних, ринкових та безпекових чинників. Особливої уваги потребує регіональний аспект цієї проблематики, оскільки екзистенційні загрози мають неоднаковий вплив на різні області України, що формує істотну диференціацію умов функціонування торговельного бізнесу. Потребують подальшого розвитку методичні

підходи до комплексної оцінки сприятливості такого середовища. Саме це визначає необхідність подальшого дослідження середовища реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі в умовах екзистенційних загроз та зумовлює спрямованість та актуальність теми даної статті.

Постановка завдання. Мета статті полягає в аналізі сучасного середовища реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі в Україні в умовах екзистенційних загроз, оцінюванні рівня його сприятливості та виявленні регіональних відмінностей у формуванні умов для функціонування і розвитку торговельного бізнесу. Отримані результати спрямовані на виявлення просторової диференціації умов функціонування торговельних підприємств та формування аналітичного підґрунтя для обґрунтування напрямів їх адаптації й підвищення конкурентоспроможності в умовах екзистенційних загроз.

Виклад основного матеріалу дослідження. Внутрішня торгівля належить до ключових секторів національної економіки, забезпечуючи взаємозв'язок між виробниками та споживачами, формування товарних потоків і задоволення повсякденних потреб населення. Водночас сучасні підприємства торгівлі функціонують у середовищі, яке характеризується високою динамічністю, невизначеністю та посиленням системних ризиків. Воєнні дії, економічна нестабільність, демографічні та міграційні процеси, зміни споживчого попиту, логістичні обмеження, інфраструктурні ризики й активне поширення цифрових технологій істотно трансформують умови ведення торговельного бізнесу.

За таких обставин здатність підприємств не лише формувати, а й ефективно реалізовувати наявні конкурентні переваги, стає важливою передумовою забезпечення їхньої стійкості, адаптивності та збереження ринкових позицій. Саме тому дослідження сучасного середовища реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі та його регіональної диференціації набуває особливої актуальності в умовах екзистенційних загроз.

Аналіз динаміки товарообороту (рис. 1) свідчить, що упродовж 2011-2021 рр. роздрібний товарооборот підприємств торгівлі демонстрував загально висхідну динаміку: з 333,1 млрд грн у 2011 р. до 1044,5 млрд грн у 2021 р. Особливо високі темпи приросту спостерігалися у 2011 р. – 21,3%, 2016 р. – 16,3%, 2018 р. – 14,0%, передпандемічному 2019 р. – 18,7% та 2021 р. – 20,3%. Водночас у 2013-2014 рр. темпи приросту знизилися до 6,7-7,2%, що свідчить про певне уповільнення торговельної активності ще до повномасштабної фази воєнних потрясінь.

Оптовий товарооборот у цей період мав значно більші абсолютні обсяги, однак його динаміка була більш нерівномірною. У 2012-2014 рр. спостерігалася скорочення оптового обороту, причому темпи приросту становили відповідно мінус 0,8%, мінус 1,7% та мінус 6,6%. Починаючи з 2015 р., ситуація змінилася: оптовий товарооборот зростає високими темпами, особливо у 2016 р. – на 32,0%, 2017 р. – 22,7% та 2021 р. – 37,2%. Таким чином, напередодні повномасштабного вторгнення саме оптовий сегмент демонстрував надзвичайно високу динаміку.

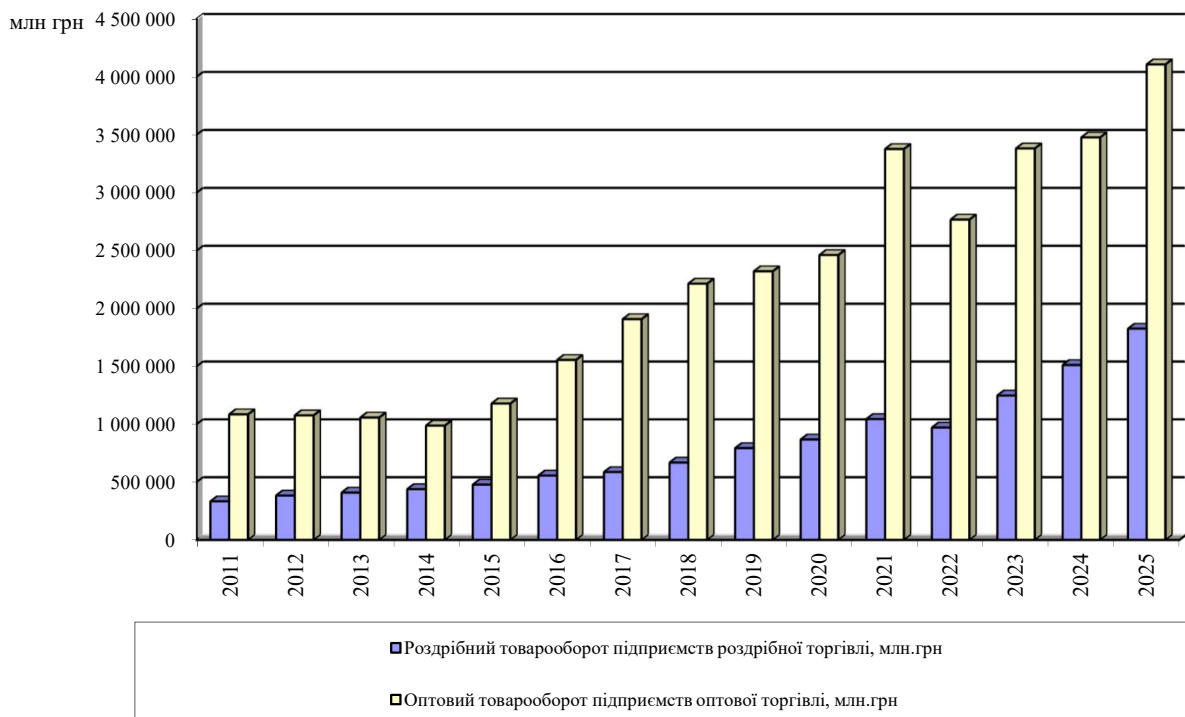


Рис. 1. Роздрібний та оптовий товарооборот підприємств торгівлі (юридичних осіб), млн грн
Джерело: побудовано автором на основі [9]

Найбільш показовою є ситуація 2022 р., коли повномасштабна війна стала потужним екзистенційним викликом для торговельного сектору. У цьому році роздрібний товарооборот скоротився з 1044,5 млрд грн до 971,1 млрд грн (вперше за весь наведений період зменшився на 7,0%). Ще відчутнішим був спад в оптовій торгівлі: товарооборот зменшився з 3377,4 млрд грн до 2768,3 млрд грн, а темп приросту становив мінус 18,0%.

Таким чином, оптовий сегмент виявився значно чутливішим до екзистенційного шоку 2022 р., ніж роздрібний. Скорочення оптового обороту на 18% проти 7% у роздрібній торгівлі свідчить про більшу залежність оптового сектору від безперервності виробничих, логістичних і міжрегіональних ланцюгів постачання. Натомість роздрібна торгівля, безпосередньо пов'язана із забезпеченням базових потреб населення, виявила відносно вищу стійкість, зокрема частково за рахунок переорієнтації на імпортну продукцію. Водночас уже у 2023 р. торговельний сектор продемонстрував значний адаптаційний потенціал. Роздрібний товарооборот зріс до 1248,0 млрд грн, а темп приросту становив рекордні для періоду після початку повномасштабної війни 28,5%. Оптовий товарооборот також відновився до 3382,0 млрд грн, продемонструвавши приріст 22,2%. У 2024 р. позитивна динаміка збереглася: роздрібний товарооборот збільшився ще на 21,2%, до 1512,0 млрд грн, тоді як оптовий – лише на 2,8%, до 3477,2 млрд грн [9]. Отже, після різкого падіння 2022 р. саме роздрібна торгівля характеризувалася більш стійкою траєкторією відновлення.

У 2025 р. роздрібний товарооборот досяг 1826,2 млрд грн (зріс на 20,8% порівняно з попереднім роком). Оптовий товарооборот зріс до 4106,9 млрд грн, продемонструвавши приріст 18,1%. Таким чином, позитивна динаміка збереглася в обох сегментах, однак роздрібна торгівля продовжила випереджати оптову за темпами приросту.

Отже, протягом 2011-2025 рр. екзистенційні загрози не лише спричинили короткострокове скорочення торговельної активності, а й змінили характер конкурентного середовища. У 2022 р. відбулося різке погіршення умов господарської діяльності, проте вже з 2023 р. підприємства торгівлі почали активно адаптуватися до нової реальності. Особливо це проявилось в роздрібній торгівлі, де після падіння на 7,0% у 2022 р. приріст становив 28,5% у 2023 р., 21,2% у 2024 р. та 20,8% у 2025 р.

Наголосимо, що важливо не трактувати наведені темпи приросту виключно як реальне розширення фізичних обсягів торгівлі, оскільки проаналізовані дані наведені у гривнях, тобто йдеться про вартісний товарооборот. Тому високі темпи приросту 2023-2025 рр. можуть бути зумовлені не лише відновленням фізичних обсягів продажу, а й ціновими змінами, інфляцією та структурними змінами асортименту.

Сучасний роздрібний сектор України вирізняється поєднанням масштабних національних торговельних мереж, регіональних операторів та значної кількості локальних і незалежних торговельних підприємств. Основу організованого ритейлу

становлять великі компанії, представлені різноманітними форматами торгівлі – від дискаунтерів, супермаркетів і магазинів формату “біля дому” до гіпермаркетів, спеціалізованих торговельних об'єктів та мультимаркетів. Водночас малі й середні торговельні підприємства продовжують відігравати важливу роль, особливо на локальних ринках, у невеликих населених пунктах та сільській місцевості. Помітною тенденцією останніх років є поширення компактних форматів роздрібною торгівлі, орієнтованих на швидке придбання товарів повсякденного попиту та максимально наближених до споживача [4]. Така трансформація значною мірою відображає адаптацію торговельного бізнесу до зміни споживчих пріоритетів, зниження мобільності населення та нових умов ведення підприємницької діяльності.

Структурні зміни у роздрібній торгівлі також пов'язані з посиленням концентрації та консолідації ринку, розширенням регіональних торговельних мереж, цифровою трансформацією та перебудовою логістичних систем. Поряд із великими національними операторами дедалі більшого значення набувають регіональні компанії, які розширюють власну присутність шляхом відкриття нових торговельних об'єктів, розвитку магазинів компактного формату та інтеграції локальних мереж. Одночасно змінюються канали взаємодії зі споживачами: зростає роль електронної комерції, омніканальних моделей продажу, цифрових платформ, автоматизованих систем обслуговування та інших технологічних рішень [5;7]. У сукупності ці процеси формують багаторівневу та просторово неоднорідну структуру українського роздрібногo бізнесу, в якій умови конкуренції, ресурсні можливості підприємств і перспективи реалізації їхніх конкурентних переваг суттєво різняться залежно від регіону.

Аналіз офіційних статистичних показників розвитку торгівлі на загальнонаціональному рівні не дає змоги повною мірою розкрити характер і масштаби впливу екзистенційних загроз на функціонування торговельного сектору, оскільки їхній прояв та інтенсивність істотно диференціюються у просторовому вимірі. Зокрема, регіони України суттєво відрізняються за інтенсивністю та наслідками воєнних дій, масштабами міграційних процесів, характером безпекових ризиків, особливостями релокації підприємств, доступністю необхідного персоналу, логістичної інфраструктури та стабільністю ланцюгів постачання, а також змінами у структурі попиту і товарного асортименту. При цьому умови функціонування торговельних підприємств у прифронтових, тилових та відносно безпечних регіонах формуються під впливом різних комбінацій зазначених чинників, що може істотно позначатися на можливостях формування та реалізації їх конкурентних переваг. Отже, агреговані показники розвитку торгівлі по Україні можуть нівелювати значні регіональні диспропорції та приховувати специфіку трансформації конкурентного середовища на рівні окремих територій. Це зумовлює необхідність проведення емпіричного аналізу середовища реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі на

регіональному рівні, що дозволить виявити просторову диференціацію умов їх функціонування та здійснити типологізацію регіонів за рівнем сприятливості такого середовища в умовах екзистенційних загроз.

Вказане потребує формування комплексної системи кількісного оцінювання сприятливості середовища реалізації конкурентних переваг. З огляду на багатокомпонентний характер умов функціонування торговельних підприємств ми пропонуємо розглядати середовище реалізації конкурентних переваг як сукупність взаємопов'язаних макроекономічно-безпекових, інституційно-регуляторних, галузево-конкурентних, логістично-інфраструктурних, цифрово-технологічних та соціально-поведінкових факторів. Відповідні компоненти та систему індикаторів їх оцінювання сформовано з урахуванням специфіки функціонування торговельних підприємств в умовах екзистенційних загроз.

Запропонований у даному дослідженні підхід до оцінювання середовища реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі є концептуально близьким до методики Всесвітнього економічного форуму (WEF), оскільки передбачає комплексне оцінювання сукупності взаємопов'язаних факторів, а не окремих показників конкурентоспроможності. Зокрема, шість виділених компонентів охоплюють макроекономічні, інституційні, ринково-конкурентні, інфраструктурні, технологічні та соціальні характеристики, що кореспондують із відповідними групами факторів Global Competitiveness Index 4.0, який включає інституції, інфраструктуру, макроекономічну стабільність, впровадження ІКТ, продуктові ринки, фінансову систему, бізнес-динамізм та інноваційну спроможність [14]. Водночас запропонована модель адаптує цю логіку до регіонального рівня та специфіки підприємств торгівлі України в умовах екзистенційних загроз, доповнюючи її безпековими, логістичними та соціально-поведінковими характеристиками.

Для забезпечення зіставності показників, які характеризуються різними одиницями вимірювання та напрямками впливу, на першому етапі здійснюється їх нормалізація. Для показників-стимуляторів, збільшення яких свідчить про покращення умов реалізації конкурентних переваг, використовується формула:

$$z_{ijr} = \frac{x_{ijr} - \min_r x_{ijr}}{\max_r x_{ijr} - \min_r x_{ijr}}.$$

Для показників-дестимуляторів застосовується обернена процедура:

$$z_{ijr} = \frac{\max_r x_{ijr} - x_{ijr}}{\max_r x_{ijr} - \min_r x_{ijr}}.$$

У наведених формулах x_{ijr} характеризує фактичне значення i -го індикатора j -го компонента середовища для r -ї області, а z_{ijr} – його нормалізоване

значення. У результаті нормалізації значення усіх індикаторів приводяться до єдиної шкали від 0 до 1.

На другому етапі для кожної області доцільно визначити інтегральну оцінку окремого компонента середовища реалізації конкурентних переваг:

$$I_{jr} = \sum_{i=1}^{n_j} w_{ij} z_{ijr}$$

де I_{jr} – інтегральна оцінка j -го компонента для r -ї області; w_{ij} – вага відповідного індикатора; n_j – кількість індикаторів у складі j -го компонента. За відсутності обґрунтованих підстав для встановлення диференційованих ваг доцільним є використання принципу рівнозначності індикаторів, відповідно до якого $w_{ij} = 1/n_j$.

На третьому етапі на основі отриманих компонентних оцінок розраховується інтегральний індекс сприятливості середовища реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі:

$$ISE_r = \sum_{j=1}^6 \alpha_j I_{jr}$$

де ISE_r – інтегральний індекс сприятливості середовища реалізації конкурентних переваг для r -ї області; α_j – вага відповідного компонента, причому $\sum \alpha_j = 1$. За умови рівнозначності компонентів $\alpha_j = 1/6$, а інтегральний показник визначається як середнє арифметичне шести компонентних індексів.

Застосування запропонованої моделі дає змогу перейти від розрізненого аналізу окремих економічних, соціальних, інфраструктурних та інших показників до комплексної оцінки середовища функціонування підприємств торгівлі. Важливою перевагою такого підходу є можливість врахування специфічного поєднання факторів у кожному регіоні, що особливо актуально в умовах екзистенційних загроз, вплив яких має виражену просторову диференціацію.

На наступному етапі аналізу доцільно здійснити типологізацію областей України на основі застосування методів кластерного аналізу, які дозволяють об'єднати регіони у відносно однорідні групи за комплексом характеристик середовища реалізації конкурентних переваг. Отримані кластери можуть бути інтерпретовані як групи регіонів із різним рівнем сприятливості конкурентного середовища, що створює основу для подальшого визначення специфічних умов і бар'єрів розвитку торговельних підприємств та розроблення диференційованих заходів їх адаптації до екзистенційних загроз.

Для здійснення типологізації областей України за рівнем сприятливості середовища реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі проведемо кластерний аналіз із використанням методу евклідової відстані. Інформаційною основою кластеризації стала система з 21 показника, сформована відповідно до обґрунтованої вище математичної моделі. З метою комплексного врахування умов

функціонування торговельних підприємств до вихідного масиву даних включено показники, що характеризують шість основних компонентів середовища: макроекономічно-безпековий, інституційно-регуляторний, галузево-конкурентний, логістично-інфраструктурний, цифрово-технологічний та соціально-поведінковий.

Для забезпечення максимальної об'єктивності регіонального порівняння використано показники різного походження. Частину інформаційної бази сформовано на основі офіційної регіональної статистики, зокрема показників обсягів та динаміки роздрібного товарообороту, чисельності та демографічної структури населення, рівня зайнятості, доходів населення, розвитку підприємницької активності та інших кількісних характеристик, що мають регіональну статистичну основу [9]. Іншу частину показників, для яких відсутня систематизована офіційна статистична інформація на рівні областей або які характеризують складні якісні параметри середовища, сформовано на основі власних експертних оцінок. До таких показників ми віднесли, зокрема, рівень безпекових ризиків, інтенсивність логістичних обмежень, рівень цифровізації торговельного бізнесу, сприятливість інституційно-регуляторного середовища та інші характеристики, які безпосередньо впливають на можливість реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі і про які можуть опосередковано свідчити дані регіональної статистики чи експертних опитувань.

Перед проведенням кластерного аналізу всі показники приведено до зіставного вигляду шляхом нормалізації відповідно до процедур, визначених запропонованою математичною моделлю. Це дозволило усунути вплив різних одиниць вимірювання показників та забезпечити коректне визначення відстаней між регіонами. При цьому для показників-стимуляторів, зростання яких характеризує покращення середовища реалізації конкурентних переваг, застосовано пряму нормалізацію, а для показників-дестимуляторів – обернену.

Кластеризацію здійснено на основі евклідової метрики, яка визначає міру близькості областей за сукупністю стандартизованих характеристик. Чим меншим є значення евклідової відстані, тим більш подібними є відповідні регіони за характеристиками середовища реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі. Відповідно, області, які

мають близькі значення показників за шістьма компонентами середовища, об'єднуються в однорідні групи. Такий підхід дає змогу перейти від простого ранжування регіонів до виявлення їх типологічних характеристик та визначення специфічних комбінацій факторів, що формують сприятливість середовища реалізації конкурентних переваг.

Використання поєднання статистичних даних та експертних оцінок дозволяє врахувати як кількісно вимірювані характеристики регіонального середовища, так і ті його параметри, які в умовах екзистенційних загроз не знаходять повного відображення в системі офіційної статистики. Це є особливо важливим для оцінювання впливу воєнних ризиків, міграційних процесів, релокації підприємств, логістичних обмежень та інших факторів, інтенсивність прояву яких істотно відрізняється між регіонами України. У результаті кластерного аналізу сформовано групи областей із подібними характеристиками середовища реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі, що дозволяє здійснити їх подальшу інтерпретацію за рівнем сприятливості та визначити регіональну специфіку впливу екзистенційних загроз на торговельний сектор (рис. 2).

Результати кластерного аналізу областей України за рівнем сприятливості середовища реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі свідчать про суттєву регіональну диференціацію умов функціонування торговельного бізнесу. За сукупністю досліджуваних характеристик сформовано чотири кластери, які відрізняються масштабами торговельної діяльності, споживчим та підприємницьким потенціалом, рівнем розвитку інфраструктури, цифровізації, а також впливом безпекових і соціально-демографічних чинників (табл. 1).

Найвищим рівнем сприятливості середовища реалізації конкурентних переваг характеризується перший кластер, до якого увійшли Київська, Львівська, Дніпропетровська та Одеська області. Їх об'єднує значна концентрація економічної активності, розвинена торговельна інфраструктура, місткий внутрішній ринок, потужний логістичний потенціал та відносно високий рівень цифрової трансформації торговельного бізнесу. Водночас для Дніпропетровської та Одеської областей позитивний вплив зазначених факторів частково нівелюється підвищеними безпековими ризиками.

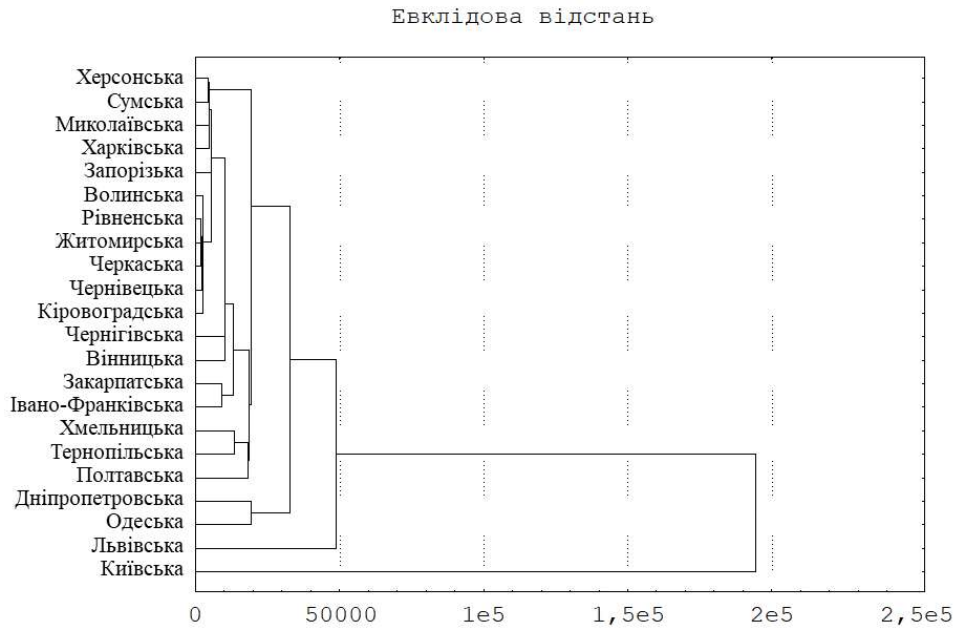


Рис. 2. Дендрограма областей України за рівнем сприятливості середовища реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі у 2025 р.

Джерело: побудовано автором

Таблиця 1

Характеристика кластерів областей України за рівнем сприятливості середовища реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі у 2025 р.

Клас-тер	Учасники клас-теру (області)	Евклідова відстань	Характеристика кластеру	Напрями підвищення сприятливості середовища реалізації конкурентних переваг
1	Київська	29500,45	Найвищий рівень сприятливості середовища реалізації конкурентних переваг	Подальша цифровізація торгівлі; розвиток омніканальних моделей; модернізація логістичної інфраструктури; підтримка інновацій та інвестицій; підвищення стійкості торговельних мереж до безпекових та енергетичних ризиків.
	Львівська	3776,54		
	Дніпропетровська	5813,22		
	Одеська	7400,49		
2	Вінницька	3587,75	Високий рівень сприятливості середовища реалізації конкурентних переваг	Розвиток регіональної торговельної інфраструктури; залучення інвестицій; підтримка малого та середнього бізнесу; розвиток логістичних хабів; стимулювання електронної комерції та цифрових каналів збуту.
	Закарпатська	2941,18		
	Івано-Франківська	2467,25		
	Хмельницька	3940,32		
	Тернопільська	2301,81		
	Полтавська	2028,79		
3	Волинська	2608,39	Середній рівень сприятливості середовища реалізації конкурентних переваг	Розширення програм підтримки торговельних підприємств; розвиток місцевої інфраструктури; стимулювання зайнятості та підприємництва; покращення транспортної доступності; підтримка цифрової трансформації малого бізнесу.
	Рівненська	1424,20		
	Житомирська	549,33		
	Черкаська	984,32		
	Чернівецька	729,07		
	Кіровоградська	1179,61		
	Чернігівська	1558,18		
4	Харківська	624,20	Низький рівень сприятливості середовища реалізації конкурентних переваг	Відновлення торговельної та транспортної інфраструктури; гарантування безпеки бізнесу; державна фінансова підтримка; страхування воєнних ризиків; пільгове кредитування; стимулювання релокації та відновлення підприємств; розвиток дистанційної та електронної торгівлі.
	Запорізька	604,07		
	Херсонська	1397,31		
	Сумська	1397,31		
	Миколаївська	1210,65		

Джерело: побудовано автором

Другий кластер, представлений Вінницькою, Закарпатською, Івано-Франківською, Хмельницькою, Тернопільською та Полтавською областями, характеризується високим рівнем сприятливості середовища. Для цієї групи важливими перевагами є відносно стабільні умови господарювання, достатній рівень економічної активності, вигідне транспортно-географічне положення окремих регіонів та посилення їх ролі у процесах переміщення підприємницької активності. Третій кластер охоплює Волинську, Рівненську, Житомирську, Черкаську, Чернівецьку, Кіровоградську, Миколаївську та Чернігівську області й характеризується середнім рівнем сприятливості. Для цих регіонів характерним є поєднання наявного торговельного потенціалу з обмеженнями, пов'язаними з місткістю регіонального ринку, доходами населення, інфраструктурним забезпеченням, демографічними тенденціями та безпековою ситуацією.

Найнижчий рівень сприятливості середовища визначено для четвертого кластера, до якого належать Харківська, Запорізька, Херсонська та Сумська області. Їх об'єднує найбільш відчутний вплив воєнних ризиків, руйнування та пошкодження інфраструктури, скорочення економічної активності, посилення міграційних процесів і порушення логістичних зв'язків. Показовим є те, що відстань між окремими кластерами зростає разом із посиленням відмінностей у сукупних характеристиках середовища, що підтверджує неоднорідність регіонального простору України.

Отриманий розподіл обґрунтовує доцільність диференційованого підходу до формування механізмів підтримки торговельного бізнесу: для регіонів із високою сприятливістю пріоритетними мають бути інноваційна та цифрова модернізація, для середньосприятливих – розвиток інфраструктури та стимулювання підприємницької активності, тоді як для областей із низькою сприятливістю першочергового значення набувають безпекові заходи, відновлення інфраструктури, фінансова підтримка та відновлення логістичних можливостей. Результати групування областей можуть бути використані торговельними підприємствами для оцінювання привабливості окремих регіональних ринків, визначення напрямів територіального розвитку, формування стратегій адаптації та встановлення пріоритетів інвестиційної й цифрової модернізації. Для державних органів і органів місцевого самоврядування результати регіонального групування можуть слугувати аналітичною основою для розроблення диференційованої політики підтримки торговельного сектору. Зокрема, у регіонах із високим рівнем сприятливості доцільно зосередити увагу на інноваційному розвитку, цифровій трансформації та підвищенні технологічної ефективності торговельної діяльності. Для територій із середнім і низьким рівнями сприятливості більш актуальними є стимулювання підприємництва, модернізація торговельної та транспортної інфраструктури, відновлення логістичних зв'язків, фінансове сприяння бізнесу та підвищення рівня безпеки його функціонування.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що екзистенційні загрози істотно змінюють умови функціонування підприємств торгівлі та їхні можливості щодо формування і реалізації конкурентних переваг. Воєнні дії, погіршення макроекономічної ситуації, демографічні трансформації, міграція населення, зміни структури споживчого попиту, інфраструктурні та логістичні проблеми, а також активне впровадження цифрових технологій формують складне й неоднорідне середовище ведення торговельного бізнесу. Водночас аналіз сучасної структури роздрібної торгівлі та динаміки ключових показників демонструє достатню адаптивність торговельного сектору до нових умов, що проявляється у трансформації торговельних форматів, перебуванні логістичних систем, розвитку електронної та омніканальної торгівлі, а також посиленні позицій великих і регіональних операторів.

Проведена оцінка сприятливості середовища реалізації конкурентних переваг засвідчила наявність значних територіальних відмінностей між регіонами України. Використання кластерного підходу дозволило систематизувати області за чотирма рівнями сприятливості середовища: найвищим, високим, середнім і низьким. Найбільш сприятливі умови характерні для регіонів із високою концентрацією економічної та торговельної активності, значною місткістю споживчого ринку, розвинутою інфраструктурою та вагомим підприємницьким потенціалом. Натомість у регіонах із низьким рівнем сприятливості можливості реалізації конкурентних переваг істотно обмежуються наслідками воєнних дій, пошкодженням інфраструктури, скороченням економічної активності, демографічними втратами та порушенням усталених логістичних зв'язків. Виявлена регіональна неоднорідність підтверджує доцільність диференційованого підходу до формування механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на вдосконалення методичних засад оцінювання сприятливості середовища реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі та розширення переліку показників, що враховують безпекові, соціально-демографічні, економічні, інституційні та технологічні зміни. Перспективним є дослідження динаміки регіональної диференціації, зокрема відстеження переміщення областей між кластерами протягом різних періодів та визначення факторів, що зумовлюють такі зміни. Важливим напрямом залишається також встановлення кількісного взаємозв'язку між характеристиками середовища, окремими видами конкурентних переваг і результатами діяльності підприємств торгівлі. Це дозволить перейти від загального оцінювання сприятливості середовища до формування обґрунтованих моделей управління конкурентоспроможністю та стійкістю торговельного бізнесу в умовах тривалого впливу екзистенційних загроз.

ЛІТЕРАТУРА

REFERENCES

1. Апопій В. В. Внутрішня торгівля та АПК України: ефективність взаємодії : монографія. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2007. 368 с.
2. Балабан П. Ю., Балабан М. П. Трансформація торгівлі споживчої кооперації в економіці ринкового типу: етапи розвитку, конкурентоспроможність, стратегічні пріоритети : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 121 с.
3. Геєць В. М. Соціальна реальність у цифровому просторі. *Економіка України*. 2022. № 2(722). С. 3-28.
4. Куцук П. О., Ковтун О. І. Використання інструментів із ШІ для формування окупних бізнес-моделей. *Підприємництво і торгівля*. 2025, (46), 66-80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-46-8>.
5. Куцук П., Лупак Р., Вірт М. та ін. Державна політика модернізації системи внутрішньої торгівлі: зарубіжний досвід та імперативи його реалізації в Україні. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024, 6(59), 384-401. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.59.2024.4572>.
6. Пархоменко О. Омніканальні стратегії в торгівлі: сучасні підходи. *Стратегія економічного розвитку*. 2023. № 1. С. 88-95.
7. Самойленков А. П. Тенденції розвитку роздрібно торгівлі в умовах цифровізації. *Економіка і менеджмент 2026: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2026. Т. 3. С. 40-42.
8. Туліка С. К., Мацевко Б. В. Трансформація зовнішнього бізнес-середовища українських підприємств у довоєнний та воєнний періоди як чинник стратегічних змін. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. №19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21352342>.
9. Шарко В. В., Гавенко М. С. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібно торгівлі. *Молодий вчений*. 2017. №4. С. 788-793.
10. Статистична інформація Державної служби статистики України. URL: www.stat.gov.ua ; www.ukrstat.gov.ua.
11. Campolmi A., Fadinger H., Forlati C. *Trade and domestic policies in models with monopolistic competition*. Discussion Paper №049. Centre for Economic Policy Research, 2018. 77 p.
12. Hamdan H. The Influence of Entrepreneurial Culture, Domestic Competition, and Trade Openness on Economic Growth: A Semantic Literature Review. *International Journal Business, Management and Innovation Review*. 2025. №2.2. P. 22-30.
13. Min R., Ze J. Domestic market competition, total factor productivity and international trade. *Science Research Management*. 2020. №41.6. P. 109-118.
14. The Global Competitiveness Report. URL: <http://www.weforum.org/reports>.

1. Apopii, V. V. (2007), *Vnutrishnia torhivlia ta APK Ukrainy: efektyvnist vzaemodii : monohrafiia*, Vydavnytstvo Lvivskoi komertsii noi akademii, Lviv, 368 s.
2. Balaban, P. Yu. and Balaban, M. P. (2011), *Transformatsiia torhivli spozhyvchoi kooperatsii v ekonomitsi rynkovoho typu: etapy rozvytku, konkurentospromozhnist, stratchichni priorytety : monohrafiia*, RVV PUET, Poltava, 121 s.
3. Heiets, V. M. (2022), *Sotsialna realnist u tsyfrovomu prostori*, *Ekonomika Ukrainy*, № 2(722), s. 3-28.
4. Kutsyk, P. O. and Kovtun, O. I. (2025), *Vykorystannia instrumentiv iz ShI dlia formuvannia okupnykh biznes-modelei*, *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, (46), s. 66-80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-46-8>.
5. Kutsyk P., Lupak R., Virt M. ta in. (2024), *Derzhavna polityka modernizatsii systemy vnutrishnoi torhivli: zarubizhnyi dosvid ta imperatyvy yoho realizatsii v Ukraini*, *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(59), 384-401, available at: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.59.2024.4572>.
6. Parkhomenko O. (2023), *Omnikanalni stratchii v torhivli: suchasni pidkhody*, *Stratchiia ekonomichnoho rozvytku*, № 1, s. 88-95.
7. Samoilencov, A. P. (2026), *Tendentsii rozvytku rozdrubnoi torhivli v umovakh tsyfrovizatsii*, *Ekonomika i menedzhment 2026: perspektyvy intehratsii ta innovatsiinoho rozvytku*, T. 3, s. 40-42.
8. Tulika, S. K. and Matsevko, B. V. (2026), *Transformatsiia zovnishnoho biznes-seredovyscha ukrainskykh pidpriemstv u dovoiennyi ta voiennyi periody yak chynnyk stratchichnykh zmin*, *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, №19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21352342>.
9. Sharko, V. V. and Havenko, M. S. (2017), *Zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva rozdrubnoi torhivli*, *Molodyi vchenyi*, №4, s. 788-793.
10. *Statystychna informatsiia Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy*, available at: www.stat.gov.ua ; www.ukrstat.gov.ua.
11. Campolmi A., Fadinger H. and Forlati C. (2018), *Trade and domestic policies in models with monopolistic competition*, Discussion Paper №049, Centre for Economic Policy Research, 77 p.
12. Hamdan H. (2025), *The Influence of Entrepreneurial Culture, Domestic Competition, and Trade Openness on Economic Growth: A Semantic Literature Review*, *International Journal Business, Management and Innovation Review*, №2.2, p. 22-30.
13. Min R. and Ze J. (2020), *Domestic market competition, total factor productivity and international trade*, *Science Research Management*, №41.6, p. 109-118.
14. *The Global Competitiveness Report*, available at: <http://www.weforum.org/reports>.

Стаття надійшла: 14.07.2026

Стаття прийнята: 04.08.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026

УДК: 08.01.04.330.332(447.82)

Шевчик Б. М.,

bmshevchyk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0004-325X,

д.е.н., проф., професор кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Косоловський І. С.,

ihorok777@gmail.com,

здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

КОГНІТАРІАТ ЯК ВИРОБНИК ГЕРМЕНЕВТИКО-ЕКЗИСТЕНЦІЙНОГО КАПІТАЛУ НООЕКОНОМІКИ

Анотація. Досліджуються екзистенційні принципи людської присутності в соціокультурному просторі майбутнього. Стверджується, що у технологічних вимірах економіка майбутнього у її виробничих спроможностях творення вартості зможе подолати апріорний детермінізм матеріального середовища, представлений обмеженнями у просторі та часі. Економічна система, у якій застосування цифрових і квантових технологій зумовлює рух вартості у режимі нульових граничних витрат виробництва і нульових альтернативних витрат використання, визначається як нооекономіка. Когнітаріат визначається як меритократичний клас суспільства нооекономіки, який є носієм стратегічного ресурсу цього типу економічного порядку – герменевтичного капіталу. Висувається гіпотеза нооекономіки як «економіки дарування-себе» через символічний обмін. Обґрунтовується, що якщо застосування цифрових технологій анулює детермінізм часу у структурі вартості, а отже, тяглість трудових процесів у кількісному вимірі, бо мить не має протяжності, а квантова технологія делокалізує просторовий детермінізм присутності вартості через тотальність об'явлення у спонтанній невизначеності, то як формувати ціну ринкової пропозиції товару, коли дефіцит перестав бути апріорним середовищем? Там, де у відносинах між людьми зникає протяжність часу, зникає кількісна підстава оцінки міри корисності: тотальність не можна уявити, як і безконечність. Але рефлексії безконечності, тотальності, вічності та абсолютного передбачають мислячого суб'єкта, а отже, людську присутність, душа якої переживає потребу споживання Істини для з'ясування остаточних відповідей щодо власної екзистенції. У такій ситуації постає потреба розуміння принципу формування споживчої вартості аксіологічного тексту як товару — його онтологічної новизни і телеологічної спрямованості регенерації герменевтичного капіталу — іманентного досвіду сублімації дихотомій буття і світу в інтегральних вимірах Суцього. Самозростання вартості в нооекономіці — це новий герменевтичний досвід інтелігібельності сенсу, пережитого і осмисленого у творчому преображенні опису світу-у-собі через культурний наратив. Монетизація такого досвіду не може бути виражена темпоральністю часу енергетичних затрат, а лише інтенсивністю духовної потреби у присутності Істини, яка не може мати ринкової ціни. Не лише творення, а дарування цінності — ось критерій доступу до влади, «вушко голки» меритократичної еліти суспільства нооекономіки — когнітаріату. Формування когнітаріату — найвище стратегічне завдання сучасної інтелектуальної еліти України, яка осмислює виклик і ціну війни.

Ключові слова: нооекономіка, когнітаріат, герменевтичний капітал, аксіологія, онтологічна новизна, екзистенційний сенс, дарування-себе, символічний обмін.

Shevchuk B. M.,

bmshevchyk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0004-325X,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Kosolovsky I. S.,

ihorok777@gmail.com,

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv



THE COGNITARIAT AS A PRODUCER OF HERMENEUTIC-EXISTENTIAL CAPITAL OF THE NOOECONOMICS

Abstract. *The study examines the existential principles of human presence within the socio-cultural space of the future. It is argued that, within technological dimensions, the future economy – through its productive capacities for value creation – will be able to overcome the a priori determinism of the material environment, characterized by spatial and temporal limitations. An economic system in which the application of digital and quantum technologies drives the movement of value at zero marginal production costs and zero opportunity costs of use is defined as a nooeconomy. The cognitariat is defined as the meritocratic class of nooeconomic society, serving as the bearer of the strategic resource of this type of economic order – hermeneutic capital. A hypothesis is proposed regarding the "nooeconomics" as an "economy of self-giving" mediated by symbolic exchange. The argument posits that if the application of digital technologies nullifies temporal determinism within the value structure – and consequently the continuity of labor processes in quantitative terms, given that an instant lacks duration and if quantum technology delocalizes the spatial determinism of value's presence through the totality of manifestation amidst spontaneous indeterminacy, then how is the market price of a product to be determined when scarcity has ceased to be the *a priori* environment? Where the dimension of time vanishes from human relationships, the quantitative basis for assessing the measure of utility also disappears: totality cannot be conceived, any more than infinity can. Yet reflections on infinity, totality, eternity, and the absolute presuppose a thinking subject and thus a human presence whose soul experiences a need to consume Truth in order to clarify ultimate answers regarding its own existence. In this situation, a need arises to understand the principle behind the formation of the use-value of an axiological text as a commodity specifically, its ontological novelty and the teleological orientation of the regeneration of hermeneutic capital, which constitutes the immanent experience of sublimating the dichotomies of being and the world within the integral dimensions of the Existent. The self-augmentation of value in the nooeconomy represents a new hermeneutic experience of the intelligibility of meaning meaning lived and comprehended through the creative transformation of the description of the world-in-itself via cultural narrative. The monetization of such an experience cannot be expressed in terms of the temporality of energy expenditure, but only through the intensity of the spiritual need for the presence of Truth, which cannot have a market price. Not merely the creation of value, but the gifting of it this is the criterion for access to power, the "eye of the needle" for the meritocratic elite of the nooeconomy society: the cognitariat. Forming the cognitariat is the paramount strategic task for Ukraine's contemporary intellectual elite as they grapple with the challenge and the cost of the war.*

Keywords: nooeconomics, cognitariat, hermeneutic capital, axiology, ontological novelty, existential meaning, self-giving, symbolic exchange.

JEL Classification: A13, B49, O39, P16, P49, Z10

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-07>

Постановка проблеми. Про кризу сучасного їм світу люди говорили і писали в усі епохи. Наш час – не виняток. Але є особливості: сучасний період являє собою соціокультурний перехід від чуттєвої до ідеаційної культури як домінуючої у ціннісному описі світу, що визначає характер свідомості.

Перманентна криза культури сучасності – це більше, ніж фазовий перехід, що дипломованими експертами та впливовими медійними аналітиками не усвідомлюється. Інституціоналізація відносин під впливом цифрових технологій і штучного інтелекту призведе або до повної редукції людської ініціативи через засилля уніфікуючих нормативних вимог вітальної одноподібності, або послужить майданчиком для появи Нової Людини – суб'єкта екзистенційного виклику та онтологічної відповіді. У такій ситуації, де тіло цивілізації самозадоволеною жабою прискорено вариться у казані антропогенної ентропії, прорив Нової Людини у чистий ефір духовної культури як точка біфуркації може відбутися там, де вчорашня периферія спромоглася на реанімацію взірців Одвічного як нормативну вимогу завтрашнього Центру. Про умови місця і

часу появи такої Людини йдеться у цьому дослідженні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У наш час, коли рівень розвитку техногенезу сягнув першооснов матеріального світу у вимірах його субстанційних першоелементів, де зникнуть усі таємниці назовні від людського ока, сферою наукових досліджень стане внутрішня безконечність всесвіту самої людини, містерія її душі. Магістраллю духа у глибини душі є культура. Тому не дивно, що серед сучасних наукових досліджень з економіки почастишали праці із культурології, психології, екзистенційної філософії та логотерапії, навіть з історії релігійних ідей. Фокусом уваги вечних стає людина, її внутрішній світ уявлень і потреб, а не лише абстракції кількісних величин, які завжди показують лише поверхню айсберга економіки. Для висвітлення цього антропогенно-культурного зміщення у дослідницькій настанові економістів-теоретиків ми використали ідею «гуманоміки» Д. МакКлоскі [8]. Для з'ясування принципів символічного обміну та їх застосування у цифровій економіці чуттєвих вражень було використано праці О. Воронюка [2], Дж. Пайна [10],

Г. Кісінджера [7], Р. Шиллера [20] та В. Шивельбуша [19]. Щодо перспектив нової еліти та застосування влади було проштудійовано праці А. Маклакова [9], Г. Рейніна [12], А. Вулріджа [3], А. Стубба [13], Т. Джатта [4]. Для пояснення поширення екзистенційних запитів у сучасному секуляризованому світі через інтерес до метафізики і онтології ми використали ідеї М. Еліаде [5], В. Франкла [18], Ч. Тейлора [14, 15], К. Трумена [16]. Гіпотеза «економіки дару» була сформульована на основі «філософії дару» Д. Федорики [17].

Постановка завдання. Метою цього дослідження є з'ясування соціокультурних передумов, семіотико-аксіологічного інструментарію та атрактивно-ментальних настанов для можливості появи в умовах сучасної економічної дійсності нової людини-когнітарія-меритократа ідеаційної культурної ментальності, здатного продукувати тексти онтологічної новизни і поширювати їх простором символічного обміну.

Мета передбачає реалізацію завдань:

- з'ясування екзистенційних вимірів «творчих деструкцій» в умовах альтернативних дихотомій соціокультурних проєктів перспектив економічного розвитку;

- пошук інтерпретації субстанційності економічної вартості в умовах технологічної анігіляції детермінант простору і часу у виробничих процесах квантової економіки;

- з'ясування когнітивної спрямованості антропогенних ресурсів нооекономіки в умовах екзистенційних викликів обскурації аксіологічних домінант чуттєвої культури;

- обґрунтування заміщення у статусі домінуючого інституту мінових трансакцій ринкового способу обміну символічним під впливом цифрово-квантових технологій;

- висунення гіпотези «економіки дарування себе» як тексту онтологічної новизни – єдиного виду інтелігібельної творчості, де штучний інтелект не зможе конкурувати із людською здатністю пізнання Істини;

- обґрунтування меганаративної настанови «Великого Повернення» як базового наративу інтегральної аксіології ідеаційної культури в нооекономічній когнітаріаті;

- пояснення семіотико-архетипових та іманентно-аксіологічних передумов ідеації пластів культурної ментальності у сучасній українській людині для можливостей становлення когнітарія – кордософійного проєкту Нової Української Людини.

Виклад основного матеріалу дослідження. У тиші спокою ми споглядаємо присутність-себе. Тиша – це реліктовий звук Вічності. Якщо На початку Всього було Слово, то Тиша була Початком Слова. Тиша – переживання глибини, занурення у надра надр – у Ніч Початку-у-собі.

Ембріональність Початку – місце чистоти, не оскверненої его, і точка повноти, де присутність неусвідомлюваної Благодаті не постала уявою іншості, не спричинивши досвіду нужди та не витворивши шкалу ієрархії потреб. Початок

зосередження досконалості у причинності причин, де закон обмежень ще не має влади, де світ не розділений у своїй первозданній цілісності і душа слухає колискову сновидіння у лоні свого раю.

Але чому Вічність породила Час, де невідвротність Кінця живого через смерть стає апогеєм найбільшої турботи – волі до безсмертя? Людина починається не із заперечення тварини у собі, а з відчуття себе спадкоємцем Вічності. Культура починається із досвіду пошуку безсмертя. Тоді життя стає мандрівкою, де дух прокладає мости свого уприсутнення через ланцюг подій, формуючи простори пам'яті слідами полум'я своїх звершень і залишаючи тліючі іскри для смолоскипу обов'язку нащадків.

Людина розділена є людиною бунтівною не в гендерному сенсі, а в духовному, де дух – воля до віднайдення Повноти Початку Першого Дня. Досвід бунту бунтівного Херувима перетворив світ у місце екзистенційного абсурду, тобто у місце таємниці співвідношення життя і смерті, у пастку жаху та розпаду і в чин мужності стояти між болем і невідомим. Земне життя людини – це відповідь Бога на бунт Люцифера, де людина волею до Правди здатна на бунт супроти бунтівної гордині найдовершенішого творіння, що спромігся на досвід руйнівної альтернативи.

Двоє творинь у Всесвіті наділені атрибутом подоби Творця – свободою: Люцифер і Людина. Через це свобода не може бути усвідомленою необхідністю, тобто проявом детермінізму світу цього, де на все чигає смерть, а лише причинністю-із-себе, тобто із тих глибин чистих можливостей, де свідомість відображеної Істини активує волю у потік любові діянь добра. Бунтівник супроти Бунту, діяч заперечення Першого Заперечення – ось інструментальний вимір духа людського у задумі Творця, але це не є сенсом людського буття, бо засіб не може бути остаточною метою навіть як десниця Бога. Мета – це осягнення творінням повноти Творця. Ця воля до Повноти у Людині і через Людину проявляється у двох вимірах: у наповненні чаші серця нектаром любові та у наповненні чаші розуму вином Живої Істини. Поєднати ці дві чаші в одну і є екзистенційною таємницею Буття Людини.

Спадщина вічності душі здобувається справою діянь духа у модусі безконечності. Чому це можливо сьогодні? Вічність – це присутність без поступальності, а безконечність – це присутність без протяжності. Отже, вічність релевантна миттєвості, а безконечність – точці. Дух є потоком волі, тобто точка рухом творить лінію, лінія – площину, площина – тіло, а що постає внаслідок руху тіла? – Щось у просторі чи поза простором? Наприклад, у пам'яті, зокрема у пам'яті інституціоналізованих? Мить – це неодискретнена темпоральність часу як актуальної присутності тут-і-тепер у теперішньому як бутті, адже минуле – тінь буття, а майбутнє – міраж буття. Сучасні цифрові і квантові технології дозволяють конвертувати час і простір у реальність вічності і безконечності безпосередньо у бутті людини. Це виглядає неймовірно для матеріалістичної свідомості, але логічно для ідеаційної рефлексії.

Розглянемо на прикладі економіки – науки і практики багатства. Економіка є діяльністю руху вартості у суспільстві. А вартість — це енергія, форма руху матерії. А закон матерії – детермінізм, виражений числом. Тому вартість вимірюється кількісно, в грошах. Водночас, енергія – умова життя: більше енергії – більше життя. Звідси випливає економічний наратив максимізації енергії у засобах життя: майнових, речових, продуктивних, репрезентативних та фіктивних активах. Тому економіка – це гонитва за енерговидобутком, де інструментом ефективності виступає машина. Оскільки вартість товару обернено пропорційна продуктивній силі праці, то ріст багатства зумовлюється технологічними спроможностями стискування часу: менше часу на виробництво – більша кількість продукції, а отже, вищі доходи. Гіпотетично виходить так, що казкава заможність можлива там, де час перестав відігравати роль обмежувального фактора застосування ресурсів, тобто у царстві абсолютної свободи. А якщо серйозно, то дійсно: до якої межі часового детермінізму через застосування машини може дійти людина у зусиллях енерговидобутку із природного середовища? Час, як і простір, – це властивість матерії у її поступальній мінливій плинності із майбутнього у теперішнє, яке миттєво стає минулим. Майбутнього ще немає, минулого вже немає, а теперішнє — невідворотно мінлива мить. І тут слово «мить» – ключове!

Людина – це міст між двома реальностями: свідомістю і світом. Свідомість – осередок уявлення потреб, світ – середовище пропозиції ресурсів. Час – умова перетворення ресурсів у продукти через працю. Мить теперішнього – це невідкрита темпоральність актуальної присутності свідомого буття у протяжності, яка не фіксується кількісним показником. Де б людина не була думкою, – у мріях чи спогадах, – вона завжди перебуває у теперішньому. Тож мить – єдина реальність у відношеннях людини зі світом. Але людина при цьому користується досвідом, знанням і детермінує майбутнє вірою. Тож реальністю свідомості є минуле, де досвід зберігається у пам'яті ланцюгами пізнаних каузальностей, а також є майбутнє, де уява малює бажане як дійсне, мотивуючи волю у практичному спрямуванні перетворення світу.

Отож вартість життєвого блага прямо пропорційна кількості затраченої праці у тривалості робочого часу. Тож вартість відображає дефіцит. Взагалі економіка – це спосіб життя людей в умовах світу як дефіциту, бо лише з умов рідкості доступу, кількісного обмеження можливостей виникає вартість, власність, влада, товар, гроші, ринок, суспільство і держава. Що довший час, то вища вартість, а отже, обмеженіший доступ.

Виходить, що абсолютне багатство можливе у нульовій протяжності часу. І тоді такою недетермінованою протяжністю може бути вічність (і тоді абсолютне багатство – це Блаженство Царства Небесного) або наданий машинами миттєвий доступ задоволення поточної потреби, наприклад, через застосування штучного інтелекту. Чи

виправдані побоювання, що ШІ витіснить людину із сфери творення образів краси? Краса – це мова любові. Серце людини стає устами Слова для серця ближнього, що споживає його як Істину. Істина – кисень душі. Тому творець краси має мати живу душу, де образами буття рухає сила любові. Чи має машина душу, яку вдихнув у неї Творець?

Але як уможливити миттєвий доступ споживача вибору? Для споживача вартість – це відмова від другої за значимістю альтернативи: того, чого хочеться трохи менше. Але хочеться. Пропозиція блага у миттєвому доступі це, передусім, технології застосування нульових граничних витрат виробництва. Якщо світ є місцем енергетичного дефіциту, то звідки візьмуться нульові граничні витрати у матеріальному виробництві, де діє закон зростаючих граничних витрат? – З людського інтелекту, конвертованого в інноваційну машину, спроможну звести виробничий цикл до миті часу, що підтверджують цифрові технології: між натисканням клавіші та споживанням тексту минають секунди. Мить доступу означає тотальність споживання, але нульові граничні витрати обвалюють ціновий механізм, бо зникає підстава об'єктивного підрахунку вартості, де такою підставою обчислень є детермінізм часу, зведений у миттєвості до нуля. Цікаво, що нуль – знак вічності, лінія кола без початку і кінця, тобто нічим не детермінована протяжність, або присутність без поступальності, що є спільним визначенням як вічності, так і миттєвості. Мить – це повнота актуальної присутності, бо «Я Є» можна сказати лише тут-і-тепер.

Якщо нульові граничні витрати виробництва унеможливають ринкове ціноутворення через відсутність кількісних показників часової протяжності послідовних модифікацій станів речовини та енергії, то що буде з ринковою пропозицією, яка очікує доходу, і з самим ринком як місцем обміну офіруваного часу на зароблені гроші? Тобто цифрові технології обріжуть прив'язку вартості до трудових витрат через анулювання протяжності робочого часу. Але ж праця – субстанція вартості! Немає праці – немає вартості. А економіка – це наука про вартість. Невже машина вб'є економіку?

Економіка – це діяльність праксеологічного вибору, тобто вибору самої діяльності, атрибутами результатів якої є вартість, корисність, цінність, придатність тощо. Якщо пригадати євангельську тезу: «Усе мені можна, та не все мені корисно», – то розширені можливості не релевантні глибинним потребам. Якщо споживною вартістю тексту, миттєво отриманого натисканням клавіші, є когнітивна істина, то чи вписується вона у дію закону спадної граничної корисності як критерію ринкового вибору? Те, що на аксіологічній шкалі свідомості поступається пріоритетністю в альтернативному виборі, не може бути істиною! Істина не має альтернативи, а отже, не має ринкової ціни і не вписується у ментальний патерн спадної граничної корисності, бо як назвати людиною того, хто знецінює Істину? Хто ігнорує її на користь іншої альтернативи у множинності деструктивних форм – брехні? Істина — єдина, неподільна, абсолютна, підвладна

єдиному закону – тотальності Буття Сушого у душі і свідомості творіння.

Тепер щодо простору: ринок – це місце еквівалентного обміну, що передбачає просторову локацію мінового дійства. Якщо цифра як технологія надає інформацію у режимі визначеної присутності – програми, то квант творить реальність із спонтанної тотальності необумовленої присутності будь-чого будь-де. Тобто, якщо цифра анулює детермінізм часу, то квант – детермінізм простору. Тобто квант робить реальністю безконечність. Людина не може образним чином уявити собі безконечність, але мовою алегорій і абстракції безконечність можна представити як сферу, центр якої є скрізь. Отже, хоча безконечність не має протяжності, вона має центр. Спробуймо пояснити мовою символізму: основний символ Християнської Цивілізації – хрест. Горизонтальна вісь хреста показує розгортання від точки центру перетину безконечних модальностей чистої потенціальності конкретного метафізичного патерну буття між добром і злом. А вертикальна вісь – це ієрархія безконечних станів всезагального буття між Ідеалом Абсолютного і Хаосом Ентропії. Отже, Хрест – це Символ Універсального Існування, що відображає інтегральний прояв Всезагального Буття через реалізацію у проявленому модусі усіх можливостей, які Буття онтологічно вміщує у своїй Всеєдності. Центр Хреста – це і є Ворота Великого Повернення, куди неможливо повернутись. Сварга (як ліво-, так і правостороння) показує цю неможливість. Невже дійсно Рай втрачено назавжди і людина приречена імітувати вічне повернення через ритуал жертвопринесення? І до чого тут цифрові і квантові технології сучасної постіндустріальної цивілізації?

Подія на Голгофі уможливила Велике Повернення. Кожен делокалізований центр безконечності як сфери є перетином осей Хреста і являє собою персоніфіковану присутність особи Агнця-жертви, – Сина Божого і Сина Людського, – Який є Шляхом поєднання альфи всезагального Першопочатку із омегою усіх звершень і здобутків духа, що пройшов випробування між могилою лона і лоном могили. Рух від Єдиної Альфи до індивідуальної омеги є дугою циклу сходження духа у становленні волі як конвертації чистих потенцій Сушого в опрідметнену довершеність Буття, де Альфа Початку в омезі повернення стає Альфою Повноти. Єдиний Творець є Серцем Всесвіту. Тоді делокалізованими центрами безконечності виступають серця людей. А це означає, що когнітивна істина має кордософійний вимір, де подія добра звершується силою любові у пізнанні мудрості. Кордософійний вимір пізнання є іманентним когнітивним актом, де результатом виступає осмислений сенс пережитого, а не утилітарна придатність речовини природи чи розважальне спектакулярне дійство в економіці чуттєвих вражень. Серце людини – це безконечно глибока особиста Вифлеємська печера душі, де в непросвітлюваній безодні спочиває у яслах безтурботності гірчичне зерно Абсолюта – чиста можливість Духа. Відкрита зіниця ока Духа є присутністю Істини у Людині, і лише тоді стає

видимим Шлях. І якщо людське творіння є образом Творця у свободі і Його подобою у творчості, то фрактальний принцип такого уподібнення знаходиться у серці – місці зустрічі спонтанно флюктуючої волі Архетипу із Логосом Істини як нормативною вимогою духа у вчинку. Так розум отримує аксіологічний інвентар раціоналізації проєктів, несуперечливих у суті своїх актуалізацій без необхідності боротьби із зовнішніми викликами, а отже, без витіснення неприйнятного у тінь, де воно флюктує енергією майбутніх загроз через виклики зовнішнього середовища від суперника у бізнесі до ворога у війні.

Якщо квантова технологія передбачає делокалізовану тотальну присутність усього мислимого та уявлюваного у поточну мить екзистенційної потреби, то чи можливим буде обмін на основі принципу зворотної транзитивної еквівалентності руху товарної маси та її грошової репрезентації, де вартість праці зустрічається зі своїм дзеркальним відображенням у грошовому знакові? Які риси впізнаваності буде мати ринок без ціни пропозиції на основі витрат виробництва за наявності лише ціни попиту як монетизованого формату дарунку-у-відповідь? І, головне, як інституціоналізувати такий обмін, адже усяка норма стосується обмеження і невідомо як її застосовувати у квантовій безконечності? Якщо Істина є даруванням Благодаті, то як виглядає монетизація вдячності? Якщо людина нічого не може дати взамін за власну душу, то що вона може офірувати за дар Благодаті? Повторюємо: Істина не має ринкової ціни, а необхідність жертвопринесення як умови уприсутнення трансцендентного перестало бути еталоном метафізичної еквівалентності після Воскресіння Христа! Тож взагалі про який обмін йдеться?

У живій природі існує симбіоз, який дозволяє видам неусвідомлено взаємно впливати одне на одного заради спільного виживання. Людина відрізняється від тварини здатністю свідомого вибору, якому передують творче поєднання ідей. За законом метаболізму енергії, речовини та інформації одвіку існує світ. Оскільки людина оперує двома видами реальності – свідомістю і світом, – то, відповідно, кожен із цих двох видів реальності слугує домінантною силою метаболістичних орієнтацій людини. Саме за цим підходом люди поділяються на аристократів духа та плебей утилітаризму. Плебей – це той, хто у результатах своїх вчинків не бачить причин своїх страждань. Демократія – це форма плебейського порядку, де результат вибору плебея стає причиною страждання суспільства. Тому демократія – це поганий порядок для суспільства інтелектуалів та оптимальний для соціуму плебейського неучтва.

Свідомість плебея спрямована на зовнішній світ як єдине джерело благ і поле здобуття трофеїв. Зібрані трудовим зусиллям сливи, за Дж. Локком, стають моральною, юридичною, політичною та економічною підставою приватної власності у світі плебей. Так, праця створила людину як соціальну істоту, але вона стала і прокляттям раба, і вироком вигнання за гріхопадіння першій людині. Чого не

бачить плебей (і не може бачити в силу своєї обмеженої духовної природи)? Матеріальний світ — символ трансцендентного. Земні події — лиш відображення імпульсів духа у вічному царстві чистих ідей. Для плебея причини і наслідки його життя розгортаються лише на фізичному плані у просторі і часі. Для аристократа духа фізичний світ лише містить проявлені наслідки світу горнього, де ідея опосередковує свідомість думкою, яка стає чуттєвою силою волі і через працю опредметнюється тілом у просторі та подією в часі. Осередком волі є серце — особиста Вифлеємська печера ясел дрімачої любові до життя, але життя духа, якому підпорядковані потреби та інтереси плоті. Тому у серці людини йде підготовка причин дієвості сил вищого світу — віра! Тому де серце волі — там скарб духа! У духовному плані профанічне наривується сакральним. Секуляризація Західної цивілізації супроводжується зміщенням фокусу пошуку духовного авторитета із трансцендентного в іманентне, але як чуттєве. Тобто аполлонійська раціоналізація експлуатації природи слугує цілям діонісійської насолоди масового споживання та супровідного сурогату вакханічних оргій — спектаклярних чуттєвих вражень економіки послуг. Спектаклярність буває корисною для культурної каналізації потягу до насильства: у телевізійному бойовику насильство не справжнє, але емоції реальні та морально легітимні.

Насправді соціальність людини, що проявляється як потяг до обміну, онтогенетична: чуттєві стосунки взаємно пережитих емоцій розвивають людяність, де емпатія доповнює норму і підвищує самооцінку. Люди розуміють одне одного тоді, коли переживання їхніх світів подібні (ключове слово — «подібні»). Тобто існує спільне першоджерело усіх людських переживань, що солідаризує соціуми в інтегральному застосуванні індивідуальної волі до життя. Еліта, яка задає аксіологічні взірці високих переживань, — це соціальний продукт історичної селекції. Якщо бізнес ініціює ринковий обмін пропозицією засобів життя у вигляді товарної маси, то еліта ініціює поширення тих вищих освоєних модусів духа, де воля утвердила себе у вимірах довершеності нового бачення краси та усвідомлення істини. Пропозиція цінностей з боку еліти є формою обміну, що нагадує дарування. Такий обмін принципово не може бути еквівалентний, хоча й може опосередковуватися грішми. Аксіологічне набуття нового досвіду-себе сприяє свідомості автентичності із подальшим намаганням трансценденції досвіду, рефлексією екзистенції. Когнітивна настанова поступу відстороненої дисципліни через відразу до спокус плебейського світу знімає суперечність між свободою та необхідністю. Якщо свобода є причинністю-із-себе, а необхідність зумовлюється голосом совісті через дійство обов'язку, що впливає з любові, а не тиску зовнішнього середовища у вимогах адаптації до неприйняттого чи примирення з абсурдністю, то індивідуальна свобода є виявом волі до вищого блага, до вищої міри досконалості буття світу, усвідомленим поривом духа торкнутися

Абсолютного. Бути носієм такої свободи — привілей аристократа духа.

Свобода мислення і волі — це і є свідцтво проростання із глибин печери серця гірничного зерняти Істини, що постає тілом діянь, де «телос» — реалізація мети інноваційної творчості понад існуючі патерни культурного відтворення як факт розвитку і підстава розширеного досвіду. «Телос» — ейфорія бенкетуючої душі на незайманій сніговій вершині сходження, що дає бачення нових вершин. У мандрівці духа земним життям подолана вершина збільшує внутрішню повноту — аксіологічну ємність душі. Користуючись розумом у процесі сходження, людина наповнює себе через автентичне становлення із єдиного першоджерела Істини, де чашею повноти виступає серце — осередок мудрості, де здобутки розуму стали справою добра. Розум є інструментом міри буття-себе, а оскільки душа є іманентною безконечністю, то розум не є достатнім для себе самого, бо, докопуючись у явищах реальності ідеального змісту, не може досягнути останню реальність — Ідеал Істини.

Парадокс свободи полягає в тому, що, здійснивши вибір самого себе за своєю уявою, людина унеможливує подальші можливості, реалізувавши остаточну можливість — смерть. Тому людина наділена особливим Даром Благодаті: будучи собою у власному бутті, бути чимось іншим через творчість. Жодна істота у світі не може бути іншою, ніж вона є, окрім людини у її мандрівці становлення, у безконечному сходженні на все нові і нові вершини недосяжного у принципі ідеалу. Використовуючи розум як інструмент міри власного буття, людина має «вийти-із-себе», щоб стати проекцією пізнання самої себе. А стояння зовні себе є стоянням у світі, який є фрагментарністю спостережуваних явищ, сутнісно не пов'язаних між собою. Настанова автентичності вимагає пов'язати ці фрагменти у цілісність для координації і масштабування себе. Таким чином, інтенційність думки спроможності бути нагтовхується на онтологічну вимогу Бути поза усіма мінливими проєкціями себе-у-світі. Так виникає особливий вимір турботи: запитування про сенс-себе серед порожнечі абсурду, де вічно голодний нестачею мінливих потреб егоїзм у марній гонитві фантомних задоволень прямує до заперечення самого себе — через нігілізм волі до суїциду духа. Який вихід?

Стояння зовні-себе у позиції світу є баченням людиною себе у термінах речей світу, від яких людина себе не відділяє, оскільки спроможність-бути зумовлена можливостями володіти, привласнювати і споживати речі як єдині атрибути екзистенції у невпинній гонитві за мінливим задоволенням. Такою є «економічна людина» — *maxutility*, для якої гранична схильність до споживання компенсується неперервною пропозицією перманентних еталонів спокуси нав'язуваного мімезису утилітарної та гламурної відповідності у «вушці голки» «вузького коридору» для обраних. Це і є «пастка для плебейів» у суспільстві масового споживання, де в надлишку є лише екзистенційний непотріб, що веде до постійного невдоволення собою.

Оскільки окрім реальності світу є ще реальність свідомості, то інтенційний акт стояння у бутті може бути стоянням у проєкті Сущого. Онтологічний проєкт присутності Сущого усуває фрагментарності самості та запобігає фрагментації буття, бо самість і є буттям ґрунту ідеаційних проєктів у їх нормативній довершеності та естетичній образності. Так світ відпускає душу із рабства речей. І тоді душа із чаші, що наповнюється, стає фонтаном, що віддає. Тож чи може філософія дару стати економікою дарування? – Так!

«Економіка дарування»? Економіка є системою гомеостазу екзистуючої турботи через еквівалентний обмін, а дарування передбачає наявність надлишку, причому не у вигляді додаткового продукту чи доданої вартості, а сенсу, що утверджує у бутті. Тобто надлишку, що можливий лише під час реалізації проєкту Сущого як дар Благодаті уприсутненої Істини. Формою такого надлишку є текст і символ. Економіка є системою виробництва і обміну товарів на товари через посередництво мінового еталона еквівалентності з метою задоволення споживчих потреб суспільства. Ми вже наголошували, що якщо товаром є інформація, то яким міновим еталоном можна відобразити транзицію Істини від розуму однієї людини до розуму решти? З одного боку, не можна віддати те, чим не володієш, а з іншого – Істина не може бути власністю: лише настановою духа у Слові у волінні ідеального буття.

Економіка дарування характеризується символічним обміном. Існує два типи обміну: ринковий і символічний. Ринковий спосіб обміну передбачає наявність грошового еталона еквівалентності, що уможливорює товарообмін будь-яким результатом праці, незалежно від кількісних затрат. Згорання тривалості робочого часу до миттєвості обвалює ціновий механізм ринкової системи обміну. Єдина альтернатива – символічний обмін.

Традиційно символічний обмін – це дарування присутності себе у пропонованій речі. Тож цінність такої речі підлягає морально-аксіологічному детермінізму і не вписується у потік монетизованої транзитивності через відсутність кількісних показників виміру, якими оперують суб'єкти обміну. Але ж інформацією торгують за гроші, виходячи з інтенсивності потреби попиту у тексті? – Так. Але ця проблема має три рівні. По-перше, якщо текст є інноваційно-технологічним проєктом інтенсифікації енерговидобутку. Тоді можна прорахувати співвідношення капіталомісткості до капіталовіддачі у часовій протяжності терміну експлуатації машини без урахування морального зносу та виразити це ціною. По-друге, монетизації підлягає ценз за вхід в інформаційну мережу, бо далі текст можна тиражувати безконечно і безплатно. По-третє, структура вартості товару містить фізичну трудову компоненту, яку витісняє промислова машина індустриального виробництва, та інтелектуальну трудову компоненту, якій сьогодні кидає виклик штучний інтелект. Але звідки береться ідея нового світу у свідомості вченого чи в образній уяві митця?

У когнітивному акті існує інформаційна асиметрія між минулим і майбутнім, де інваріанти перетворень у кількісних показниках не пояснюють таємницю появи нового. Можна відстежити і прорахувати синергію індикаторів впливу, але джерело пасіонарності емерджентності залишається таємницею: де є витoki Істини – в природі чи в людині? Чому взагалі це важливо? В економіці під вартістю розуміється енергія. Але інформаційний вимір не релевантний енергетичному. Евристична ідея передбачає мінімум фізичних зусиль, але може дати колосальний ефект економії енергії. Ціна відображає енергетичні затрати, мінімізацію яких здійснює розумна машина. Чи є інформація властивістю речей-у-собі, яку можна відкривати, чи інформація онтологічно міститься в самій людині і об'явлюється на екрані свідомості інтелегібельним зусиллям? Якщо світ є відбитком свідомості, то людина носить світ-у-собі – усю континуальну безконечність семантичного вакууму у вигляді спресованих сенсів можливого буття, які розум вибірково розпаковує і образотворює текстами. Якщо ж семантичний вакуум існує зовні незалежно від людини і вона лише відкриває властивості речей – їх придатність і корисність, долаючи невизначеність, – то тоді розум є фільтром, який вибірково перетворює на інформацію довколишню дійсність, котра детермінує і визначає людське життя у світі. Тож людина створює чи перетворює дані? Чи існує свобода вільного інтелектуального вибору, чи людина фатально запрограмована когнітивним детермінізмом невідомого?

Світ є воля і уява, де свідомість – самотворчий орган світу. Бачення є впізнаванням, проєкцією свідомості та відображенням концепцій узгодженої реальності. Образний ландшафт таких концепцій, що слугує інструментарієм бачення через знання, віри через бачення та волі через віру і є культурою. Якщо мова – оселя буття, то культура – мова опису світу, що забезпечує впізнаваність. А це означає, що опис світу задає обсяг буття. Емоція ж є відображенням ставлення, тобто оціночним мисленням, де застосування розуму спрямовується оком серця. А оцінка ставлення є сенсом – пізнаним сенсом буття як примиренням у спокої із подією, де розум зустрів Сущого. Пізнаний сенс буття не має кількісної міри вираження – лише глибину вдячності за дар благодаті, навіть вистражданої. А це означає, що сенс не має стосунку до інженерного завдання і не зводиться до технологічних операцій, які є засобами. А сенс – це пізнана глибина мети, коли життєва подія вписалася в узгоджену реальність усвідомленої доцільності випробування. Так досвідом збагачуються межі уяви, щоб розширити до безконечності внутрішній всесвіт душі. Культура творить образний ландшафт узгодженої реальності, завдяки чому з'являється інтегральний метафоричний континуум опису світу, і тоді смисли у передавача та приймача збігаються. Так когнітивна платформа формує волютивний солідаризм. Тоді мова актуальних уявлень формує підставу достатності переконань для спільних дій. У свідомості виникає темпоральність сенсу – настанова виправдання –

аксіологічний зміст праксеологічного дійства спільного застосування волі до життя, де функцію підтверджувальних даних для переконання виконує не кількісний показник технологічної можливості, а узгоджений образ синергії індивідуальних очікувань, де не виявлено суперечностей у доступі до блага майбутнього. У цьому місці соціум стає вразливим, бо виникає запит на суб'єкта – носія знання, що зводиться до мистецтва керованої віри, де буде реалізовано або міф, або міраж.

Мислення – це поєднання ідей для творення образних ландшафтів свідомості. Творчість – це поєднання образів у ландшафтній естетиці ідеалізації буття. У творчості проявляється екзистенційний вимір необумовленої волі до найвищого Блага, яким дух оволодіває через зусилля як успадкованою благодаттю. Оскільки Абсолютне неможливо досягнути поза межами дуальностей, протилежностей і полярностей, то суть творчості полягає не в осмисленні та переоцінюванні взаємовпливу цих полярностей, а в спроможності возз'єднання протилежностей, інтеграції інакшості через красу як вияв потреби єднання-з-іншим та любов як силу дарування-себе-іншому. Воля до Абсолюта поза межами будь-якого детермінізму уяви, що базується на досвіді життя чи цінностях утилітарної культури, є найвищою турботою духа людини, незалежно від того, наскільки вона це усвідомлює. Абсолют є тотальною повнотою Цілісності, яка розщеплюється в акті первозданного творення на полярні принципи, які зумовлюють всяке творіння, як Дух і Матерія, як Пуруша і Пракріті, як Сущий і Субстанція. Через те кожне існування кожного творіння носить у собі стан дуальної розщепленості, відірваності від Первозданої Повноти, будучи закинутим у світ, де ціною життя є смерть, і думка про це спричинює страждання. Оскільки все стає небуттям в минулому через ілюзію миттєвості, то все, що несе в собі майбутнє, – теж ілюзія і теж страждання. Тому аскеза – усвідомлене недіяння відстороненої присутності – є спробою духа віднайти у глибинах самого себе зародковий стан первозданої Цілісності, не роздвоєної актом Творіння, реставрації через внутрішню тишу екзистенції спокою недиференційованої єдності, що передувала Світанку Творення Світу, бо якщо На початку було Слово, то До початку мало бути Буття, яке Словом виражалося б як Творення.

Міф – це оповідь про Початок, коли творча сила Слова ставала Живим Тілом Світу. Поки Слово не стало Тілом, воно є чистою недиференційованою потенціальністю Всього, ембріональною Всеєдністю неспроявленої безконечності – Всім в Усьому в можливості. Акт творіння передбачає жертву Творця – від'єднання від цілого, відпадиння і втрату, щоб творіння, переживаючи цей біль як екзистенційний виклик, віднайшло через творчість автентичну цілісність-себе. Тобто творіння віднаходить втрачену Повноту через здобуту автентичність як жертву – дарунок-у-відповідь самого себе, посвяту серця сокрушеного, де у любові з'єдналися протилежності.

Існування світу є безперервним дійством повторення Космогонічного Акту Творення. Для людини екзистенційним ідеалом є повторення Первозданного дійства, де надлишок Буття Творця як першопричина існування всього сотвореного зосереджується у творінні як невідомої потреба множинних імітацій зразкових моделей розпорошеної досконалості. Людина постійно переживає ностальгію за витоками, творчо опредметнюючи її у витворах культури та соціальних інститутах. Людина сама для себе є текстом прихованого послання, таємницею і символом, поясненням і тлумаченням, герменевтичною цінністю онтологічного першоджерела, де вічність завжди бачить себе вперше здивованим оком духа. Мета духа – синтез єдності і блаженства через повернення до витоків дарування-себе у примноженому дійстві здобутків свободи і творчості. Дух людський відновлює первозданну повноту світу парадоксальністю власної реалізованої екзистенції: набуття та усвідомлення свободи через творчість тієї новизни примноженого буття, яке у Книзі Світу було проєктом Сущого. Так людське творіння стає подобою Творця, пропонуючи у власному мистецькому творінні той надлишок Буття, який для Сущого слугував Першопричиною сотвореного. Отож Буття – це Дар Жертви з боку Творця і жертва дару з боку людини.

Суть свободи проявляється у даруванні дару володіння собою. Людина людину може експлуатувати, вимагати покори чи обов'язку дотримання контракту, навіть етики ввічливості. Але єдине, що не підлягає вимозі щодо ближнього, – це претензія дарувати себе. Тому дар є маніфестацією чистої свободи, де вибір здійснює серце. Тож ініціатива дару себе у даруванні ближньому є першою підставою володіння в онтологічному сенсі: дарувати і приймати дар. Дарування є відповіддю на заклик буття досягнути повноту, бо той, хто приймає дар, не може його привласнити, бо невідчужуване не привласнюється: «я» дарувальника у пропозиції цінності досвіду істини як тексту залишається із самим собою у своїй свідомості. Тому дарування примножує, бо первинно передбачає надлишок благодаті.

Змістом споживчого вибору є або привласнення, або отримання. Привласнення завжди передбачає апріорний дефіцит буття, нестачу, яку покликаний анулювати актив власності у статусі інноваційного блага – самозростаючої цінності капіталу. Дар унеможливорює ініціативу претензії на володіння через привласнення, наприклад, як грошовий дохід є претензією офіруваної у вартість виробленого продукту праці. Отримання відображає не апріорний дефіцит, а наявний надлишок, зосереджений на досягненні повноти через дарування-у-відповідь. Екзистенційна повнота досягається через свободу волі. Справа в тому, що людина не детермінована необхідністю повтору себе у зародковій присутності своєї природи (як тварина через визначену властивість свого виду). Дух людини є волею до безконечності всеосяжного буття у вічному існуванні, тому предметом дару може бути лише такий трофей духа, який несе досвід

розширених можливостей, що відсилають до онтологічної Повноти Великого Початку, де Слово вміщувало Все.

Транзитивність дарування-себе здійснюється простором символічного обміну. Що може дарувати та віддаровувати людина людині в акті символічного обміну? – Досвід Істини!

Економіка символічного обміну, вибудована на мінових відносинах дарування-себе, все ще виглядає абсурдно без з'ясування принципу розподілу (адже закони розподілу, згідно з рікардіанським твердженням, є предметом політичної економії). Сучасна інформаційна економіка, з одного боку, наближається до онтології як форми зв'язку між словом і світом у їх єдності Першопочатку, коли у Слові зосереджувався світ у його чистій можливості-бути. З іншого боку, економічна людина – це не лише *maxutility*, а «людина потреби» як споживач часу у режимі дозвілля, де сурогатом надлишку є показово статусне споживання брендових речей як остаточної профанації святості сакральної трати.

Дарування є досвідом неможливого у тому розумінні, що закон руху живих систем у природі вибудований на основі метафізичної еквівалентності між життям і смертю, де даруванням може бути лише жертвопринесення, адже офіруване життя передбачає смерть дарувальника. Потреба споживання в інформаційній економіці – це неусвідомлювана онтологічна потреба суверенної завершеності буття людини, де дух утверджується в абсолютному. Сучасна інформаційна економіка в її екзистенційному вимірі нагадує шпагат: вона анулювала негативне відчуження суб'єкта праці від продукту праці, вирвавши цього суб'єкта зі стану атомізованого нерозрізнення елементарного біологічного факту як додатка до машини у структурі засобів виробництва, проте занурила його у вимогу статусного споживача спектаклярних видоцих, де чуттєво-вражаюче споживання нав'язуваного контенту стало зобов'язувальною присутністю функціонального виміру зайнятості у формальній структурі дозвілля. «Оргазм шопінгу» – це профанна вульгаризація симуляції сакрального, де образ без подоби, інформаційне благо без екзистенційної глибини, а отже, без онтологічної референтності вищому сенсу, нескінченно транслюється ринком у відтворенні видимості без суті. Люди стали примарами імпотентного духа, де їм визначено та легітимізовано останній вид спротиву світові як абсурду порожнечі – нігілізм.

Символічний обмін не треба плутати із символічним споживанням як демонстративною тратою надлишку буття для вираження гламурної статусності влади екстатичної профанності в умовах найнижчого показника аксіології онтологічної значущості, що дає відчуття абсурдності усього суцього.

Свідомість духовного чину зумовлюється сакральністю установчої події упорядкованого буття, коли хаос було перетворено у космос і постав світ. Парадигма установчої події світотворення і людська причетність до неї дає розуміння ідентичності для індивіда і соборності для спільноти, відтворюючись

в історії через традицію та ретранслюючись у формі міфу у культурі, проєктивний характер якого можна визначити як Національну Ідею. Проте ця парадигма парадоксально ентропійна в силу розвитку інженерно-прикладної науки технологічного освоєння світу. Справа в тому, що принцип наукової достовірності базується на експериментально підтвердженому факті інструменталізованого знання. Так, наукова картина світу задає рамки культурно-нормативної догми серійно відтворювальних результатів експерименту, що став повсюдно повторювальною когнітивно-безальтернативною істиною, тобто догмою. Наука стала ерзац-замінником релігії, де економіка виступає знаряддям профанного як сакрального без трансцендентного. Тобто економіка – це банальна релігія земного божества.

Отже, забуття через пріоритет профанічного як економічного виснажує життя культурного організму, де відсутні відповіді про сенс, адже виробництво і споживання – це засоби екзистенції, а не цілі. Так працює механізм занепаду культури – соціоентропія, – де засоби штучно перетворено на цілі, що призводить до нігілізму свідомості і паралічу волі, до відчуття абсурдності суцього у бутті. Це ніцшеанська культурна формула «мертвого бога» – невоскреслого для матеріалістичного капіталізму Христа.

Під цим кутом зору можемо розуміти капіталізм як периферію еона історії. А периферія завжди живиться дотаціями духа із священного топоса установчої події, що дає усвідомлення метафізичної причетності – волю і віру у безсмертя. Через те людська екзистенція супроводжується постійним невпоем у культурі, постійним невдоволенням нормативними рамками упорядкованих умов існування. Людину визначає схильність до бунту – дистанціювання себе від задушливої тісноти штучно олюдненого світу, що став в'язницею зобов'язувального примусу для духа. У пошуках сенсу понад рутину того, що є в часі, котрий минає, людина перебуває в очікуванні буття, в сподіванні прищестя збагачувальної новизни, у прийдешності свята душі. Саме цим заперечує людина тварину-у собі – соціальну тварину, у якій жадова витіснила сором, а влада – страх.

В інтелектуальному продукті – тексті, – на відміну від фізичного продукту, праця як детермінанта можливостей і воля до дії як смислова настанова духа перестають перебувати у дуальній опозиції. Детермінація свідомості лише уявою дає новий екзистенційний смисл – подолати обмеження для п'яного польоту творчого екстазу від наповнення душі таємницею небувало: художник слова стає пророком волі, тятивою лука, що вицілює майбутнє, очікуване всіма. Так слово стає іманентною вимогою акту дарування-себе у символічному обміні, бо той, хто отримав благодать як надлишок буття у вигляді істини одкровення, приречений стати хлібом і вином для колективного причастя жертвопринесення себе у любові, любов'ю і заради любові, де пошукуваний сенс став блаженством існування.

У традиційних суспільствах акт дарування відрізняв людину від тварини, оскільки передбачав особисту відмову від насолоди на противагу тваринній пожадливості як чеснота стриманості. Поширена думка, що первинним наміром дарувальника є зобов'язати отримувача дарунком-у-відповідь. Виходить, що взаємність дарування приховує комерційний мотив максимізації егоїстичної вигоди, а отже, є екзистенційною суперечністю, оскільки добродійність дару і зобов'язувальна вимога взаємності – несумісні. Чому ця теза хибна? – Об'єкт дару завжди пов'язаний із надлишком, а не дефіцитом. Дарування є пропозицією-себе, своєї сутності, репрезентативно-символічної присутності, що принципово не може мати мінового еквівалентного еталона, а лише зворотню транзитивність взаємної присутності дарування-себе-у-відповідь. Тому у даруванні себе, у пропозиції глибин досвіду душі ближньому буття вивільняється від предметної сфери, де трудозатрати виробництва речі підлягають кількісному вираженню, виходять за межі каузальних зв'язків очікуваної взаємності із прихованим мотивом привласнення.

Рух слова як дару – це більше, ніж рух речі як товару між продавцем і покупцем. Рух слова як дару – це нічим не обумовлене явище новизни. Це чистий вияв волі у пропозиції надлишку буття, що є духовним виміром людини не як здобувача трофеїв природи для нагромадження соціальної енергії у фіктивних знаках вартості, а як провідника благодаті, який надає новий досвід опису світу у розширених можливостях та поглиблених смислах. Не виробництво і накопичення, а саме споживання може характеризуватися тотальністю примноження і самозростання, адже всього одне сказане слово стає поживою розуму мільйонів людей. Потреба дарувати інсайти екзистенційних одкровенень, а не нагромаджувати майнові активи – ось моральний наратив волі до влади для меритократичних еліт майбутнього: панує той, хто дарує цінність.

Лише у символічному обміні, завдяки присутності духа дарувальника у тексті пропозиції, може бути реалізовано принцип екзистенційної безкоштовності як сфери, центр якої є скрізь. Слово – модус невідчужуваної присутності, що відображає тотальність Істини у розумах людей як центрах світу. Розум кожної людини як орган споживання Слова конвертує душу у тріумфуючу континуальність проявленої як благодать Істини. Люди стають єдиним Тілом Духа, споріднені уявою загального Добра та об'єднані спільною волею утвердити цілісність буття у вимірах пізної досконалості.

Наразі невідомо, яким чином нульові граничні витрати виробництва цифрових технологій та нульові витрати альтернативного застосування Єдиної інтегральної Істини зможуть здолати мальтузіанську пастку харчового дефіциту, передусім у планетарному масштабі. Тому як біологічна істота, що залежить від енергопостачання організму, людина матиме потребу в інституціоналізації механізмів розподілу при символічному обміні. Гіпотеза така: джерелом доходу для ініціатора слова може бути формальний ценз за можливість входу

користувальника тексту в інформаційну мережу. Ценз – мінімальний, наприклад, умовно одна гривня. Якщо мільйон користувачів здійзнять цю мінімізовану трансакцію, то протягом незначного проміжку часу інсайдер тексту стане мільйонером. Максимально привласнюване постає із мінімально відчужуваного мінімумом зусиль і затрат.

Таких інсайдерів семантичного континууму, спроможних фільтром своєї свідомості розпаковувати спресовані сенси і конвертувати їх в екзистенційні тексти онтологічної новизни у модусах аксіологічної значущості, ми визначаємо як когнітаріїв. Воля до влади та потреба невиситимої жадоби невгамовної насолоди у вибірковому користуванні дефіцитними спокусами матеріального світу стане маркером нереалізованої неавтентичної особистості, а не привілеєм еліти як в наш час, передусім тому, що цифрові і квантові технології анулюють детермінізм простору і часу, дійшовши межі субстанційного першоелемента матерії, у якому сила вивільненої енергії може або зруйнувати увесь Всесвіт, або повернути Світ у стан примордіального достатку райської реальності, де умовою виступає моральна чистота та незайманість серця волею до зла.

Оскільки вартість розпадається на доходи, то існуючі в усі часи товарного виробництва економічні суперечності зосереджуються у сфері розподілу доходів. Ця проблема відображається на двох рівнях: поверхневому, або інституційному, та глибинному, або етичному. Інституційний рівень відображає нормативні патерни систематизованого досвіду оптимізованих практик взаємодії між суб'єктами власності трудових і матеріальних ресурсів. Етичний рівень відображає культурні наративи відносин людини з людиною. Етичний рівень кристалізується в інституційній формі, визначаючи межі між людьми, поміж якими відбувається рух продуктів праці. Згідно із цим принципом, за соціально-трудовою основою можна виділити такі системи організації праці: система примусової праці, система оплачуваної праці та система творчої праці. У системах оплачуваної праці вартість розпадається на доходи, а не привласнюється повністю суб'єктом влади. Але власники засобів виробництва для максимізації прибутку додумалися інвестувати у виробництво засобів виробництва, що супроводжувалося емансипацією праці (негативною як безробіття і позитивною як нові креативні можливості творчого застосування себе понад рутину одноманітності трудових операцій). Все більшу роль почав відігравати фактор творчості і як джерело прибутку технологічно-інженерних інновацій, і як суто людський спосіб самореалізації духовних поривань через мистецтво, науку і філософію. Система творчої праці, вилонившись із системи оплачуваної праці, стане візитівкою ноуменальної цивілізації, де характер відносин людини з людиною, відображений рухом вартості, матиме абсолютно відмінний від попередніх трудових систем характер. В умовах світу як дефіциту, тобто матеріальної економіки, для потреб і можливостей максимізації корисності людина підходила як до

природного, так і антропогенного середовища з інструментальною міркою перспективи вигоди, трактуючи ближнього як знаряддя і як потенційне джерело доходу. В умовах капіталізму цей нормативний патерн отримав назву «споживна вартість найманої робочої сили». Тобто одна людина трактувала іншу людину як об'єкт, а не суб'єкта. А експлуатація об'єкта і предмета морально не обумовлена. Це пояснює, чому в сучасній економічній науці панує математика без моралі. Замість відносин «Я - Ти» працювала і продовжує працювати формула «Я-Воно» – річ, аристотелівське знаряддя, що говорить, лише перманентно оплачуване за гроші на ринку ресурсів.

Інституціоналізація наративу «Я-Ти» у системі суб'єкт-суб'єктних відносин трактується нами як становлення нооекономіки. Чому саме зараз? З одного боку, сучасні нано-нейро-біо-технології уможливають “штучне безсмертя” – невизначено довгу тривалість життя внаслідок заміщення на атомно-молекулярному рівні зношених елементів живої речовини організму на неживу (а неживе померти не може). З іншого боку, цифрові і квантові технології, анулювавши детермінізм просторово-часової протяжності виробничих процесів, зруйнують екзистенційну дихотомію між зайнятістю і дозвіллям: форматом зайнятості стане споживання текстів на дозвіллі, де вартістю виступатиме герменевтичний капітал. А для цього потрібно щоб адресатом інформаційного впливу був суб'єкт, а не об'єкт. Тобто, меркантильна формула «Я-Воно» буде заміщена атрактивною формулою «Я-Ти».

Далі: споживання тексту передбачає образну тотожність іманентних світів, тобто люди мають мати культурну ідентичність спільного аксіологічного поля картини світу і буття. Люди мають не просто розуміти одне одного, а глибоко співпереживати у відтворенні образів, які не редукуються під впливом спадної граничної корисності зниження уваги та втрати інтересу. Тобто має працювати щось глибинне: не чуттєва спектакулярна розвага емоційного подразнення чи спокуси, а те, що підносить дух людини у вимірах її онтологічної природи, а саме Архетип.

У цьому контексті під архетипом розуміємо неусвідомлюваний інтегральний модус колективної волі до життя в образній репрезентації традиційною культурою, передусім як міф. Якщо міф – це оповідь про початок, то архетип – це персоніфіковане дійство відтворення початково упорядкованого світу. А це означає, що Архетип формується у період антропосукцесії – взаємоадаптації людності і природного ландшафту у засобах життя та способах відтворення, зумовлених специфікою антропологічної рівноваги. Архетип стосується земного існування, але наділений трансцендентною конотацією, а значить, у культурі він є інструментом роботи із свідомістю для узгодження ритмів практики із ритмами душі.

Розглянемо на прикладі України у біблійному контексті. Антропосукцесія праукраїнців у своїй акматичній фазі, тобто, коли надлишок додаткового продукту зумовив розвиток унікальної культури,

– це Трипілля-Кукутень. Тому базовий екзистенційний Архетип українця – це хлібороб, де Хліб є Тілом Життя і як ціль, і як засіб. Домінуючий есхатологічний Архетип України фемінний – це Велика Мати-Берегиня, тобто Природа, Земля. Якщо первинною онтологічною даністю для біблійного Ізраїля було Небо, персоніфіковане Отцем, то для України такою даністю є Земля. Отже, есхатологічна ціль України – віднайдення свого Неба через ойкос своєї Святої Землі, тобто через Хліб, який, ставши Словом, стає Тілом Істини. Отже, покликання України – стати майданчиком будівництва Царства Духа у Слові Істини. Людський ресурс такого «будівництва» визначається нами як когнітаріат, а «будівельний майданчик» – нооекономіка.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Як співвідноситься діяльність когнітарія із принципом Архетипу? Відомо, що ціннісні судження споживчого вибору оперують поняттям цінності як найвищої потреби на шкалі потреб. Отже, цінність привласнюваної речі визначається альтернативною цінністю наступної за інтенсивністю потреби речі, якою було вимушено зігноровано в силу обмеженого вибору (не можна мати все відразу). Нагромаджувана сукупність вимушено проігнорованих речей становить собою тягар душі нереалізованих як можливості потреб. Тобто це волютивна енергія бажання, пульсація невдоволення емоцій, накопичення яких провокує екзистенційні запити щодо сенсу існування. Архетип вміщує потенціал нереалізованої волютивності поза рамками каузального усвідомлення. Так формується сценарій викликів долі, який успадковується. Архетип стає недиференційованим резервуаром збурень волі до певних видів активності, представлених минулими обмеженнями. Але Архетип має зустрітися з Логосом, щоб око духа бачило вищу ціль волютивного акту – онтологічний сенс.

Когнітарій – це той, хто інтегрував «тінь», асимілювавши її через вищий атрактивний принцип метафізичної релевантності потреби як обов'язку та можливості як свободи у творчості художньої цінності. Пропозиція такої цінності є подією дарування-себе у комунікативному акті символічного обміну нооекономіки ідеаційної культури кордософійної цивілізації. Таке дарування-себе є елементом секуляризованого євхаристійного дійства, що уникає детермінізму суперечностей відносин розподілу.

Когнітарій – Нова Українська Людина – це той, хто у Символі етнокультури відрефлексував ключ оновлювальної сили до поточних обставин історичного буття і вчинив акт дарування-себе мірою творчої довершеності опису світу в естетичному, екзистенційному, нормативному та когнітивному значеннях.

Когнітарій – Нова Українська Людина – крізь суєту і метушню світу у його мінливих цілях і відносних засобах вміє бачити суть і віднаходити спокій між Вічністю понад світом та тишею у собі. І тоді з глибин внутрішньої тиші приходиться Слово,

яке змінює стан свідомості і через неї творчістю світ, де цінність постає не вимогою часу, а покликанням абсолютного.

Когнітарій – Нова Українська Людина – не будує «вузького коридору» для Левіафана; він змінює принцип упорядкованості. Будь-який Левіафан являє собою волю до влади як тотальне панування над уніфікованим простором як джерелом енергії. Як допотопний Нефілім, він виявляє прогресуючу невиситимість і через політичну могутність прямує до своєї катастрофи. Левіафан – це конструктивна необхідність використання зла, де ціною миру є загрожений спокій, а не лише інституційно обмежена свобода.

Когнітарій – Нова Українська Людина – змінює співвідношення свободи і необхідності при вписуванні людини у порядок, установча подія творення якого передбачає насильство. Влада навчилася імітувати конкуренцію через симулякр «залізного закону олігархії», де свобода людини можлива лише як продукт інституційної ненависті між різними органами тіла Левіафана.

Когнітарій – Нова Українська Людина – пропонує інший міф установчої події, де світ постає не із ритуальної жертви, а цивілізація – не з Каїнового братовбивства, а з іманентно-делокалізованого пророцтва Благодаті Абсолютного із Людини, через Людину у світ для Людини в Історії.

Когнітарій – Нова Українська Людина – меритократ Царства Духа, що відкриває вічні Істини і поширює їх алегоричними образами метафоричних ландшафтів культури, де ресурсом самозростання виступає герменевтичний капітал.

Когнітарій – Нова Українська Людина – лірник міфу Великого Повернення через екзистенційне оновлення, через глибоке переосмислення онтологічних сенсів буття, через пологи Слова, яке безконечно множить Тілом у Вічності під омофором Софії над кручами Дніпра. Пора!

ЛІТЕРАТУРА

1. Ассман А. Простори спогаду. Форми та трансформації культурної пам'яті. К. : Ніка-Центр, 2014. 440 с.
2. Воронюк О. Філософія сакрального. К. : Видавець Марко Мельник, 2018. 256 с.
3. Вулдрідж А. Влада гідних. Як меритократія створила сучасний світ. К. : Наш Формат, 2024. 480 с.
4. Джадт Т. Нещасна земля. Львів : Човен, 2022. 224 с.
5. Еліаде М. Пошуки. Історія та смисл в релігії. К. : ДУХ І ЛІТЕРА, 2018. 256 с.
6. Кауфман С. За межами піраміди потреб. Новий погляд на самореалізацію. К. : Лабораторія, 2011. 400 с.
7. Кіссинджер Г., Манді К., Шмідт Е. Генезис. Штучний інтелект, надія та людський дух. К. : Стоун Паблішинг, 2026. 224 с.
8. МакКлоскі Д. Гуманоміка. Новий і старий підхід до економічної науки. К. : ТОВ «Велл Букс», 2024. 200 с.

9. Маклаков А. Влада і насолода. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. 240 с.
10. Пайн Дж. Економіка вражень: битва за час, увагу та гроші клієнта. Х. : Віват, 2022. 416 с.
11. Плетінга Е. Підґрунтя і належна функція. К. : ДУХ І ЛІТЕРА, 2025. 384 с.
12. Рейнін Г. Пластична реальність. К. : «Колесо Життя», 2024. 236 с.
13. Стубб А. Трикутник влади. Врівноваження нового світового ладу. К. : А-БА-БА-ГА-ЛА-МА-ГА, 2026. 304 с.
14. Тейлор Ч. Секулярна доба. Книга перша. К. : ДУХ І ЛІТЕРА, 2018. 664 с.
15. Тейлор Ч. Секулярна доба. Книга друга. К. : ДУХ І ЛІТЕРА, 2018. 616 с.
16. Трумен К. Еволюція сучасної ідентичності: культурна амнезія, експресивний індивідуалізм і шлях до сексуальної революції. К. : Наш Формат, 2025. 400 с.
17. Федорика Д. Філософія дару. Львів : Видавництво Українського католицького університету, 2017. 248 с.
18. Франкл В. Воля до сенсу. Основи та застосування логотерапії. К. : Видавництво Ростислава Бурлаки, 2015. 272 с.
19. Шивельбуш В. Речі і люди. Есей про споживання. К. : Ніка-Центр, 2024. 192 с.
20. Шиллер Р. Наративна економіка. Як історії стають вірусними й зумовлюють важливі економічні події. Х. : Віват, 2026. 384 с.

REFERENCES

1. Assman, A. (2014), *Prostory spohadu. Formy ta transformatsii kul'turnoi pamjati*, Nika-Tsentr, Kyiv, Ukraina, 440 s.
2. Voron'iuk, O. (2018), *Filosofija sacral'noho*, Vydavets' Marco Mel'nyk, Kyiv, 256 p.
3. Vulrig, A. (2024), *Vlada hidnyh. Jak merytokratija stvoryla suchasnij svit*, Nash Format, Kyiv, Ukraina, 480 s.
4. Jzadt, T. (2022), *Neszhasna zeml'ja*, Choven, Lviv, Ukraina, 224 s.
5. Eliade, M. (2018), *Poshuky. Istorija ta smysl v religii*, DUH I LITERA, Kyiv, Ukraina, 256 s.
6. Kaufman, S. (2011), *Za meshzamy piramidy potreb. Novyj pohljad na samorealizaciju*, Laboratorija, Kyiv, Ukraina, 400 s.
7. Kissinger, G., Mandi, K. and Shmidt, E. (2026), *Shtuchnyj intelekt, nadija ta l'udskij duh*, Stoun Publishing, Kyiv, Ukraina, 224 s.
8. MakKlosky, D. N. (2024), *Hoomanomika: Novyi – I staryi – pidhid do ekonomichnoji nauky*, TOV «Vell Books», Kyiv, Ukraina, 200 s.
9. Maklakov, V. (2019), *Vlada I nasoloda*, Vydavnytstvo «Ranok» Fabula, Kharkiv, Ukraina, 240 s.
10. Pain, G. V. (2022), *Ekonomika vrahzen': bytna za chas, uvahu ta hroshi klijnta*, Vivat, Harkiv, Ukraina. 416 p.
11. Pletinga, E. (2025), *Pidgrunt'ja I nalezhna funksija*, DUH I LITERA, Kyiv, Ukraina, 384 s.

12. Reinin, H. (2024), *Plastychba real'nist'*, Koleso zhyttija, Kyiv, Ukraina, 236 s.

13. Stubb, A. (2026), *Trykutnyk vlady. Vrivno-vaxhebb'ja novoho svitovoho lady, A-BA-BA-HA-HA-MA-HA*, Kyiv, Ukraina, 304 s.

14. Teilor, Ch. (2018), *Sekul'jarna doba. Knyha persha, DUH I LITERA*, Kyiv, Ukraina, 664 s.

15. Teilor, Ch. (2018), *Sekul'jarna doba. Knyha druha, DUH I LITERA*, Kyiv, Ukraina, 616 s.

16. Trumen, K. (2025), *Evol'utsija suchasnoji identychnosti: kul'turna amnezija, ekspresyvnuj individualism I shl'ah do seksual'noji revol'utsii*, Nash Format, Kyiv, Ukraina, 400 s.

17. Feforyka, D. (2017), *Filosofija dary*, Wydavnytstvo Ukrains'koho katolyts'koho Universytetu, Lviv, Ukraina, 248 s.

18. Frankl, V. (2025), *Volja do sensu. Osnovy ta zastosuvann'ja lohoterapii*, Wydavnytstvo Rostyslava Burlaky, Kyiv, Ukraina, 272 s.

19. Shyvel'bush, V. (2024), *Rechi I l'udy. Esey pro spozhyvann'ja. Nika-Tsentr*, Kyiv, Ukraina, 192 s.

20. Shyller, R. (2026), *Naratyvna ekonomika. Jak istorii stajut' virusnymy I zumovljuut' vazhlyvi ekonomichni podii*, Vivat, Harkiv, Ukraina, 384 s.

Стаття надійшла: 30.06.2026

Стаття прийнята: 23.07.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026

УДК 339.37(477):339.9:330.341.2

Свидрук І. І.,
 irena_svidruk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3099-6449,
 Researcher ID: F-8502-2019,
 д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет,
 м. Львів

Андрухів І. Т.,
 iandrukhiv@gmail.com, ORCID ID: 0009-0000-0031-9933,
 начальник відділу ТОВ «СОФТСЕРВ ДАЙНАМІКС», м. Львів

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ, СТРУКТУРНІ РЕФОРМИ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗМІНИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Анотація. Статтю присвячено дослідженню взаємозв'язків між глобалізаційними процесами, структурними трансформаціями та інституційним забезпеченням розвитку вітчизняної роздрібною торгівлі з подальшим окресленням стратегічних напрямів розвитку галузі. Актуальність такого аналізу обумовлена необхідністю формування цілісного наукового бачення закономірностей розвитку вітчизняної роздрібною торгівлі. Проаналізовано тенденції розвитку і просторової організації роздрібною торгівлі. Взаємодію економічних та технологічних процесів, які змінюють принципи організації торговельної діяльності і формують нові джерела формування конкурентних переваг, визначено в якості її основних драйверів. З'ясовано системний характер структурних змін, які інтегрують структурні, просторові та організаційні перетворення у формуванні нової моделі організації галузі. Запропоновано концептуальну модель послідовної системної взаємодії глобалізаційних драйверів, структурних трансформацій та інституційного забезпечення розвитку вітчизняної роздрібною торгівлі, визначено шляхи її практичної реалізації. Окреслено стратегічні напрями розвитку вітчизняної роздрібною торгівлі, зокрема формування адаптивної державної політики, підвищення цифрової зрілості підприємств, модернізацію логістичної інфраструктури та гармонізацію інституційного середовища з європейськими принципами функціонування ринку. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу як підґрунтя для формування стратегічних рішень в умовах післявоєнного відновлення. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичного інструментарію оцінювання рівня структурної трансформації роздрібною торгівлі, емпіричною перевіркою запропонованої концептуальної моделі та формуванням системи показників оцінювання ефективності інституційного забезпечення розвитку галузі.

Ключові слова: роздрібна торгівля, глобалізація, структурні трансформації, інституційне забезпечення, конкурентоспроможність, цифровізація, європейська інтеграція, післявоєнне відновлення.

Svydruk I. I.,
 irena_svidruk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3099-6449,
 Researcher ID: F-8502-2019,
 Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management,
 Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Andrukhiv I. T.,
 iandrukhiv@gmail.com, ORCID ID: 0009-0000-0031-9933,
 Head of the Department, «SOFTSERV DYNAMIKS» LLC, Lviv



GLOBALIZATION TRANSFORMATIONS, STRUCTURAL REFORMS AND INSTITUTIONAL CHANGES FOR THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC RETAIL TRADE

Abstract. The article is devoted to the study of the interrelationships between globalization processes, structural transformations and institutional support for the development of domestic retail trade with the subsequent delineation of strategic directions for the development of the industry. The relevance of such an analysis is due to the need to form a holistic scientific vision of the regularities of the development of domestic retail trade. The trends in the development and spatial organization of retail trade are analyzed. The interaction of economic and technological processes that change the principles of organizing trade activities and form new sources of competitive advantage formation is identified as its main drivers. The systemic nature of structural changes that integrate structural, spatial and organizational transformations in the formation of a new model of industry organization is clarified. A conceptual model of consistent systemic interaction of globalization drivers, structural transformations and institutional support for the development of domestic retail trade is proposed, and ways of its practical implementation are determined. Strategic directions for the development of domestic retail trade are outlined, in particular, the formation of adaptive state policy, increasing the digital maturity of enterprises, modernization of logistics infrastructure and harmonization of the institutional environment with European principles of market functioning. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed approach as a basis for forming strategic decisions in the conditions of post-war recovery. Prospects for further research are related to the development of methodological tools for assessing the level of structural transformation of retail trade, empirical verification of the proposed conceptual model and the formation of a system of indicators for assessing the effectiveness of institutional support for the development of the industry.

Keywords: retail trade, globalization, structural transformations, institutional support, competitiveness, digitalization. European integration, post-war recovery.

JEL Classification: L81, F60, O33, R58

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-08>

Постановка проблеми. Роздрібна торгівля є базовим сектором вітчизняної економіки, що забезпечує реалізацію споживчого попиту, підтримує функціонування виробничих ланцюгів, формує значну частку зайнятості населення та виступає важливим чинником макроекономічної стабільності. Протягом останніх десятиліть глобалізація впливала на умови функціонування вітчизняної роздрібно торгівлі, трансформувала як джерела формування конкурентних переваг, так і принципи організації торговельної діяльності. Конкуренція, яка раніше визначалася переважно ціновою політикою, географічним розташуванням та широтою асортименту, сьогодні все більше залежить від швидкості адаптації до змін середовища, рівня цифрової інтеграції, ефективності логістичних процесів та здатності оперативно реагувати на трансформацію споживчого попиту.

Поглиблення інтеграції до європейського економічного простору, прискорення цифрової трансформації економіки, зміна глобальних моделей споживання і порушення ланцюгів постачання внаслідок тимчасової окупації АР Крим та окремих районів Донецької і Луганської областей, пандемії COVID-19, а згодом повномасштабної війни створили додаткові ризики для суб'єктів господарювання, але водночас сформували нові можливості для модернізації галузі та переорієнтації підприємств на більш гнучкі моделі організації роботи. Зауважимо, що повномасштабна війна не сформувала для України принципово нових тенденцій розвитку торгівлі, а лише прискорила прояв процесів, які вже набували поширення, водночас

ускладнивши умови їх реалізації. Це проявилось насамперед у зміні характеру конкурентного середовища, у якому торговельні підприємства змушені адаптуватися до змін споживчого ринку та глобальних тенденцій розвитку ритейлу, які поступово стають універсальними незалежно від масштабу національної економіки.

Традиційні механізми розвитку вітчизняної роздрібно торгівлі вже не відповідають сучасним викликам, що актуалізує необхідність комплексного перегляду інституційних засад її функціонування, удосконалення регуляторного середовища, структурної модернізації торговельної інфраструктури та оновлення механізмів адаптації до глобальних економічних змін. Зазначене підтверджує необхідність дослідження взаємозв'язку глобалізаційних трансформацій, структурних реформ та інституційних змін як взаємодоповнювальних чинників підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку роздрібно торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження розвитку роздрібно торгівлі все частіше зосереджуються на комплексному розгляді галузі як складної соціально-економічної системи, функціонування якої визначається взаємодією низки різнопланових чинників. Так, В. Апопій та О. Процишин детермінантами розвитку торговельної сфери вважають цифровізацію, зміни споживчої поведінки та інтеграцію національних ринків у глобальний економічний простір, вказуючи на необхідність переосмислення традиційних моделей функціонування галузі [2]. Проблематика розвитку внутрішньої торгівлі як чинника соціально-економічного

розвитку України знайшла відображення у працях Р. Лупака та О. Качан, які описують галузь як складову економічного зростання та забезпечення соціальної стабільності [9]. Розвиваючи напрацювання цих авторів, В. Гринів доводить, що в умовах післявоєнного відновлення внутрішня торгівля стає системоутворювальним чинником структурної перебудови економіки, забезпечуючи відновлення внутрішнього попиту та регіональної економічної активності [5].

Окремий напрям досліджень присвячено структурній модернізації торговельної діяльності. Зокрема, Я. Антонюк пов'язує трансформацію ритейлу з розвитком цифрових каналів продажу та зміною моделей взаємодії зі споживачами, наголошуючи на їх визначальній ролі у підвищенні конкурентоспроможності торговельних підприємств [1]. О. Кіндратенко акцентує увагу на трансформації торговельної інфраструктури в умовах цифрової економіки, обґрунтовуючи необхідність стратегічного переосмислення підходів до розвитку торговельної діяльності [7]. П. Куцук зі співавторами наголошують на необхідності модернізації державної політики у сфері внутрішньої торгівлі, обґрунтовуючи необхідність створення інституційних умов для структурного оновлення галузі [8]. К. Трофименко вказує на розвиток конкурентної політики як на передумову підвищення ефективності корпоративних систем у торгівлі [15], а М. Мельник та І. Залуцький пов'язують забезпечення сталого розвитку галузі з формуванням системних механізмів детінізації комерційного сектору [11]. Варто відзначити і окремі роботи, спрямовані на формування цілісного бачення довгострокового розвитку торгівлі як елемента економічної системи. Зокрема, Р. Лупак зі співавторами виявили взаємозв'язок інституціональних змін і структурних реформ із забезпеченням галузевого розвитку, обґрунтували необхідність їх узгодженої реалізації [10].

Новітній етап розвитку наукових досліджень пов'язаний із переосмисленням функціонування торговельної галузі в умовах повномасштабної війни. Так, М. Семикіна зі співавторами аналізували механізми адаптації вітчизняної торгівлі до глобальних викликів, акцентуючи на ролі логістичних стратегій та цифрових технологій у забезпеченні безперервності торговельної діяльності [14]. Питання формування резильєнтності торговельних підприємств та забезпечення стійкості функціонування роздрібною торгівлі розкрито у роботі Т. Васишин та Ю. Фіалки, які обґрунтували необхідність розвитку адаптивних механізмів управління в умовах невизначеності [4]. Доповнюють зазначений напрям дослідження О. Бозуленко та Ю. Чаплінський, які розглядають внутрішню торгівлю як інструмент досягнення цілей сталого розвитку та відновлення економіки України в післявоєнний період [3].

У зарубіжному науковому середовищі глобалізація розглядається насамперед як чинник глибокої трансформації моделей функціонування роздрібною торгівлі. Зокрема, L. Bednarski зі співавторами показали, яким чином геополітична

нестабільність змінює архітектуру глобальних ланцюгів постачання, змушуючи торговельні компанії диверсифікувати ризики [16]. A. Lanfranchi зі співавторами обґрунтували роль інституційного середовища у процесах інтернаціоналізації торговельних мереж та довели залежність розвитку міжнародних франчайзингових систем від рівня регуляторної стабільності [20]. Переосмислення конкурентних переваг відображено у роботі J. Edler зі співавторами, які представили технологічний суверенітет як нову парадигму інноваційної політики [17].

Вивчаючи проблематику цифрової трансформації роздрібною торгівлі, M. Hänninen зі співавторами довели, що еволюційний шлях до омніканальності є закономірним наслідком цифровізації економіки та інтеграції фізичних і цифрових каналів взаємодії з покупцями [18]. E. J. Omoі виявив, що цифрова трансформація набула рис комплексної зміни організаційних моделей функціонування підприємств, охопивши всі бізнес-процеси та корпоративного управління для формування нових джерел конкурентних переваг [21]. Водночас S. Hardaker зі співавторами показали, що резильєнтність підприємств роздрібною торгівлі, окрім здатності адаптуватися до криз, визначається також ефективністю взаємодії з логістичними системами та регуляторними інституціями [19].

Як бачимо, попри значну кількість наукових праць, дослідники переважно ізольовано розглядають процеси глобалізаційних трансформацій, структурних реформ та інституційних змін, акцентуючи увагу на окремих напрямках розвитку роздрібною торгівлі. Натомість комплексний науковий підхід, який би дозволив поєднати зазначені аспекти в єдину модель розвитку вітчизняної роздрібною торгівлі, залишається нерозробленим.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження взаємозв'язків між глобалізаційними процесами, структурними трансформаціями та інституційним забезпеченням розвитку вітчизняної роздрібною торгівлі для формування концептуальної моделі розвитку галузі та окреслення стратегічних напрямів її реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вітчизняна роздрібна торгівля є невід'ємною складовою глобальної економічної системи, у якій внутрішні процеси розвитку визначаються не лише національними особливостями, але і впливом глобальних економічних, технологічних та інституційних змін. Одним із найбільш відчутних проявів глобалізаційних трансформацій є зміна моделі взаємодії між продавцем і споживачем. Сучасний покупець зберігає споживчу вимогу щодо широкого асортименту або конкурентних цін, однак акцентує на необхідності доступності торговельних послуг незалежно від часу, місця та способу здійснення покупки. Це обумовлює поступову реорганізацію торговельних процесів, їх спрямування до інтегрованих та омніканальних моделей обслуговування, персоналізації комунікацій попри те, що ці процеси супроводжуються в Україні низкою специфічних соціально-економічних та воєнних факторів.

Зазначимо, що, попри глобалізаційні тенденції, розвиток вітчизняної роздрібною торгівлі відзначається певною специфікою. З одного боку, українські підприємства швидко адаптують сучасні цифрові рішення для розвитку електронної комерції, автоматизації логістичних процесів та налагодження цифрових каналів комунікацій, з іншого — повномасштабна війна посилює нерівномірність можливостей цифрової модернізації за регіонами та масштабами операційної діяльності. Загострення безпекової ситуації стало одним з гальмівних чинників розвитку сучасних високотехнологічних моделей торгівлі, продовживши життєвий цикл традиційних форматів, що обмежує швидкість структурної модернізації галузі. Отож глобалізаційні процеси варто розглядати не лише як зовнішній фактор впливу на розвиток вітчизняної роздрібною торгівлі, а як середовище, у межах якого формуються нові вимоги до її організації, управління та конкурентного розвитку.

Трансформація вітчизняної роздрібною торгівлі відбувається на тлі зміни підходів до управління торговельною діяльністю, переходу від оптимізації окремих функціональних процесів до інтегрованого управління системою створення цінності для споживача, що передбачає використання цифрових технологій та аналітики даних для автоматизації бізнес-процесів, прогнозування попиту та інтелектуального управління товарними потоками. Цифровізація перетворюється на невід'ємний елемент організаційної та управлінської моделі розвитку роздрібною торгівлі, який здатний забезпечити системну зміну принципів функціонування торговельних підприємств.

Варто також зазначити важливість фактору зміни джерел формування конкурентних переваг. Тривалий час визначальними чинниками успішної діяльності були масштаби торговельної мережі, доступ до фінансових ресурсів чи вигідне географічне розташування роздрібних торговельних об'єктів, однак сьогодні все більшого значення набувають нематеріальні активи, такі як організаційна гнучкість чи здатність адаптуватись до змін ринкового середовища. В складних геополітичних і соціально-економічних умовах навіть великі торговельні оператори ризикують втратити ринкові позиції за відсутності достатньої швидкості прийняття управлінських рішень, тоді як оперативна перебудова логістики, каналів продажу та комунікацій створюють додаткові можливості для розвитку. Отож конкурентоспроможність все

більше визначається не так наявністю окремих ресурсів, як ефективністю їх комбінування та швидкістю організаційної відповіді.

Під впливом глобалізації змінилась і роль логістичної складової у функціонуванні роздрібною торгівлі. Водночас вразливість ланцюгів постачання до кризових явищ проявилась у збільшенні строків доставки товарів, зростанні транспортних витрат, дефіциті окремих товарних груп та порушенні виробничо-збутових зв'язків, а забезпечення безперервності постачання перетворилося з операційного завдання на один з елементів стратегічного управління торговельною діяльністю.

Паралельно відбулася трансформація споживчої поведінки. Сучасний споживач здійснює вибір на основі значно ширшого спектра критеріїв, ніж лише ціна чи асортимент, звертаючи увагу на швидкість доставки, доступність інформації про товар, можливість порівняння альтернативних пропозицій, зручність здійснення покупки, якість післяпродажного обслуговування та рівень цифрової взаємодії з підприємством. Відповідно, економічна сутність роздрібною торгівлі все більше орієнтується на формування комплексного споживчого досвіду, який стає одним із визначальних факторів довгострокової лояльності покупців.

Ми стверджуємо, що сучасна траєкторія розвитку вітчизняної роздрібною торгівлі визначається не окремими глобалізаційними чинниками, а їх сукупною дією, які формують нову систему вимог, поступово змінюючи модель функціонування галузі. Структурні зміни забезпечують практичну реалізацію глобалізаційних процесів, адже відображаються у трансформації складу суб'єктів господарювання, розвитку нових організаційних форматів торгівлі, зміні співвідношення між традиційними та цифровими каналами продажу, перебудові логістичної інфраструктури, концентрації торговельного капіталу та перегляді моделей взаємодії між учасниками ринку. Враховуючи викладене, вважаємо, що структурні зміни у роздрібній торгівлі стали закономірною реакцією економічної системи на трансформацію зовнішнього середовища в умовах безпрецедентних внутрішніх викликів, які ускладнюють процеси розвитку галузі (табл. 1).

Останніми роками в Україні пошвидко процеси концентрації роздрібною торгівлі, через що провідні позиції на ринку займають великі торговельні мережі, які забезпечують вищий рівень операційної ефективності та логістичної інтеграції (табл. 2).

Таблиця 1

Основні структурні характеристики розвитку роздрібною торгівлі України у 2018–2025 рр.

Показник	2018	2020	2022	2023	2024	2025
Оборот роздрібною торгівлі, млрд грн	930,6	1211,0	1396,3	1822,0	2184,0	2360,9
Індекс фізичного обсягу обороту, %	108,8	108,4	78,6	112,8	111,7	107,5
Кількість діючих суб'єктів господарювання, тис.	588,4	593,3	474,4	503,7	518,8	н/д
Кількість магазинів, од.	36727	35034	41415	42040	45685	н/д
Частка безготівкових операцій, %	45,0	55,0	60–65	63,6	64,5	67,3
Частка e-commerce у роздрібному товарообороті, %	7,2	9,0	н/д	9,0	10,0	10,0
Темп зміни ринку e-commerce, %	24,8	46,6	-94,3	826,8	23,9	23,5

Примітка: н/д — статистичні дані відсутні.

Джерело: сформовано автором за [6; 12; 13; 22]

Таблиця 2

Найбільші оператори роздрібної торгівлі України за обсягом виручки у 2025 р.

№	Суб'єкт господарської діяльності	Кількість магазинів в Україні	Виручка, млн грн
1	ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» / 30487219	1319 супермаркетів у 22 областях України (понад 350 населених пунктів)	247348,8
2	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» / 40720198	308 супермаркетів у 62 містах України	106013,3
3	ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» / 32490244	72 великі торгові центри, 20 супермаркетів формату «Епіцентр Food» та «Епіцентр Home», 60 спортивних магазинів Intersport	81150,7
4	ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА» / 41130363	Понад 1,7 тис. мультимаркетів «Аврора»	49249,5
5	ТОВ «ФОРА» / 32294897	362 супермаркети формату «біля дому», в управлінні 180 магазинів мережі «Бадьюрий»	44343,6
6	ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» / 36962487	115 магазинів побутової техніки та електроніки COMFY у 56 містах України	39025,1
7	ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» / 36003603	85 супермаркетів Novus, 20 мінімаркетів «Мі Маркет», магазини-дискаунтери «Хапайка»	34688,2
8	ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» / 32049199	21 класичний торговельний центр, 3 магазини смарт-формату «METRO База»	33920,3
9	ТОВ «РУШ» / 32007740	1167 магазинів краси та здоров'я EVA	31818,2
10	ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» / 44800308	360 автозаправних комплексів мережі WOG, при кожному з яких працюють фірмові магазини	30789,5

Джерело: сформовано автором за [23]

**Рис. 1. Регіональний розподіл кількості магазинів роздрібної торгівлі в Україні у 2025 р.**

Джерело: побудовано автором за даними [23] із використанням програмного середовища QGIS 3.40

Одночасно змінюється і внутрішня структура мережевого ритейлу, який після періоду екстенсивного розширення шляхом відкриття нових магазинів змістив пріоритети на підвищення ефективності використання торговельної інфраструктури. Відповідно, структурні зміни охоплюють не так кількісні параметри розвитку галузі, як принципи організації торговельної діяльності загалом, що створило передумови для відновлення функціонування галузі після воєнних втрат торговельної інфраструктури у 2022 р. Водночас модернізація існуючих мереж і зміна просторової структури їх розміщення за регіонами України відбуваються нерівномірно, що зумовлено відмінностями у безпековій ситуації (рис. 1).

Отже, трансформація вітчизняної роздрібно торгівлі проявляється не так у змінах окремих елементів її функціонування, як у формуванні нової моделі організації галузі, що поєднує структурні, просторові та організаційні перетворення в єдину систему розвитку. Еволюція визначається послідовною взаємодією трьох взаємопов'язаних складових. Глобалізаційні процеси формують нові вимоги до функціонування роздрібно торгівлі,

структурні трансформації забезпечують їх практичну реалізацію через зміну організації ринку, а інституційне середовище створює умови для системного, узгодженого та довгострокового характеру цих змін. Виявлена логіка інтегрованого впливу та взаємозв'язків дозволяє сформувати концептуальну модель післявоєнного відновлення і розвитку вітчизняної роздрібно торгівлі (рис. 2).

Запропонований підхід враховує причинно-наслідкову послідовність трансформації галузі, відповідно до якої глобалізаційні драйвери формують передумови структурної перебудови роздрібно торгівлі, тоді як інституційне забезпечення створює умови для її практичної реалізації. Їх взаємодія формує сучасну модель розвитку вітчизняної роздрібно торгівлі, орієнтовану на підвищення конкурентоспроможності, інноваційності, цифрової зрілості та інтеграції до європейського економічного простору.

Відповідно, стратегічний розвиток вітчизняної роздрібно торгівлі пропонуємо розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних управлінських рішень, які конкретизують напрями його практичної реалізації (табл. 3).



Рис. 2. Концептуальна модель розвитку роздрібно торгівлі України

Джерело: розроблено автором

Матриця стратегічних пріоритетів розвитку вітчизняної роздрібно́ї торгівлі

Структурні трансформачії	Інституційне забезпечення	Стратегічний пріоритет	Очікуваний результат
Концентрація ринку	Конкурентна політика	Адаптивна державна політика	Конкурентоспроможність
Цифровізація торгівлі	Цифрова екосистема	Цифрова зрілість підприємств	Інноваційність
Перебудова логістики	Інфраструктурна підтримка	Модернізація логістики	Стійкість
Свроінтеграція	Гармонізація інституцій	Інтеграція до ЄС	Довгостроковий розвиток

Джерело: розроблено автором

Формування адаптивної державної політики має забезпечити узгодження інструментів підтримки торговельної галузі зі структурними змінами, що відбуваються у її функціонуванні. Створення передбачуваного інституційного середовища дозволить підтримувати модернізацію торговельної інфраструктури, інвестиційну активність підприємств та збалансований регіональний розвиток вітчизняної роздрібно́ї торгівлі. Підвищення цифрової зрілості підприємств має бути спрямоване на системну інтеграцію сучасних технологічних рішень у торговельну діяльність та розвиток цифрової екосистеми галузі. Інтеграція до європейського економічного простору дозволить забезпечити гармонізацію інституційного середовища розвитку вітчизняної роздрібно́ї торгівлі та створити передумови для зміцнення конкурентних позицій українських підприємств на глобалізованому ринку. Не менш важливим стратегічним інструментом стійкого розвитку вважаємо модернізацію логістичної та торговельної інфраструктури відповідно до нової просторової організації економіки України.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

1. Розвиток вітчизняної роздрібно́ї торгівлі визначається взаємодією різнопланових глобалізаційних процесів, які формують оновлені вимоги до організації торговельної діяльності. Глобалізація виступає середовищем трансформації галузі, у межах якого змінюються принципи управління та формування конкурентних переваг.

2. Адаптація роздрібно́ї торгівлі до нових умов відбувається через структурні трансформації, які відображають зміну принципів її функціонування. Посилення концентрації ринку, перебудова торговельної інфраструктури, цифровізація та регіональна диференціація розвитку є взаємопов'язаними проявами єдиного процесу структурної модернізації.

3. Структурні трансформації набувають системного характеру лише за умови їх інституційної підтримки. Водночас узгодженість глобалізаційних драйверів, структурних змін та інституційного забезпечення визначає здатність галузі до довгострокового розвитку, формуючи сучасну модель функціонування вітчизняної роздрібно́ї торгівлі.

4. Практична реалізація такої моделі потребує взаємопов'язаного розвитку інституційних механізмів, цифрового середовища, логістичної інфраструктури та європейської інтеграції, що створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності та стійкості вітчизняної роздрібно́ї торгівлі в умовах післявоєнного відновлення.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичного інструментарію оцінювання рівня структурної трансформації вітчизняної роздрібно́ї торгівлі, емпіричній перевірці запропонованої концептуальної моделі та формуванні системи показників для оцінювання ефективності інституційного забезпечення розвитку галузі в умовах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антонюк Я. М. Тенденції та проблеми розвитку сучасних форматів роздрібно́ї торгівлі в Україні. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2020. № 60. С. 35–43. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-06>.
2. Апопій В. В., Процишин О. Р. Нові вектори розвитку та інноваційні тренди у сфері торгівлі України. *Підприємництво і торгівля*. 2019. № 24. С. 5–13. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-01>.
3. Бозуленко О. Я., Чаплінський Ю. Б. Роль торгівлі у досягненні цілей сталого розвитку в умовах війни та відновлення післявоєнної економіки. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2024. № 4(96). С. 36–50. DOI: <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-4.96.03>.
4. Василюшин Т., Фіалка Ю. Роздрібна торгівля у контексті бізнес-резильєнтності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2026. № 2 (120). С. 322–327. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-2-42>.
5. Гринів В. Б. Внутрішня торгівля як структурний чинник післявоєнного відновлення економіки України. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2026. № 85. С. 159–166. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-21>.

6. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk>.
7. Кіндратенко О. Торговельна діяльність в епоху цифрової економіки: трансформаційні зрушення та стратегічні пріоритети. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-83>.
8. Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качан О. Є. Особливості державної політики модернізації системи внутрішньої торгівлі. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. С. 47–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-06>.
9. Лупак Р. Л., Качан О. Є. Специфіка торгівлі як галузі національної економіки: функціональний, економічний та соціальний аспекти. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 38. С. 44–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-06>.
10. Лупак Р., Стіскун А., Савка Є. Інституціональні зміни і структурні реформи в економіці: галузеві та підприємницькі аспекти. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 43. С. 52–59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-07>.
11. Мельник М. І., Залуцький І. Р. Актуалізація пріоритетних напрямів системної детінізації сфери комерційних послуг в Україні. *Регіональна економіка*. 2021. № 2. С. 186–199. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-17>.
12. Національний банк України. Безготівкові розрахунки. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/nocash>.
13. Рижкова Г. А. Особливості розвитку електронної торгівлі в Україні. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 4. С. 120–129. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.120>.
14. Семикіна М. В., Запірченко Л. Д., Дмитришин Б. В., Нісфоян С. С. Адаптація торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів: інструменти діагностики, логістичні стратегії, електронна комерція. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2025. № 1. С. 16–26. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.1.16>.
15. Трофименко К. В. Аналіз ключових аспектів формування політики диверсифікації розвитку корпоративних систем у торгівлі. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 70. С. 108–114. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-70-16>.
16. Bednarski L., Roscoe S., Blome C., Schleper M. C. Geopolitical disruptions in global supply chains: a state-of-the-art literature review. *Production Planning & Control*. 2025. Vol. 36, No. 4. P. 536–562. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2286283>.
17. Edler J., Blind K., Kroll H., Schubert T. Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy: defining rationales, ends and means. *Research Policy*. 2023. Vol. 52, No. 6. Art. 104765. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104765>.
18. Hänninen M., Kwan S. K., Mitronen L. From the store to omnichannel retail: looking back over three decades of research. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2021. Vol. 31, No. 1. P. 1–35. DOI: <https://doi.org/10.1080/09593969.2020.1833961>.
19. Hardaker S., Appel A., Rauch S. Reconsidering retailers' resilience and the city: a mixed method case study. *Cities*. 2022. Vol. 128. Art. 103796. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.103796>.
20. Lanfranchi A., Melo P. L. D. R., Borini F. M., Telles R. Institutional environment and internationalization of franchise chains: a regional and global analysis. *International Journal of Emerging Markets*. 2021. Vol. 16, No. 4. P. 726–744. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOEM-03-2019-0188>.
21. Omol E. J. Organizational digital transformation: from evolution to future trends. *Digital Transformation and Society*. 2024. Vol. 3, No. 3. P. 240–256. DOI: <https://doi.org/10.1108/DTS-08-2023-0061>.
22. Retail Association of Ukraine. Географія ритейлу за 2025 рік: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України. 2025. URL: <https://rau.ua/news/geografiia-ryteyilu-za-2025-rik/>.
23. YC.Market. Роздрібна торгівля України. URL: <https://youcontrol.market/catalog/rozdrbna-torhivlia>.

REFERENCES

1. Antoniuk, Ya. M. (2020), Tendentsii ta problemy rozvytku suchasnykh formativ rozdrbnoi torhivli v Ukraini, *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, № 60, s. 35–43, DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-06>.
2. Apopii, V. V. and Protsyshyn, O. R. (2019), Novi vektory rozvytku ta innovatsiini trendy u sferi torhivli Ukrainy, *Pidpryemnytstvo i torhivlia*, № 24, s. 5–13, DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-01>.
3. Bozulenko, O. Ya. and Chaplinskyi, Yu. B. (2024), Rol torhivli u dosiahnenni tsilei staloho rozvytku v umovakh viyny ta vidnovlennia pisliavoiennoi ekonomiky, *Visnyk Chernivetskoho torhovelnno-ekonomichnoho instytutu*, № 4 (96), s. 36–50, DOI: <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-4.96.03>.
4. Vasylyshyn, T. and Fialka, Yu. (2026), Rozdrbna torhivlia u konteksti biznes-rezylientnosti, *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya «Ekonomichni nauky»*, № 2 (120), s. 322–327, DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-2-42>.
5. Hryniv, V. B. (2026), Vnutrishnia torhivlia yak strukturnyi chynnyk pisliavoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy, *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, № 85, s. 159–166, DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-21>.
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, URL: <https://stat.gov.ua/uk>.
7. Kindratenko, O. (2026), Torhovelna diialnist v epokhu tsyfrovoy ekonomiky: transformatsiini zrushennia ta stratehichni priorytety, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 84, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-83>.
8. Kutsyk, P. O., Lupak, R. L. and Kachan, O. Ye. (2024), Osoblyvosti derzhavnoi polityky

modernizatsii systemy vnutrishnoi torhivli, *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, № 41, s. 47–53, DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-06>.

9. Lupak, R. L. and Kachan, O. Ye. (2023), Spetsyfika torhivli yak haluzi natsionalnoi ekonomiky: funktsionalnyi, ekonomichni ta sotsialnyi aspekty, *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, № 38, s. 44–52, DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-06>.

10. Lupak, R., Stiskun, A. and Savka, Ye. (2024), Instytutsionalni zminy i strukturni reformy v ekonomitsi: haluzevi ta pidpriemnytski aspekty, *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, № 43, s. 52–59, DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-07>.

11. Melnyk, M. I. and Zalutskyi, I. R. (2021), Aktualizatsiia priorytetnykh napriamiv systemnoi detinizatsii sfery komertsiiinykh posluh v Ukraini, *Rehionalna ekonomika*, № 2, s. 186–199, DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-17>.

12. National Bank of Ukraine (2025), *Bezghotivkovi rozrakhunky*, available at: <https://bank.gov.ua/ua/payments/nocash>.

13. Ryzhkova, H. A. (2024), Osoblyvosti rozvytku elektronnoi torhivli v Ukraini, *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki*, № 4, s. 120–129, DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.120>.

14. Semykina, M. V., Zapirchenko, L. D., Dmytryshyn, B. V. and Nisfoian, S. S. (2025), Adaptatsiia torhovelnoho ta restorannoho biznesu do hlobalnykh vyklykiv: instrumenty diahnostryky, lohistychni stratehii, elektronna komertsiiia, *Visnyk NTU «KhPI» (ekonomichni nauky)*, № 1, s. 16–26, DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.1.16>.

15. Trofymenko, K. V. (2022), *Analiz kliuchovykh aspektiv formuvannia polityky dyversyfikatsii rozvytku korporatyvnykh system u torhivli*, *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, № 70, s. 108–114, DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-70-16>.

16. Bednarski, L., Roscoe, S., Blome, C. and Schleper, M. C. (2025), Geopolitical disruptions in global supply chains: a state-of-the-art literature review, *Production Planning & Control*, Vol. 36, No. 4, s. 536–562, DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2286283>.

17. Edler, J., Blind, K., Kroll, H. and Schubert, T. (2023), Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy: defining rationales, ends and means, *Research Policy*, Vol. 52, No. 6, Art. 104765, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104765>.

18. Hänninen, M., Kwan, S. K. and Mitronen, L. (2021), From the store to omnichannel retail: looking back over three decades of research, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 31, No. 1, s. 1–35, DOI: <https://doi.org/10.1080/09593969.2020.1833961>.

19. Hardaker, S., Appel, A. and Rauch, S. (2022), Reconsidering retailers' resilience and the city: a mixed method case study, *Cities*, Vol. 128, Art. 103796, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.103796>.

20. Lanfranchi, A., Melo, P. L. D. R., Borini, F. M. and Telles, R. (2021), Institutional environment and internationalization of franchise chains: a regional and global analysis, *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 16, No. 4, s. 726–744, DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOEM-03-2019-0188>.

21. Omol, E. J. (2024), Organizational digital transformation: from evolution to future trends, *Digital Transformation and Society*, Vol. 3, No. 3, s. 240–256, DOI: <https://doi.org/10.1108/DTS-08-2023-0061>.

22. Retail Association of Ukraine (2025), *Heohrafiia ryteilu za 2025 rik: v yakykh rehionakh ta yak predstavleni hravtsi osnovnykh haluzei torhivli Ukrainy*, available at: <https://rau.ua/news/geografiia-ryteyilu-za-2025-rik/>.

23. YC.Market (2025), *Rozdribna torhivlia Ukrainy*, available at: <https://youcontrol.market/catalog/rozdribna-torhivlia>.

Стаття надійшла: 03.07.2026

Стаття прийнята: 29.07.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026

УДК 657.31.012.7

Булавко І. М.,
vanya.bulavko@ukr.net, ORCID ID: 0009-0005-9475-7761,
здобувач, Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир

Чижевська Л. В.,
chizhev@zti.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-0361-3529,
д.е.н., проф., професор кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку, Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПРОТИДІЇ УХИЛЕННЮ ВІД СПЛАТИ ПДВ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ШЛЯХИ ДЕТІНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Анотація. Проблема ухилення від сплати ПДВ набуває в Україні особливої актуальності у зв'язку з недостатньо ефективним контролем, широким використанням схем для зниження податкових зобов'язань, наявністю прогалин у податковому законодавстві, прийняттям економічно недоцільних рішень законотворцями, а також через відсутність чіткої взаємодії між податковими органами, митними органами та іншими державними структурами. У даній статті досліджується комплексна проблема ухилення від сплати податку на додану вартість (ПДВ) в Україні та країнах Європейського Союзу. Метою даного дослідження є глибокий порівняльний аналіз передового європейського досвіду боротьби з ухиленням від сплати податків, а також розробка дієвих, адаптованих механізмів для максимізації податкових надходжень в умовах сучасної української економіки. Автором детально проаналізовано ключові схеми ухилення від ПДВ, серед яких: контрабанда, "податкові скрутки", використання фіктивних підприємств та масові тіньові готівкові розрахунки. Доведено, що загальні втрати державного бюджету України від цих схем є критичними і сягають понад 160 млрд грн щорічно. На основі вивчення успішного європейського досвіду (зокрема, таких країн, як Польща, Угорщина, Італія та Португалія) в статті обґрунтовано нагальну доцільність імплементації цифрових систем миттєвого обміну податковими даними, таких як eVAT та SAF-T. Методологічною основою дослідження стало сценарне моделювання (песимістичний, реалістичний та оптимістичний сценарії) потенційного скорочення ПДВ-розриву в Україні на період 2026-2028 років. Наукова новизна дослідження полягає у доведенні необхідності синергетичного підходу. Доведено, що впровадження системи SAF-T дасть максимальний фіскальний ефект виключно за умови її поєднання з жорстким обмеженням готівкових розрахунків та обов'язковим нотаріальним посвідченням договорів оренди рухомого і нерухомого майна. Введення даних систем та інструментів унеможливить перекриття цифрових аномалій фіктивними документами та руйнує основу для незаконного формування податкового кредиту, що, у свою чергу, сприятиме детінізації економіки та збільшенню податкових надходжень до бюджету України.

Ключові слова: податок на додану вартість, ПДВ-розрив, ухилення від оподаткування, SAF-T, податковий контроль, сценарне моделювання, детінізація економіки.

Bulavko I. M.,
vanya.bulavko@ukr.net, ORCID ID: 0009-0005-9475-7761,
Postgraduate, «Zhytomyr Polytechnic» State University, Zhytomyr

Chyzhevska L. V.,
chizhev@zti.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-0361-3529,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Information Systems in Management and Accounting, «Zhytomyr Polytechnic» State University, Zhytomyr



INNOVATIVE MECHANISMS FOR COUNTERACTION VAT EVASION: EUROPEAN EXPERIENCE AND WAYS OF DE-SHADOWING THE UKRAINIAN ECONOMY

Abstract. *The problem of VAT evasion is becoming particularly relevant in Ukraine due to insufficiently effective control, the widespread use of schemes to understate tax liabilities, the presence of gaps in tax legislation, the adoption of economically inexpedient decisions by lawmakers, as well as the lack of clear interaction between tax authorities, customs authorities, and other government agencies. This article examines the complex problem of value added tax (VAT) evasion in Ukraine and the countries of the European Union. The purpose of this study is to conduct an in-depth comparative analysis of advanced European experience in combating tax evasion, as well as to develop effective, adapted mechanisms for maximizing tax revenues under the conditions of the modern Ukrainian economy. The author has analyzed in detail the key VAT evasion schemes, including smuggling, “tax twisting” schemes, the use of fictitious enterprises, and large-scale shadow cash transactions. It is proven that the total losses to the State Budget of Ukraine from these schemes are critical, reaching more than UAH 160 billion annually. Based on a study of successful European experience (in particular, countries such as Poland, Hungary, Italy, and Portugal), the article substantiates the pressing need to implement digital systems for the instant exchange of tax data, such as eVAT and SAF-T. The methodological basis of the study is scenario modeling (pessimistic, realistic, and optimistic scenarios) of the potential reduction of the VAT gap in Ukraine for the period 2026-2028. The scientific novelty of the study lies in demonstrating the need for a synergistic approach. It is proven that the implementation of the SAF-T system will yield the maximum fiscal effect only when combined with strict limitations on cash transactions and mandatory notarization of lease agreements for movable and immovable property. The introduction of these systems and tools will make it impossible to conceal digital anomalies with fictitious documents and will undermine the basis for the unlawful formation of tax credit, which in turn will promote the de-shadowing of the economy and an increase in tax revenues to the budget of Ukraine.*

Keywords: value added tax, VAT gap, tax evasion, SAF-T, tax control, scenario modeling, de-shadowing of the economy.

JEL Classification: H26, H25, E26

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-09>

Постановка проблеми. Ухилення від сплати податку на додану вартість (ПДВ) є однією з найпоширеніших проблем, яка негативно впливає на стабільність податкової системи та економіку в цілому як України, так і країн ЄС. Питома вага надходжень до бюджетів від адміністрування даного податку є значною, тому будь-які спроби ухилення від його сплати суттєво зменшують ефективність фіскальної політики.

В Україні проблема ухилення від ПДВ набуває особливої актуальності у зв'язку з недостатньо ефективним контролем, широким використанням схем для заниження податкових зобов'язань, наявністю прогалин у податковому законодавстві, прийняттям економічно недоцільних рішень законотворцями, а також через відсутність чіткої взаємодії між податковими органами, митними органами та іншими державними структурами.

Одна з основних схем ухилення полягає у створенні фіктивних підприємств або використанні “податкових ям”, що дозволяє компаніям уникати сплати податків через перепродаж без реального обміну товару або послуг.

Водночас у Європейському Союзі ситуація з ухиленням від ПДВ також залишається актуальною, однак країни ЄС значно просунулися в сфері розробки механізмів боротьби з такими схемами. Наприклад, ефективне використання цифрових технологій, інтеграція баз даних, а також єдина європейська система обміну податковою інформацією

сприяють зменшенню ризиків ухилення. ЄС активно використовує моделі, що базуються на високотехнологічних рішеннях для моніторингу та виявлення зловживань, зокрема шляхом автоматизації звітності і використання систем обміну податковою інформацією серед країн-членів.

Ухилення від ПДВ не тільки призводить до бюджетного дефіциту, але й сприяє розвитку тіньової економіки, створюючи нерівні умови для добросовісних платників податків. Залежно від країни відповідні заходи боротьби можуть включати зміни в законодавстві, модернізацію контролю, посилення санкцій за порушення, а також поліпшення співпраці між національними та міжнародними органами влади.

У даній статті нами буде здійснено порівняння досвіду країн ЄС та України в боротьбі з ухиленням від ПДВ, що дозволить оцінити сильні та слабкі сторони кожного з підходів та надати рекомендації щодо вдосконалення системи боротьби з ухиленням від сплати ПДВ в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема ухилення від сплати податку на додану вартість (ПДВ) та пошук механізмів максимізації податкових надходжень є предметом активних наукових дискусій. Аналіз сучасних досліджень дозволяє виділити три ключові напрями у вивченні цієї проблематики: макроекономічна ефективність ПДВ, правові прогалини адміністрування та сучасні інструменти протидії податковому шахрайству.

ПДВ є фундаментальним інструментом фінансової політики, проте його здатність генерувати доходи залежить від низки факторів.

У своїх роботах Кін (2012), а також Кін та Локвуд (2010) досліджують глобальний вплив ПДВ на економічний розвиток, підкреслюючи, що цей податок є критично важливим для мобілізації доходів, хоча його дизайн суттєво впливає на кінцеву ефективність [25, 26]. Практична результативність ПДВ (зокрема, показник *C-efficiency*) та податкові розриви детально аналізуються на прикладі країн ЄС та Туреччини (Ходжич та Челебі, 2017), а також Хорватії (Шимович та Дескар-Шкрбіч, 2016; Сопек, 2012). Дослідники зазначають, що податкові пільги, знижені ставки (податкові видатки) та високі витрати на адміністрування (Барбоне, Берд та Васкес-Каро, 2012) є прямими чинниками, що знижують рівень податкових надходжень [23, 29, 32, 34].

Специфіка права на відрахування вхідного ПДВ є найбільш вразливим елементом системи. Кіллінгтон та Далевські (2017) висвітлюють складнощі розмежування економічної та неекономічної діяльності при заявленні права на податковий кредит [27].

Ламенш (2017) наголошує на критичній необхідності застосування принципу “переваги суті над формою” для боротьби з фіктивними транзакціями та “карусельними” схемами, спираючись на аналіз європейської судової практики [28].

Системні недоліки архітектури ПДВ у Європейському Союзі (Hellerstein & Grills, 2010), а також колізії між базовими економічними свободами та податковим контролем (Спіс, 2017) створюють сприятливе середовище для транскордонного ухилення від оподаткування [24, 33].

Аутманн та співавт. (2015) доводять, що використання систем візуалізації та глибокого аналізу великих масивів просторових і транзакційних даних (Big Data) є дієвим превентивним інструментом для швидкого виявлення аномалій та шахрайських мереж [22]. Як ефективний практичний захід розглядається запровадження декларацій про контроль ПДВ. Семерад та Бартунькова (2016) на прикладі Чехії демонструють, як розширене електронне звітування та перехресна перевірка контрагентів дозволяють суттєво звузити можливості для ухилення [30].

У ширшому контексті Богер (2016) зазначає, що грамотне податкове регулювання в умовах інноваційної економіки має фокусуватися не лише на каральних заходах, але й на створенні умов, за яких детінізація бізнесу стає економічно вигіднішою за ухилення від сплати податків [31].

Постановка завдання. Метою даної статті є порівняння досвіду країн ЄС та України у боротьбі з ухиленням від сплати податку на додану вартість (ПДВ), аналіз ефективності застосовуваних механізмів та розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи боротьби з ухиленням від ПДВ в Україні.

Основними завданнями даного наукового дослідження є:

- Дослідити основні проблеми ухилення від сплати ПДВ в Україні та країнах ЄС.
- Проаналізувати існуючі методи боротьби з ухиленням від ПДВ у країнах ЄС, зокрема технологічні рішення та законодавчі ініціативи.
- Визначити основні фактори, що сприяють розвитку схем ухилення від ПДВ в Україні та ЄС.
- Оцінити вплив ухилення від ПДВ на економіку, бюджетні надходження та рівень конкуренції в Україні та країнах ЄС.
- Розробити рекомендації щодо вдосконалення національної податкової системи України з метою зниження рівня ухилення від ПДВ.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Проблема ухилення від сплати податку на додану вартість є актуальною як для країн Європейського Союзу, так і для України. ПДВ є одним із основних джерел надходжень до бюджету, тому боротьба з ухиленням від його сплати має важливе значення для забезпечення стабільності державних фінансів та ефективності податкової системи.

Для країн ЄС актуальність цієї теми зростає через величезний обсяг внутрішньоєвропейської торгівлі та мобільність підприємств і товарів, що створює сприятливі умови для виявлення схем ухилення від сплати ПДВ, зокрема через транскордонні махінації. Оскільки ЄС активно інтегрує податкові системи своїх країн-членів, питання боротьби з ухиленням від ПДВ стає важливим для досягнення економічної єдності та забезпечення справедливих умов для ведення бізнесу. Зокрема, для ЄС характерне використання високих технологій для боротьби з податковими зловживаннями, що дозволяє швидко реагувати на нові методи ухилення та знижувати ризики для економік країн-членів.

Для України питання ухилення від ПДВ є не менш важливим, оскільки ця проблема безпосередньо впливає на рівень доходів державного бюджету та розвиток економіки. В Україні спостерігається висока частка тіньової економіки та численні схеми ухилення від сплати ПДВ, які суттєво знижують ефективність фінансової політики. Погіршення ситуації з ухиленням від ПДВ призводить до дефіциту бюджетних надходжень, що, в свою чергу, ускладнює фінансування соціальних програм, розвитку інфраструктури та інвестиційних проектів. Окрім того, дані зловживання створюють нерівні умови для добросовісних підприємців, що знижує рівень довіри до податкової системи і стримує розвиток підприємницької активності.

З огляду на глобалізацію економічних процесів і необхідність інтеграції України в міжнародні економічні структури важливість вивчення та впровадження ефективних практик боротьби з ухиленням від ПДВ, що застосовуються в ЄС, стає ще більш актуальною. Аналіз досвіду європейських країн дає можливість не лише оцінити можливості вдосконалення національної податкової системи, а й сприяє інтеграції України у світову економіку на засадах прозорості та справедливості.

Ухилення від сплати податків – це узагальнена характеристика способів зменшення податкових

платежів, при яких платники податків зумисне уникають їх сплати та/або зменшують розмір своїх податкових зобов'язань.

Типовими інструментами ухилення від сплати податків та зборів (зокрема, податку на додану вартість) є:

- Контрабанда, що за оцінками аналітичних центрів має потенційний обсяг за 2023 рік у сумі від 380 до 540 млрд грн, у свою чергу, бюджет України недоотримав від 120 до 167 млрд грн, окрім цього, за 11 місяців 2024 року товарообіг України склав \$101,9 млрд, із яких імпорт становив \$63,6 млрд, а експорт – \$38,3 млрд [1]. Водночас оподаткований імпорт склав \$52,1 млрд, що становить 82% загальних обсягів імпортованих товарів. Це свідчить: близько 18% імпорту (\$11,5 млрд) не обкладалося податками, що може включати як легальні пільги, так і потенційно нелегальний імпорт [2].

- Схеми з податком на додану вартість. За даними аналітичного центру CASE Україна, втрати державного бюджету від схем ухилення від сплати податку на додану вартість (ПДВ), відомих як “скрутки”, оцінюються в межах 15-18 мільярдів гривень на рік. Ці схеми передбачають маніпуляції з податковими накладними та фіктивними операціями з метою незаконного відшкодування ПДВ або зменшення податкових зобов'язань [3].

- Контрафакт, нелегальна торгівля підакцизними товарами (втрати за 2024 рік складають від 62 до 72 млрд грн/рік [4].

- Зловживання податковими пільгами та преференціями, неофіційне підприємництво, індивідуальна економічна діяльність без реєстрації.

- Податкова оптимізація.

Загалом, за оцінками експертів, втрати бюджету від найпоширеніших схем ухилення від оподаткування в Україні сягають 340-530 мільярдів гривень на рік. Це свідчить про значний фіскальний потенціал детінізації економіки та необхідність посилення заходів щодо протидії податковим зловживанням [5].

У загальному тіньові операції, які спрямовані на ухилення від сплати ПДВ, можна класифікувати залежно від середовища реалізації на дві великі групи: тіньові операції на національному ринку та міжнародні тіньові операції з ПДВ.

До загальних та найбільш розповсюджених схем тіньових операцій на внутрішньому ринку належать:

- 1) Заниження обсягів продажу, що здійснюється шляхом відображення лише частини продажів у звітності. В обліку спостерігається фальсифікація записів та рахунків. Можливим також є проведення господарських операцій (переважно транзакції з реалізації) “поза обліком”. Доходи виникають через контрагентів, які зареєстровані як платники ПДВ і прагнуть отримати відповідне відшкодування. В процесі реалізації продукції виникає надлишковий податковий кредит, який підлягає відшкодуванню.

- 2) Відмова від реєстрації юридичною особою з метою уникнення сплати податку чи витрат,

пов'язаних із дотриманням податкового законодавства. Відмова від реєстрації є більш поширеною серед малих підприємств, які здійснюють операції, які підлягають оподаткуванню та на які покладається відповідальність за сплату ПДВ.

- 3) Неперерахування ПДВ до бюджету: згідно з даним методом продавці нараховують ПДВ на свої продажі і показують суму податкового зобов'язання в рахунках-фактурах, що надсилаються покупцям. На цьому етапі продавці збирають ПДВ, але не перераховують його до державного бюджету.

- 4) Фальсифікація заяв на отримання податкового кредиту або його відшкодування, що передбачає створення фіктивних підприємств та їх реєстрацію для цілей оподаткування з метою отримання податкового кредиту. Вони виписують рахунки-фактури на неіснуючі покупки, які дають підстави для заяв на відшкодування ПДВ. Придбання може бути навіть реальним, але перебільшеним.

- 5) Відшкодування ПДВ за операціями, які не підлягають відшкодуванню. Існує дві схеми реалізації цього виду тіньових операцій. По-перше, коли трейдери постачають різну продукцію, причому одна оподатковується ПДВ, а інша – звільняється, а ресурси перенаправляються на виробництво продукції, за якою надається податковий кредит. По-друге, товари, придбані для особистого споживання, можуть бути помилково представлені як виробничі ресурси, що дає змогу отримати відшкодування [6].

Варто також зазначити і про те, що процес ухилення від сплати може здійснюватися за двома сценаріями: шляхом використання незаконних методів (котрі були описані вище) або шляхом легалізованих дій. Уникнення сплати податків та зборів шляхом легалізованих дій пов'язане з податковим плануванням на підприємстві, яке охоплює оптимізацію оподаткування. Оптимізацію оподаткування слід розглядати як систему заходів, здійснених у межах чинного законодавства, спрямованих на зменшення податкових платежів.

До заходів мінімізації податків належать розробка і реалізація схем спрямування фінансових потоків, господарських операцій, обрання виду діяльності, використання пільг, законодавчих прогалин, правильне формування облікової політики підприємства тощо.

Оптимізація оподаткування реалізується шляхом:

- перенесення термінів виникнення податкових зобов'язань на інші періоди;
- передання податкових зобов'язань іншим особам;
- зменшення податкових зобов'язань (шляхом переносу бази оподаткування, зменшення бази оподаткування) [7].

Підсумовуючи вищезазначене, варто вказати і про те, що легальне ухилення від сплати податків шляхом їх законної мінімізації практикується не тільки в Україні, але і у цілому світі; оскільки вжиті заходи не суперечать закону, суб'єкти господарювання використовують їх у процесі податкового

планування. У той же час ефективна боротьба з даним явищем можлива лише на законодавчому рівні шляхом виявлення та прикриття “прогалин” у нормативно-правових актах.

Основними чинниками, котрі спонукають платників уникати сплати податків, є [7]:

- кількість податків та рівень податкових ставок;
- складність у розрахунках податкових сум;
- високий рівень нестабільності (постійно змінюються не лише ставки оподаткування, а й види податків);
- нераціональна структура оподаткування (висока частка непрямих податків, низька частка особистого прибуткового податку і високі нарахування на фонд заробітної плати);
- ефективність роботи податкової служби;
- рівень суспільної свідомості щодо необхідності сплачувати податки;
- рівень довіри платників до владних структур, котрі виконують функцію розподілу коштів, отриманих від податків;
- рівень корупції у державі.

Як підсумок, фіскальний характер податкової системи, нестабільність законодавчої бази, відсутність довіри платників податків до органів державної влади є визначальними чинниками ухилення від сплати податків не тільки в Україні, але і країнах ЄС.

Основні чинники ухилення можна згрупувати на такі категорії, як: економічні, політичні та моральні. Моральні причини, у свою чергу, проявляються у прагненні уникнути сплати податків, оскільки таке бажання є природною реакцією людини на будь-які фіскальні заходи держави.

З точки зору психології така реакція вважається нормальною, оскільки обумовлена спробою власника захистити своє майно, капітал або доходи від будь-яких зазіхань. Захист свого майна, у тому числі від держави, є найсильнішою економічною мотивацією в діяльності будь-якої людини.

Варто зауважити, що величина незаконного зменшення податкового зобов’язання платником розглядається як високоризиковий актив, який дає значний дохід за умови, що факт ухилення не буде розкритий або ж – значні втрати у разі виявлення прихованих сум податкових зобов’язань. Зважаючи на це, держава має створити дієвий та ефективний інститут відповідальності за порушення податкового законодавства, щоб перетворити ухилення від оподаткування на неефективний та економічно недовідний для платників захід.

До політичних причин ухилення від оподаткування можна зарахувати:

- лобіювання інтересів окремих груп платників податків представниками органів законодавчої та виконавчої влади;
- недосконалість податкового законодавства в Україні.

Перша із зазначених причин може бути усунута лише за умови подолання корупції в державних органах влади, що є доволі складним комплексним завданням. Більш реальним, на нашу думку,

у короткотерміновій перспективі є вдосконалення податкового законодавства України в частині його спрощення та усунення неоднозначності у трактуванні.

Важливим кроком до цього, на наш погляд, стало прийняття Податкового кодексу України, який покликаний забезпечити прозорість і зрозумілість причинно-наслідкових механізмів оподаткування. Найсерйознішими в сучасних умовах, на нашу думку, є економічні причини ухилення від сплати податків, серед яких – надмірний податковий тягар та низька якість і рівень державних послуг.

Рівень податкового навантаження в Україні різними вченими оцінюється по-різному. Разом із цим, більшість експертів вважають, що економічна ситуація в нашій державі не сприяє розвитку підприємницької діяльності, а надмірне податкове навантаження призводить до таких негативних наслідків, як зниження ділової активності суб’єктів господарювання, тінізація економіки, відплив національного капіталу за кордон тощо.

В умовах фінансово-економічної кризи значний податковий тиск на реальний сектор економіки суттєво гальмує процеси економічного відтворення, а більшість суб’єктів господарювання можуть працювати рентабельно, як правило, лише за умов приховування своїх доходів від оподаткування [8].

Як результат, наслідками такого ухилення від сплати податків (у тому числі податку на додану вартість) на економіку країн ЄС та України є:

- зменшення доходної частини бюджетів держав;
- зростання корумпованості;
- деформація свідомості громадян через отримання доходів поза межами правового поля;
- скорочення податкової бази, яке призводить до зростання податкового тиску на легально працюючі підприємства і підштовхує їх до переведення своєї діяльності в “тінь”;
- зростання дисбалансу в розвитку різних секторів економіки потенціалу підприємств; це не змушує їх шукати законодавчі прогалини для зниження податкового навантаження або ухилення від сплати податків.

Європейські країни впровадили цілу низку заходів для боротьби з ухиленням від сплати податку на додану вартість (ПДВ), зокрема для запобігання шахрайству, оптимізації податкового адміністрування та зменшення “ПДВ-розриву” (різниці між очікуваними та фактичними надходженнями). Проте, оскільки значна частина ухилень від сплати податку на додану вартість припадає саме на внутрішні операції між резидентами України, вважаємо що найбільш доцільними та дієвими для впровадження в Україні є:

- Система миттєвого обміну даними eVAT – електронна система подачі, збору та обміну даними про податок на додану вартість (ПДВ) у режимі онлайн, що дозволяє забезпечити оперативний обмін ПДВ-інформацією між країнами Європи. Дана система працює завдяки тому, що компанії подають електронні декларації з ПДВ, часто у форматі

реального часу або з короткою затримкою. Дані, котрі зазначені у деклараціях, одразу передаються до податкових органів, які можуть швидко перевіряти відповідність звітів і транзакцій. Прикладами eVAT-систем у Європі є: JPK_VAT (SAF-T-формат), Польща – це звітність по ПДВ у стандартизованому електронному форматі. За фактом впровадження даної системи метою було досягнути скорочення показника “розриву” ПДВ з 24,7% у 2015-му до 9,9% у 2018-му [9]. Online Számla, Угорщина – звітування в режимі онлайн про всі рахунки-фактури. За фактом впровадження даної системи вдалося досягти скорочення “скруток”, стабільне зростання ПДВ-надходжень та збільшення надходження до бюджету на 19,36% [10]. Станом на сьогодні в Україні існує система єдиного реєстру податкових накладних та електронний ресурс “Електронний кабінет платника податків”, що за своєю суттю є аналогами систем миттєвого обміну даними eVAT та подання податкової звітності, що діють у Європі.

• Одночасно з метою посилення ефекту вважаємо за доцільне впровадження узагальненої системи *миттєвого обміну даними SAF-T*. Дана система призначена для електронного обміну податковими та бухгалтерськими даними між бізнесом і податковими органами. Цілями введення даної системи були спрощення та автоматизація податкових перевірок, швидкого та безпечного обміну даними між компаніями та податковими службами, виявлення шахрайства й ухилення від сплати податків через аналіз електронних даних. Згідно з даною системою компанії формують структуровані електронні файли (XML або CSV), які містять дані про рахунки-фактури, операції з ПДВ, платежі, баланси, запаси, котрі надсилаються на запит податкових органів або регулярно (залежно від країни). Податкові органи країн на підставі вищезазначених електронних файлів мають змогу автоматично аналізувати дані для перевірок, виявлення ризиків і аудиту. Результатами впровадження даної системи в країнах Європи є загальне підвищення рівня надходження ПДВ на 19-28 млрд євро та річне зростання надходжень на 2,6-3,5% [11]. За допомогою даної системи податкові органи матимуть можливість проаналізувати діяльність компанії в цілому, а також достовірно визначити наявність та достатність матеріальних, технічних та трудових ресурсів для здійснення діяльності. Поряд з тим, у випадку виявлення шахрайських схем, що пов’язані з ухиленням від сплати ПДВ, дані системи можуть слугувати основними доказами правомірності застосування санкцій під час судових процесів, оскільки дані про підприємство зберігатимуться на захищених серверах контролюючих органів. Варто зазначити: застосування даних систем також нівелюють можливі ризики, що пов’язані з маніпуляцією даних податковими органами з метою отримання неправомірної вигоди, тобто корупційних схем. Адже кожна дія та операція в системі буде зафіксована, а доступ до даних та права користувачів будуть чітко визначені та обмежені.

• *Зменшення готівкових розрахунків і підвищення прозорості*, оскільки готівкові розрахунки сприяють ухиленню від ПДВ і важко відслідковуються, легко приховуються у звітності та використовуються в “тіньовій економіці” для уникнення оподаткування. Прикладом ухилення від сплати ПДВ за допомогою використання готівки є необліковане ПДВ, тобто товар/послуга реалізується, але ПДВ не декларується. У зв’язку з вищезазначеним країнами Європи було впроваджено наступні механізми з метою зменшення готівкових розрахунків у Європі:

- Обмеження суми готівкових розрахунків (Франція, Італія, Іспанія, Португалія, Греція).
 - Обов’язкові POS-термінали (Греція, Португалія, Італія).
 - Вимога безготівкової оплати для знижок/пільг (Польща, Румунія, Чехія).
 - Запровадження лотереї за фіскальні чеки (з кожного безготівкового чека можна виграти авто).
- Як результат:

- В Італії впровадження обмежень готівкових розрахунків (до 2 000 €, з 2023 – до 5 000 €) з одночасним введенням електронних касових апаратів та системи e-invoicing – надходження ПДВ зросли на 3,5 млрд євро у перший рік дії цих заходів, у той час як ПДВ-прірва зменшилася на 4% (2018-2021 pp.) [12, 13, 14, 15, 16].
- У Португалії за фактом запровадження лотереї за фіскальні чеки (з кожного безготівкового чека можна виграти авто) – рівень добровільної сплати ПДВ зріс на 8%, а частка готівки у розрахунках зменшилася на 15% за 3 роки [17, 18, 19].
- У Греції обов’язкові POS-термінали у більшості сфер та обмеження розрахунків готівкою до 500 € призвели до зростання надходжень ПДВ на 5-6% щорічно після впровадження.

З метою обґрунтування доцільності інтеграції європейського податкового досвіду в податкову систему України застосовано загальновизнану методологію оцінки скорочення ПДВ-розриву. Даний підхід базується на програмі Міжнародного валютного фонду RA-GAP (Revenue Administration–Gap Analysis Program) та аналітичних звітах Європейської комісії щодо оцінки втрат від ПДВ у країнах ЄС [35, 36].

Прогнозування додаткових фіскальних надходжень обчислюється на основі моделі поступової ліквідації абсолютного розриву недотримання законодавства.

Для даної мети була розроблена адаптована модель оцінки фіскального ефекту, формалізована за такою формулою:

$$\Delta V AT_t = V AT_{gap} \times \alpha_t,$$

де:

- $\Delta V AT_t$ – обсяг додаткових надходжень від ПДВ до державного бюджету у періоді t;
- $V AT_{gap}$ – базовий абсолютний обсяг фінансових втрат бюджету (податковий розрив недотримання), сформований внаслідок функціонування тіньових схем та ухилення від сплати ПДВ;

– α_t – коефіцієнт детінізації (очікувана частка скорочення ПДВ-розриву внаслідок запровадження комплексу європейських інноваційних інструментів адміністрування у періоді t).

Базою для проведення розрахунків слугують усереднені аналітичні оцінки поточних втрат державного бюджету України. Зокрема, втрати від маніпуляцій із податковими накладними (так званих “скруток”) оцінюються в межах 15-18 млрд грн на рік. Водночас втрати від контрабанди та нелегального імпорту генерують недоотримання бюджету на рівні від 120 до 167 млрд грн щорічно. Для цілей моделювання прийнято консервативну усереднену сукупну базу втрат на рівні 160 млрд грн на рік, що була розрахована як сума середніх значень втрат:

– Втрати від маніпуляцій з ПДВ: $(18 \text{ млрд грн} + 15 \text{ млрд грн}) / 2 = 16,5 \text{ млрд грн}$.

– Втрати від контрабанди та нелегального імпорту: $(167 \text{ млрд грн} + 120 \text{ млрд грн}) / 2 = 143,5 \text{ млрд грн}$.

– Сукупний базовий розрив (V_{ATgap}): $16,5 + 143,5 = 160,0 \text{ млрд грн}$.

Відсоткові параметри сценарної моделі – коефіцієнти детінізації (α_t) – визначено методом експертних евристичних припущень, що спираються на ретроспективні дані європейських країн, адаптовані до реалій України.

За математичний еталон взято фактичну динаміку скорочення ПДВ-розриву у Польщі, де впровадження формату SAF-T (JPK_VAT) дозволило знизити цей показник із 24,7% у 2015 році до 9,9% у 2018 році. Таким чином, європейський еталон передбачає ліквідацію близько 60% тіншової бази за перші три роки функціонування системи (розраховано як: $(24,7\% - 9,9\%) / 24,7\% = 60\%$).

Обрані значення коефіцієнтів детінізації α_t базуються на методі сценарного моделювання, що спирається на успішний досвід країн ЄС. Емпіричним фундаментом для встановлення цільового показника ліквідації розриву (60% за три роки) слугували дані Європейської комісії щодо впровадження формату SAF-T у Польщі. Синергетична надбавка в оптимістичному сценарії (+10% до ефективності) обґрунтована дослідженнями поведінкового впливу фіскальних лотерей та обмежень готівкового обігу в Італії.

Песимістичний сценарій базується на аналізі інституційного супротиву та тривалості судових процедур в Україні, що згідно з практикою податкового адміністрування суттєво гальмує фактичне акумулювання бюджетних надходжень.

На основі запропонованої методології МВФ/CASE (модель скорочення ПДВ-розриву) нами розроблено три сценарії детінізації та обчислено прогнозований фіскальний ефект від впровадження комплексу заходів з адміністрування ПДВ:

1. *Песимістичний сценарій* ($\alpha_t = 10\%$ за 2026 рік $\rightarrow 15\%$ за 2027 рік $\rightarrow 20\%$ за 2028 рік). Даний сценарій закладає високий рівень національного інституційного супротиву впровадженню інновацій. Показники супротиву виведено з емпіричного аналізу національної судової практики та статистики Єдиного державного реєстру судових рішень (ЄДРСР) в Україні. В умовах функціонування вітчизняної системи моніторингу критеріїв оцінки ризиків (СМКОР) тіншовий

бізнес активно адаптується, переводячи податкові спори у довготривалу судову площину. Практика податкового аудиту доводить, що при зупиненні реєстрації податкових накладних або віднесенні підприємств до переліку ризикових податкові зобов'язання продавця підлягають сплаті, однак покупець позбавляється можливості сформувати податковий кредит. Відповідно, суми податкового кредиту фактично “зависають” на весь період тривалих адміністративних та судових оскаржень. У таких умовах суб'єкти тіншової економіки модифікують схеми шляхом створення тимчасових ланцюгів компаній для розсіювання ризиків або легалізації фіктивного податкового кредиту через судові рішення. З даних причин песимістичний сценарій передбачає, що реальний фіскальний ефект від інновацій складе лише третину від європейського еталона, тобто цільовий показник на третій рік складе 20% ($60\%/3$); як результат розподіл коефіцієнта детінізації на трьохрічний період складатиме 10% за 2026 рік, 15% за 2027 рік, 20% за 2028 рік.

2. *Реалістичний сценарій* ($\alpha_t = 20\%$ за 2026 рік $\rightarrow 40\%$ за 2027 рік $\rightarrow 60\%$ за 2028 рік). Даний сценарій лінійно екстраполює польський успіх на українську площину та враховує, що системам миттєвого обміну даними та податковим органам потрібен час на налаштування ризик-орієнтованих алгоритмів обробки великих масивів даних, одночасно сумлінним платникам податків – час на адаптацію облікових політик та перебудову внутрішніх процесів контролю. До 2028 року показник ефективності, за нашими підрахунками, досягне європейського еталона (60% ліквідації розриву). За даних обставин процес ліквідації 60% розриву розподіляється рівномірно (лінійно) на трьохрічний період впровадження вищезазначених систем: 20% за 2026 рік, 40% за 2027 рік, 60% за 2028 рік.

3. *Оптимістичний сценарій* ($\alpha_t = 30\%$ за 2026 рік $\rightarrow 50\%$ за 2027 рік $\rightarrow 70\%$ за 2028 рік). Передбачає досягнення темпів детінізації, що перевищують середньоєвропейські. Цей розрахунок базується на композитній природі коефіцієнта α_t , який акумулює синергетичний ефект від супутніх обмежень готівкового обігу та нотаріального контролю. Враховуючи високу питому вагу готівки поза банками в економіці України порівняно з ЄС, впровадження лише електронного звітування залишає можливості для збуту тіншових товарів. Однак інтеграція в алгоритм моделювання поведінкового ефекту від механізмів заохочення (на кшталт лотерей за фіскальні чеки, які у Португалії дали результат у збільшенні на +8% добровільної сплати податків) та жорстких обмежень, що стосуються готівкових операцій, дозволяє закласти додаткові 10% ефективності понад базовий еталон SAF-T. За даних обставин до базового еталона у величині 60% додається синергетична премія у розмірі 10% за рахунок ліквідації готівкових схем та поведінкового ефекту заохочення, відповідно, процес ліквідації 60% розриву розподіляється на три роки впровадження вищезазначених систем: 30% за 2026 рік ($10\% + 20\%$), 50% за 2027 рік ($40\% + 10\%$), 60% за 2028 рік ($60\% + 10\%$).

Результати розрахунку прогнозованих надходжень за моделлю скорочення ПДВ-розриву наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Сценарне моделювання додаткових надходжень ПДВ від комплексного впровадження систем SAF-T та обмеження готівкових розрахунків в Україні на 2026-2028 роки

Сценарій	Базовий ПДВ-розрив (VAT_Gap), млрд грн	Додаткові надходження 2026 р., млрд грн (at)	Додаткові надходження 2027 р., млрд грн (at)	Додаткові надходження 2028 р., млрд грн (at)
Песимістичний	160	16,0 (10%)	24,0 (15%)	32,0 (20%)
Реалістичний	160	32,0 (20%)	64,0 (40%)	96,0 (60%)
Оптимістичний	160	48,0 (30%)	80,0 (50%)	112,0 (70%)

Примітка. Табл. 1 складена авторами на підставі власних досліджень

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Згідно з результатами моделювання, за умов реалістичного сценарію бюджет отримає додаткові 32 млрд грн вже у перший (2026) рік, а до 2028 року цей показник може сягнути 96 млрд грн щорічно.

Однак для максимізації ефективності системи SAF-T та досягнення показників оптимістичного сценарію, виходячи зі специфіки діяльності бізнесу в Україні та наявної практики судових розглядів податкових спорів, необхідним додатковим інструментом є паралельне обов'язкове запровадження побічних електронних систем та законодавчих ініціатив:

1. Запровадження єдиної платформи документообігу для договорів, актів наданих послуг, видаткових накладних (аналогами є платформи “Е-ТТН” та “СЕА ПДВ”).

2. Запровадження обов'язкового нотаріального посвідчення договорів оренди рухомого (вантажного транспортного засобу та спецтехніки), нерухомого майна (виробничих та складських приміщень) та обладнання (виробничих ліній, виробничих комплексів) на законодавчому рівні.

Досвід ведення податкового аудиту та юридичного супроводу справ, пов'язаних із блокуванням податкових накладних, доводить, що під час адміністративного та судового оскарження факт наявності необхідних технічних і складських ресурсів для здійснення господарської діяльності найчастіше штучно підтверджується шляхом укладення фіктивних договорів оренди між пов'язаними сторонами. Синергія полягає в тому, що система SAF-T миттєво виявлятиме цифрові аномалії щодо відсутності ресурсів, а вимога нотаріального посвідчення унеможливить перекриття цих аномалій фіктивними паперовими договорами, що зазвичай укладаються ретроспективно, забезпечуючи беззаперечність доказової бази для податкових органів.

Таким чином, впровадження системи миттєвого обміну даними SAF-T у поєднанні з системою єдиного реєстру податкових накладних та ресурсом “Електронний кабінет платника податків” є фундаментальними інструментами боротьби з ухиленням від сплати податків. Проте лише за умов одночасного функціонування вищезазначених систем, жорсткого контролю за

готівковим обігом та запровадження нотаріальних запобіжників у сфері оренди майна рівень ухилення від сплати ПДВ в Україні досягне мінімальних європейських значень, а податкові надходження будуть максимізовані.

ЛІТЕРАТУРА

- Гетьман О. Як побороти схеми на митниці й контрабанду та отримати мільярди гривень. *FinClub*. 2024. URL: <https://finclub.net/priama-mova/yak-poboroty-skhemu-na-mytnytsi-i-kontrabandu-ta-otrymaty-miliardy-hryven.html>.
- За 11 місяців 2024 року товарообіг України склав \$101,9 млрд. *Державна митна служба України*. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/za-11-misiatsiv-2024-roku-tovaroobig-ukrayini-sklav-1019-mlrd-1927>.
- Гетманцев Д., Гетьман О., Боярчук Д. Як змінилися схеми ухилення від податків? *CASE Україна*. 2024. URL: <https://cost.ua/yak-zminylyshemy-uhylennya-vid-podatviv/>.
- Черкашин В. Сьогоднішні схеми уникнення оподаткування: що не так із податками в Україні. *ZN.UA*. 2024. URL: <https://zn.ua/ukr/finances/sohodnishni-skhemuniknennja-opodatkuвання-shcho-netak-iz-podatkami-v-ukrajini.html>.
- Кіржецький Ю. І., Кіржецька М. С. Ухилення від сплати податку на додану вартість: схеми здійснення та документальне оформлення. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2023. № 1. С. 11-17. DOI: 10.32782/2311-844X/2023-1-2.
- Нашкерська М. М. Особливості ухилення та уникнення від сплати податків. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. Вип. 18.7. С. 258-263.
- Заклекта-Берестовенко О., Стадник Т. Причини ухилення від оподаткування та шляхи їхнього усунення. *Наука молода. Збірник наукових праць молодих вчених Тернопільського національного економічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 15-16. С. 169-173.
- B2G eBook EU VAT digitisation. *Edicom*. 2021. URL: https://f.hubspotusercontent30.net/hubfs/7768480/1.%20English/B2G/B2G%20eBook%20EU%20VAT%20digitisation_2021_FINAL.pdf.
- Electronic VAT SAF-T Poland (JPK_VAT). *Edicom*. URL: <https://edicomgroup.com/blog/electronic-vat-saft-poland-jpk-vat-jpk-cit>.

10. Closing the VAT Gap: Insights from Hungary's Strategic Success. *DevelopmentAid*. 2025. URL: <https://www.developmentaid.org/news-stream/post/191698/closing-the-vat-gap>.
11. VAT in the Digital Age. *Edicom*. URL: <https://edicomgroup.com/blog/vat-digital-age>.
12. Heinemann M. and Stiller W. Digitalization and cross-border tax fraud: evidence from e-invoicing in Italy. *International Tax and Public Finance*. 2025, 32(1), pp. 195-237. DOI: 10.1007/s10797-023-09820-x.
13. VAT Gap Report 2023. *European Commission*. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2023-10/VAT%20Gap%20Report%202023_0.pdf.
14. Italy e-invoicing compliance 2025. *Global VAT Compliance*. URL: <https://www.globalvatcompliance.com/globalvatnews/italy-e-invoicing-compliance-2025/>.
15. New limit on cash transfers. *Grant Thornton*. 2023. URL: <https://www.bgt-grantthornton.it/en/insights/articles/2023/new-limit-on-cash-transfers/>.
16. Italy Electronic Invoicing May 2021. *Neobiltten*. URL: <https://www.neobiltten.com/wp-content/uploads/2024/09/Italy-Electronic-invoicing-May-2021.pdf>.
17. Wilks D. C. et al. "Please give me an invoice": VAT evasion and the Portuguese tax lottery. *Academia.edu*. 2021. URL: https://www.academia.edu/47441574/_Please_give_me_an_invoice_VAT_evasion_and_the_Portuguese_tax_lottery.
18. Fight against VAT fraud: VAT gap. *European Commission*. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/vat/fight-against-vat-fraud/vat-gap_en.
19. Portugal ramps up fight against tax evasion with fancy cars draw. *Reuters*. 2014. URL: <https://www.reuters.com/article/business/portugal-ramps-up-fight-against-tax-evasion-with-fancy-cars-draw-idUSBREA330ME/>.
20. NBG Economic Analysis Report (May 15-28, 2018). *National Bank of Greece*. 2018. URL: <https://www.nbg.gr/-/jssmedia/Files/nbgportal/reports/migrated-data/files/greek/the-group/press-office/e-spot/reports/documents/nbg-embw-15-28-may-2018.pdf>.
21. Міністерство фінансів України. Доходи державного бюджету України 2024. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2024/>.
22. Autmann C., Beilschmidt C., Dronner J., Mattig M. and Seeger B. VAT: a system for visual analysis and transformation of spatial data in science. *Datenbank Spektrum*. 2015, 15(3), pp. 175-184. DOI: 10.1007/s13222-015-0197-y.
23. Barbone L., Bird R. M. and Vazquez-Caro J. The costs of VAT: a review of the literature. *CASE Network Reports*. 2012. No. 106/2012. DOI: 10.2139/ssrn.2024880.
24. Hellerstein W. and Grills T. H. The VAT in the European Union. *Tax Notes International*. 2010, 58, pp. 461-471. URL: <https://taxprof.typepad.com/files/127tn0461.pdf>.
25. Keen M. Taxation and development - again. *IMF Working Paper*. 2012. № 12/220. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2012/wp12220.pdf>.
26. Keen M. and Lockwood B. The value added tax: its causes and consequences. *Journal of Development Economics*. 2010, 92(2), pp. 138-151. DOI: 10.1016/j.jdeveco.2009.01.012.
27. Killington C. and Dalevski P. VAT deduction and non-economic activities: art or science? *Tax Journal*. 2017. P. 14-15. URL: <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/06/vat-deduction-and-non-economic-activities.pdf>.
28. Lamensch M. The principle of "substance over form" in relation to the right to deduct input VAT - a critical analysis of the "Barlis" case law. *World Journal of VAT/GST Law*. 2017, 6(2), pp. 129-137. DOI: 10.1080/20488432.2017.1407126.
29. Hodžić S. and Čelebi H. Value added tax and its efficiency: EU-28 and Turkey. *UTMS Journal of Economics*. 2017, 8(2), pp. 79-90. URL: <http://utmsjoe.mk/files/Vol.%208%20No.%202/UTMSJ-OE-2017-0802-03-Hodzic-Celebi.pdf>.
30. Semerád P. and Bartůňková L. VAT control statement as a tool against tax evasion in the Czech Republic. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2016, 220, pp. 417-423. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.05.516.
31. Бюгер О. В. Податкове регулювання розвитку інноваційної економіки : автореф. дис. ... д-ра екон. наук. Київський національний економічний університет. Київ, 2016. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.01/2016/Boger_dis.PDF.
32. Šimović H. and Deskar-Škrbić M. Efikasnost poreza na dodanu vrijednost u Hrvatskoj. *EFZG Working Paper Series*. 2016. 16-02. Zagreb : Faculty of Economics and Business. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/223529>.
33. Spies K. Fundamental freedoms and VAT: an analysis based on the Crédit Lyonnais case. *World Journal of VAT/GST Law*. 2017, 6(2), pp. 100-128. DOI: 10.1080/20488432.2018.1460970.
34. Sopek P. Tax expenditures and efficiency of the Croatian value added tax. *Financial Theory and Practice*. 2012, 36(3), pp. 269-296. URL: <http://www.ijf.hr/upload/files/file/FTP/2012/3/sopek.pdf>.
35. Hutton E. The Revenue Administration - Gap Analysis Program: model and methodology for value-added tax gap estimation. *IMF Technical Notes and Manuals*. 2017. № 2017/004. International Monetary Fund. DOI: 10.5089/9781475583618.005.
36. CASE. Study and Reports on the VAT Gap in the EU-28 Member States. *European Commission*. 2023. URL: <https://case-research.eu/publications/vat-gap-in-the-eu-report-2023-2/>.

REFERENCES

1. Hetman O. (2024), Yak poboroty skhemy na mytnytsi y kontrabandu ta otrymaty miliardy hryven, *FinClub*, available at: <https://finclub.net/priamamova/yak-poboroty-skhemy-na-mytnytsi-i-kontrabandu-ta-otrymaty-miliardy-hryven.html>.
2. Za 11 misiatsiv 2024 roku tovaroobih Ukrainy sklav \$101,9 mlrd. *Derzhavna mytna sluzhba Ukrainy*, available at: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/za-11-misiatsiv-2024-roku-tovaroobig-ukrayini-sklav-1019-mlrd-1927>.
3. Hetmantsev D., Hetman O. and Boiarchuk D. (2024), Yak zminylys skhemy ukhylennia vid podatkov?, *CASE Ukraina*, available at: <https://cost.ua/yak-zminylys-shemy-uhylennya-vid-podatkov/>.
4. Cherkashyn V. (2024), Sohodnishni skhemy unykennia opodatkuvannia: shcho ne tak iz podatkami v Ukraini, *ZN.UA*, available at: <https://zn.ua/ukr/finances/sohodnishni-skhemi-unikennja-opodatkuvannja-shcho-ne-tak-iz-podatkami-v-ukrajini.html>.
5. Kirzhetskyi, Yu. I. and Kirzhetska, M. S. (2023), Ukhylennia vid splaty podatku na dodanu vartist: skhemy zdiisnennia ta dokumentalne oformlennia, *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya ekonomichna*, № 1, s. 11-17. DOI: 10.32782/2311-844X/2023-1-2.
6. Nashkerska, M. M. (2008), Osoblyvosti ukhylennia ta unykennia vid splaty podatkov, *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vyp. 18.7, s. 258-263.
7. Zakleka-Berestovenko O. and Stadnik T. (2011), Prychyny ukhylennia vid opodatkuvannia ta shliakhy yikhnoho usunennia, *Nauka moloda. Zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vyp. 15-16, s. 169-173.
8. B2G eBook EU VAT digitisation. *Edicom*. 2021, available at: https://f.hubspotusercontent30.net/hubfs/7768480/1.%20English/B2G/B2G%20eBook%20EU%20VAT%20digitisation_2021_FINAL.pdf.
9. Electronic VAT SAF-T Poland (JPK_VAT). *Edicom*, available at: <https://edicomgroup.com/blog/electronic-vat-saft-poland-jpk-vat-jpk-cit>.
10. Closing the VAT Gap: Insights from Hungary's Strategic Success. *DevelopmentAid*. 2025, available at: <https://www.developmentaid.org/news-stream/post/191698/closing-the-vat-gap>.
11. VAT in the Digital Age. *Edicom*, available at: <https://edicomgroup.com/blog/vat-digital-age>.
12. Heinemann M. and Stiller W. (2025), Digitalization and cross-border tax fraud: evidence from e-invoicing in Italy, *International Tax and Public Finance*, 32(1), pp. 195-237. DOI: 10.1007/s10797-023-09820-x.
13. VAT Gap Report 2023. *European Commission*, available at: https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2023-10/VAT%20Gap%20Report%202023_0.pdf.
14. Italy e-invoicing compliance 2025. *Global VAT Compliance*, available at: <https://www.globalvatcompliance.com/globalvatnews/italy-e-invoicing-compliance-2025/>.
15. New limit on cash transfers. *Grant Thornton*. 2023, available at: <https://www.bgt-gran Thornton.it/en/insights/articles/2023/new-limit-on-cash-transfers/>.
16. Italy Electronic Invoicing May 2021. *Neobiltten*, available at: <https://www.neobiltten.com/wp-content/uploads/2024/09/Italy-Electronic-invoicing-May-2021.pdf>.
17. Wilks, D. C. et al. (2021), "Please give me an invoice": VAT evasion and the Portuguese tax lottery, *Academia.edu*, available at: https://www.academia.edu/47441574/_Please_give_me_an_invoice_VAT_evasion_and_the_Portuguese_tax_lott ery.
18. Fight against VAT fraud: VAT gap. *European Commission*, available at: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/vat/fight-against-vat-fraud/vat-gap_en.
19. Portugal ramps up fight against tax evasion with fancy cars draw. *Reuters*. 2014, available at: <https://www.reuters.com/article/business/portugal-ramps-up-fight-against-tax-evasion-with-fancy-cars-draw-idUSBREA330ME/>.
20. NBG Economic Analysis Report (May 15-28, 2018). *National Bank of Greece*. 2018, available at: <https://www.nbg.gr/-/jssmedia/Files/nbgportal/reports/migrated-data/files/greek/the-group/press-office/e-spot/reports/documents/nbg-embw-15-28-may-2018.pdf>.
21. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Dokhody derzhavnoho biudzhetu Ukrainy (2024). *Minfin*, available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2024/>.
22. Autmann C., Beilschmidt C., Dronner J., Mattig M. and Seeger B. (2015), VAT: a system for visual analysis and transformation of spatial data in science, *Datenbank Spektrum*, 15(3), pp. 175-184. DOI: 10.1007/s13222-015-0197-y.
23. Barbone L., Bird, R. M. and Vazquez-Caro J. (2012), The costs of VAT: a review of the literature, *CASE Network Reports*, No. 106/2012. DOI: 10.2139/ssrn.2024880.
24. Hellerstein W. and Grills, T. H. (2010), The VAT in the European Union, *Tax Notes International*, 58, pp. 461-471, available at: <https://taxprof.typepad.com/files/127tn0461.pdf>.
25. Keen M. (2012), Taxation and development - again, *IMF Working Paper*, № 12/220, available at: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2012/wp12220.pdf>.
26. Keen M. and Lockwood B. (2010), The value added tax: its causes and consequences, *Journal of Development Economics*, 92(2), pp. 138-151. DOI: 10.1016/j.jdeveco.2009.01.012.
27. Killington C. and Dalevski P. (2017), VAT deduction and non-economic activities: art or science?, *Tax Journal*, p. 14-15, available at: <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/06/vat-deduction-and-non-economic-activities.pdf>.
28. Lamensch M. (2017), The principle of "substance over form" in relation to the right to deduct input VAT - a critical analysis of the "Barlis" case law, *World*

Journal of VAT/GST Law, 6(2), pp. 129-137. DOI: 10.1080/20488432.2017.1407126.

29. Hodžić S. and Čelebi H. (2017), Value added tax and its efficiency: EU-28 and Turkey, *UTMS Journal of Economics*, 8(2), pp. 79-90, available at: <http://utmsjoe.mk/files/Vol.%208%20No.%202/UTMSJ OE-2017-0802-03-Hodzic-Celebi.pdf>.

30. Semerád P. and Bartůňková L. (2016), VAT control statement as a tool against tax evasion in the Czech Republic, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 220, pp. 417-423. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.05.516.

31. Boher, O. V. (2016), Podatkove rehuliovannia rozvytku innovatsiinoi ekonomiky : avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk, Kyivskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet, Kyiv, available at: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.01/2016/Boger_dis.PDF.

32. Šimović H. and Deskar-Škrbić M. (2016), Efikasnost poreza na dodanu vrijednost u Hrvatskoj, *EFZG Working Paper Series*, 16-02. Faculty of Economics and Business, Zagreb, available at: <https://hrcak.srce.hr/file/223529>.

33. Spies K. (2017), Fundamental freedoms and VAT: an analysis based on the Crédit Lyonnais case, *World Journal of VAT/GST Law*, 6(2), pp. 100-128. DOI: 10.1080/20488432.2018.1460970.

34. Sopek P. (2012), Tax expenditures and efficiency of the Croatian value added tax, *Financial Theory and Practice*, 36(3), pp. 269-296, available at: <http://www.ijf.hr/upload/files/file/FTP/2012/3/sopek.pdf>.

35. Hutton E. (2017), The Revenue Administration - Gap Analysis Program: model and methodology for value-added tax gap estimation, *IMF Technical Notes and Manuals*, № 2017/004, International Monetary Fund. DOI: 10.5089/9781475583618.005.

36. CASE. Study and Reports on the VAT Gap in the EU-28 Member States. *European Commission*. 2023, available at: <https://case-research.eu/publications/vat-gap-in-the-eu-report-2023-2/>.

Стаття надійшла: 07.07.2026

Стаття прийнята: 03.08.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026

УДК: 338.48:502.1:364.694-056.26/.36:005

Миронов Ю. Б.,
 yuriy@myronov.com, ORCID: 0000-0002-9015-506X, Researcher ID: E-9613-2019,
 д.е.н., доц., професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Львівського торговельно-економічного університету, м. Львів

ІНКЛЮЗИВНИЙ ТУРИЗМ НА ПРИРОДООХОРОННИХ ТЕРИТОРІЯХ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ МОДЕЛІ, НОРМАТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ Й УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено концептуальні засади, нормативні орієнтири й управлінські механізми розвитку інклюзивного туризму на природоохоронних територіях. Обґрунтовано актуальність теми з урахуванням зростання ролі доступності природних рекреаційних ресурсів, міжнародних правових зобов'язань та розширення туристичного ринку осіб з інвалідністю. Визначено, що сучасний підхід до управління природоохоронними територіями поступово трансформується від переважно консерваційної моделі до інтегрованої концепції, яка поєднує охорону природи, рекреацію та соціальну інклюзію. Узагальнено теоретичні підходи до трактування інклюзивного туризму та систематизовано основні категорії бар'єрів доступності: фізичні, інформаційно-комунікаційні, транспортні, соціальні та нормативно-управлінські. На основі аналізу сучасних міжнародних досліджень доведено, що саме системні управлінські обмеження формують передумови для відтворення інших бар'єрів і стримують розвиток доступного середовища. Розглянуто та порівняно ключові моделі реалізації інклюзивного туризму на природоохоронних територіях: модель універсального дизайну, модель партнерства між стейкхолдерами, модель соціально-інклюзивного туризму та гібридну (адаптивну) модель. Встановлено, що найбільш ефективним підходом є інтеграція принципів універсального дизайну, партисипативного планування та механізмів соціальної інклюзії з урахуванням специфіки конкретної території. Окрему увагу приділено проблемі балансу між вимогами доступності та потребами збереження природних екосистем. Обґрунтовано доцільність використання інструментів функціонального зонування, міжнародних стандартів доступності, цифрових технологій та механізмів міжсекторальної взаємодії. Зроблено висновок про необхідність комплексного підходу до розвитку інклюзивного туризму, який передбачає поєднання інфраструктурної адаптації, нормативного забезпечення, підготовки персоналу та системного моніторингу. Визначено перспективи подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Ключові слова: туризм, інклюзивний туризм, природоохоронні території, доступність, доступний туризм, універсальний дизайн, управлінські механізми, нормативне регулювання, сталий розвиток.

Myronov Y. B.,
 yuriy@myronov.com, ORCID: 0000-0002-9015-506X, Researcher ID: E-9613-2019,
 Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Tourism and Hotel&Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

INCLUSIVE TOURISM IN NATURAL PROTECTED AREAS: CONCEPTUAL MODELS, REGULATORY FRAMEWORKS AND MANAGERIAL MECHANISMS FOR IMPLEMENTATION

Abstract. The article examines the conceptual foundations, regulatory frameworks, and managerial mechanisms for the development of inclusive tourism in natural protected areas. The relevance of the topic is substantiated in view of the growing importance of accessibility to natural recreational resources, international legal obligations, and the expansion of the tourism market for persons with disabilities. It is determined that contemporary approaches to the management of natural protected areas are gradually shifting from a predominantly conservation-oriented model toward an integrated concept that combines environmental protection, recreation, and social inclusion. Theoretical approaches to the interpretation of inclusive tourism are generalized, and the main categories of accessibility barriers are systematized, including physical, information and communication, transport, social, and regulatory-managerial barriers. Based on the analysis of contemporary international research, it is demonstrated that systemic managerial constraints create conditions for the reproduction of other barriers and hinder the development of an accessible environment. The study considers and compares the key models for implementing inclusive tourism in natural protected areas, including the universal design model, the stakeholder partnership model, the social inclusion tourism model, and the hybrid (adaptive) model. It is determined



that the most effective approach involves integrating the principles of universal design, participatory planning, and social inclusion mechanisms while considering the specific characteristics of a given territory. Particular attention is paid to balancing accessibility requirements with the need to preserve natural ecosystems. The feasibility of applying functional zoning tools, international accessibility standards, digital technologies, and mechanisms of cross-sectoral cooperation is substantiated. The study concludes that the development of inclusive tourism requires a comprehensive approach combining infrastructure adaptation, regulatory support, staff training, and systematic monitoring. Prospects for further scientific research in this field are also identified.

Key words: tourism, inclusive tourism, natural protected areas, accessibility, accessible tourism, universal design, managerial mechanisms, regulatory framework, sustainable development.

JEL Classification: L83, Q26, Q56, Z32, I31, H75.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-10>

Постановка проблеми. Природоохоронні території – національні природні парки, заповідники, регіональні ландшафтні парки, заказники, заповідні урочища – традиційно розглядалися крізь призму консерваційної функції, що нерідко відсувало на другий план їхній рекреаційний і соціальний потенціал. Утім, починаючи з 1990-х років, у міжнародному дискурсі сталася помітна зміна акцентів: природоохоронні зони щораз частіше постають як простори, доступні широкому загалу, де рекреація та збереження природи розглядаються не як антагоністичні, а як взаємодоповнювальні процеси. Особливого значення у цьому контексті набуває концепція інклюзивного туризму – напряду, що прагне забезпечити рівноцінну участь у туристичній діяльності для всіх людей незалежно від їхніх фізичних, когнітивних, сенсорних чи соціально-економічних характеристик.

Актуальність теми визначається кількома взаємопов'язаними чинниками:

- по-перше, масштаб проблеми: за даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), понад 1,3 млрд людей у світі – близько 16% населення – мають значні порушення здоров'я [8], і питання їхнього доступу до природних рекреаційних ресурсів набуває як правозахисного, так і економічного виміру;

- по-друге, стрімке зростання попиту зі сторони туристів із інвалідністю. Масштабність цього чинника зумовлена не лише зростанням чисельності потенційних споживачів інклюзивних туристичних послуг, а й формуванням значного сегмента ринку, потреби якого щораз активніше впливають на трансформацію туристичної індустрії та підходів до управління природоохоронними територіями;

- по-третє, зростаюча роль правових зобов'язань: станом на травень 2026 р. Конвенцію ООН про права осіб з інвалідністю (CRPD) ратифікували 193 держави, що робить її однією з найбільш ратифікованих міжнародних конвенцій у сфері прав людини. Стаття 30(5с) цієї Конвенції прямо вимагає від держав-учасниць забезпечити доступність спортивних, рекреаційних і туристичних об'єктів [1; 7].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інклюзивного туризму на природоохоронних територіях набуває дедалі більшої уваги у міжнародній науковій спільноті. Вагомий внесок у

систематизацію бар'єрів доступності зробили Aguilar-Carrasco M. J. та співавт., котрі на матеріалі іспанських національних парків емпірично підтвердили системний характер обмежень для осіб із руховими порушеннями [5]. Питання доступу до природи для осіб з інвалідністю в контексті діяльності туристичних провайдерів досліджували Wall-Reinius S. та співавт. [16], а баланс між інклюзивністю та консерваційними інтересами природоохоронних зон проаналізувала Godtman Kling K. [10]. Партисипативний вимір планування доступної природи розкрито у працях Groulx M. та співавт. [11; 12], котрі також здійснили скопінговий огляд відповідної літератури за межами міських територій. Комплексний скопінговий огляд доступності національних парків і природоохоронних зон для осіб з інвалідністю підготували також Weiler M. та співавт. [17]. Соціально-економічний вимір – зв'язок інклюзивного туризму з інклюзивним зростанням – систематизовано у дослідженні Bhatt K. і співавт. [6]. Водночас питання управлінських механізмів реалізації інклюзивного туризму на природоохоронних територіях в їх взаємозв'язку залишаються недостатньо дослідженими, що й визначає актуальність цієї статті.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз концептуальних підходів, моделей реалізації й управлінських викликів інклюзивного туризму на природоохоронних територіях із урахуванням актуальних емпіричних даних і нормативних орієнтирів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концептуальне підґрунтя інклюзивного туризму формується на перетині кількох дисциплінарних напрямків: теорії сталого розвитку, соціальної географії, рекреаційної екології, а також досліджень інвалідності (disability studies). У широкому розумінні інклюзивний туризм охоплює не лише доступність інфраструктури для осіб з інвалідністю, а й забезпечення участі вікових меншин, малозабезпечених груп, представників корінних народів тощо.

Значна частина академічних досліджень зосереджується саме на аспекті фізичної та сенсорної доступності природних просторів, оскільки природне середовище через свою нерегульовану топографію, відсутність адаптованої інфраструктури залишається особливо бар'єрним для багатьох категорій відвідувачів. Дослідники розрізняють три основні категорії бар'єрів: фізичні (об'єктивні

перешкоди у середовищі), атитюдинальні (упередження та стереотипи з боку персоналу і суспільства) та системні (відсутність відповідних політик, стандартів і ресурсів) [12].

Важливим теоретичним підґрунтям є концепція «права на природу» (right to nature), яка поступово оформлюється у правовому просторі. Якщо раніше доступ до природних просторів розглядався переважно як привілей або благо, сучасна нормативна база – зокрема Цілі сталого розвитку ООН (ціль 11 – сталий розвиток міст та громад – SDG-11) та CRPD – формулює цей доступ як право. Це кардинально змінює логіку менеджменту природоохоронних територій: замість «ми можемо надати доступ, якщо дозволяють умови» слід виходити з презумпції «доступ є правом, і ми зобов'язані його забезпечити».

Ще одним концептуальним виміром є зв'язок між контактом із природою та здоров'ям. Зростаючий масив досліджень демонструє оздоровчий потенціал природних просторів – зниження рівня стресу, покращення ментального здоров'я, когнітивних функцій і соціального самопочуття. Groulx та співавт. у партисипативному дослідженні з планування доступної природи показали, що користь від перебування у природі «залишається поза досяжністю багатьох через столітні проєктні традиції», які ніколи не передбачали широкого інклюзивного доступу [11; 12]. Це означає, що питання доступності природи є одночасно питанням рівності у сфері здоров'я (health equity).

Дослідження природоохоронних територій із позицій інклюзивності демонструє, що головними

бар'єрами для відвідувачів із руховими порушеннями є нерівні поверхні стежок, відсутність пандусів й адаптованих зон відпочинку, обмежена доступність туалетів, недостатність інформаційного супроводу в альтернативних форматах, а також нестача адаптованого обладнання. Aguilar-Carrasco M. J. зі співавт. у своєму дослідженні, проведеному в національних парках Іспанії, встановили, що управління природоохоронними територіями не завжди забезпечувало рівноцінний доступ для всіх потенційних користувачів, а люди з руховими порушеннями стикаються з систематичними обмеженнями, які позбавляють їх можливості повноцінно скористатися оздоровчими перевагами природних просторів [5].

Систематичний огляд академічної літератури щодо доступності національних парків і природоохоронних територій, що охопив 44 джерела з 18 наукометричних баз, засвідчив, що хоча основні шляхи до інклюзії (адаптація, пристосування, універсальний дизайн) присутні у спеціалізованій літературі, вони «слабо артикульовані у специфічному просторовому контексті» [17]. Це вказує на критичну прогалину між теоретичними концепціями та їх прив'язкою до конкретних місць і типів природоохоронних об'єктів.

Для системного розуміння проблеми нижче наводиться класифікація бар'єрів доступності за основними категоріями з урахуванням результатів емпіричних досліджень (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація бар'єрів доступності на природоохоронних територіях

Категорія бар'єру	Конкретні прояви	Частота виявлення у дослідженнях, %	Пріоритетність усунення
Фізичні й інфраструктурні	Нерівні поверхні стежок, відсутність пандусів, недостатність адаптованих зон відпочинку, обмежена доступність санітарних вузлів	87-94%	Висока
Інформаційні та комунікаційні	Відсутність альтернативних форматів (тактильних, аудіальних), недостатність навігаційних засобів, обмеженість цифрової доступності веб-ресурсів	71-83%	Висока
Транспортні та просторові	Значна відстань від населених пунктів, відсутність адаптованих транспортних засобів, нестача паркувальних місць для осіб з інвалідністю поблизу входів	65-78%	Середня
Соціальні й атитюдинальні	Стереотипи персоналу, недостатня підготовка гідів та менеджерів, відчуття соціальної ексклюзії серед відвідувачів	59-67%	Середня
Нормативно-управлінські	Відсутність обов'язкових стандартів доступності, нерозробленість систем зонування, брак фінансових механізмів для адаптації інфраструктури	44-55%	Системна

Джерело: складено автором на основі [5; 10-12; 17]

Аналіз даних таблиці 1 свідчить, що фізичні бар'єри залишаються найпоширенішою проблемою (виявлені у 87-94% досліджень), проте управлінські та нормативні бар'єри мають системний характер і детермінують відтворення всіх інших. Без відповідного інституційного середовища навіть значні інвестиції у фізичну інфраструктуру не забезпечать стійкого інклюзивного ефекту.

Соціально-економічна аргументація на користь інклюзивного туризму набуває щораз більшої ваги у дискусії менеджменту природоохоронних територій. Сукупна купівельна спроможність осіб з інвалідністю та їхніх супроводжуючих осіб на глобальному туристичному ринку, за оцінками MMGY Global, перевищує 8 трлн дол. США, а 96% туристів з інвалідністю відчувають, що індустрія недостатньо задовольняє їхні потреби [14]. Дослідження VisitBritain встановило, що загальні туристичні витрати, пов'язані з особами з порушеннями здоров'я та їхніми супроводжуючими, становлять 14,6 млрд фунтів стерлінгів щорічно лише у Великій Британії, причому відвідувачі з порушеннями здоров'я в середньому перебувають у подорожах довше і витрачають більше [3]. Також кожен четвертий міжнародний турист подорожує з порушенням здоров'я або у компанії особи з порушенням, а найбільш поширеними є порушення слуху та зору, а також стани ментального здоров'я. Водночас 51% осіб з інвалідністю у Великій Британії не брали жодної відпустки з ночівлею протягом останніх 12 місяців (порівняно з 40% серед осіб без інвалідності), що свідчить про значний нереалізований попит [3]. На глобальному рівні американське дослідження Open Doors Organization зафіксувало, що туристи з інвалідністю витратили у 2023 році 58 млрд дол. США лише на ринку США – що є зростанням на 339% порівняно з 2015 р. [9]

Ця статистика підтверджує висновки Bhatt K. та співат. [6] про значний нереалізований потенціал туризму для інклюзивного зростання і водночас ілюструє, що зміни є можливими – там, де доступність покращується, туристична активність осіб з інвалідністю зростає. Для природоохоронних територій це означає, що інвестиції в інклюзивну інфраструктуру можуть мати суттєвий економічний ефект, що виходить далеко за межі первісних витрат на адаптацію.

На рівні теоретичного моделювання у науковій літературі виокремлюється кілька підходів (моделей) до реалізації інклюзивного туризму на природоохоронних територіях: модель універсального дизайну, партнерства між зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) та соціально-інклюзивного туризму. Ці підходи не є взаємовиключними – у реальній практиці вони нерідко поєднуються, утворюючи гібридні (адаптивні) стратегії.

Перша модель – модель універсального дизайну (Universal Design, UD) – передбачає, що середовище, продукти та послуги мають від самого початку проектуватися так, аби бути придатними для використання найширшим колом людей без потреби в подальшій адаптації. Застосування принципів UD до природних просторів означає, зокрема, створення мультисенсорних маршрутів, тактильних й аудіальних інформаційних систем, зон відпочинку з відповідними меблями, адаптованих санітарних

вузлів і паркувальних місць безпосередньо поблизу природних об'єктів. Канадський агентство Parks Canada та Служба національних парків Австралії (NPWS) належать до провідних практиків UD у природоохоронному контексті, де нові об'єкти інфраструктури за замовчуванням проєктуються з урахуванням принципів доступності.

Друга модель (партнерства між зацікавленими сторонами) акцентує на необхідності залучення самих осіб з обмеженими можливостями до процесу планування й оцінювання туристичної інфраструктури. Wall-Reinius S. і співат. у своєму дослідженні констатують, що, незважаючи на зростаючий інтерес стейкхолдерів до доступного природного туризму, виявлено низку суттєвих проблем, включаючи обмеженість знань про потреби відвідувачів з інвалідністю на стороні постачальників послуг [16]. Це свідчить про необхідність систематичної освітньої та методичної роботи з управлінськими кадрами природоохоронних структур.

Дослідження Godtman Kling K., проведене у природоохоронних зонах Швеції, виявило суперечність між інтересами доступності та консервації: «провайдери природних досвідів визнають системну неспроможність ефективно балансувати між потребами доступності й інтересами охорони природи» [10]. Водночас усі опитані суб'єкти – державні органи, організації активного відпочинку та підприємці у сфері природного туризму – висловили сильне бажання до тіснішої співпраці з організаціями осіб з інвалідністю, підкресливши, що прозорість ролей і відповідальностей є ключовим чинником успіху.

Groulx M. та співат. у партисипативному дослідженні продемонстрували ефективність залучення майбутніх користувачів на всіх стадіях – від виявлення потреб і проєктування рішень до тестування та оцінювання результатів [12]. Таке партисипативне планування не лише підвищує якість рішень, а й формує почуття власності (sense of ownership) серед осіб з інвалідністю, перетворюючи їх із пасивних об'єктів допомоги на активних учасників трансформації природоохоронного простору.

Третя модель (соціально-інклюзивного туризму) виходить за межі фізичної доступності й інтегрує питання економічного включення місцевих громад, справедливого розподілу доходів від туризму і залучення вразливих соціальних груп до індустрії туризму та гостинності. Ця перспектива особливо важлива для природоохоронних територій, розташованих у сільській місцевості або у регіонах з високим рівнем соціальної нерівності.

Як показує систематичний огляд літератури, здійснений Bhatt K. та співат., туристична індустрія отримала визнання завдяки своєму потенціалу підтримувати інклюзивне зростання шляхом підвищення добробуту та скорочення нерівності, однак реалізація цього потенціалу залишається нерівномірною і суттєво залежить від якості інституційного середовища та політичної волі [6]. Цей висновок актуальний і для природоохоронних зон: самі по собі природні ресурси та туристичний потік не гарантують інклюзивного розвитку – необхідні цілеспрямовані регуляторні й управлінські механізми.

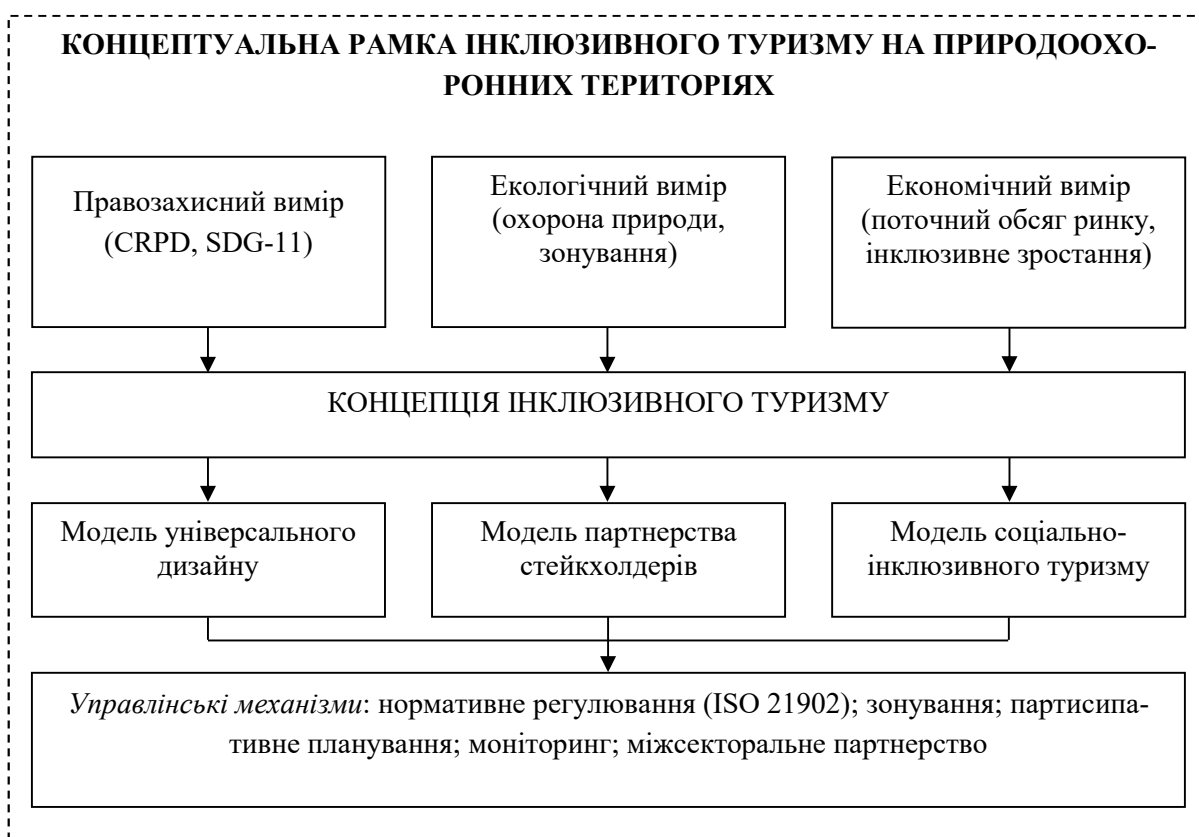
Для зручності порівняльного аналізу три основні моделі, а також їх гібридний варіант, систематизовано у таблиці 2.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз моделей реалізації інклюзивного туризму на природоохоронних територіях

Модель	Ключовий принцип	Інструменти реалізації	Обмеження та ризики	Приклади застосування
Модель універсального дизайну	Проектування середовища, придатного для всіх без додаткової адаптації	Мультисенсорні маршрути, тактильні мапи, адаптовані вузли	Висока початкова вартість; найкраще застосовується при новому будівництві	Parks Canada (Канада), NPWS (Австралія)
Модель партнерства стейкхолдерів	Залучення осіб з інвалідністю до планування й оцінювання інфраструктури	Консультативні ради, спільне тестування маршрутів, партисипативні обстеження	Вимагає інституційної волі та часових ресурсів; ризик формальності	Швеція, Норвегія, Нідерланди
Модель соціально-інклюзивного туризму	Інтеграція економічного включення місцевих громад і вразливих груп	Навчання місцевого населення, справедливий розподіл доходів, соціальні підприємства	Складність оцінювання соціального впливу; залежність від місцевих інститутів	Коста-Рика, Кенія, Зімбабве
Гібридна / адаптивна модель	Поєднання принципів універсального дизайну з партнерством і соціальною інклюзією відповідно до контексту	Зонування доступності, поетапна адаптація, цифрові рішення (AR, аудіогіди)	Найскладніша у координації; потребує системи моніторингу	Сьєрра-Невада (Іспанія), National Park System (Японія)

Джерело: складено автором на основі [6; 10; 12; 16]

**Рис. 1. Концептуальна рамка інклюзивного туризму на природоохоронних територіях**

Джерело: розроблено автором

Взаємозв'язок між ключовими елементами концепції інклюзивного туризму на природоохоронних територіях унаочнює рис. 1, який відображає три рівні концептуальної рамки: виміри (правозахисний, екологічний, економічний), концептуальне ядро та моделі реалізації, що замикаються на управлінських механізмах.

Як демонструє рис. 1, жоден із зазначених вимірів і жодна з моделей не функціонують ізольовано – їх ефективність визначається якістю управлінських механізмів, що утворюють системоутворювальний рівень усієї концептуальної рамки.

Питання балансу між вимогами доступності та завданнями охорони природи є одним із найгостріших практичних викликів. Розширення туристичної інфраструктури, будівництво доріжок із твердим покриттям, встановлення обладнання – все це може справляти негативний вплив на ґрунтовий покрив, рослинність і тваринний світ. Тому реалізація принципів інклюзивного туризму на природоохоронних територіях потребує попереднього екологічного оцінювання та зонування [2, с. 555].

Godtman Kling K. ідентифікувала три основні позиції серед менеджерів природоохоронних зон щодо цього балансу:

1) консерваційний пріоритет – природа має залишатися незайманою, і будь-яка інфраструктура є відступом від цього ідеалу;

2) інклюзивний пріоритет – право людей на природу перевищує інтереси мінімального втручання;

3) контекстуальна рівновага – рішення мають прийматися залежно від конкретного місця, типу екосистеми та ступеня її вразливості [10].

Третя позиція є найпоширенішою серед сучасних практиків і відповідає принципам адаптивного управління.

Практичним інструментом для вирішення цього протиріччя є функціональне зонування природоохоронних територій: виділення зон підвищеної доступності поблизу в'їздів і ключових атракцій, де адаптація інфраструктури є пріоритетом, та зон суворої охорони, куди будь-який організований доступ обмежений. Така модель реалізована, зокрема, у національних парках Швеції, Іспанії (Сьєрра-Невада) та Японії, де детальні плани управління передбачають чіткі межі між зонами різного режиму доступу.

Окремим технологічним виміром є цифрові рішення, що дозволяють частково компенсувати фізичні обмеження доступу. Аудіогіди, додатки доповненої реальності (AR), 360-градусні віртуальні тури природними маршрутами, тактильні карти з QR-кодами – усе це розширює «інклюзивний периметр» без безпосереднього фізичного впливу на природні екосистеми. Проте, варто зазначити, що цифрові засоби не можуть замінити реального контакту з природою і мають розглядатися як доповнення, а не альтернатива фізичному доступу.

Для практичної реалізації інклюзивного туризму на природоохоронних територіях особливого значення набувають питання стандартизації. Міжнародний стандарт ISO 21902:2021,

розроблений за участі Всесвітньої туристичної організації (UN Tourism), визначає вимоги до доступного туризму та може слугувати операційним орієнтиром для менеджменту природоохоронних зон [13]. У 2023 р. UN Tourism, ONCE Foundation й Іспанська асоціація стандартизації (UNE) за участі Міжнародного союзу охорони природи (IUCN) і Європейської мережі доступного туризму (ENAT) видали спеціальний методичний посібник для менеджерів природних зон щодо реалізації ISO 21902:2021 стосовно природоохоронних територій, пляжів і парків [4].

Водночас впровадження стандарту залишається добровільним у більшості країн, що обумовлює значну варіативність практик у різних юрисдикціях. Деякі дослідники пропонують перехід до обов'язкових мінімальних вимог доступності для всіх об'єктів, що отримують державне фінансування, включаючи природоохоронні установи. На рівні ЄС Регламент 2021/1057 про Європейський соціальний фонд (ESF+) пов'язує надання фінансування з дотриманням принципів доступності та недискримінації [15].

Ключовим управлінським викликом залишається розвиток компетентностей персоналу. Експерти галузі [10; 16] вказують на брак знань про потреби відвідувачів з інвалідністю серед менеджерів природоохоронних територій, гідів і персоналу першого контакту. Без цільових освітніх програм і систематичного підвищення кваліфікації навіть бездоганно адаптована інфраструктура не забезпечить повноцінного інклюзивного досвіду. Регулярні аудити доступності із залученням самих осіб з інвалідністю як «живих аудиторів» є найефективнішим механізмом виявлення прогалин між задекларованою та реальною доступністю.

Таким чином, розвиток інклюзивного туризму на природоохоронних територіях потребує комплексного підходу, що поєднує адаптацію інфраструктури, впровадження міжнародних стандартів, використання цифрових рішень і системну підготовку персоналу. Лише баланс між принципами доступності, екологічної відповідальності та реальними потребами різних груп відвідувачів здатний забезпечити створення справді інклюзивного й сталого туристичного середовища.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Концептуальна рамка інклюзивного туризму на природоохоронних територіях поєднує правозахисний, екологічний та економічний виміри, кожен з яких потребує специфічних методологічних підходів й управлінських інструментів. Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі висновки:

1. Інклюзивний туризм на природоохоронних територіях перейшов від маргінальної теми до стратегічного пріоритету міжнародної порядку денного, закріпленого у нормативних документах (CRPD, ISO 21902, SDG-11) і підкріпленого переконливими ринковими аргументами глобального характеру.

2. Бар'єри доступності мають системний і взаємообумовлений характер: фізичні обмеження є

найвидимішими, але нормативно-управлінські – системоутворюючими, їх усунення потребує насамперед інтеграції принципів доступності у поточні та стратегічні плани управління природоохоронними територіями.

3. Оптимальним підходом є гібридна (адаптивна) модель, що поєднує принципи універсального дизайну з партисипативним плануванням і соціально-інклюзивними механізмами, адаптована до специфічних умов кожної природоохоронної зони.

4. Ключовим управлінським викликом залишається не стільки фінансування інфраструктури, скільки розвиток компетентностей персоналу та формування культури інклюзивності у природоохоронних організаціях.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням верифікованих індикаторів для моніторингу реального стану інклюзивності природоохоронних зон, з вивченням ефективності конкретних управлінських практик у різних правових і культурних контекстах, а також із дослідженням впливу цифрових технологій на розширення інклюзивного доступу до природи.

ЛІТЕРАТУРА

1. Конвенція про права осіб з інвалідністю. Ратифіковано Законом України від 16.12.2009 р. № 1767-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71.

2. Миронов Ю. Б. Інклюзивний туризм на природоохоронних територіях: концептуальні засади та моделі реалізації. *Сучасні тенденції сталого розвитку індустрії туризму та гостинності: європейські практики та національні реалії*: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 15 квітня 2026 р.). Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026. 605 с. С. 553-556. URL: https://tourlib.net/stati_ukr/myronov127.htm.

3. Accessible and Inclusive Tourism. VisitBritain, 2025. URL: <https://www.visitbritain.org/research-insights/accessible-and-inclusive-tourism>.

4. Accessible Tourism: Publications and Guidelines. UN Tourism, 2025. URL: <https://www.untourism.int/accessibility-tourism-publications-guidelines>.

5. Aguilar-Carrasco M. J., Gielen E., Vallés-Planells M., Galiana F., Riutort-Mayol G. Assessment of Barriers for People with Disability to Enjoy National Parks. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1058647>.

6. Bhatt K., Seabra C., Kumar J., Ashutosh K., Kabia S. K. Tourism-led Inclusive Growth in Emerging and Developing Economies: a Systematic Literature Review. *SAGE Open*. 2024. Vol. 14. Issue 2. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440241252516>.

7. Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD). United Nations, 2026. URL: <https://social.desa.un.org/issues/disability/crpd/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities-crpd>.

8. Disability. World Health Organization, 2023. URL: <https://www.who.int/news-room/factsheets/detail/disability-and-health>.

9. Girma L. Accessible Travel, a \$58 Billion Market, Gets Its First One-Stop Shop. Open Doors Organization, 2024. URL: https://opendoorsnfp.org/wp-content/uploads/2024/01/Bloomberg-News-AccessibleGO_January-2024.pdf

10. Godtman Kling K. Accessible Nature: Balancing Contradiction in Protected Areas. *Environment and Planning E: Nature and Space*. 2024. Vol. 7. Issue 5. DOI: <https://doi.org/10.1177/25148486241263403>.

11. Groulx M., Freeman S., Lemieux C. Accessible Nature Beyond City Limits – a Scoping Review. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*. 2022. Vol. 37. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jort.2022.100490>.

12. Groulx M., Lemieux C., Freeman S., Cameron J., Wright P. A., Healy T. Participatory Planning for the Future of Accessible Nature. *Local Environment*. 2021. Vol. 26. Issue 7. pp. 808-824. DOI: <https://doi.org/10.1080/13549839.2021.1933405>.

13. ISO 21902:2021 Tourism and Related Services – Accessible Tourism for All – Requirements and Recommendations. First edition. ISO, 2021. URL: <https://www.iso.org/standard/72126.html>.

14. Portrait of Travelers with Disabilities: Mobility & Accessibility. MMGY Global, 2022. URL: <https://www.mmgyglobal.com/news/portrait-of-travelers-with-disabilities/>.

15. Regulation (EU) 2021/1057 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 establishing the European Social Fund Plus (ESF+) and repealing Regulation (EU) No 1296/2013. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1057/oj>.

16. Wall-Reinius S., Godtman Kling K., Ioannides D. Access to Nature for Persons with Disabilities: Perspectives and Practices of Swedish Tourism Providers. *Tourism Planning & Development*. 2023. Vol. 20. Issue 3. pp. 336–354. DOI: <https://doi.org/10.1080/21568316.2022.2160489>.

17. Weiler M., Whiting A., Sajid W., Dewan N., & Dutta, T. Accessibility of National Parks and Other Natural Protected Areas for People with Disabilities: a Scoping Review of the Academic Literature. *World Leisure Journal*. 2025. Vol. 67. Issue 4. pp. 638-665. DOI: <https://doi.org/10.1080/16078055.2024.2413069>.

REFERENCES

1. Konventsiiia pro prava osib z invalidnistiu (2009). Ratyfikovano Zakonom Ukrainy vid 16.12.2009 r. № 1767-VI, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71.

2. Myronov, Yu. B. (2026). Inkluzyvnyi turizm na pryrodookhoronnykh terytoriiakh: kontseptualni zasady ta modeli realizatsii. *Suchasni tendentsii staloho rozvytku industrii turizmu ta hostynnosti: yevropeyski praktyky ta natsionalni realii*: Materialy V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Kharkiv, 15 kvitnia 2026 r.). KhNUMH im. O. M. Beketova, 553-556, available at: https://tourlib.net/stati_ukr/myronov127.htm.

3. VisitBritain (2025). Accessible and Inclusive Tourism, available at: <https://www.visitbritain.org/research-insights/accessible-and-inclusive-tourism>.

4. UN Tourism (2025). Accessible Tourism: Publications and Guidelines, available at: <https://www.untourism.int/accessibility-tourism-publications-guidelines>.
5. Aguilar-Carrasco, M. J., Gielen, E., Vallés-Planells, M., Galiana, F., & Riutort-Mayol, G. (2022). Assessment of Barriers for People with Disability to Enjoy National Parks. *Frontiers in Psychology*, 13, available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1058647>.
6. Bhatt, K., Seabra, C., Kumar, J., Ashutosh, K., & Kabia, S. K. (2024). Tourism-led Inclusive Growth in Emerging and Developing Economies: a Systematic Literature Review. *SAGE Open*, 14 (2), available at: <https://doi.org/10.1177/21582440241252516>.
7. United Nations (2026). Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD), available at: <https://social.desa.un.org/issues/disability/crpd/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities-crpd>.
8. World Health Organization (2023). Disability, available at: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>.
9. Girma, L. (2024). Accessible Travel, a \$58 Billion Market, Gets Its First One-Stop Shop. Open Doors Organization, available at: https://opendoorsnfp.org/wp-content/uploads/2024/01/Bloomberg-News-AccessibleGO_January-2024.pdf.
10. Godtman Kling, K. (2024). Accessible Nature: Balancing Contradiction in Protected Areas. *Environment and Planning E: Nature and Space*, 7 (5), available at: <https://doi.org/10.1177/25148486241263403>.
11. Groulx, M., Freeman, S., & Lemieux, C. (2022). Accessible Nature Beyond City Limits – a Scoping Review. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 37, available at: <https://doi.org/10.1016/j.jort.2022.100490>.
12. Groulx, M., Lemieux, C., Freeman, S., Cameron, J., Wright, P. A., & Healy, T. (2021). Participatory Planning for the Future of Accessible Nature. *Local Environment*, 26 (7), 808-824, available at: <https://doi.org/10.1080/13549839.2021.1933405>.
13. International Organization for Standardization (2021). ISO 21902:2021 Tourism and Related Services – Accessible Tourism for All – Requirements and Recommendations (1st ed.), available at: <https://www.iso.org/standard/72126.html>.
14. MMGY Global (2022). Portrait of Travelers with Disabilities: Mobility & Accessibility, available at: <https://www.mmgyglobal.com/news/portrait-of-travelers-with-disabilities/>.
15. Regulation (EU) 2021/1057 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 establishing the European Social Fund Plus (ESF+) and repealing Regulation (EU) No 1296/2013 (2021), available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1057/oj>.
16. Wall-Reinius, S., Godtman Kling, K., & Ioannides, D. (2023). Access to Nature for Persons with Disabilities: Perspectives and Practices of Swedish Tourism providers. *Tourism Planning & Development*, 20 (3), 336-354, available at: <https://doi.org/10.1080/21568316.2022.2160489>.
17. Weiler, M., Whiting, A., Sajid, W., Dewan, N., & Dutta, T. (2025). Accessibility of National Parks and Other Natural Protected Areas for People with Disabilities: a Scoping Review of the Academic Literature. *World Leisure Journal*, 67 (4), 638-665, available at: <https://doi.org/10.1080/16078055.2024.2413069>.

Стаття надійшла: 08.06.2026

Стаття прийнята: 09.07.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026

УДК 330.341.1:004(477)

Шупаківський Р. В.,

shch.roman.v@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2036-0332,

д. ю. н., докторант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО БАЗИСУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджено теоретико-прикладні засади формування та розвитку інституціонального базису цифровізації як визначальної передумови підвищення конкурентоспроможності національної економіки України. Обґрунтовано, що ефективність цифрової трансформації залежить від якості інституціонального середовища, спроможності держави формувати сучасну систему нормативно-правового, організаційно-управлінського, інфраструктурного, ресурсного та інтеграційного забезпечення цифрового розвитку. Запропоновано трактувати інституціональний базис цифровізації та посилення конкурентоспроможності національної економіки як цілісну систему взаємопов'язаних інститутів, нормативно-правових положень, організаційно-управлінських механізмів, економічних інструментів і регуляторних рішень, спрямованих на формування сприятливого середовища для цифрової трансформації, інноваційного розвитку та технологічної модернізації. Визначено інституціональний базис цифровізації, до якого віднесено нормативно-правову, організаційно-управлінську, інфраструктурну, ресурсну та євроінтеграційну складові. Обґрунтовано доцільність комплексного розвитку цифрової, інноваційно-технологічної та безпекової інфраструктури, формування цифрових платформ взаємодії держави, бізнесу, науки й освіти, удосконалення механізмів фінансово-інвестиційної підтримки цифровізації та розвитку людського капіталу. Запропоновано напрями гармонізації національного цифрового законодавства з правовою системою ЄС, активізації міжнародної технологічної кооперації та інтеграції України до європейських і глобальних цифрових екосистем. Доведено причинно-наслідковий зв'язок між якістю інституціонального середовища, темпами цифрової трансформації та рівнем конкурентоспроможності національної економіки. Обґрунтовано, що стратегічним результатом удосконалення інституціонального базису має стати зміцнення технологічної конкурентоспроможності України через підвищення продуктивності праці, активізацію інноваційної діяльності, розвиток високотехнологічного експорту, цифрових сервісів та економіки знань.

Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, інституціональний базис, національна економіка, конкурентоспроможність, модернізація, ІКТ-сектор, інноваційний розвиток.

Shchupakivskyi R. V.,

shch.roman.v@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2036-0332,

Doctor of Juridical Sciences, Doctoral Studies Student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE INSTITUTIONAL BASIS OF DIGITALIZATION AND STRENGTHENING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINE'S NATIONAL ECONOMY

Abstract. This article examines the theoretical and practical foundations for the formation and development of the institutional framework for digitalization as a key prerequisite for enhancing the competitiveness of Ukraine's national economy. It is argued that the effectiveness of digital transformation depends on the quality of the institutional environment and the state's capacity to establish a modern system of regulatory, organizational, managerial, infrastructural, resource-related and integration-related support for digital development. It is proposed that the institutional basis for digitalization and the enhancement of the national economy's competitiveness be interpreted as a holistic system of interrelated institutions, regulatory and legal provisions, organizational and managerial mechanisms, economic instruments and regulatory decisions aimed at creating a favorable environment for digital transformation, innovative development and technological modernization. The institutional basis for digitalization has been defined, comprising regulatory and legal, organizational and managerial, infrastructural, resource-related and European integration components. The paper justifies the need for the comprehensive development of digital, innovation- and technology-based, and security infrastructure; the creation of digital platforms for interaction between the state, business, science and



education; and the improvement of mechanisms for financial and investment support for digitalization and the development of human capital. Directions are proposed for harmonizing national digital legislation with the EU legal system, intensifying international technological cooperation and integrating Ukraine into European and global digital ecosystems. A causal link has been demonstrated between the quality of the institutional environment, the pace of digital transformation and the level of competitiveness of the national economy. It is argued that the strategic outcome of improving the institutional framework should be the strengthening of Ukraine's technological competitiveness through increased labor productivity, the stimulation of innovation, and the development of high-tech exports, digital services and the knowledge economy.

Keywords: digitalization, digital transformation, institutional basis, national economy, competitiveness, modernization, ICT sector, innovative development.

JEL Classification: O38, L86, F63.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-11>

Постановка проблеми. Інституціональне середовище, незважаючи на його багатокомпонентний характер, багаторівневу структуру, різноманітність наукових підходів до трактування та переважно опосередкований механізм впливу на економічні процеси, у сучасній економічній науці розглядається як один із ключових чинників соціально-економічного розвитку. Передумови такого підходу були закладені ще в межах класичної політичної економії, представники якої наголошували на важливості держави, інституту власності, правил ведення господарської діяльності та суспільних норм для забезпечення економічного прогресу. Водночас концептуальне оформлення інституціональної парадигми відбулося у XX столітті завдяки розвитку інституціональної та неінституціональної економічної теорії. Саме в цей період було обґрунтовано, що довгострокове економічне зростання, структурна модернізація, інноваційний розвиток і міжнародна конкурентоспроможність визначаються не лише наявністю виробничих ресурсів чи технологічного потенціалу, а й рівнем розвитку інституцій, ефективністю формальних і неформальних правил економічної взаємодії, стабільністю правового середовища, рівнем суспільної довіри та спроможністю державних інституцій забезпечувати сприятливі умови для функціонування економіки. Унаслідок цього інституціональне середовище почали трактувати як комплексну систему, що формує рамкові умови економічної поведінки суб'єктів господарювання, визначає напрями трансформаційних процесів і створює передумови для керованого розвитку економіки та суспільства.

Попри відносну лаконічність самого терміну, поняття інституціонального середовища характеризується значною змістовною ємністю та охоплює широкий спектр взаємопов'язаних елементів, інститутів і механізмів. До його складу належать нормативно-правова база, система державного регулювання та публічного адміністрування, інститути власності, конкурентної політики, фінансового та інвестиційного забезпечення, а також сукупність умов здійснення господарської діяльності, які формують якість бізнес-середовища. Водночас важливими складовими інституціонального середовища є механізми економічного стимулювання,

інфраструктурне забезпечення розвитку, інструменти підтримки підприємницької діяльності та інші елементи, що визначають ефективність функціонування національної економіки.

Окрім цього, інституціональне середовище охоплює систему організаційно-управлінських механізмів, інструменти взаємодії держави, бізнесу й наукової сфери, а також інститути, які забезпечують адаптацію економіки до нових викликів, ризиків і структурних трансформацій. Практика провідних країн світу переконливо засвідчує, що саме якість інституціонального забезпечення є одним із визначальних чинників темпів цифрової трансформації, масштабів інноваційної активності, ефективності структурної модернізації економіки та її інтеграції у світовий економічний простір. Від рівня розвитку інституцій значною мірою залежить здатність держави забезпечувати ефективне впровадження цифрових технологій, підвищувати конкурентоспроможність національної економіки та формувати передумови для довгострокового економічного розвитку.

За сучасних умов Україна потребує формування якісно нової моделі економічного розвитку, здатної забезпечити стійкість національного господарства в умовах воєнних викликів, глобальної економічної нестабільності та загострення міжнародної технологічної конкуренції. У цьому контексті цифровізація набуває значення не лише напряму технологічної модернізації виробництва чи розвитку сектора інформаційно-комунікаційних технологій, а й стратегічного інструменту підвищення ефективності державного управління, зміцнення інституціональної спроможності, активізації інноваційних процесів і забезпечення проактивного відновлення та довгострокового розвитку національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Передумови формування сучасного інституціонального базису цифровізації національної економіки та забезпечення її конкурентоспроможності активно досліджуються як у вітчизняній, так і в зарубіжній економічній науці. У сучасних наукових працях цифрова трансформація розглядається не лише як процес широкого впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у різні сфери

економічної діяльності, а і як комплексна інституційна трансформація, що охоплює зміну механізмів державного регулювання, системи управління, моделей взаємодії економічних агентів та засад функціонування національного господарства.

Значна увага у наукових дослідженнях приділяється сучасному стану та перспективам розвитку сектора інформаційно-комунікаційних технологій України як одного з ключових драйверів цифрової трансформації економіки. Зокрема, П. Куцик та ін. обґрунтовують визначальну роль ІТ-індустрії у формуванні інноваційної моделі економічного розвитку, підвищенні продуктивності праці, нарощуванні експортного потенціалу та інтеграції України до глобального цифрового простору. Автори наголошують, що подальший розвиток ІТ-сектора потребує удосконалення інституціональних умов функціонування, розвитку людського капіталу, стимулювання інноваційної діяльності та підвищення ефективності державної політики [1; 2, с. 346-361]. Подібних висновків дотримуються А. Процикевич та К. Процикевич, які відзначають стійке зростання ролі сектора ІКТ у структурній модернізації економіки України та акцентують увагу на необхідності формування сучасної нормативно-правової бази, розвитку цифрової інфраструктури й стимулювання технологічного підприємництва [3, с. 430-434].

Окремий напрям наукових досліджень присвячений обґрунтуванню державної політики розвитку цифрової економіки та реалізації потенціалу ІТ-сектора. Так, Т. Васильців та ін. доводять, що ефективність державної політики має базуватися на комплексному поєднанні інституційних, організаційно-економічних та фінансових інструментів, спрямованих на підтримку інноваційної активності, стимулювання цифрового підприємництва, розвитку людського капіталу та формування конкурентних переваг України на світовому ринку цифрових технологій [4, с. 56-63]. Водночас у дослідженні [5, с. 162-168] обґрунтовується значення сектора інформаційно-комунікаційних технологій як ключового чинника формування *SMART*-спеціалізації регіонів, розвитку інноваційних екосистем та забезпечення структурної модернізації економіки на регіональному рівні.

Важливий напрям сучасних досліджень стосується інституціонального забезпечення процесів цифровізації. Зокрема, у праці [6, с. 26-31] узагальнено світовий досвід державного управління цифровою трансформацією та наголошено, що успішна реалізація цифрової політики безпосередньо залежить від сформованості інституційної архітектури, узгодженості діяльності державних органів, стабільності нормативно-правового забезпечення та наявності достатнього ресурсного потенціалу. Також наголошено, що саме інституціональні механізми створюють необхідні передумови для швидкого впровадження цифрових технологій, розвитку цифрових сервісів та підвищення ефективності функціонування державного сектору.

Окремий блок наукових праць присвячений дослідженню цифрових платформ як одного із базових інститутів цифрової економіки. Так, Т. Пушкар

розглядає цифрові платформи як ефективний інструмент оптимізації стратегічного управління підприємствами, підвищення якості прийняття управлінських рішень та забезпечення адаптивності бізнесу до динамічних змін зовнішнього середовища [7, с. 213-220]. Натомість Д. Райко акцентує увагу на ролі цифрових платформ у розвитку маркетингу відносин, інтеграції учасників ринку та формуванні нових механізмів взаємодії між виробниками, постачальниками та споживачами [8]. Подальший розвиток цієї проблематики представлено у праці К. Січкаренко, де обґрунтовано концептуальні підходи до класифікації цифрових платформ, визначено їх роль у забезпеченні взаємодії між економічними агентами, формуванні нових бізнес-моделей та прискоренні процесів цифровізації економіки [9].

Сучасні дослідження дедалі більше орієнтуються на оцінювання впливу цифрових платформ на систему управління підприємствами та економічну безпеку. Так, Б. Харченко, Л. Лігоненко та ін. доводять, що цифрові платформи – важливий інструмент удосконалення менеджменту, автоматизації управлінських процесів і підвищення результативності діяльності суб'єктів господарювання [10; 11, с. 220-227]. Аналогічних висновків доходять В. Коваль та ін., які розглядають, як використання цифрових платформ управління сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, оптимізації використання ресурсів, зміцненню економічної безпеки підприємств і формуванню їх конкурентних переваг в умовах цифрової економіки [12, с. 176-185].

Проблематика стратегічного управління цифровою трансформацією підприємств висвітлена у праці О. Мельника та М. Рудої, які доводять, що цифровізація має інтегруватися до системи стратегічного менеджменту підприємств, визначаючи нові напрями розвитку бізнес-моделей, підходів до управління ресурсами та механізмів забезпечення конкурентоспроможності [13, с. 196-209]. Подібну позицію займають В. Томах та ін., які розглядають цифрову трансформацію управління підприємствами як важливу передумову забезпечення сталого розвитку, технологічної модернізації та впровадження сучасних креативних управлінських рішень [14].

Водночас аналіз сучасної наукової літератури свідчить, що переважна більшість досліджень присвячена окремим аспектам цифрової трансформації економіки, розвитку ІКТ-сектора, цифрових платформ, цифровізації підприємств або державної політики у сфері цифровізації. Натомість недостатньо комплексно дослідженими залишаються питання формування цілісного інституціонального базису цифровізації національної економіки, який би інтегрував нормативно-правові, організаційно-економічні, інституційні, інноваційні та цифрові механізми забезпечення конкурентоспроможності України в умовах глобальної цифрової трансформації, воєнних викликів та післявоєнного відновлення. Саме необхідність наукового обґрунтування

напрямів удосконалення такого інституціонального базису визначає актуальність подальших досліджень у цій сфері.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування напрямів удосконалення інституціонального базису цифровізації та посилення конкурентоспроможності національної економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. За сучасних умов реалізація потенціалу цифрової трансформації набуває критичного значення для забезпечення стійкого розвитку національної економіки. Водночас результативність цифровізації значною мірою визначається якістю інституціонального середовища, тобто спроможністю держави сформувати комплекс сприятливих нормативно-правових, організаційно-економічних та управлінських умов для розвитку цифрових платформ, стимулювання інноваційного підприємництва, активізації інвестиційної діяльності у високотехнологічних секторах і прискорення технологічної модернізації. У цьому контексті удосконалення інституціонального базису цифровізації повинно розглядатися як один із стратегічних пріоритетів державної політики, оскільки саме він створює необхідні передумови для структурної перебудови економіки на інноваційно-технологічних засадах, підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення ефективного післявоєнного відновлення України.

На нашу думку, повноцінно сформоване та ефективно функціонуюче інституціональне середовище цифрової трансформації економіки України забезпечує реалізацію комплексу взаємопов'язаних функцій, які охоплюють основні напрями розвитку цифрової економіки (рис. 1). Зокрема, воно формує сучасне правове поле здійснення господарської діяльності, створює сприятливі умови для функціонування суб'єктів цифрової економіки, забезпечує систему економічних стимулів до інноваційної та відповідальної поведінки, сприяє розвитку партнерських відносин між державою, бізнесом і науковою сферою, розширює можливості виходу на внутрішні та зовнішні ринки, а також забезпечує умови для масштабування цифрових рішень, підвищення мобільності ресурсів і прискорення технологічного розвитку.

Виходячи із зазначеного, інституціональний базис цифровізації та посилення конкурентоспроможності національної економіки доцільно трактувати як цілісну систему взаємопов'язаних інститутів, нормативно-правових положень, організаційно-управлінських механізмів, економічних інструментів і регуляторних рішень, спрямованих на формування сприятливого середовища для цифрової

трансформації, інноваційного розвитку та технологічної модернізації. За сучасних умов такий інституціональний базис набуває не лише економічного, а й стратегічного безпекового значення, оскільки цифровізація дедалі більше виступає чинником зміцнення економічної стійкості держави, підвищення ефективності публічного управління, розвитку оборонно-технологічного потенціалу, підтримання критичної інфраструктури та збереження людського капіталу як ключового ресурсу довгострокового розвитку країни.

З огляду на функціональне призначення інституціонального базису в забезпеченні економічного розвитку, державна політика цифрової трансформації національного господарства України має ґрунтуватися на формуванні цілісної багаторівневої системи інституційного забезпечення, спроможної створити необхідні передумови для технологічної модернізації, структурної трансформації економіки, розвитку цифрових ринків і зміцнення міжнародної конкурентоспроможності держави. Особливістю сучасного етапу суспільно-економічного розвитку є те, що цифровізація перестає бути окремим напрямом технологічних змін і трансформується в універсальний інструмент модернізації виробничих процесів, державного управління, суспільних відносин та системи національної безпеки.

Базовим елементом цієї системи виступає нормативно-правова складова, яка визначає інституційні рамки функціонування цифрової економіки шляхом формування системи правових норм, регуляторних механізмів і стандартів. Її призначення полягає у створенні сучасного правового середовища для розвитку електронної комерції, цифрових платформ, електронної ідентифікації, цифрових державних сервісів, управління даними, кібербезпеки, захисту інформаційних ресурсів, використання технологій штучного інтелекту, цифрових активів та інноваційної діяльності. Саме нормативно-правове забезпечення визначає правила взаємодії учасників цифрової економіки, формує правові гарантії ведення підприємницької діяльності, сприяє залученню інвестицій у високотехнологічні сектори та створює умови для розвитку цифрового підприємництва. Одним із ключових напрямів удосконалення цієї складової є гармонізація національного законодавства із правом Європейського Союзу та міжнародними цифровими стандартами, що виступає необхідною передумовою інтеграції України до європейського цифрового простору.



Рис. 1. Функціонально-логічна схема розвитку інституціонального базису цифровізації економіки в Україні

Джерело: авторська розробка

Наступною складовою інституціонального базису є організаційно-управлінський компонент, який забезпечує практичну реалізацію нормативно-правових засад цифрової трансформації через систему державних інституцій, механізмів координації, управлінських рішень та організаційних структур. До його складу належать центральні та регіональні органи публічного управління, відповідальні за цифровий розвиток, механізми міжвідомчої взаємодії, інструменти стратегічного планування, системи моніторингу й оцінювання результативності цифрових реформ, а також механізми координації процесів цифровізації на державному, регіональному та галузевому рівнях. Основною

функцією цієї складової є забезпечення узгодженості державної політики, концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках цифрового розвитку, формування ефективної моделі цифрового врядування та інтеграція сучасних цифрових рішень у діяльність органів влади, бізнесу й суспільства. Від рівня розвитку організаційно-управлінських механізмів безпосередньо залежить спроможність держави своєчасно реагувати на технологічні виклики та забезпечувати адаптивність економіки до змін цифрового середовища.

Важливе місце у структурі інституціонального базису посідає інфраструктурна складова, яка формує матеріально-технічні, технологічні та

комунікаційні передумови функціонування цифрової економіки. З огляду на її багатокомпонентний характер доцільно виокремити кілька взаємопов'язаних елементів. Перший із них становить цифрова інфраструктура, що охоплює широкосмугові мережі доступу до Інтернету, мобільні комунікації, центри обробки даних, хмарні сервіси, цифрові платформи, системи електронної ідентифікації та сучасні цифрові мережі. Її розвиток створює базові умови для функціонування цифрової економіки, забезпечує доступ населення й бізнесу до цифрових сервісів та сприяє скороченню цифрової нерівності між територіями.

Другим елементом інфраструктурної складової виступає інноваційно-технологічна інфраструктура, яка об'єднує технопарки, науково-дослідні центри, інноваційні хаби, бізнес-інкубатори, стартап-екосистеми, кластери та механізми трансферу технологій. Її ключове призначення полягає у створенні сприятливих умов для розроблення, впровадження та комерціалізації цифрових інновацій, розвитку високотехнологічних виробництв, активізації підприємницької діяльності та зміцнення конкурентних позицій вітчизняного сектора інформаційно-комунікаційних технологій.

Третім елементом інфраструктурної складової доцільно визначити цифрові платформи взаємодії між державою, бізнесом, науково-освітньою сферою, інноваційними структурами та іншими учасниками цифрової трансформації. Їх функціонування забезпечує інтеграцію суб'єктів цифрової економіки, ефективний обмін інформацією, знаннями, технологіями та інноваційними рішеннями, сприяє формуванню цифрових екосистем, розвитку державно-приватного партнерства й створенню сприятливого інституційного середовища для інноваційного підприємництва.

Окремого значення в сучасних умовах набуває інфраструктура цифрової безпеки та стійкості, яка охоплює системи кібербезпеки, захисту критичної цифрової інфраструктури, механізми протидії кіберзагрозам та інструменти забезпечення цифрового суверенітету держави. В умовах воєнних і гібридних загроз саме цей компонент визначає рівень захищеності державних інформаційних ресурсів, стабільність функціонування цифрових сервісів, безперервність роботи критичної інфраструктури та загальну стійкість економіки до зовнішніх дестабілізуючих чинників.

Наступною структурною складовою інституціонального базису є ресурсне забезпечення цифрової трансформації, яке охоплює матеріально-технічні, технологічні, фінансові та кадрові ресурси. Водночас визначальне значення мають фінансово-інвестиційний і кадровий компоненти. Фінансово-інвестиційне забезпечення передбачає використання державних програм підтримки цифровізації, механізмів стимулювання інвестицій у високотехнологічні сфери, грантових інструментів, державно-приватного партнерства, венчурного фінансування, міжнародної технічної допомоги та інших джерел залучення капіталу.

Не менш важливим компонентом ресурсного забезпечення є людський капітал, розвиток якого передбачає формування сучасної системи цифрових компетентностей, професійної освіти, підготовки та перепідготовки кадрів відповідно до потреб цифрової економіки. Саме висококваліфіковані людські ресурси забезпечують здатність економіки до створення, адаптації та ефективного використання цифрових технологій, генерування інновацій і розвитку високотехнологічних видів економічної діяльності, що визначає довгострокову конкурентоспроможність країни.

Завершальною складовою запропонованого інституціонального базису є інтеграційний компонент, спрямований на забезпечення повномасштабної інтеграції України до європейського та світового цифрового простору. Його функціональне призначення полягає у гармонізації національної цифрової політики із європейськими нормами та стандартами, участі у міжнародних технологічних програмах, розвитку транскордонної цифрової співпраці, розширенні міжнародного науково-технологічного партнерства та інтеграції українських підприємств у цифрові ланцюги створення доданої вартості.

Функціональне призначення інтеграційної складової визначається тим, що сучасна цифрова економіка розвивається у глобалізованому технологічному просторі, де рівень міжнародної інтегрованості держави безпосередньо впливає на її можливості щодо залучення інвестицій, освоєння передових технологій, доступу до інноваційних ресурсів та розширення присутності на світових ринках. Реалізація інтеграційного компонента інституціонального базису створює передумови для прискорення технологічної модернізації національної економіки, зміцнення експортного потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій, активізації міжнародного науково-технологічного співробітництва та розвитку транскордонної кооперації. У довгостроковій перспективі саме інтеграційна складова забезпечує повноцінне входження України до європейського та глобального цифрового простору як конкурентоспроможного й технологічно спроможного учасника.

Водночас інституціональне забезпечення цифрової трансформації має бути орієнтоване на підвищення системності, узгодженості та ефективності процесів технологічної модернізації національного господарства. Його основне функціональне призначення полягає у формуванні інституційного середовища, в межах якого цифровізація набуває характеру комплексного механізму структурної перебудови економіки, підвищення продуктивності виробництва, модернізації системи державного управління та розвитку високотехнологічного інноваційного підприємництва.

За таких умов інституціональний базис має забезпечувати інтегрованість усіх складових цифрової трансформації, координацію діяльності суб'єктів цифрової економіки, скорочення транзакційних витрат, усунення інституційних обмежень та формування дієвих стимулів до широкомасштабного

впровадження цифрових технологій у виробничу, управлінську та соціально-економічну сфери. Водночас оцінювання ефективності такого базису не має обмежуватися кількісними показниками цифровізації або масштабами впровадження цифрових рішень. Більш репрезентативним критерієм виступає рівень конкурентоспроможності національної економіки, її здатність формувати й підтримувати довгострокові технологічні переваги.

Водночас недостатній рівень розвитку інституціонального забезпечення, нестабільність регуляторного середовища, нерозвиненість цифрової інфраструктури, фрагментарність державної політики та недостатня координація процесів цифровізації можуть суттєво стримувати технологічне оновлення економіки, обмежувати інноваційну активність, посилювати технологічну залежність країни та знижувати її конкурентні позиції на світових ринках. Це дає підстави стверджувати, що цифрова трансформація і конкурентоспроможність національної економіки перебувають у відносинах взаємного посилення, тоді як інституціональне середовище виступає системоутворювальним механізмом, який забезпечує ефективну взаємодію між цими процесами.

Стратегічним результатом формування ефективного інституціонального базису цифровізації має стати суттєве зміцнення технологічної конкурентоспроможності економіки України, що проявлятиметься через систему взаємопов'язаних соціально-економічних ефектів. Насамперед очікується зростання частки високотехнологічного експорту, що відображатиме поступовий перехід від переважно сировинної моделі розвитку до економіки, орієнтованої на виробництво продукції з високою доданою вартістю, розвиток сектора ІКТ, цифрових сервісів, оборонно-промислових технологій та інших високотехнологічних виробництв. Не менш важливими результатами мають стати стає зростання валового внутрішнього продукту, забезпечене насамперед інноваційною діяльністю, розвитком економіки знань, технологічною модернізацією та підвищенням ефективності використання ресурсів, а також істотне підвищення продуктивності праці завдяки автоматизації виробничих процесів, впровадженню технологій штучного інтелекту, цифрових платформ, роботизації та сучасних цифрових інструментів управління.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Обґрунтовано, що ефективне інституціональне забезпечення цифрової трансформації виступає визначальною передумовою формування конкурентоспроможної, технологічно розвиненої та стійкої моделі національної економіки України. Його роль полягає у створенні якісного інституційно-правового середовища та дієвих організаційно-управлінських механізмів, необхідних для реалізації системних цифрових перетворень, структурної модернізації економіки й забезпечення довгострокового інноваційного розвитку. У результаті дослідження визначено, що інституціональний базис цифровізації та підвищення конкурентоспроможності національної економіки

формується сукупністю взаємопов'язаних компонентів, до яких належать нормативно-правова база, організаційно-управлінська система, інфраструктурне забезпечення (цифрова, інноваційно-технологічна та безпекова інфраструктура, а також цифрові платформи взаємодії), ресурсний блок (фінансово-інвестиційний і кадровий потенціал) та інтеграційна підсистема, орієнтована на поглиблення європейської цифрової інтеграції.

Доведено, що подальше вдосконалення інституціонального базису цифровізації та зміцнення конкурентоспроможності економіки України потребує реалізації комплексної системи взаємоузгоджених інструментів державної політики, спрямованих на усунення існуючих інституційних обмежень і дисфункцій кожної із його структурних складових. До пріоритетних напрямів віднесено вдосконалення нормативно-правового регулювання цифрової економіки та його гармонізацію із законодавством і цифровими стандартами Європейського Союзу; формування інтегрованої системи стратегічного управління цифровою трансформацією; розвиток сучасної цифрової та інноваційно-технологічної інфраструктури на основі технологій Індустрії 4.0, хмарних обчислень, центрів обробки даних і цифрових екосистем; зміцнення інституцій кібербезпеки та цифрової стійкості; створення єдиних цифрових платформ взаємодії між органами влади, бізнесом, науковою й освітньою сферами та громадянським суспільством; запровадження ефективних механізмів фінансово-інвестиційної підтримки цифрової трансформації, інноваційної діяльності та сфери досліджень і розробок; модернізацію системи професійної підготовки кадрів, розвиток цифрових компетентностей і людського капіталу, а також поглиблення інтеграції України до європейських цифрових, науково-технологічних та інноваційних екосистем.

Реалізація запропонованого комплексу інструментів державного регулювання забезпечить формування цілісного, адаптивного та інституційно збалансованого середовища цифрової трансформації, яке стане основою для прискорення технологічної модернізації національного господарства, активізації інноваційної діяльності, підвищення економічної стійкості та зміцнення міжнародної конкурентоспроможності України в умовах глобальної цифрової трансформації.

У перспективі подальші дослідження мають бути спрямовані на всебічне вивчення ролі цифровізації та розвитку інноваційних екосистем у формуванні нового типу інвестиційного клімату, орієнтованого на економіку знань, стартап-культуру та технологічне підприємництво.

ЛІТЕРАТУРА

1. Куцик П., Туліка Н., Процикевич А. Стан та перспективи розвитку ІТ-індустрії України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://surli.cc/zbxknf>
2. Куцик П., Лупак Р., Щупаківський Р., Качан О., Вірт М. Концептуальні засади узгодження

галузових структурних зрушень із потребами забезпечення конкурентоспроможності економіки в умовах цифрових трансформацій. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 2 (55). С. 346–361. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.55.2024.4284>

3. Процикевич А. І., Процикевич К. І. Сучасні тенденції розвитку сектора ІКТ в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 6. С. 430–434. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-67>

4. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Штець Т. Ф. Обґрунтування стратегічних напрямів, цілей та заходів державної політики реалізації потенціалу ІТ-сектору економіки України. *Підприємство і торгівля*. 2018. Вип. 23. С. 56–63. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-10>

5. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Роль сектору інформаційно-комунікаційних технологій у формуванні та реалізації потенціалу SMART-спеціалізації на регіональному рівні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємство*. 2019. № 5 (110). С. 162–168. URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-30>

6. Щупаківський Р. В. Світовий досвід налагодження та розбудови системи державного управління процесами цифровізації: інституційний базис та ресурсне забезпечення. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 26–31. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-26-31>

7. Пушкар Т. Цифрові платформи як інструмент оптимізації стратегічних рішень. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 213–220. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-29>

8. Райко Д. В. Цифрові платформи як інструмент розвитку маркетингу відносин у B2C та B2B-сегментах. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 21. URL: <https://surl.li/ljjjz>

9. Січкаренко К. О. Цифрові платформи: підходи до класифікації та визначення ролі в економічному розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 35. С. 28–32. URL: <https://surl.li/gbirzy>

10. Харченко Б. С., Ткаченко С. О., Мандзюк О. М. Цифрові платформи як інструмент підвищення ефективності менеджменту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18. URL: <https://surl.li/bzjefj>

11. Лігоненко Л. О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 220–227. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227>

12. Коваль В. В., Камінський О. Є., Редьква О. З., Онофрійчук О. П., Капранова Л. Г. Цифрові платформи управління як інструмент трансформації та підвищення економічної безпеки підприємств. *Проблеми економіки*. 2025. № 3 (65). С. 176–185. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-176-185>

13. Мельник О. Г., Руда М. В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу.

Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2024. № 2 (12). С. 196–209. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196>

14. Томах В. В., Сісаєва Т. Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. № 18. URL: <https://surl.li/avjdx>

REFERENCES

1. Kutsyk, P., Tulika, N. and Protsykevych, A. (2024), State and prospects of development of the IT industry in Ukraine, *Economy and Society*, № 67, available at: <https://surl.li/cc/bxknf>

2. Kutsyk P., Lupak R., Shchupakivskiy R., Kachan O. and Virt M. (2024), Conceptual principles of coordination of sectoral structural changes with the need to ensure the competitiveness of the economy in the conditions of digital transformations, *Financial and credit activity problems of theory and practice*, «2 (55), s. 346–361, available at: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.55.2024.4284>

3. Protsykevych, A. and Protsykevych, K. (2023), Current trends in the development of the ICT sector in Ukraine, *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, № 6, s. 430–434, available at: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-67>

4. Vasylytsiv, T., Lupak, R. and Shtets, T. (2018), Substantiation of strategic directions, goals and measures of state policy for realization of the IT sector potential in Ukraine, *Entrepreneurship and Trade*, № 23, s. 56–63, available at: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-10>

5. Vasylytsiv, T., Lupak, R. and Rudkovskiy, O. (2019), The role of the information and communication technology sector in the formation and implementation of the SMART specialization potential at the regional level, *State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, № 5 (110), s. 162–168, available at: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-30>

6. Shchupakivskiy, R. (2023), World experience in establishing and developing the public administration system for digitalization processes: institutional basis and resource support, *Biznes Inform*, № 9, s. 26–31, available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-26-31>

7. Pushkar, T. (2025), Digital platforms as a tool for optimizing strategic decisions, *Sustainable Development of Economy*, № 2 (53), s. 213–220, available at: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-29>

8. Raiko, D. (2026), Digital platforms as a tool for relationship marketing development in B2C and B2B segments, *Actual Issues of Economic Sciences*, № 21, available at: <https://surl.li/ljjjz>

9. Sichkarenko, K. (2018), Digital platforms: approaches to classification and defining their role in economic development, *Black Sea Economic Studies*, № 35, s. 28–32, available at: <https://surl.li/gbirzy>

10. Kharchenko, B., Tkachenko, S. and Mandziuk, O. (2025), Digital platforms as a tool for improving management efficiency, *Actual Issues of Economic Sciences*, № 18, available at: <https://surl.li/bzjefj>

11. Lihonenko, L. (2025), Digitalization in enterprise performance management and strategy formation: Impact and transformational potential, *Economic Scope*, № 199, s. 220–227, available at: <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227>

12. Koval, V., Kaminskyi, O., Redkva, O., Onofriichuk, O. and Kapranova, L. (2025), Digital management platforms as a tool for transformation and improvement of enterprise economic security, *Problems of Economy*, № 3 (65), s. 176–185, available at: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-176-185>

13. Melnyk, O. and Ruda, M. (2024), Strategic aspects of digital business transformation, *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, № 2 (12), s. 196–209, available at: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196>

14. Tomakh, V., Sihaieva, T. and Martynenko, M. (2023), Digital transformation of enterprise management in Ukraine in the context of sustainable development: innovative solutions and creative technologies, *Academic Visions*, № 18, available at: <https://surl.li/avjdax>

Стаття надійшла: 06.07.2026

Стаття прийнята: 10.08.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026

УДК 005.95/96:005.334

Фединець Н. І.,

nataliafedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,

Researcher ID: P-3237-3596,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ

Анотація. У статті досліджуються теоретичні та практичні аспекти управління командою в системі організаційних змін. Розкрито роль команди як одного з ключових чинників успішного впровадження організаційних трансформацій. Визначено основні етапи формування команди в умовах змін, охарактеризовано її функції та значення для досягнення стратегічних цілей організації. Метою статті є обґрунтування сучасних підходів і методів управління командами в системі організаційних змін, а також розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності командної взаємодії. Встановлено, що результативність змін значною мірою залежить від рівня командної взаємодії, ефективності комунікацій, лідерства та довіри між учасниками. Визначено основні проблеми формування команд, серед яких нечітко визначені цілі, проблеми комунікації, недостатня мотивація персоналу, конфлікти, опір змінам та обмеженість ресурсів. За результатами дослідження виявлено відмінності у рівні прояву зазначених проблем у різних сферах діяльності. Обґрунтовано важливість довіри як ключової передумови ефективної командної роботи. Запропоновано модель оцінювання рівня довіри в організації, що враховує вплив комунікації, відповідальності, компетентності працівників, лідерства, взаємної підтримки, мотивації та організаційної культури. Систематизовано сучасні інструменти та методи управління командами в процесі змін, зокрема Agile, Scrum, Kanban, Lean Management, цифрові засоби комунікації, інструменти мотивації персоналу, методи оцінювання результативності та аналітичні системи підтримки управлінських рішень. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для формування ефективних команд, підвищення рівня довіри, удосконалення комунікаційних процесів, а також зниження опору персоналу під час реалізації організаційних змін.

Ключові слова: менеджмент, управління, персонал, команда, організаційні зміни, методи, підходи.

Fedynets N. I.,

nataliafedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,

Researcher ID: P-3237-3596,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

TEAM MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF ORGANIZATIONAL CHANGE: MODERN APPROACHES AND METHODS

Abstract. The article examines the theoretical and practical aspects of team management within the system of organizational change. The role of the team as one of the key factors ensuring the successful implementation of organizational transformations is revealed. The main stages of team formation under conditions of change are identified, and its functions and significance for achieving the strategic goals of an organization are characterized. The aim of the article is to substantiate modern approaches and methods of team management within the system of organizational change, as well as to develop recommendations for improving the effectiveness of team interaction. It is determined that the effectiveness of organizational change largely depends on the level of team interaction, communication efficiency, leadership, and trust among participants. The main problems of team formation are identified, including unclear goal setting, communication issues, insufficient employee motivation, conflicts, resistance to change, and resource constraints. The study reveals differences in the manifestation of these problems across various fields of activity. The importance of trust as a key prerequisite for effective teamwork is substantiated. A model for assessing the level of trust in an organization is proposed, taking into account the influence of communication, responsibility, employee competence, leadership, mutual support, motivation, and organizational culture. Modern tools and methods of team management in the process of change are systematized, including Agile, Scrum, Kanban, Lean Management, digital communication tools, employee



motivation instruments, performance evaluation methods, and analytical decision-support systems. The practical significance of the results lies in their potential application for forming effective teams, increasing the level of trust, improving communication processes, and reducing employee resistance during the implementation of organizational change.

Keywords: management, team management, personnel, team, organizational change, methods, approaches.

JEL Classification: M10, M12, M14, D23, L20

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-12>

Постановка проблеми. У сучасних умовах організації функціонують у середовищі постійних змін, які охоплюють технологічні, соціальні, економічні та управлінські аспекти їхньої діяльності. Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація, зростання конкуренції, військові конфлікти, розвиток інновацій та швидка зміна потреб споживачів змушують переглядати традиційні підходи до організації праці та управління персоналом. За таких обставин організаційні зміни стають необхідною умовою забезпечення стійкого розвитку, підвищення ефективності діяльності та збереження конкурентних переваг.

Успішність впровадження змін значною мірою визначається людським фактором, оскільки саме працівники виступають основними учасниками процесів трансформації. Незалежно від масштабу та характеру змін, їх реалізація потребує узгоджених дій, ефективної взаємодії та координації зусиль усіх учасників організації. У цьому контексті особливого значення набуває управління командою, яка виступає основою реалізації стратегічних рішень та забезпечує досягнення поставлених цілей в процесі змін. Команди дозволяють ефективніше реагувати на виклики зовнішнього середовища, адаптуватися до нових умов діяльності та швидше впроваджувати необхідні зміни. Водночас процес організаційних перетворень часто супроводжується виникненням невизначеності, психологічного напруження, опору персоналу, порушенням усталених комунікаційних зв'язків і необхідністю освоєння нових компетентностей. Це створює додаткові вимоги до керівників та менеджерів, відповідальних за управління командами.

Особливої актуальності питання управління командами набуває в умовах цифровізації бізнес-процесів та поширення дистанційних і гібридних форматів роботи. Нові форми взаємодії потребують удосконалення механізмів координації діяльності працівників, підтримки ефективних комунікацій, формування корпоративної культури та забезпечення високого рівня залученості персоналу до процесів змін. За таких умов традиційні методи управління часто втрачають свою ефективність, що обумовлює необхідність використання сучасних підходів, заснованих на принципах гнучкості, адаптивності, командної взаємодії та лідерства.

Важливого значення набуває здатність керівників формувати команди, які не лише виконують поставлені завдання, а й активно підтримують процеси організаційних змін, демонструють готовність до навчання, генерування нових ідей та

прийняття нестандартних рішень. Ефективне управління командою сприяє зниженню рівня опору змінам, підвищенню мотивації працівників, зміцненню внутрішньої довіри та формуванню сприятливого середовища для реалізації трансформаційних ініціатив.

Отже, в умовах сучасних викликів та динамічного розвитку організаційного середовища управління командою виступає одним із ключових чинників успішного впровадження змін. Актуальність цієї проблематики обумовлена необхідністю пошуку та впровадження сучасних підходів і методів управління, здатних забезпечити ефективну взаємодію працівників, підвищити адаптивність організації та сприяти досягненню стратегічних цілей у процесі організаційних перетворень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В умовах цифрової трансформації та нестабільності зовнішнього середовища особливої актуальності набувають питання управління командами в системі організаційних змін. Ефективність реалізації змін значною мірою залежить від здатності організації формувати адаптивні команди, розвивати персонал та впроваджувати сучасні управлінські підходи. Стратегічні аспекти управління розвитком підприємств в умовах кризових викликів досліджували С. Білоус та А. Трохименко [1], наголошуючи на важливості розвитку кадрового потенціалу для забезпечення стійкості організації. Питання стратегічного управління змінами та їх узгодження із цілями організації висвітлено у працях Н. Захарчук, Н. Гавловської та Є. Рудніченко [3].

Проблеми розвитку персоналу як чинника ефективного корпоративного управління розглядають Л. Федоришина та О. Гарват [9], а В. Хачатрян [10] досліджує роль людського капіталу у розвитку підприємства в умовах змін. Вплив управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства обґрунтовують І. Шевченко та С. Кубіцький [11].

Теоретичні засади управління змінами, в тому числі й змінами при управлінні командами, розкрито у роботах С. Мельника та Д. Коця [5], а систематизацію основних концепцій і моделей змін здійснив О. Тарасюк [6]. У працях О. Томчук досліджено особливості управління персоналом у процесі організаційних трансформацій, де акцентовано увагу на мотивації працівників і розвитку їх компетентностей [7; 8].

Методологічні засади гнучкого управління змінами розглядають М. Буряк та О. Маковоз [2], які визначають Agile-підхід як ефективний

інструмент організаційної трансформації та наголошують на необхідності формування культури гнучкого мислення. Практичні аспекти використання Agile-методології в управлінні командами досліджують Н. Ковальчук і К. Комарова [4], які відзначають важливість самоорганізації команд, постійного вдосконалення робочих процесів та розширення повноважень працівників.

Отже, наукові дослідження підтверджують важливість гнучких підходів, розвитку персоналу та командної взаємодії для успішного впровадження організаційних змін. Водночас потребують подальшого вивчення питання інтеграції Agile-методів, розвитку лідерських компетентностей та вдосконалення механізмів управління командами в умовах сучасних викликів.

Постановка завдання. Метою написання статті є дослідження сучасних інструментів та методів управління командами в процесі впровадження змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження змін є складним управлінським процесом, спрямованим на адаптацію організації до нових умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Однією з ключових особливостей цього процесу є необхідність подолання опору змінам, який виникає через невизначеність, страх перед новими умовами праці або небажання виходити із зони комфорту. Тому успішне впровадження змін потребує ефективної комунікації між керівництвом та працівниками, що забезпечує розуміння цілей, переваг і наслідків запланованих трансформацій.

Іншою важливою особливістю є поетапність реалізації змін. Зазвичай процес охоплює підготовку до змін, впровадження та закріплення отриманих результатів. На кожному етапі необхідно здійснювати моніторинг, оцінювати ефективність заходів та за потреби коригувати дії. Крім того, впровадження змін потребує відповідних ресурсів, зокрема часу, фінансів, технологій та людського потенціалу.

Команда є одним із найважливіших чинників успішного впровадження змін. Вона представляє собою групу осіб, які мають спільну мету, розподілені ролі та взаємну відповідальність за досягнення результатів. Ефективна команда характеризується високим рівнем комунікації, довіри, співпраці та здатністю швидко реагувати на нові виклики.

Наявність команди є критично важливою під час впровадження змін, оскільки складні організаційні трансформації потребують координації зусиль різних фахівців. Команда забезпечує обмін знаннями та досвідом, що сприяє більш якісному прийняттю рішень і зменшенню ризиків. Крім того, командна робота дозволяє ефективніше розподіляти завдання, контролювати виконання заходів та підтримувати працівників у процесі адаптації до нових умов.

Важливою функцією команди є також формування позитивного ставлення до змін серед

персоналу. Члени команди можуть виступати агентами змін, демонструючи приклад підтримки нововведень та сприяючи поширенню необхідної інформації в організації. Отож команда не лише реалізує заплановані заходи, а й створює умови для довгострокового закріплення змін та підвищення ефективності діяльності організації. Саме команда є одним із чинників впровадження змін.

Формування команди при впровадженні змін є послідовним процесом, який передбачає визначення цілей, підбір кваліфікованих працівників, розподіл ролей та створення умов для ефективної взаємодії. Правильно сформована команда забезпечує успішну реалізацію змін, зменшує опір персоналу та сприяє досягненню стратегічних цілей організації (табл. 1).

Процес розпочинається з визначення цілей команди, під час якого встановлюються основні завдання та очікувані результати змін. Це дає змогу сформулювати вимоги до майбутніх учасників команди та визначити необхідні компетенції. Наступним етапом є визначення необхідних ролей, що передбачає формування переліку посад і функцій, необхідних для реалізації змін, зокрема керівника команди, консультантів, експертів та інших фахівців залежно від специфіки проекту.

Після цього здійснюється відбір кандидатів, під час якого підбираються працівники з відповідними знаннями, професійним досвідом, навичками та готовністю підтримувати зміни. На етапі формування складу команди до неї включають осіб, здатних ефективно взаємодіяти між собою, працювати на досягнення спільних цілей та адаптуватися до нових умов діяльності. Особлива увага приділяється наявності лідера та працівників, які активно підтримують процес змін.

Важливим кроком є розподіл обов'язків, відповідно до якого між членами команди визначаються функції, повноваження та сфери відповідальності з урахуванням їхніх компетенцій і ролей. Для забезпечення ефективної роботи команди здійснюється налагодження комунікації шляхом визначення каналів обміну інформацією, порядку проведення нарад, координації дій та прийняття управлінських рішень [4].

Подальший етап передбачає формування командної взаємодії, що спрямоване на розвиток довіри, співробітництва, взаємної підтримки та спільної відповідальності за результати діяльності. Для успішного виконання поставлених завдань команда забезпечується необхідними фінансовими, матеріальними, інформаційними та людськими ресурсами. Завершальним етапом є оцінювання ефективності роботи команди, яка передбачає моніторинг результатів діяльності, аналіз досягнення поставлених цілей та, за потреби, внесення змін до складу команди або організації її роботи з метою підвищення результативності процесу впровадження змін.

Етапи формування команди при впровадженні змін

Етап	Характеристика
Визначення цілей команди	На першому етапі визначаються цілі, завдання та очікувані результати впровадження змін. Це дозволяє встановити вимоги до майбутніх членів команди та їхніх компетенцій.
Визначення необхідних ролей	Формується перелік ролей, необхідних для реалізації змін: керівник команди, консультант, експерт, учасники робочої групи та інші фахівці залежно від специфіки проєкту.
Відбір кандидатів	Здійснюється підбір працівників, які мають необхідні знання, професійний досвід, навички та позитивне ставлення до змін.
Формування складу команди	До команди включають осіб, здатних ефективно співпрацювати, підтримувати спільні цілі та працювати в умовах змін. Особлива увага приділяється наявності лідера та прихильників змін.
Розподіл обов'язків	Між членами команди розподіляються функції, відповідальність та повноваження відповідно до їхніх компетенцій і ролей.
Налагодження комунікації	Визначаються канали обміну інформацією, порядок проведення нарад, способи координації дій та прийняття рішень.
Формування командної взаємодії	Створюються умови для розвитку довіри, співпраці, взаємної підтримки та спільної відповідальності за результати діяльності.
Забезпечення ресурсами	Команда забезпечується необхідними фінансовими, інформаційними, матеріальними та людськими ресурсами для виконання поставлених завдань.
Оцінювання ефективності роботи	Проводиться моніторинг діяльності команди, оцінюється досягнення поставлених цілей та за необхідності коригується склад або організація роботи команди.

Джерело: авторська розробка

Проблеми формування команди можуть виникати на різних етапах її створення та роботи. Погоджуємося із думкою Н. Ковальчук, К. Комарова, та О. Ткачука, що основні з них:

- нечітко визначені цілі (учасники не розуміють спільної мети, відсутні конкретні завдання та очікувані результати);
- неправильний підбір учасників (недостатня кваліфікація окремих членів, невідповідність особистих якостей вимогам команди, дисбаланс навичок і компетенцій);
- проблеми комунікації (непорозуміння між учасниками, відсутність зворотного зв'язку, недостатній обмін інформацією);
- конфлікти в колективі (особистісні суперечності, конкуренція між членами команди, розбіжності у поглядах на виконання завдань);
- невизначеність ролей та обов'язків (дублювання функцій, нерівномірний розподіл роботи, відсутність відповідальності за результат);
- недостатнє лідерство (слабка координація діяльності, нездатність керівника мотивувати команду, непослідовність у прийнятті рішень);
- низька мотивація учасників (відсутність заохочення, незадоволеність умовами праці, байдужість до спільного результату);
- недовіра між членами команди (приховування інформації, небажання співпрацювати, сумніви щодо компетентності колег);
- опір змінам (небажання освоювати нові методи роботи, страх перед новими обов'язками чи відповідальністю);

- обмежені ресурси (нестача часу, фінансів або матеріалів, перевантаження членів команди завданнями) [4, 6].

Актуальним, на наш погляд, є оцінювання проблем формування команди на підприємствах різних сфер діяльності. За результатами проведеного дослідження з'ясовано, що найнижчий рівень проблем формування команди спостерігається в ІТ-сфері (4,21 бала), що пояснюється високим рівнем цифрової комунікації, гнучкими методами управління та орієнтацією на командну взаємодію (табл. 2). Оцінювання проводилося за 10-бальною шкалою, де 1 – проблема практично відсутня, 10 – проблема проявляється дуже гостро.

Найвищий показник проблемності зафіксовано у сфері торгівлі (6,97 бала), де найбільш гострим є питання мотивації персоналу, конфліктів та недостатньої довіри між працівниками. Для виробничих підприємств характерними є обмеженість ресурсів, опір змінам та труднощі комунікації.

У сфері освіти основними проблемами виступають обмежені ресурси, низька мотивація працівників, опір змінам та складнощі внутрішньої комунікації. Це може бути пов'язано з високим навантаженням педагогічних працівників, недостатнім фінансуванням та необхідністю постійної адаптації до нових освітніх вимог і технологій.

Таблиця 2

Рейтинг основних проблем формування команди за результатами опитування працівників

Проблема	Виробництво	ІТ-сфера	Торгівля	Освіта
Нечітко визначені цілі	6,8	3,5	6,4	5,7
Неправильний підбір учасників	5,9	4,1	6,8	5,4
Проблеми комунікації	7,2	4,8	7,1	6,8
Конфлікти в колективі	6,4	4,5	7,3	6,3
Невизначеність ролей та обов'язків	6,8	3,9	6,5	5,9
Недостатнє лідерство	5,7	4,2	6,9	5,8
Низька мотивація учасників	7,5	4,6	8,0	7,2
Недовіра між членами команди	6,6	3,8	7,2	5,6
Опір змінам	7,8	3,6	6,1	7,6
Обмежені ресурси	8,2	5,1	7,4	8,1
Середнє значення	6,89	4,21	6,97	6,44

Отримані результати свідчать про необхідність удосконалення механізмів командної взаємодії, розвитку лідерства, підвищення мотивації персоналу та покращення комунікаційних процесів у різних сферах діяльності.

Важливим критерієм формування ефективної команди є довіра, оскільки саме вона створює основу для продуктивної взаємодії між її учасниками, сприяє відкритому обміну інформацією та забезпечує досягнення спільних цілей. За наявності високого рівня довіри члени команди почуваються впевнено, можуть вільно висловлювати свої думки, пропонувати ідеї та не бояться припуститися помилок.

У зазначеному аспекті можна виокремити два основні види довіри:

1. Довіра членів команди один до одного. Цей вид довіри ґрунтується на взаємній повазі, чесності, відповідальності та професійній компетентності кожного учасника. Коли члени команди довіряють один одному, вони охоче співпрацюють, діляться знаннями та досвідом, підтримують колег у складних ситуаціях і конструктивно вирішують конфлікти. Така довіра сприяє згуртованості колективу, покращує комунікацію та підвищує ефективність спільної роботи.

2. Довіра членів команди до керівника команди (лідера). Довіра до лідера формується завдяки його професіоналізму, послідовності у прийнятті рішень, справедливому ставленню до підлеглих та здатності брати на себе відповідальність за результати діяльності команди. Якщо працівники довіряють керівнику, вони краще сприймають поставлені завдання, підтримують запропоновані зміни та відчують більшу мотивацію до досягнення спільних цілей. Лідер, який користується довірою, здатний створити позитивний психологічний клімат у колективі та забезпечити ефективну координацію роботи команди.

Отож довіра між членами команди та довіра до її лідера є важливими складовими успішної командної роботи. Вони сприяють підвищенню продуктивності, зміцненню взаєморозуміння та формуванню сприятливого середовища для досягнення високих результатів.

Незважаючи на важливість довіри для ефективного функціонування команди, її формуванню

можуть перешкоджати різноманітні фактори. Проблеми довіри негативно впливають на взаємодію між членами колективу, знижують рівень співпраці та можуть призводити до конфліктів і зниження продуктивності.

До основних перешкод формування довіри в команді належать:

1. Недостатня комунікація. Відсутність відкритого та своєчасного обміну інформацією породжує непорозуміння, чутки та невизначеність серед членів команди.

2. Нечесність і невиконання зобов'язань. Якщо працівники не дотримуються своїх обіцянок або приховують важливу інформацію, рівень довіри між ними поступово знижується.

3. Несправедливе ставлення з боку керівника. Упередженість, фаворитизм або нерівномірний розподіл обов'язків можуть викликати невдоволення та втрату довіри до лідера.

4. Відсутність відповідальності. Коли окремі члени команди не виконують свої завдання належним чином і не несуть за це відповідальності, інші учасники починають сумніватися в надійності колег.

5. Конкуренція всередині команди. Надмірне суперництво між працівниками може призводити до приховування інформації, небажання допомагати один одному та погіршення командної взаємодії.

6. Попередній негативний досвід. Конфлікти, порушення домовленостей або невдалий досвід співпраці можуть створювати бар'єри для формування довірчих відносин у майбутньому.

7. Страх критики або покарання. Якщо члени команди бояться висловлювати власну думку чи повідомляти про помилки, вони стають менш відкритими, що ускладнює розвиток довіри.

8. Низький рівень компетентності окремих учасників. Сумніви щодо професійних знань і навичок колег можуть знижувати впевненість у спільній роботі та результатах діяльності команди.

Отож довіра в команді потребує постійної підтримки та розвитку. Для її зміцнення необхідно забезпечувати відкриту комунікацію, дотримання домовленостей, справедливе ставлення до всіх учасників та формування культури взаємної поваги й відповідальності.

З огляду на багатогранність поняття довіри, доцільним є її розгляд як результату впливу сукупності взаємопов'язаних факторів. Для оцінювання рівня довіри в організації та визначення основних напрямів її розвитку пропонується модель, яка враховує найбільш значущі складові організаційної взаємодії. У загальному вигляді рівень довіри в організації може бути представлений такою формулою:

$$T = \alpha C + \beta R + \gamma K + \delta S + \varepsilon V - \lambda P, \quad (1)$$

де T – інтегральний рівень довіри в організації;

C (Communication) – рівень відкритості та ефективності комунікації;

R (Responsibility) – рівень відповідальності працівників та керівників за виконання взятих зобов'язань;

K (Knowledge and Competence) – професійна компетентність працівників і керівництва;

L (Leadership) – рівень довіри до лідера, його авторитет, послідовність та здатність приймати обґрунтовані рішення;

S (Support) – взаємна підтримка та готовність до співпраці між членами колективу;

J (Justice) – сприйняття справедливості в розподілі ресурсів, винагород, навантаження та можливостей кар'єрного розвитку;

M (Motivation) – рівень мотивації працівників і їхня залученість до досягнення організаційних цілей;

V (Values) – спільність цінностей, норм поведінки та корпоративної культури;

P (Problems) – сукупність факторів, що руйнують довіру (конфлікти, приховування інформації, плинність кадрів, фаворитизм, порушення домовленостей, надмірний контроль тощо);

$\alpha, \beta, \gamma, \delta, \varepsilon, \zeta, \eta, \theta, \lambda$ – вагові коефіцієнти, які визначають ступінь впливу кожного чинника на загальний рівень довіри.

Запропонована модель демонструє, що довіра в організації формується не одним окремим фактором, а системою взаємопов'язаних елементів. Особливу роль відіграють справедливості управлінських рішень, якість лідерства, організаційна культура та рівень підтримки між працівниками. Водночас наявність конфліктів, непрозорість діяльності керівництва або порушення етичних норм можуть суттєво знижувати рівень довіри навіть за високих показників інших складових.

Отже, підвищення довіри в організації потребує комплексного підходу, спрямованого як на розвиток позитивних чинників, так і на усунення причин недовіри.

Сучасні інструменти та методи управління командами в процесі впровадження змін доцільно систематизувати за функціональними напрямками, що дозволяє комплексно оцінити їх роль у забезпеченні ефективності командної діяльності та успішності організаційних трансформацій.

Таблиця 3

Сучасні інструменти та методи управління командами в процесі впровадження змін

Група інструментів та методів	Інструменти та методи	Характеристика та призначення
Стратегічні методи управління змінами	Модель 8 кроків Коттера, модель ADKAR, модель Левіна	Забезпечення планування та поетапного впровадження змін, формування бачення, залучення працівників
Методи формування та розвитку команди	Team Building, коучинг, наставництво (mento-ring), фасилітація	Сприяння згуртованості команди, розвитку лідерських якостей, підвищенню довіри та взаємодії між учасниками
Інструменти управління проєктами	Agile, Scrum, Kanban, Lean Management	Забезпечення гнучкого планування, реагування на зміни, контролю виконання завдань та ефективний розподіл ресурсів
Інструменти комунікації та співпраці	Microsoft Teams, Slack, Zoom, Google Workspace	Забезпечення обміну інформацією, проведення онлайн-нарад, координації команди
Методи мотивації та залучення персоналу	KPI, OKR, система визнання досягнень, гейміфікація	Підвищення мотивації працівників, їхньої залученості до процесу змін та орієнтації на досягнення результатів
Методи мотивації та залучення персоналу	Balanced Score-card, Performance Management, 360° Feedback	Оцінювання результатів діяльності команди, рівень досягнення цілей, компетенції працівників та ефективність впроваджених змін
Методи управління знаннями	E-learning, корпоративні платформи, LMS	Забезпечення розвитку компетенцій працівників, поширення знань та адаптація персоналу
Цифрові аналітичні інструменти	Power BI, Tableau, HR-аналітика, People Analytics	Аналіз ефективності роботи команди, моніторинг показників та підтримки управлінських рішень на основі даних
Методи управління ризиками та опором змінам	Аналіз сторін (Stakeholder Analysis), карти ризиків	Дозволяють виявляти джерела опору змінам, оцінювати ризики та розробляти заходи щодо їх мінімізації

Джерело: побудовано на основі [1, 2, 8]

У таблиці систематизовано сучасні інструменти та методи управління командами в процесі впровадження організаційних змін. Вони охоплюють стратегічні підходи до управління змінами, зокрема моделі Коттера, ADKAR та Левіна, які забезпечують планування і реалізацію трансформаційних процесів. Важливу роль відіграють методи формування та розвитку команди, такі як тимбілдинг, коучинг і наставництво, що сприяють підвищенню згуртованості та ефективності взаємодії працівників. Для організації виконання завдань широко застосовуються гнучкі методології управління проєктами Agile, Scrum, Kanban та Lean Management.

Ефективне впровадження змін також потребує використання сучасних цифрових інструментів комунікації та співпраці, які забезпечують оперативний обмін інформацією та координацію дій членів команди. Підвищенню залученості персоналу сприяють інструменти мотивації, зокрема KPI, OKR, системи визнання досягнень і гейміфікація. Для контролю результативності діяльності використовуються методи оцінювання та моніторингу, серед яких Balanced Scorecard, Performance Management і 360° Feedback. Водночас розвиток компетенцій працівників підтримується за допомогою електронного навчання, корпоративних платформ і систем управління знаннями. Окрему групу становлять цифрові аналітичні інструменти та методи управління ризиками й опорою змін. Загалом комплексне використання цих інструментів забезпечує ефективне функціонування команди та підвищує успішність реалізації організаційних змін.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Отже, сучасне управління командами в умовах організаційних змін базується на поєднанні стратегічних моделей управління змінами, гнучких методологій управління проєктами, цифрових засобів комунікації, інструментів мотивації персоналу та аналітичних систем підтримки прийняття рішень. Водночас важливою передумовою успішного впровадження змін є формування та підтримка довіри в команді, що досягається завдяки використанню методів тимбілдингу, коучингу, наставництва, фасилітації групових процесів, прозорості комунікації та залучення працівників до прийняття рішень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Білоус С., Трохименко А. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
2. Буряк М., Маковоз О. Методологія гнучкого управління змінами як інструмент організаційної трансформації. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 3. С. 18–23. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-3-3>.
3. Захарчук Н., Гавловська Н., Рудніченко Є. Управління змінами: стратегічний вимір. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*.

2024. № 334(5). С. 452–456. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-68>

4. Ковальчук Н., Комарова К. Гнучкі підходи в управлінні командами. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2102>

5. Мельник С., Коць Д. Характеристика сутності управління змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-29>.

6. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). URL: ema.ztu.edu.ua

7. Томчук О. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2697>

8. Федоришина Л. М., Гарват О. А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/888>

9. Хачатрян В. В. Підприємницький потенціал підприємства за умов інтеграційних змін: формування, управління, розвиток : монографія. Хмельницький, 2019. 325 с.

10. Шевченко І., Кубіцький С. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>.

REFERENCES

1. Bilous, S. and Trokhymenko, A. (2024), *Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpryemstva v umovakh kryzy ta viiskovykh vyklykiv*, *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 68, DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-62
2. Buriak, M. and Makovoz, O. (2023), *Metodolohiia hnuchkoho upravlinnia zminamy yak instrument orhanizatsiinoi transformatsii*, *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, № 3, s. 18–23, DOI: 10.32782/2786-765X/2023-3-3
3. Zakharchuk, N., Havlovska, N. and Rudnichenko, Ye. (2024), *Upravlinnia zminamy: stratehichni vymir*, *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, Vol. 334(5), s. 452–456, DOI: 10.31891/2307-5740-2024-334-68
4. Kovalchuk, N. and Komarova, K. (2023), *Hnuchki pidkhody v upravlinni komandamy*, *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 47, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2102>
5. Melnyk, S. and Kots, D. (2023), *Kharakterystyka sutnosti upravlinnia zminamy na pidpryemstvi*, *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 51, DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-29
6. Tarasiuk, O. V. (2024), *Upravlinnia zminamy v orhanizatsii: osnovni kontseptsii ta modeli*, *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, available at: ema.ztu.edu.ua

7. Tomchuk, O. (2023), Suchasni pidkhody do upravlinnia zminamy v systemi menedzhmentu personalu kompanii, *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 53, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2697>

8. Fedoryshyna, L. M., Harvat, O. A. (2022), Rozvytok personalu v systemi korporatyvnoho upravlinnia, *Innovatsiina ekonomika*, No. 1., available at: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/888>

9. Khachatryan, V. V. (2019), Pidpriemnytskyi potentsial pidpriemstva za umov intehtatsiinykh zmin:

formuvannia, upravlinnia, rozvytok : monohrafiia. Khmelnytskyi, 325 s.

10. Shevchenko, I. and Kubitskyi, S. (2024), Vplyv efektyvnoho upravlinnia rozvytkom personalu na konkurentospromozhnist pidpriemstva, *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-56

Стаття надійшла: 17.06.2026

Стаття прийнята: 20.07.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026

УДК 339.561

Осінська О. Б.,

osinska.oksanab@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1161-7615,

к.е.н., доц., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Львівського торговельно-економічного університету, м. Львів

Топорницька М. Я.,

m.topornytska@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8876-5857,

к.геогр.н. доц., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Львівського торговельно-економічного університету, м. Львів

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ КРАЄЗНАВЧОГО ТУРИЗМУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Анотація. Краєзнавчий потенціал регіонів України є надзвичайно різноманітним і включає значні природні, історико-культурні, етнографічні та нематеріальні ресурси, здатні формувати унікальні туристичні продукти та посилювати локальну ідентичність. Водночас цей потенціал реалізується не в повній мірі через фрагментарність туристичної інфраструктури, недостатній рівень інтеграції ресурсів, обмежене використання сучасних управлінських і цифрових інструментів, а також слабку координацію між стейкхолдерами на регіональному та місцевому рівнях. Стаття присвячена дослідженню інноваційних моделей масштабування краєзнавчого туризму в контексті сталого розвитку територій України. Акцентується увага на важливості краєзнавчого туризму як чинника соціально-економічного відновлення регіонів, зокрема в умовах повномасштабної війни, коли внутрішній туризм набуває стратегічного значення для підтримки локальної економіки, соціальної згуртованості, збереження культурної спадщини. Визначено, що регіональний краєзнавчий потенціал України є надзвичайно різноманітним, включає природні, історико-культурні, етнографічні та нематеріальні ресурси і здатен формувати унікальні туристичні продукти. Водночас його повна реалізація ускладнюється через фрагментарність інфраструктури, недостатню координацію між стейкхолдерами, обмежене використання цифрових і управлінських інструментів, а також низку безпекових, соціальних, екологічних та фінансових проблем, що особливо загострюються в умовах повномасштабної війни. Обґрунтовано взаємозв'язки між ефективною регіональною туристичною політикою, розвитком краєзнавчого туризму та сталим розвитком територій. Показано, що стратегічне планування, фінансування, нормативне забезпечення та партнерські взаємодії створюють сприятливі умови для інтеграції природних, культурних і соціальних ресурсів, формування сучасної туристичної інфраструктури та масштабування туристичних продуктів. Виділено п'ять інноваційних моделей розвитку краєзнавчого туризму: інтегровані маршрути, цифровізація туристичних продуктів і інтерактивні технології, креативні та подієві форми туризму, кластерні моделі взаємодії бізнесу, громад і влади, а також екологічно та соціально орієнтовані підходи. Показано, що впровадження цих моделей сприяє комплексному використанню туристичного потенціалу територій, підвищенню економічної активності, розвитку малого та середнього бізнесу, створенню нових робочих місць, збереженню природних і культурних ресурсів, формуванню локальної ідентичності та соціальної згуртованості громад.

Ключові слова: туризм, краєзнавчий туризм, туристичний потенціал, туристична сфера, туристичні послуги, інноваційна політика, інновації, інноваційна модель, місцеве самоврядування, регіональна політика, сталий розвиток.

Osinska O. B.,

osinska.oksanab@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1161-7615,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel&Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Topornytska M. Ya.,

m.topornytska@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1161-7615,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel&Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv



© Осінська О. Б., Топорницька М. Я.

INNOVATIVE MODELS OF DEVELOPMENT OF LOCAL HISTORY TOURISM IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIES

Abstract. *The local history potential of Ukraine's regions is extremely diverse and includes significant natural, historical-cultural, ethnographic and intangible resources that can form unique tourism products and strengthen local identity. At the same time, this potential is not fully implemented due to the fragmentation of tourism infrastructure, insufficient level of resource integration, limited use of modern management and digital tools, as well as weak coordination between stakeholders at the regional and local levels. The article is devoted to the study of innovative models for the development of local history tourism in the context of sustainable territorial development in Ukraine. The authors emphasize the importance of local history tourism as a factor of socio-economic recovery of regions, particularly in the context of full-scale war, when domestic tourism gains strategic significance for supporting local economies, social cohesion, and the preservation of cultural heritage. It is noted that the regional local history potential of Ukraine is highly diverse, encompassing natural, historical and cultural, ethnographic, and intangible resources, which are capable of forming unique tourism products. However, the full realization of this potential is constrained by fragmented infrastructure, insufficient coordination among stakeholders, limited use of digital and managerial tools, as well as a number of security, social, ecological, and financial challenges, which are further exacerbated under wartime conditions. The article substantiates the interrelationships between effective regional tourism policies, the development of local history tourism, and the sustainable development of territories. It demonstrates that strategic planning, financing, regulatory support, and partnership interactions create favorable conditions for integrating natural, cultural, and social resources, developing modern tourism infrastructure, and scaling tourism products. The authors identify five innovative models for the development of local history tourism: integrated routes that combine natural, cultural, historical, and ethnographic resources; digitalization of tourism products and implementation of interactive technologies, including virtual tours and mobile applications; creative and event-based forms of tourism that engage local communities and support cultural initiatives; cluster models of cooperation between businesses, communities, and authorities to coordinate tourism infrastructure development; and environmentally and socially oriented approaches aimed at ensuring sustainable territorial development and preservation of natural and cultural heritage.*

Keywords: tourism, local history tourism, tourism potential, tourism sector, tourism services, innovation policy, innovations, innovation model, local government, regional policy, sustainable development.

JEL Classification: D10, E27, L83

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-13>

Постановка проблеми. Актуальність дослідження інноваційних моделей розвитку краєзнавчого туризму в контексті сталого розвитку територій зумовлена зростаючою роллю внутрішнього туризму у соціально-економічному відновленні регіонів України. Краєзнавчий потенціал регіонів України є надзвичайно різноманітним і включає значні природні, історико-культурні, етнографічні та нематеріальні ресурси, здатні формувати унікальні туристичні продукти та посилювати локальну ідентичність. Водночас цей потенціал реалізується не в повній мірі через фрагментарність туристичної інфраструктури, недостатній рівень інтеграції ресурсів, обмежене використання сучасних управлінських і цифрових інструментів, а також слабку координацію між стейкхолдерами на регіональному та місцевому рівнях.

За нинішньої ситуації повномасштабної війни краєзнавчий туризм України отримав нові виклики й ускладнення. Вони проявляються у зниженні туристичних потоків, руйнуванні або тимчасовій недоступності об'єктів туристичної спадщини, підвищених безпекових ризиках, міграційних процесах і зміні структури туристичного попиту. Водночас війна актуалізувала зростання значення

внутрішнього туризму як інструменту підтримки локальних економік, соціальної згуртованості та збереження культурної пам'яті територій. Відтак регіональним та місцевим органам влади слід активізувати політику розвитку краєзнавчого туризму, орієнтовану не лише на короткострокову адаптацію до кризових обставин, а й на формування передумов довгострокової стійкості і відновлення територій.

Водночас досягнення зазначених цілей можливе головню за рахунок впровадження інноваційних моделей розвитку краєзнавчого туризму, особливо з прицілом на сталий розвиток територій. Такі моделі мають передбачати інтеграцію цифрових технологій, інклюзивних та екологічно орієнтованих підходів, розвиток партнерств із місцевими громадами, підтримку креативних ініціатив і збереження природно-культурної спадщини. У цьому контексті слід зосередити увагу на розробленні адаптивних управлінських рішень, які забезпечуватимуть баланс між економічною доцільністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою, а це ключова передумова сталого розвитку регіонів України в сучасних трансформаційних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У наукових дослідженнях краєзнавчий туризм розглядається як важливий інструмент соціально-економічного розвитку територій, збереження культурної спадщини та формування локальної ідентичності. Класичні підходи до туристичного краєзнавства, закладені у працях В. Л. Петранівського та М. Й. Рутинського [7, с.9-13], акцентують увагу на пізнавальній функції туризму, комплексному вивченні природних і культурно-історичних ресурсів та їх освітньому потенціалі. Подальший розвиток цих ідей простежується у роботах М. Іваненка [2, с.15-18] та О. Левченка [3, с.8-12], де обґрунтовано роль краєзнавчого туризму як чинника регіонального розвитку, визначено його сучасні виклики, зокрема інфраструктурні обмеження, фрагментарність туристичних продуктів і потребу адаптації до глобальних туристичних трендів.

Значний масив наукових праць присвячений інноваційним моделям розвитку краєзнавчого туризму, що ґрунтуються на інтеграції культурних, природних та соціально-економічних компонент територій. У дослідженнях В. Мельниченка [4, с. 22-26] та О. Новака [5, с. 52-57] наголошується на синергії культури і природи, формуванні інтегрованих туристичних маршрутів та кластерних моделей, здатних підвищити конкурентоспроможність дестинацій. Інноваційні стратегії розвитку краєзнавчого туризму, запропоновані В. Петренком [8, с. 12-17], передбачають використання креативних індустрій, подієвого туризму та партнерських мереж між органами влади, бізнесом і місцевими громадами, при тому в більшій мірі заради дотримання принципів сталого розвитку та збалансованого використання ресурсів.

Окремий напрям наукових досліджень зосереджений на цифровізації та управлінських інноваціях у краєзнавчому туризмі. Праці П. Сидоренка [9, с. 45-48] та І. Шевченка [10, с. 6-9] підкреслюють значення цифрових і інтерактивних технологій, зокрема віртуальних маршрутів, мобільних застосунків і доповненої реальності, для підвищення доступності та привабливості туристичних продуктів. У контексті брендування територій та сталого розвитку вагомими є результати досліджень М. Барни, М. Топорницької та О. Осінської [1, с. 4], де інноваційний менеджмент розглядається як інструмент формування позитивного іміджу туристично-рекреаційних територій. Актуальність цих підходів посилюється умовами війни, що обґрунтовано у працях О. Осінської та М. Топорницької [6, с. 57-62], які акцентують на ролі інноваційних моделей рекреаційної діяльності у забезпеченні стійкості туристичних суб'єктів і підтримці сталого розвитку територій.

Разом з тим, недостатньо дослідженими на сьогодні залишаються питання формування та практичної імплементації інноваційних моделей розвитку краєзнавчого туризму з урахуванням принципів сталого розвитку територій, зокрема в частині оцінювання їх соціально-економічної й екологічної

ефективності, адаптації до специфіки локальних громад, а також узгодження цифрових, управлінських і культурно-краєзнавчих інновацій в умовах підвищених ризиків, трансформаційних викликів сучасного розвитку.

Постановка завдання. Метою статті є наукове обґрунтування інноваційних моделей розвитку краєзнавчого туризму в контексті сталого розвитку територій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Краєзнавчий туризм відіграє важливу роль у забезпеченні місцевого соціально-економічного розвитку територій, у тому числі в умовах повномасштабної війни, оскільки сприяє підтримці локальної економіки, збереженню історико-культурної спадщини, посиленню регіональної ідентичності та соціальної згуртованості громад. Його значення проявляється у створенні додаткових робочих місць, диверсифікації джерел доходів місцевих бюджетів, активізації малого підприємництва, а також у формуванні простору культурної пам'яті та національної стійкості. Водночас на сьогодні розвиток краєзнавчого туризму в регіонах України суттєво обмежується через існування комплексу взаємопов'язаних проблем і перешкод. До того ж, вони мають системний характер та посилюються кризовими умовами воєнного часу (рис. 1).

Однією з ключових перешкод є безпекові чинники, зумовлені воєнними діями, які впливають на можливість організації туристичної діяльності. До прикладу, руйнування об'єктів культурної спадщини, замінування територій, обмеження доступу до локацій, а також постійні ризики для життя і здоров'я туристів істотно знижують туристичну привабливість багатьох регіонів. Це призводить до скорочення туристичних потоків, згорання діяльності суб'єктів туризму та втрати потенційних інвестицій у сферу краєзнавчого туризму.

Суттєвими залишаються інституційні та управлінські проблеми, що проявляються у відсутності цілісної та узгодженої політики розвитку краєзнавчого туризму на державному, регіональному й місцевому рівнях. Нерідко стратегічні документи мають декларативний характер або не інтегровані у програми соціально-економічного розвитку територій. Так, недостатня координація між органами влади, закладами культури, туристичним бізнесом і громадськими організаціями обмежує можливості комплексного використання краєзнавчого потенціалу регіонів.

Вагомим стримувальним чинником є інфраструктурна нерозвиненість, особливо у сільських та периферійних громадах. Зокрема, низька якість транспортного сполучення, нестача сучасних засобів розміщення, інформаційно-навігаційної інфраструктури та сервісного обслуговування ускладнюють формування конкурентоспроможних краєзнавчих маршрутів. Інфраструктурні проблеми знижують комфорт і безпеку туристів, а це, в свою чергу, негативно позначається на тривалості їх перебування та рівні споживчих витрат.

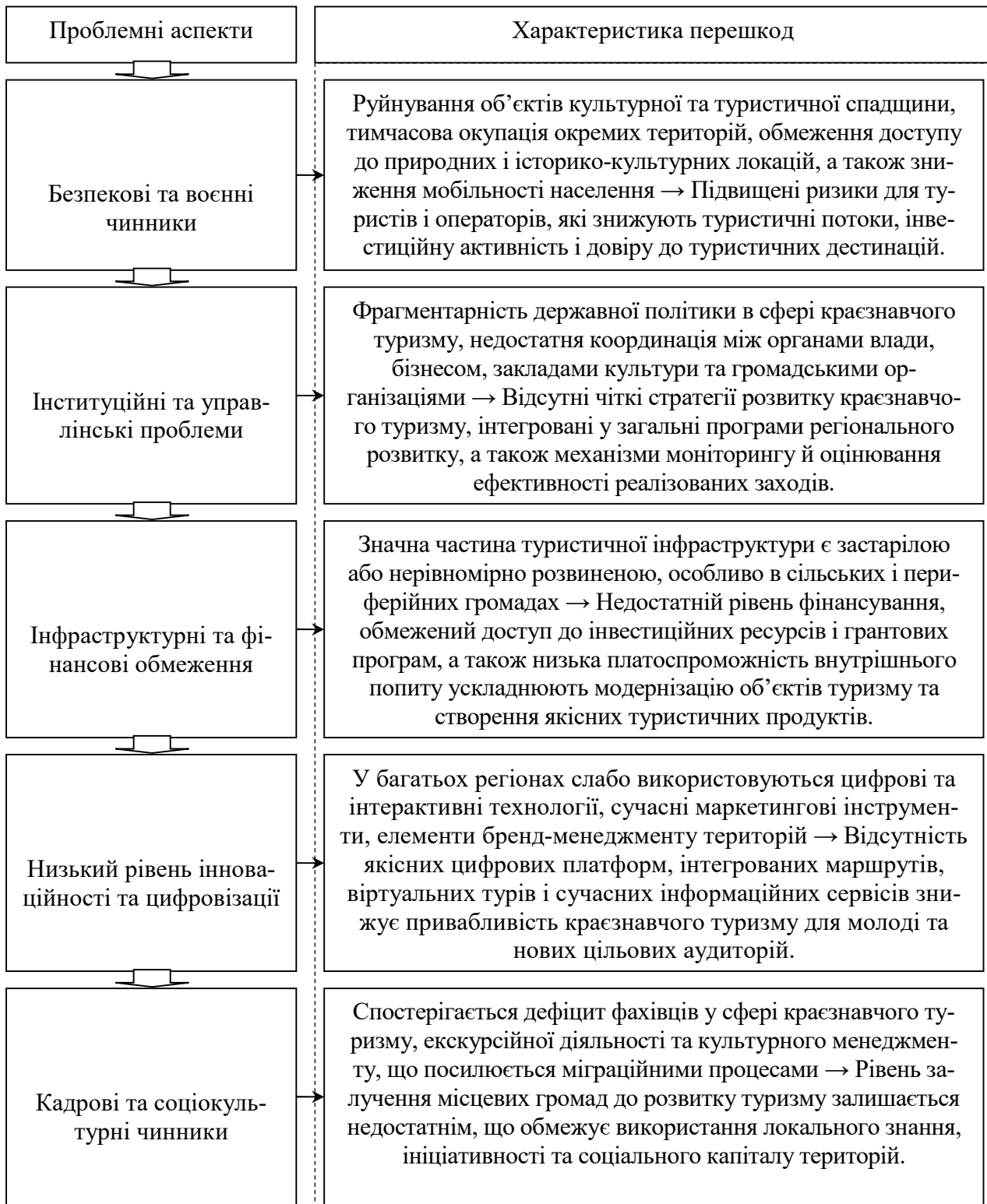


Рис. 1. Проблеми та перешкоди розвитку краєзнавчого туризму в регіонах України

Джерело: авторська розробка

Фінансові обмеження також істотно гальмують розвиток краєзнавчого туризму. Обмежені можливості місцевих бюджетів, складний доступ до інвестиційних і кредитних ресурсів, недостатнє залучення грантового фінансування унеможливають реалізацію масштабних проєктів із модернізації туристичних об'єктів. У воєнних умовах ці проблеми посилюються перерозподілом фінансових

ресурсів на першочергові потреби безпеки та відновлення критичної інфраструктури.

Додамо, що окремої уваги потребує проблема низького рівня інноваційності та цифровізації краєзнавчого туризму. У багатьох регіонах України обмежено застосовуються цифрові платформи, інтерактивні інструменти, сучасні маркетингові технології та елементи брендування територій.

Відсутність якісних цифрових продуктів, зокрема віртуальних турів, мобільних застосунків і єдиних інформаційних ресурсів, знижує конкурентоспроможність краєзнавчого туризму та його привабливість для молоді й активних туристів.

Важливою перешкодою є кадрові та соціальні проблеми, пов'язані з дефіцитом кваліфікованих фахівців у сфері краєзнавства, екскурсійної діяльності та туристичного менеджменту. Міграційні процеси, спричинені війною, призвели до відтоку кадрів, тоді як рівень підготовки нових спеціалістів часто не відповідає сучасним вимогам. Крім того, недостатня залученість місцевих громад до розвитку краєзнавчого туризму обмежує використання локальних знань, ініціатив і соціального капіталу.

Не менш актуальними залишаються екологічні та просторові проблеми, що виникають унаслідок нерегульованого використання природних і культурних ресурсів. Відсутність сталих підходів до управління туристичними потоками та охорони пам'яток створює ризики деградації екосистем і втрати автентичності територій. У сукупності зазначені проблеми обумовлюють необхідність переходу до інноваційних, сталих і комплексних моделей розвитку краєзнавчого туризму, орієнтованих

на довгострокове відновлення та зміцнення соціально-економічної спроможності регіонів України.

Існують тісні взаємозв'язки, які проявляються між ефективністю регіональної та місцевої політики у сфері розвитку краєзнавчого туризму, розвитком окремих аспектів поступу та масштабування цього виду туризму, а також сталим розвитком територій в Україні. По-перше, якісна та узгоджена політика стимулює створення сучасної туристичної інфраструктури, формування інтегрованих маршрутів і розвиток партнерських мереж між органами влади, бізнесом та місцевими громадами. По-друге, активний розвиток туристичних продуктів та масштабування краєзнавчого туризму сприяє збільшенню туристичних потоків, диверсифікації доходів місцевих громад і залученню інвестицій, що створює додаткові економічні стимули для територій. По-третє, усе це безпосередньо впливає на сталий розвиток регіонів, що проявляється через збереження культурної та природної спадщини, підвищення соціальної згуртованості громад, збалансоване використання ресурсів і покращення якості життя населення (рис. 2).

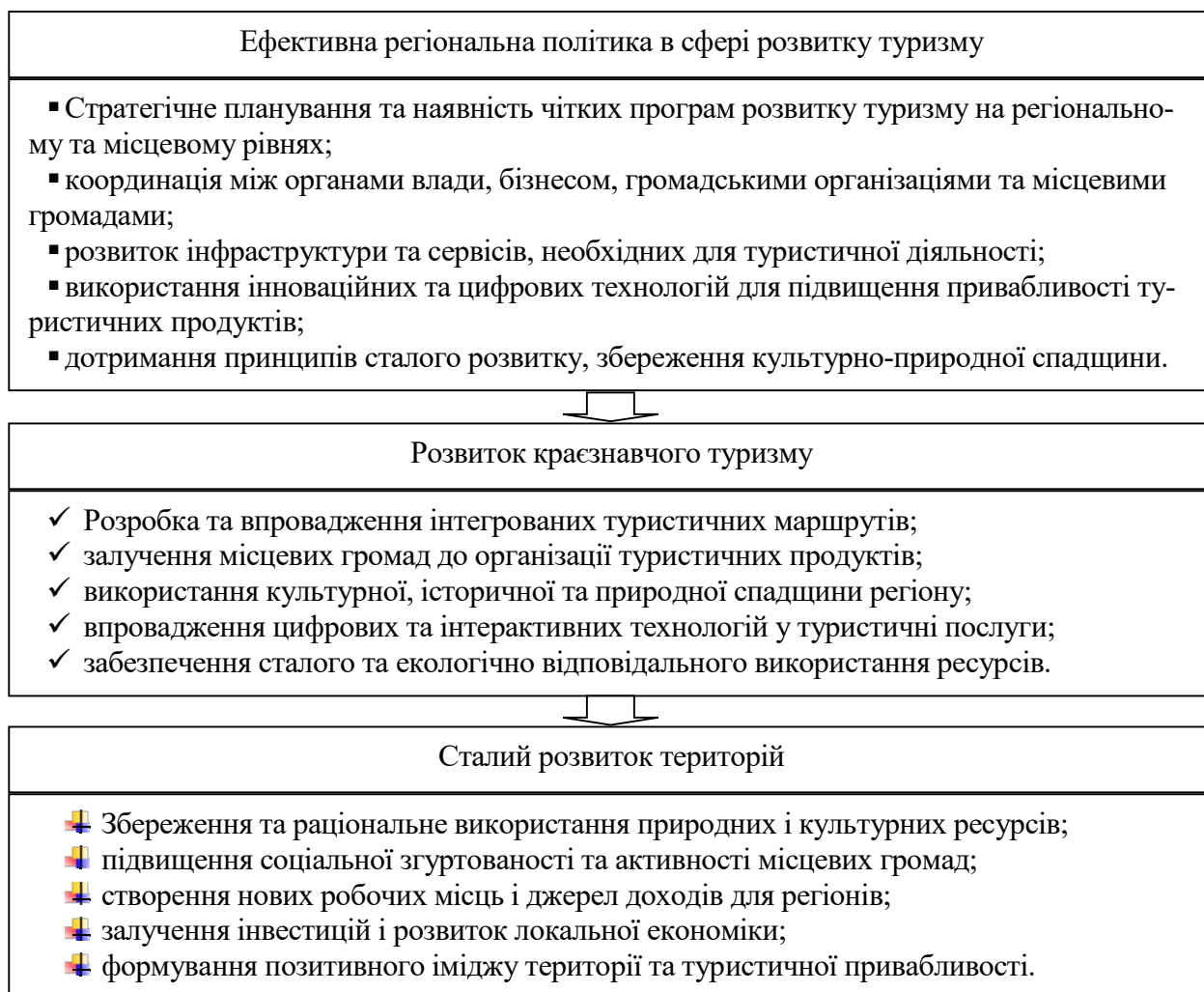


Рис. 2. Зв'язки між масштабуванням краєзнавчого туризму та сталим розвитком територій в Україні
Джерело: авторська розробка

Існуючі взаємозв'язки між ефективною регіональною туристичною політикою, розвитком краєзнавчого туризму та сталим розвитком територій є багаторівневими і взаємопідсилюючими. Ефективна регіональна політика створює стратегічну основу для розвитку туристичної сфери, визначає пріоритети, цільові програми та механізми фінансової підтримки. Завдяки цьому формується сприятливе середовище для планування та організації краєзнавчого туризму, залучення інвестицій, модернізації інфраструктури та інтеграції культурних і природних ресурсів.

Своєю чергою, розвиток краєзнавчого туризму в межах ефективної політики сприяє активізації соціально-економічних процесів на місцевому рівні, формуються нові туристичні маршрути, посилюється залучення місцевих громад, розвивається підприємництво у сфері послуг і ремесел, забезпечуються не лише економічні вигоди, а й стимулюється збереження культурної спадщини та популяризація локальної історії, що підвищує туристичну привабливість регіонів і їх конкурентоспроможність. Водночас вплив розвитку краєзнавчого туризму на сталий розвиток територій проявляється у багатьох аспектах. Залучення туристів стимулює економічну активність, створює нові робочі місця та додаткові джерела доходів для місцевих громад, сприяє інвестиційній привабливості територій. При дотриманні принципів сталого розвитку туризм стає механізмом збереження природних та культурних ресурсів, підтримки екологічної рівноваги та формування соціальної згуртованості громад.

Таким чином, існує взаємозалежний цикл: ефективна регіональна політика стимулює розвиток краєзнавчого туризму, який, у свою чергу, підвищує соціально-економічну та культурну спроможність територій, що сприяє їх сталому розвитку. Підтримка та інтеграція цих трьох компонентів дозволяє створювати комплексні моделі управління туристичною сферою, які забезпечують баланс між економічними, соціальними та екологічними інтересами, а також підвищують резильєнтність територій в умовах кризових викликів, зокрема воєнного часу.

Вважаємо, що для ефективного розвитку краєзнавчого туризму в Україні слід реалізувати активну політику, спрямовану на впровадження інноваційних моделей розвитку цього сегмента туризму. Серед таких моделей особливо важливими можуть стати: 1) інтегровані краєзнавчі маршрути, що об'єднують природні, історико-культурні та етнографічні ресурси територій; 2) цифровізація туристичних продуктів і впровадження інтерактивних технологій, зокрема віртуальних турів та мобільних застосунків; 3) креативні та подієві форми туризму, що залучають місцеві громади та підтримують культурні ініціативи; 4) кластерні моделі взаємодії бізнесу, громад і влади для координації розвитку туристичної інфраструктури; 5) екологічно та соціально орієнтовані підходи, що забезпечують сталий розвиток та збереження природно-культурної спадщини (рис. 3).

Так, розвиток краєзнавчого туризму є важливим чинником соціально-економічного зростання регіонів України, особливо в умовах повномасштабної війни. Цей сегмент туризму дозволяє не лише забезпечувати економічну активність та створювати нові робочі місця, а й зберігати культурну та природну спадщину, зміцнювати ідентичність локальних громад і підвищувати туристичну привабливість територій. У сучасних умовах існує нагальна потреба у впровадженні інноваційних моделей розвитку краєзнавчого туризму, здатних забезпечити інтеграцію культурних, природних, цифрових і соціальних ресурсів, а також посилити сталість і резильєнтність територій. Запровадження таких моделей дозволяє забезпечити баланс між економічними, соціальними та екологічними пріоритетами, що є ключовим у контексті сталого розвитку. Ефективна регіональна політика у сфері туризму передбачає створення стратегічних програм, механізмів фінансової підтримки, нормативно-правового забезпечення, а також розвиток партнерських взаємодій між органами влади, бізнесом та громадськими організаціями. В умовах підвищених безпекових ризиків інноваційні моделі стають ефективним інструментом активізації місцевого туризму та стимулювання стійкого розвитку територій.

Інтегровані краєзнавчі маршрути передбачають об'єднання природних, культурних, історичних та етнографічних об'єктів у комплексні туристичні продукти. Їх впровадження є актуальним через фрагментарність туристичних ресурсів у багатьох регіонах України та недостатнє використання потенціалу локальної спадщини. Ці маршрути дозволяють системно показати туристичну привабливість території та створюють передумови для комплексного розвитку туристичної інфраструктури. Впровадження інтегрованих маршрутів підвищує привабливість регіону, стимулює збільшення туристичних потоків, сприяє створенню нових робочих місць і розвитку малого бізнесу у сфері послуг та ремесел. Одночасно це дозволяє підтримувати збереження природних та культурних об'єктів, адже туристичний потік планується та управляється комплексно. Регіональна політика може підтримати цю модель через розробку та затвердження регіональних програм розвитку туристичних маршрутів, фінансування створення туристичної інфраструктури, координацію між музеями, заповідниками, громадськими організаціями та приватним бізнесом, а також через створення маркетингових кампаній та інтегрованих інформаційних платформ для просування маршрутів. Маршрути сприяють збереженню культурної та природної спадщини, формуванню локальної ідентичності та підвищенню соціальної згуртованості. Вони стимулюють економічну активність через розвиток локального бізнесу і одночасно мінімізують екологічні ризики за рахунок планування туристичних потоків.



Рис. 3. Моделі інноваційного розвитку краєзнавчого туризму в Україні та їх вплив на сталий розвиток територій

Джерело: авторська розробка

Цифрові технології дозволяють значно розширити доступ до туристичних ресурсів, підвищити якість обслуговування та залучити нові цільові аудиторії, включаючи молодь і міжнародних туристів. В умовах обмеженого пересування під час війни цифровізація стає важливим засобом популяризації регіонів та збереження спадщини. Використання віртуальних турів, мобільних застосунків, QR-кодів, інтерактивних карт і онлайн-екскурсій підвищує доступність туристичних продуктів, формує нові цифрові сервіси для управління потоками туристів і створює умови для дистанційного знайомства з культурними об'єктами. Регіональні органи влади можуть підтримати цифровізацію через фінансування розробки мобільних застосунків, віртуальних турів і інтерактивних платформ, підготовку навчальних програм для гідів і екскурсоводів, інтеграцію цифрових ресурсів у національні та регіональні системи просування туризму, а також через надання грантової і інвестиційної підтримки приватним компаніям, що розробляють туристичні цифрові продукти. Цифровізація дозволяє зменшити навантаження на фізичну інфраструктуру й екосистеми, сприяє широкому охопленню населення та інвесторів, підвищує ефективність управління ресурсами і забезпечує довгострокову стійкість розвитку регіонів.

Додамо, що креативні та подієві форми туризму залучають місцеві громади до організації фестивалів, виставок, ремісничих майстер-класів та культурних заходів. Це дозволяє активізувати локальний потенціал, популяризувати регіональні традиції та сприяти розвитку культурної індустрії. Розвиток таких форм туризму стимулює економіку через збільшення споживчих витрат туристів, створює нові робочі місця, підтримує ремісників та підприємців у сфері послуг. Події та фестивалі підвищують соціальну активність громад і формують позитивний імідж регіону. Регіональна політика може підтримувати ці форми туризму через грантові програми для організації культурних заходів, розвиток центрів креативних індустрій, створення регіональних календарів подій та інтеграцію їх у туристичні маршрути, а також розвиток партнерств між громадами, бізнесом і туристичними агенціями. Ці форми туризму підвищують соціальну згуртованість, підтримують культурну спадщину, стимулюють економічну активність і сприяють формуванню сталих моделей співпраці між владою, бізнесом та громадами.

Кластерні моделі дозволяють узгоджено розвивати туристичну інфраструктуру, інтегрувати різні категорії туристичних продуктів і підвищувати ефективність управління ресурсами. Вони є відповіддю на проблему фрагментарності ринку та слабкої координації між стейкхолдерами. Впровадження кластерів забезпечує комплексний розвиток територій, залучає інвестиції, оптимізує управлінські процеси і підвищує якість туристичних продуктів. Це сприяє формуванню сильних регіональних брендів та розвитку мережових форм співпраці. Регіональні органи влади можуть сприяти реалізації кластерних моделей через створення регіональних

кластерів і мереж партнерів, надання пільг і фінансової підтримки підприємствам у складі кластерів, розробку стратегій координації між владою, бізнесом та громадськими організаціями, а також підтримку спільних маркетингових і інвестиційних проєктів. Кластери забезпечують економічну стійкість, ефективне використання ресурсів, сприяють інноваційному розвитку та підвищують здатність територій до самозабезпечення і довгострокового сталого розвитку.

Окрім того, врахування екологічних і соціальних аспектів у розвитку краєзнавчого туризму дозволяє запобігати деградації ресурсів, мінімізувати негативний вплив туристичної діяльності на довкілля та підтримувати соціальну справедливість. Ці підходи стають особливо актуальними для регіонів із високим природним і культурним потенціалом. Екологічно та соціально орієнтовані моделі забезпечують раціональне використання ресурсів, підвищують залученість громад до управління туризмом, формують позитивний соціальний клімат і сприяють сталому економічному розвитку через створення екологічно безпечних робочих місць. Впровадження цих підходів реалізується через стандарти сталого туризму та екологічну сертифікацію об'єктів, програми екологічного виховання та підвищення компетенцій гідів і туристичних операторів, підтримку ініціатив громад щодо збереження довкілля та культурної спадщини, а також систематичний моніторинг впливу туризму на екологічний стан територій. Це дозволяє забезпечити баланс між економічним зростанням, соціальними потребами населення та екологічною стійкістю, створюючи передумови для довгострокового сталого розвитку регіонів.

Врешті-решт запровадження інноваційних моделей краєзнавчого туризму в Україні дозволяє створити синергію між ефективною регіональною політикою, розвитком туристичної сфери та сталим розвитком територій. Інтегровані маршрути, цифровізація, креативні і подієві форми туризму, кластерні моделі та екологічно-соціально орієнтовані підходи забезпечують комплексне використання природних і культурних ресурсів, підвищують економічну активність та інвестиційну привабливість територій, формують соціальну згуртованість і сприяють збереженню екосистем. Використання регіональних інструментів політики, таких як стратегічне планування, фінансування, нормативне забезпечення та партнерські мережі, дозволяє ефективно впроваджувати ці моделі та підвищувати їхній внесок у сталий розвиток регіонів. Інноваційний підхід до краєзнавчого туризму стає ключовим фактором формування конкурентоспроможних, стійких і культурно багатих територій України.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Інноваційні моделі розвитку краєзнавчого туризму є важливим механізмом стимулювання соціально-економічного розвитку територій України, зокрема в умовах воєнного часу. Краєзнавчий потенціал регіонів, який включає природні, історико-культурні, етнографічні та нематеріальні ресурси, має значний резерв для

формування унікальних туристичних продуктів і підвищення локальної ідентичності, проте його реалізація у багатьох регіонах обмежується через фрагментарність інфраструктури, низький рівень координації стейкхолдерів, недостатнє використання цифрових й управлінських інструментів. В умовах кризи та воєнних викликів внутрішній туризм набуває особливої ваги як засіб підтримки економіки і соціальної згуртованості, що підкреслює необхідність стратегічного підходу до розвитку краєзнавчого туризму.

Результати дослідження підтверджують, що існують тісні взаємозв'язки між ефективністю регіональної політики у сфері туризму, розвитком краєзнавчого туризму та сталим розвитком територій в Україні. Ефективна політика створює умови для комплексного планування туристичних продуктів, інтеграції культурних і природних ресурсів, розвитку партнерських мереж і модернізації інфраструктури, що, у свою чергу, стимулює економічну активність, залучення інвестицій та соціальну участь громад. Тоді як масштабування краєзнавчого туризму підсилює економічні, культурні та соціальні аспекти життя регіонів, формуючи передумови для їх сталого розвитку.

Впровадження інноваційних моделей розвитку, таких як інтегровані маршрути, цифровізація туристичних продуктів, креативні та подієві форми туризму, кластерні моделі взаємодії та екологічно-соціально орієнтовані підходи, дозволяє забезпечити комплексне використання туристичного потенціалу. Вважаємо, що імплементація розроблених моделей сприятиме збільшенню туристичних потоків, створенню нових робочих місць, розвитку малого та середнього бізнесу, збереженню культурної спадщини, підвищенню екологічної свідомості та соціальної згуртованості. Тоді як регулювальні та фінансові інструменти регіональної політики забезпечують умови для ефективного впровадження цих моделей та підвищують їхній внесок у розвиток територій.

Доведено, що інноваційний підхід до розвитку краєзнавчого туризму в Україні слугує ключовим фактором формування конкурентоспроможних, стійких і культурно багатих територій, поєднує економічні, соціальні та екологічні пріоритети, забезпечує баланс між розвитком туристичної інфраструктури й збереженням ресурсів, підвищує резильєнтність регіонів у кризових умовах і сприяє довгостроковій стійкості місцевих громад. Реалізація таких підходів потребує активної політики з боку регіональних органів влади та місцевого самоврядування, інтеграції інноваційних інструментів і системного залучення стейкхолдерів до розвитку краєзнавчого туризму.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері стосуються обґрунтування обсягів та джерел формування ресурсного забезпечення розвитку краєзнавчого туризму в Україні.

ЛІТЕРАТУРА

1. Барна М., Топорницька М., Осінська О., Табака Н. Інноваційний менеджмент у системі брендуювання туристично-рекреаційних територій. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2025. № 9 (1). Р. 04-04.
2. Іваненко М. Краєзнавчий туризм в Україні: перспективи та виклики. Київ : Наукове видавництво «ТурКнига», 2020. 248 с.
3. Левченко О. Міжнародний досвід організації краєзнавчих маршрутів: виклики та перспективи. Львів : Видавництво «Культурно-туристична спадщина», 2020. 236 с.
4. Мельниченко В. Синергія культури і природи: інтегровані підходи в краєзнавчому туризмі. Одеса : Факультет туристичних технологій, 2022. 208 с.
5. Новак О. Сучасні тренди в організації краєзнавчого туризму. Київ : Видавництво «Тур-Інновації», 2022. 198 с.
6. Осінська О. Б., Топорницька М. Я. Стимулювання рекреаційної діяльності як фактору диверсифікації та забезпечення стійкості суб'єктів туризму в умовах війни. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2025. № 12. С. 57-62.
7. Петранівський В. Л., Рутинський М. Й. Туристичне краєзнавство : навч. посіб. / за ред. проф. Ф. Д. Заставного. Київ : Знання, 2006. 575 с.
8. Петренко В. Інноваційні стратегії розвитку краєзнавчого туризму. Харків : Видавництво «Наука і Туризм», 2019. 210 с.
9. Сидоренко П. Міжнародний досвід краєзнавчого туризму: інтеграція цифрових технологій та екологічних концепцій. Львів : Видавництво «ТурКонцепт», 2021. 250 с.
10. Шевченко І. Цифровізація та інтерактивні технології в краєзнавстві. Одеса : Видавництво «Медіа-учений», 2021. 200 с.

REFERENCES

1. Barna M., Topornytska M., Osinska O. and Tabaka N. (2025), Innovatsiyni menedzhment u systemi brenduvannia turystychno-rekreatsiynykh terytorii, *Journal of Innovations and Sustainability*, № 9 (1), p. 04-04.
2. Ivanenko M. (2020), Kraieznavchyi turizm v Ukraini: perspektyvy ta vyklyky, Naukove vydavnytstvo «TurKnyha», Kyiv, 248 s.
3. Levchenko O. (2020), Mizhnarodnyi dosvid orhanizatsii kraieznavchykh marshrutiv: vyklyky ta perspektyvy, Vydavnytstvo «Kulturno-turystychna spadshchyna», Lviv, 236 s.
4. Melnychenko V. (2022), Synerhiia kultury i pryrody: intehrovani pidkhody v kraieznavchomu turyzmi, Fakultet turystychnykh tekhnolohii, Odesa, 208 s.
5. Novak O. (2022), Suchasni trendy v orhanizatsii kraieznavchoho turyzmu, Vydavnytstvo «Tur-Innovatsii», Kyiv, 198 s.

6. Osinska, O. B. and Topornytska, M. Ya. (2025), Stymuliuvannia rekreatsiinoi diialnosti yak faktoru dyversyfikatsii ta zabezpechennia stiikosti subiektiv turyzmu v umovakh viiny, *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, № 12, s. 57-62.

7. Petranivskyi, V. L. and Rutynskyi, M. Y. (2006), Turystychne kraieznavstvo : navch. posib. / za red. prof. F. D. Zastavnoho, Znannia, Kyiv, 575 s.

8. Petrenko V. (2019), Innovatsiini stratehii rozvytku kraieznavchoho turyzmu, Vydavnytstvo «Nauka i Turyzm», Kharkiv, 210 s.

9. Sydorenko P. (2021), Mizhnarodnyi dosvid kraieznavchoho turyzmu: intehratsiia tsyfrovikh tekhnolohii ta ekolohichnykh kontseptsii, Vydavnytstvo «TurKontsept», Lviv, 250 s.

10. Shevchenko I. (2021), Tsyfrovizatsiia ta interaktyvni tekhnolohii v kraieznavstvi, Vydavnytstvo «Media-uchenyi», Odesa, 200 s.

Стаття надійшла: 06.07.2026

Стаття прийнята: 02.08.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026

УДК 338.48:658.62:657.421

Громко Л. С.,

hromko.lilia@vnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-9437-9071,

Researcher ID: AAW-6896-2021,

к.е.н., доц., доцент кафедри готельно-ресторанної справи, туризму і рекреації, Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

ОБЛІКОВО-ТОВАРОЗНАВЧА ОЦІНКА ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ОБІГУ СУВЕНІРНО-МЕРЧАНДАЙЗИНГОВОЇ ПРОДУКЦІЇ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ

Анотація. Загострення конкуренції в індустрії гостинності спонукає підприємства шукати додаткові джерела доходу поза межами базових послуг розміщення та харчування, а сувенірно-мерчандайзингова продукція водночас формує дохід закладу й підтримує бренд туристичної дестинації. Водночас у наявних публікаціях таку продукцію розглядають переважно у маркетинговій або культурологічній площині, тоді як питання її товарознавчої оцінки, облікового відображення та оптимізації товарних запасів залишаються фрагментарно опрацьованими, що й зумовлює актуальність дослідження. Метою дослідження є обґрунтування методичних засад обліково-товарознавчої оцінки сувенірно-мерчандайзингової продукції та розроблення практичного інструментарію оптимізації її обігу на готельних підприємствах і в туристичних дестинаціях. Методологічною основою дослідження слугували загальнонаукові методи аналізу та синтезу, систематизації й групування, порівняння та абстрагування, нормативний аналіз положень бухгалтерського обліку запасів і структурно-логічне моделювання. Обґрунтовано подвійну економічну природу такої продукції: вона одночасно виступає товарним запасом підприємства та матеріальним носієм бренду закладу гостинності й туристичної дестинації. Показано, що сувенір виконує функцію маркетингового комунікатора, який продовжує емоційне враження від подорожі та стимулює повторні візити, що вирізняє його з-поміж звичайних роздрібних товарів і потребує окремих підходів до формування асортименту, обліку та управління обігом. Систематизовано товарознавчу класифікацію сувенірно-мерчандайзингової продукції за функціональним призначенням, походженням, ціновим сегментом і стабільністю попиту та визначено ключові критерії оцінки її споживчих властивостей: автентичність, локальну ідентичність, якість виконання, безпечність матеріалів, ергономічність та відповідність брендбуку закладу. Розкрито особливості облікового відображення операцій із сувенірною продукцією відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 “Запаси”: порядок формування первісної вартості, розмежування продукції для продажу та маркетингових матеріалів, облік комісійних відносин із локальними виробниками, а також механізм уцінки до чистої вартості реалізації. Особисто автором запропоновано структурно-логічну схему обліково-товарознавчого циклу обігу продукції, що охоплює шість послідовних етапів, поєднаних зворотним зв’язком, та адаптовану матрицю ABC-XYZ аналізу, яка диференціює політику управління запасами й облікові процедури для кожної асортиментної групи, зокрема регламент уцінки та порядок розрахунків із комітентами. Окреслено напрями цифровізації управління обігом сувенірної продукції на основі інтеграції POS-систем торговельних точок із системою управління готелем. Зроблено висновки, що інтеграція товарознавчої оцінки, коректного облікового відображення та аналітичних інструментів управління запасами створює передумови для зниження обсягу неліквідних залишків, прискорення оборотності оборотних коштів і посилення маркетингового ефекту сувенірної продукції як інструменту промоції дестинації. Обмеженням дослідження є його концептуальний характер. Перспективи подальших досліджень пов’язані з емпіричною апробацією запропонованої методики на матеріалах готельних підприємств різних типів дестинацій, формуванням системи ключових показників ефективності сувенірної торгівлі та оцінюванням впливу цифрових інструментів прогнозування попиту на планування закупівель.

Ключові слова: сувенірно-мерчандайзингова продукція, індустрія гостинності, туристична дестинація, товарознавча оцінка, облік запасів, ABC-XYZ аналіз, мерчандайзинг, оборотність запасів.

Hromko L. S.,

hromko.lilia@vnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-9437-9071,

Researcher ID: AAW-6896-2021,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business, Tourism and Recreation, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk



© Громко Л. С.

ACCOUNTING AND COMMODITY SCIENCE ASSESSMENT AND OPTIMIZATION OF THE TURNOVER OF SOUVENIR AND MERCHANDISING PRODUCTS IN THE HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRY

Abstract. Intensifying competition in the hospitality industry encourages enterprises to seek additional sources of income beyond the basic accommodation and catering services, and souvenir and merchandising products simultaneously generate revenue for the establishment and support the brand of the tourist destination. At the same time, existing publications consider such products mainly in the marketing or cultural dimension, whereas the issues of their commodity science assessment, accounting treatment and inventory optimisation remain fragmentarily studied, which determines the relevance of the research. The purpose of the study is to substantiate the methodological principles of the accounting and commodity science assessment of souvenir and merchandising products and to develop practical tools for optimising their turnover in hotel enterprises and tourist destinations. The methodological basis of the study comprises general scientific methods of analysis and synthesis, systematisation and grouping, comparison and abstraction, normative analysis of the provisions of inventory accounting, and structural and logical modelling. The dual economic nature of such products is substantiated: they simultaneously act as inventory of the enterprise and as a material carrier of the brand of the hospitality establishment and the tourist destination. Souvenirs perform the function of a marketing communicator that extends the emotional experience of the trip and stimulates repeat visits, which distinguishes them from ordinary retail goods and requires special approaches to assortment formation, accounting and turnover management. The commodity science classification of souvenir and merchandising products is systematised by functional purpose, origin, price segment and demand stability, and the key criteria for assessing consumer properties are determined: authenticity, local identity, quality of workmanship, safety of materials, ergonomics and compliance with the brand book of the establishment. The peculiarities of accounting for souvenir products in accordance with National Accounting Standard 9 "Inventories" are revealed: the procedure for forming the initial cost, the distinction between products intended for sale and marketing materials, the accounting treatment of commission relations with local producers, and the mechanism of markdown to net realisable value. The author personally proposes a structural and logical scheme of the accounting and commodity science cycle of product turnover, comprising six consecutive stages linked by feedback, and an adapted ABC-XYZ analysis matrix that differentiates inventory management policies and accounting procedures for each assortment group, including the regulation of markdowns and settlements with consignors. The directions of digitalisation of souvenir product turnover management based on the integration of POS systems with hotel property management systems are outlined. It is concluded that the integration of commodity science assessment, correct accounting and analytical inventory management tools creates preconditions for reducing the volume of illiquid balances, accelerating the turnover of working capital and strengthening the marketing effect of souvenir products as a tool for destination promotion. A limitation of the study is its conceptual nature. Prospects for further research are associated with the empirical testing of the proposed methodology using data from hotel enterprises in different types of destinations, the development of a system of key performance indicators for souvenir retailing, and the assessment of how digital demand forecasting tools affect procurement planning.

Keywords: souvenir and merchandising products, hospitality industry, tourist destination, commodity science assessment, inventory accounting, ABC-XYZ analysis, merchandising, inventory turnover.

JEL Classification: M31, M41, L83, Z32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-14>

Постановка проблеми. В умовах жорсткої конкуренції підприємства індустрії гостинності змушені шукати нові джерела доходів, виходячи за межі базових послуг розміщення та харчування. Важливим резервом підвищення дохідності готелів і закладів ресторанного господарства є сувенірно-мерчандайзингова продукція – товари, що матеріалізують бренд закладу або образ дестинації [1; 15]. В офіційній термінології Закону України "Про туризм" така продукція найбільше відповідає категорії супутніх туристичних послуг і товарів – тобто товарів, виробництво яких несуттєво скоротиться без їх реалізації туристам [9]. Хоча на перший погляд ці продажі здаються другорядними, вони виконують дві основні функції. З обліково-аналітичного

погляду це повноцінний товарний запас, який вимагає точної оцінки та суворого документального оформлення. Водночас для маркетингу це довгостроковий носій бренду, що продовжує комунікацію з туристом далеко за межами дестинації [1; 15].

Практика діяльності вітчизняних закладів гостинності дає підстави висунути припущення щодо низки типових проблем в управлінні цією товарною групою, що потребують подальшої емпіричної перевірки. Серед них: стихійне формування асортименту без належного товарознавчого обґрунтування, плутанина в обліку комерційної продукції та безкоштовних промоматеріалів, а також накопичення неліквідних сезонних залишків. Через

відсутність дієвих аналітичних інструментів підприємства заморожують оборотні кошти, знижують достовірність фінансових результатів та втрачають маркетинговий потенціал сувенірів. З огляду на це завданням нашого дослідження є розробка комплексної методики управління сувенірно-мерчандайзинговою продукцією, яка б органічно поєднала товарознавчий, обліковий та логістичний підходи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значення сувенірної продукції в системі туристичного споживання достатньо широко висвітлене в зарубіжній науковій літературі. Класичною є праця Б. Гордон, що розглядає сувенір як “посланця незвичайного” – матеріальний об’єкт, що переносить досвід подорожі у повсякденне життя туриста [15]. К. Свонсон і Д. Тімоті систематизували напрями досліджень сувенірів як ікон смислу та об’єктів комерціалізації [17], а Х. Вілкінс емпірично довів, що мотиви придбання сувенірів пов’язані з їхніми ролями подарунка, носія спогаду та свідчення подорожі, і виявив гендерні відмінності купівельної поведінки [18].

В українській науці сувенірний брендинг як маркетинговий інструмент етнотуристичної промоції території розкрито у праці А. М. Гаврилюк [1], особливості туристичного брендингу в умовах економіки вражень – у дослідженні О. Хитрої [12]. Інструментальні аспекти мерчандайзингу як засобу стимулювання збуту досліджено Н. Струк та О. Карпій [10], засади товарної і маркетингової політики – у класичній праці Ф. Котлера [3]. Обліково-аналітичне підґрунтя роботи із запасами сформоване нормативною базою [7; 8] та науковими розробками щодо попроцесного розподілу витрат О. С. Хринюка [13] і застосування ABC-XYZ аналізу в системі управління запасами Л. П. Шендерівської та А. К. Варварової [14]. Економіку туристичних дестинацій та ринку туристичних послуг ґрунтовно висвітлено у працях О. О. Любіцевої [5], М. П. Мальської [6], Т. І. Ткаченко [11]; дохідні аспекти готельного бізнесу — у дослідженнях Г. В. Кіш [2], М. Кулик [4] та авторки [16].

Водночас у наявних публікаціях сувенірна продукція розглядається переважно у маркетинговій або культурологічній площині, тоді як питання її товарознавчої оцінки, облікового відображення та оптимізації товарних запасів у закладах гостинності залишаються фрагментарно дослідженими й потребують комплексного опрацювання.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування методичних засад обліково-товарознавчої оцінки сувенірно-мерчандайзингової продукції та

розроблення практичного інструментарію оптимізації її обігу в діяльності суб’єктів індустрії гостинності та туризму. Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань: систематизувати товарознавчу класифікацію та критерії оцінки продукції; розкрити особливості її облікового відображення відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку; запропонувати схему обліково-товарознавчого циклу обігу продукції та адаптовану матрицю ABC-XYZ аналізу для управління асортиментом і запасами.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи: аналіз і синтез – для декомпозиції обігу СМП на послідовні етапи; систематизація та групування – для побудови товарознавчої класифікації; порівняння й абстрагування – для виокремлення критеріїв оцінки споживчих властивостей; нормативний аналіз – для встановлення порядку облікового визнання операцій із СМП; структурно-логічне моделювання – для розроблення схеми циклу обігу продукції та матриці ABC-XYZ аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під сувенірно-мерчандайзинговою продукцією (далі – СМП) в індустрії гостинності та туризму розумітимемо сукупність матеріальних товарів, які через символіку, дизайн або походження асоціюються з конкретним закладом гостинності чи туристичною дестинацією та одночасно виконують мерчандайзингову функцію – використовуються як інструмент стимулювання збуту й промоції бренду, зокрема для реалізації гостям, у програмах лояльності або як маркетингові матеріали. Таке трактування спирається на два взаємопов’язані положення. По-перше, споживча цінність СМП формується не лише функціональними властивостями, а насамперед символічним зв’язком із місцем і досвідом подорожі [15; 17; 18]. По-друге, СМП виходить за межі звичайного роздрібного товару: сувенір “продовжує” емоційне враження гостя після завершення туру [12] та виконує функцію амбасадора бренду дестинації, поширюючи інформацію про неї за принципом “сарафанного радіо” [1], а мерчандайзинговий інструментарій перетворює його на цілеспрямований засіб стимулювання збуту [10].

Товарознавча оцінка СМП має передувати як закупівельним рішенням, так і обліковому визнанню продукції, оскільки саме вона визначає комерційний потенціал кожної асортиментної позиції. Систематизовану класифікацію СМП та відповідні критерії товарознавчої оцінки наведено в табл. 1.

**Товарознавча класифікація сувенірно-мерчандайзингової
продукції закладів гостинності та критерії її оцінки**

№ з/п	Класифікаційна ознака	Групи продукції	Ключові товарознавчі критерії оцінки
1	За функціональним призначенням	– іміджево-презентаційна (брендований текстиль, канцелярія, аксесуари закладу); – пам'ятко-колекційна (магніти, статуетки, символіка дестинації); – функціонально-споживча (ке-раміка, текстиль, косметика локального виробництва); – гастрономічна (мед, сири, солодоці, напої локальних виробників)	відповідність брендбуку закладу; якість нанесення знаків; автентичність; безпечність матеріалів; для гастрономічної групи — строки придатності та умови зберігання
2	За походженням	– вироби локальних майстрів і крафтових виробників; – промислова брендована продукція; – ліцензійна продукція дестинації	простежуваність походження; підтвердження ручної роботи; наявність належного маркування; локальна ідентичність
3	За ціновим сегментом	– масовий (економ); – середній; – преміальний (ексклюзивні та лімітовані вироби)	співвідношення “ціна–якість”; ексклюзивність; якість подарункового пакування; компактність для транспортування
4	За стабільністю попиту	– базовий (постійний) асортимент; – сезонні та подієві колекції	оборотність; ризик морального старіння колекції; можливість повторного продажу у наступному сезоні

Примітка. Систематизовано автором на основі [1; 3; 15; 17]

Обліковий аспект роботи із СМП визначається її статусом як запасів підприємства. Відповідно до НП(С)БО 9 “Запаси” придбану продукцію визнають активом і зараховують на баланс за первісною вартістю. До неї включають ціну придбання, транспортно-заготівельні витрати, ввізне мито, а також інші витрати на підготовку запасів до реалізації [8]. Специфіка готельно-ресторанної сфери передбачає окремий облік СМП залежно від їх призначення ще під час оприбуткування. Продукцію для продажу гостям відображають як товари (субрахунок 282 “Товари в торгівлі”). Якщо ж продукцію призначено для безоплатної передачі в межах промоакцій чи програм лояльності, її оприбутковують у складі інших матеріалів (субрахунок 209) з подальшим списанням на витрати на збут (рахунок 93) у момент передачі. У свою чергу, вироби локальних майстрів, прийняті за договором комісії, обліковують на позабалансовому рахунку 024 “Товари, прийняті на комісію” за цінами, погодженими з комітентом, адже право власності на них залишається за комітентом до моменту реалізації [7; 8]. Нехтування цим розмежуванням – найпоширеніша облікова помилка, що спотворює як собівартість реалізованих товарів, так і маркетинговий бюджет закладу.

Важливим аспектом є механізм уцінки. Сезонні та подієві колекції СМП, що втратили актуальність (наприклад, товари із символікою минулих заходів), згідно з п. 24 НП(С)БО 9 відображають за чистою вартістю реалізації, якщо вона нижча за первісну [8]. Своєчасна уцінка не лише забезпечує достовірність фінансової звітності, а й створює економічний стимул для розпродажу залишків до повної втрати ними споживчої привабливості. Водночас уцінці підлягають виключно власні запаси закладу: щодо продукції, прийнятої на комісію, рішення про зміну ціни належить до компетенції комітента. Для оцінки вибуття запасів СМП найбільш доцільними є метод ФІФО (для масової промислової продукції) та метод ідентифікованої собівартості (для ексклюзивних виробів локальних майстрів) [7; 8].

На основі узагальнення товарознавчих та облікових процедур обіг СМП у закладі гостинності сформовано у вигляді замкненого циклу з шести послідовних етапів, поєднаних зворотним зв'язком (рис. 1).



Рис. 1. Структурно-логічна схема обліково-товарознавчого циклу обігу сувенірно-мерчандайзингової продукції закладу гостинності (розробка автора)

Адаптована матриця ABC-XYZ аналізу асортименту сувенірно-мерчандайзингової продукції готельного підприємства

Група	Характеристика внеску в дохід та попиту	Типові позиції СМП	Політика управління запасами та обліку
AX	високий внесок у дохід, стабільний попит	магніти, листівки, брендovanі солодошчі	- постійний страховий запас; - автоматизоване поповнення через POS-систему; - щотижневий контроль залишків.
AY-AZ	високий внесок, сезонні або епізодичні коливання попиту	святкові та подієві колекції, продукція під фестивалі дестинації	- закупівля малими партіями під сезон; - попереднє замовлення у майстрів; - обов'язкова післясезонна уцінка до чистої вартості реалізації.
BX-BY	середній внесок, помірно прогнозований попит	кераміка, текстиль, косметика локальних виробників	- нормативний запас; - щомісячний перегляд асортименту; - ротація викладки.
CX	низький внесок, стабільний попит	дрібна поліграфія, недорогі аксесуари	- мінімальний запас; - постачання "точно в строк"
CY-CZ	низький внесок, нерегулярний попит	великогабаритні та преміальні ексклюзивні вироби	- робота під замовлення або на умовах комісії від майстрів; - кандидати на виведення з асортименту чи уцінку.

Примітка. Розроблено автором на основі [10; 14]

Центральним аналітичним інструментом шостого етапу циклу є ABC-XYZ аналіз, який дозволяє категоризувати асортимент СМП одночасно за внеском у дохід (групи А, В, С) та за стабільністю попиту (групи Х, Y, Z) [14]. У дослідженні використано усталені порогові значення: до групи А відносять позиції, що формують до 80% кумулятивного доходу, до групи В – наступні 15%, до групи С – решту; за коефіцієнтом варіації попиту виокремлюють групи Х (до 10 %), Y (10-25 %) та Z (понад 25%) [14]. Методологічно такий підхід узгоджується з логікою диференціації управлінських зусиль за видами діяльності залежно від їх внеску в кінцевий результат [13].

На відміну від багатьох інших секторів економіки, в індустрії гостинності попит на послуги проживання тісно пов'язаний із рівнем завантаженості закладу та сезонними коливаннями туристичних потоків [2; 16], що робить поєднання цих двох критеріїв особливо інформативним. Адаптовану до специфіки сувенірних точок продажу готельних підприємств матрицю наведено в табл. 2.

Наведена матриця вирішує два завдання. З одного боку, вона деталізує політику управління запасами, що дає змогу вивільнити оборотні кошти без загрози дефіциту ходових товарів. З іншого, – оптимізує облікові процедури. Зокрема, для груп

AY-AZ та CY-CZ матриця фіксує регламент уцінки й розпродажу, а для комісійних товарів — порядок розрахунків із комітентами. Це запобігає накопиченню нереалізованих товарів, щодо яких відсутні управлінські рішення.

Мерчандайзинговий інструментарій оптимізації обігу СМП охоплює стимулювання збуту безпосередньо у зоні обслуговування гостей. Це передбачає раціональне зонування простору (лобі, ресепшн, сувенірні крамниці), використання принципу "золотого трикутника" під час викладки товарів, а також крос-продажі у поєднанні з базовими послугами (зокрема, додавання дегустаційних наборів локальних продуктів до пакета проживання) [3; 10]. Синергетичний ефект від цих заходів забезпечує цифровізація. Завдяки інтеграції POS-систем торговельних точок із системою управління готелем (PMS) стає можливим нарахування витрат на номер, аналіз споживчого кошика у розрізі профілю гостя та автоматичне замовлення товарів на основі прогнозів завантаження [4; 16]. Такий підхід трансформує сувенірну торгівлю з допоміжного напрямку на повноцінний і керований дохідний центр закладу.

На рівні туристичної дестинації обіг СМП виходить за межі окремого підприємства, створюючи ширший економічний ефект. Співпраця закладів гостинності з місцевими майстрами формує

автентичну сувенірну пропозицію, яка підсилює бренд території [1; 12]. Водночас це розширює ринок збуту для локального малого бізнесу та збільшує загальні витрати туриста [5; 6; 11]. Відповідно, належний обліково-товарознавчий контроль СМП на мікрорівні є базовою умовою для розкриття їхнього маркетингового потенціалу на мезорівні дестинації.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати методичні засади обліково-товарознавчої оцінки та оптимізації обігу сувенірно-мерчандайзингової продукції в індустрії гостинності та туризму. Обґрунтовано подвійну економічну природу цієї товарної групи як запасу підприємства та носія бренду дестинації. Це вимагає інтеграції товарознавчого, облікового та логістично-аналітичного підходів до управління нею.

Систематизовано класифікацію СМП за чотирма ознаками та визначено критерії оцінки її споживчих властивостей. Для закладів гостинності пріоритетними серед них є автентичність, локальна ідентичність і відповідність брендбуку. Окрім того, розкрито особливості облікового відображення операцій із сувенірною продукцією за НП(С)БО 9 “Запаси”. Акцент зроблено на розмежуванні товарів для продажу, маркетингових матеріалів і комісійних виробів, а також на механізмі уцінки сезонних колекцій до чистої вартості реалізації. Запропоновано структурно-логічну схему шестистапного циклу обігу продукції та адаптовану матрицю ABC-XYZ аналізу. Її застосування створює передумови для диференціації політики управління запасами, скорочення обсягів неліквідної продукції та прискорення оборотності коштів у сувенірних точках продажу.

Обмеженням проведеного дослідження є його концептуальний характер: запропоновані структурно-логічна схема та адаптована матриця ABC-XYZ аналізу ґрунтуються на теоретичному узагальненні й нормативному аналізі та не пройшли емпіричної перевірки на фактичних даних підприємств.

Перспективи подальших досліджень полягають в емпіричній апробації запропонованої методики на матеріалах готельних підприємств різних типів дестинацій. Також актуальним є формування системи ключових показників ефективності сувенірної торгівлі та оцінка того, як цифрові інструменти прогнозування попиту здатні оптимізувати закупівлі сувенірно-мерчандайзингової продукції.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гаврилюк А. М. Сувенірний брендинг в Україні як маркетинговий інструмент етнотуристичної промоції території. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=838>.
2. Кіш Г. В. Особливості цінкових стратегій як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 79. С. 222-226.
3. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ : Видавничий дім “Діалектика”, 2020. 800 с.
4. Кулик М. Цифровізація в управлінні доходами готелів. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2(47). С. 115-119. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-17>.
5. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). Київ : Альтерпрес, 2002. 436 с.
6. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
7. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку запасів : наказ Міністерства фінансів України від 10.01.2007 № 2. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0002201-07>.
8. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 “Запаси” : наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99>.
9. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР (зі змінами). *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>.
10. Струк Н., Карпій О. Застосування інструментів мерчандайзингу як засіб стимулювання збуту продукції в ритейлі продовольчими товарами. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-7>.
11. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. 2-ге вид., випр. та доп. Київ : КНТЕУ, 2009. 463 с.
12. Хитра О. Туристичний брендинг в умовах економіки вражень. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-64>.
13. Хринюк О. С. Технологія ABC-методу розподілу витрат на основі видів діяльності. *Ефективна економіка*. 2014. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2837>.
14. Шендерівська Л. П., Варварова А. К. ABC-XYZ аналіз в системі управління запасами підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. С. 126-136. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-16>.
15. Gordon B. The souvenir: Messenger of the extraordinary. *Journal of Popular Culture*. 1986. Vol. 20, № 3. P. 135-146.
16. Hromko L. Dynamic pricing strategies to maximize hotel revenues. *Scientia Fructuosa*. 2025. № 4(162). P. 69-82. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(162\)05](https://doi.org/10.31617/1.2025(162)05).
17. Swanson K. K., Timothy D. J. Souvenirs: Icons of meaning, commercialization and commoditization. *Tourism Management*. 2012. Vol. 33, № 3. P. 489-499.
18. Wilkins H. Souvenirs: What and why we buy. *Journal of Travel Research*. 2011. Vol. 50, № 3. P. 239-247.

REFERENCES

1. Havryliuk, A. M. (2015), Suvenirnyi brendinh v Ukraini yak marketynhovy instrument etnoturystychnoi promotsii terytorii, *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, № 4, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=838>.
2. Kish, H. V. (2024), Osoblyvosti tsinovyykh stratehii yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv hotelnoi industrii, *Infrastruktura rynku*, vyp. 79, s. 222-226.
3. Kotler F. (2020), Osnovy marketynhu, Vydavnychiy dim "Dialektyka", Kyiv, 800 s.
4. Kulyk M. (2023), Tsyfrovizatsiia v upravlinni dokhodamy hotelei, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, № 2(47), s. 115-119. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-17>.
5. Liubitseva, O. O. (2002), Rynok turystychnykh posluh (heoprostorovi aspekty), Alterpres, Kyiv, 436 s.
6. Malska, M. P. and Khudo, V. V. (2012), Turystychnyi biznes: teoriia ta praktyka : pidruchnyk, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, 368 s.
7. Metodychni rekomendatsii z bukhhaltenskoho obliku zapasiv : nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 10.01.2007 № 2. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0002201-07>.
8. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhaltenskoho obliku 9 "Zapasy" : nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 20.10.1999 № 246. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99>.
9. Pro turyzm : Zakon Ukrainy vid 15.09.1995 № 324/95-VR (zi zminamy). *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-vp>.
10. Struk N. and Karpil O. (2024), Zastosuvannia instrumentiv merchandyzynu yak zasib stymulivannia zbutu produktsii v ryteyli prodovolchymy tovaramy, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-7>.
11. Tkachenko, T. I. (2009), Stalyi rozvytok turyzmu: teoriia, metodolohiia, realizatsiia biznesu : monohrafiia. 2-nd ed., vyp. ta dop., KNTEU, Kyiv, 463 s.
12. Khytra O. (2022), Turystychnyi brendinh v umovakh ekonomiky vrazhen, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-64>.
13. Khryniuk, O. S. (2014), Tekhnolohia ABC-metodu rozpodilu vytrat na osnovi vydiv diialnosti, *Efektivna ekonomika*, № 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2837>.
14. Shenderivska, L. P. and Varvarova, A. K. (2024), ABC-XYZ analiz v systemi upravlinnia zapasamy pidpriemstva, *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, № 41, s. 126-136. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-16>.
15. Gordon B. (1986), The souvenir: Messenger of the extraordinary, *Journal of Popular Culture*, vol. 20, № 3, p. 135-146.
16. Hromko L. (2025), Dynamic pricing strategies to maximize hotel revenues, *Scientia Fructuosa*, № 4(162), p. 69-82. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(162\)05](https://doi.org/10.31617/1.2025(162)05).
17. Swanson, K. K. and Timothy, D. J. (2012), Souvenirs: Icons of meaning, commercialization and commoditization, *Tourism Management*, vol. 33, № 3, p. 489-499.
18. Wilkins H. (2011), Souvenirs: What and why we buy, *Journal of Travel Research*, vol. 50, № 3, p. 239-247.

Стаття надійшла: 14.06.2026

Стаття прийнята: 17.07.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026

УДК 332.146:330.341.1

Кльоба Р. Л.,
vizoruta10@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-2060-9055,
доктор філософії, Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ: СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПРИЧИННО-НАСЛІДКОВИХ МЕХАНІЗМІВ

Анотація. Цифрова економіка демонструє випереджальні темпи зростання порівняно з традиційними секторами, а її частка у валовій доданій вартості розвинених країн неухильно зростає, що перетворює цифрові технології з допоміжного інструменту на самостійний чинник економічної динаміки. У статті систематизовано причинно-наслідкові механізми взаємозв'язку між цифровізацією та інноваційним потенціалом регіону. Обґрунтовано, що поширене тлумачення цього зв'язку як лінійної та однозначно позитивної залежності є спрощеним і не відображає його багатоканального та двонаправленого характеру. З'ясовано структуру інноваційного потенціалу регіону, а також показано, що цифровізація впливає не на цей потенціал в цілому, а на окремі його складові – кадрову, матеріально-технічну, інформаційно-знансєву, фінансово-інвестиційну та інституційно-мережєву. Визначено та систематизовано чотири прямі механізми впливу цифровізації на інноваційний потенціал регіону: інфраструктурний, когнітивний, компетенційний та транзакційний. Також виділено три зворотні механізми впливу інноваційного потенціалу на цифровізацію: технологічний, кадровий та попитовий. Доведено, що прямий та зворотний механізми замикаються в самопідсилювальний цикл, що надає взаємозв'язку характеру кумулятивної причинності. Формалізовано залежність інноваційного потенціалу від цифрових факторів, а динаміку кумулятивної взаємодії представлено у стилізованому вигляді. Обґрунтовано існування порогового ефекту, згідно з яким цифровізація починає суттєво конвертуватися в інноваційний потенціал лише після подолання критичної маси цифрових передумов. Визначено регіональні модераторні умови, що впливають на силу механізмів: абсорбційна здатність регіону, якість людського капіталу, інституційне середовище та цілісність економічної активності. Виявлено специфічні особливості функціонування цих механізмів у регіонах України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Виділено три типові траєкторії взаємозв'язку: висхідна спіраль, траєкторія стагнації та низхідна спіраль. Обґрунтовано, що реалізація позитивного потенціалу цього взаємозв'язку вимагає цілеспрямованої регіональної політики, заснованої на розумній спеціалізації, диференційованої відповідно до рівня досягнутих регіоном цифрових передумов. Отримані результати мають теоретичне значення для вивчення структурної модернізації регіональних економічних систем та практичну цінність для обґрунтування регіональної інноваційної та цифрової політики.

Ключові слова: цифровізація, інноваційний потенціал регіону, причинно-наслідкові механізми, кумулятивна причинність, цифровий розрив, структурна модернізація, смарт-спеціалізація.

Kloba R. L.,
vizoruta10@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-2060-9055,
Ph.D, Lutsk National Technical University, Lutsk

THE INTERRELATION BETWEEN DIGITALIZATION AND THE INNOVATION POTENTIAL OF A REGION: SYSTEMATIZATION OF CAUSE-AND-EFFECT MECHANISMS

Abstract. The digital economy is demonstrating faster growth rates than traditional sectors, and its share in the gross value added of developed countries is steadily growing, which is transforming digital technologies from an auxiliary tool into an independent factor of economic dynamics. The article systematizes the cause-and-effect mechanisms of the interrelation between digitalization and the innovation potential of a region. It is substantiated that the widespread interpretation of this relationship as a linear and unambiguously positive dependence is simplified and does not reflect its multichannel and bidirectional nature. The structure of the innovation potential of a region is clarified, and it is shown that digitalization affects not this potential as a whole, but its individual components – personnel, material and technical, informational and knowledge-based, financial and investment, and institutional and network components. Four direct mechanisms of the impact of digitalization on the innovation potential of a region are



identified and systematized: infrastructural, cognitive, competence-related, and transactional. Three reverse mechanisms of the impact of innovation potential on digitalization are also distinguished: technological, personnel, and demand-related. It is proved that the direct and reverse mechanisms close into a self-reinforcing cycle, which gives the interrelation the character of cumulative causation. The dependence of innovation potential on digital factors is formalized, and the dynamics of cumulative interaction are presented in a stylized form. The existence of a threshold effect is substantiated, according to which digitalization begins to be significantly converted into innovation potential only after overcoming a critical mass of digital preconditions. The regional moderating conditions that influence the strength of the mechanisms are determined: the absorptive capacity of the region, the quality of human capital, the institutional environment, and the density of economic activity. The specific features of the operation of these mechanisms in the regions of Ukraine under martial law and post-war recovery are revealed. Three typical trajectories of the interrelation are distinguished: an upward spiral, a stagnation trajectory, and a downward spiral. It is substantiated that realizing the positive potential of this interrelation requires a purposeful regional policy based on smart specialization, differentiated according to the level of digital preconditions achieved by the region. The results obtained are of theoretical importance for studying the structural modernization of regional economic systems and of practical value for substantiating regional innovation and digital policy.

Key words: digitalization, innovation potential of a region, cause-and-effect mechanisms, cumulative causation, digital divide, structural modernization, smart specialization.

JEL Classification: O31, O33, R11, R58

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-15>

Постановка проблеми. Здатність регіону генерувати, поглинати та впроваджувати інновації, його інноваційний потенціал є визначальною передумовою структурної модернізації регіональної економіки та її конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. В умовах цифрової доби формування цього потенціалу дедалі тісніше пов'язується з рівнем цифровізації: цифрові технології змінюють спосіб створення, поширення й використання знань, а отже, безпосередньо впливають на інноваційну спроможність територій. Для регіонів України, які стоять перед завданням повоєнного відновлення на якісно новій технологічній основі, розуміння цього зв'язку має не лише теоретичне, а й безпосереднє практичне значення.

Цифрова економіка демонструє випереджальні темпи зростання порівняно з традиційними секторами, а її частка у валовій доданій вартості розвинених країн неухильно зростає, що перетворює цифрові технології з допоміжного інструменту на самостійний чинник економічної динаміки. Для України, де ухвалено Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства й розгорнуто масштабні проекти цифровізації публічних послуг, питання конвертації цифрового поступу в інноваційну спроможність регіонів набуває стратегічного значення. Особливої гостроти воно набуває в контексті повоєнного відновлення, коли саме від здатності регіонів перетворювати цифрові ресурси на інновації залежатиме, чи відбудеться відбудова на основі нового технологічного укладу, чи лише відтворення застарілої структури економіки.

Водночас зв'язок між цифровізацією та інноваційним потенціалом регіону часто трактується спрощено – як лінійна та однозначно позитивна залежність, за якої зростання рівня цифровізації автоматично підвищує інноваційну спроможність. Така спрощеність приховує складну, багатоканальну й двоспрямовану природу взаємодії, у межах

якої не лише цифровізація впливає на інновації, а й інноваційний потенціал, своєю чергою, зумовлює подальшу цифровізацію. Відсутність систематизованого уявлення про причинно-наслідкові механізми цього взаємозв'язку ускладнює як коректне наукове моделювання структурної модернізації регіонів, так і обґрунтування регіональної інноваційно-цифрової політики, що й визначає актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне осмислення зв'язку технологій та інновацій бере початок у працях Й. Шумпетера, який обґрунтував інновації як рушій економічного розвитку через механізм “творчого руйнування” [1]. Цю традицію розвинула К. Перес у теорії техніко-економічних парадигм, показавши, що поширення нових технологій, зокрема інформаційно-комунікаційних, супроводжується глибокою перебудовою інституцій та інноваційних систем [2]. Концептуальною основою регіонального виміру інноваційного потенціалу слугує теорія регіональних інноваційних систем, у межах якої П. Кук довів, що інноваційна спроможність формується не окремими підприємствами, а взаємодією фірм, дослідницьких установ і влади в межах регіону, а отже, залежить від якості регіональної інфраструктури знань [3].

Поглиблюючи аналіз теоретичного підґрунтя, зауважимо, що шумпетеріанська традиція [1] у подальшому трансформувалася в концепції еволюційної економіки, які трактують інновації не як одномоментний акт, а як результат тривалого нагромадження та рекомбінації знань. У цій логіці цифрові технології постають середовищем, що радикально прискорює нагромадження і рекомбінацію знань, а отже, безпосередньо посилює інноваційний потенціал. Теорія техніко-економічних парадигм [2] доповнює це розумінням того, що повноцінна реалізація потенціалу нової технології

потребує співрозвитку інституцій: цифрові технології підвищують інноваційну спроможність лише за умови відповідної інституційної адаптації регіону, а не самі собою. Концепція регіональних інноваційних систем [3] переносить цей висновок на мезорівень, наголошуючи, що інноваційний потенціал є системною властивістю регіону – продуктом взаємодії суб'єктів, а не простою сумою їхніх характеристик.

Сучасні дослідження дедалі більше акцентують роль цифрових технологій як чинника інноваційного розвитку. Інституційні аналітичні джерела, зокрема Європейське регіональне інноваційне табло, емпірично фіксують стійку кореляцію між рівнем цифрового розвитку регіонів та їхньою інноваційною результативністю, демонструючи водночас значну міжрегіональну диференціацію [4]. У вітчизняній науці проблематику цифрової модернізації економіки України як можливості проривного розвитку ґрунтовно опрацьовано В. І. Ляшенком та О. С. Вишневським, які наголошують на нерівномірності цифрових процесів та ризику поглиблення розривів [5]. Сутнісні ознаки структурної модернізації регіональної економіки, для якої інноваційний потенціал є рушієм, обґрунтовано М. В. Шашиною [6], а методологію реалізації інноваційно-цифрових пріоритетів через смарт-спеціалізацію розроблено колективом ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України” [7].

Варто наголосити на глобальному вимірі проблематики. У розвинених економіках, зокрема країнах ЄС, зв'язок цифровізації та інноваційного потенціалу регіонів реалізується в умовах зрілих інституцій і насиченої цифрової інфраструктури, тому акцент досліджень зміщено на тонке налаштування інноваційних екосистем. Натомість для економік перехідного типу, до яких належить Україна, характерною є дія цього взаємозв'язку в умовах інфраструктурних та інституційних обмежень, за яких навіть базові прямі механізми спрацьовують не автоматично. Це означає, що пряме перенесення висновків, отриманих для розвинених регіонів, на українські реалії є некоректним і потребує врахування нижчого вихідного рівня цифрових передумов.

Окремий пласт становлять праці автора, у яких досліджено концептуальні засади смарт-спеціалізації розвитку регіонів України [8], проаналізовано потенціал регіонів для визначення інноваційно-цифрових пріоритетів [9], оцінено вплив смарт-спеціалізації на конкурентоспроможність регіонів [10], запропоновано інструментарій моделювання перспектив смарт-розвитку [11] та обґрунтовано напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму смарт-спеціалізації [12]. Проведений аналіз засвідчує, що, попри ґрунтовне опрацювання як феномену цифровізації, так і інноваційного потенціалу регіонів окремо, причинно-наслідкові механізми їхнього взаємозв'язку залишаються несистематизованими: у літературі переважає або одностороннє трактування впливу цифровізації на інновації, або емпірична фіксація кореляцій без розкриття механізмів, що їх породжують. Поза

увагою залишається двоспрямований, кумулятивний характер цього зв'язку, який і потребує спеціальної систематизації.

Постановка завдання. Метою статті є систематизація причинно-наслідкових механізмів взаємозв'язку цифровізації та інноваційного потенціалу регіону. Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань: уточнити структуру інноваційного потенціалу регіону як об'єкта впливу цифровізації; визначити прямі механізми впливу цифровізації на інноваційний потенціал; виявити зворотні механізми впливу інноваційного потенціалу на цифровізацію; обґрунтувати кумулятивний характер їхньої взаємодії та наявність порогового ефекту; розкрити специфіку дії механізмів у регіонах України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Методологічну основу дослідження становлять методи наукової абстракції, структурно-логічного та причинно-наслідкового аналізу, систематизації і групування, а також графічного моделювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Систематизацію причинно-наслідкових механізмів доцільно розпочати з уточнення базових категорій. Під цифровізацією регіону розуміємо процес упровадження цифрових технологій у господарську, управлінську та соціальну діяльність на території регіону; під інноваційним потенціалом регіону – сукупну здатність регіональної економічної системи створювати, поглинати та впроваджувати інновації, що визначається наявними ресурсами та їх взаємодією. Взаємозв'язок цих категорій не є одноканальним: він реалізується через множину механізмів, які доцільно поділити на прямі (вплив цифровізації на інноваційний потенціал) та зворотні (вплив інноваційного потенціалу на цифровізацію).

Розкриття взаємозв'язку потребує уточнення внутрішньої структури інноваційного потенціалу регіону, оскільки цифровізація впливає не на нього загалом, а на конкретні його складові. У структурі інноваційного потенціалу доцільно виокремити кадрову складову (наявність дослідників, інженерів, носіїв цифрових компетентностей), матеріально-технічну (дослідницька та цифрова інфраструктура), інформаційно-знаннєву (доступ до знань, даних і результатів досліджень), фінансово-інвестиційну (ресурси для фінансування інновацій) та інституційно-мережеву (зв'язки й механізми взаємодії суб'єктів інноваційної системи). Цифровізація справляє вплив на кожну з цих складових, проте з різною інтенсивністю та через різні механізми. Саме тому коректний аналіз взаємозв'язку вимагає не узагальненого твердження про позитивний вплив цифровізації, а ідентифікації конкретних каналів, через які цей вплив реалізується.

Прямий вплив цифровізації на інноваційний потенціал регіону можна узагальнено формалізувати як функціональну залежність:

$$IP = f(D_{inf}, D_{know}, D_{comp}, D_{cost}), \quad \partial IP / \partial D_j > 0 \quad (1)$$

де IP – інноваційний потенціал регіону; D_{inf} – цифрова інфраструктура досліджень і розробок; D_{know} – цифровий доступ до знань і даних; D_{comp} – цифрові компетентності кадрів; D_{cost} – цифрове зниження транзакційних витрат інноваційної

діяльності. Додатність часткових похідних відображає те, що кожен із цифрових чинників за інших рівних умов підвищує інноваційний потенціал регіону.

Функціональна форма залежності (1) має дві важливі властивості, що застерігають від спрощених висновків. По-перше, цифрові чинники діють компліментарно, а не ізольовано: цифрова інфраструктура без відповідних цифрових компетентностей кадрів дає обмежений приріст інноваційного потенціалу, і навпаки, що відповідає радше мультиплікативному, ніж суто адитивному характеру їхньої взаємодії. По-друге, для кожного окремого чинника ймовірна спадна гранична віддача: за вже високого досягнутого рівня цифровізації додатковий її приріст забезпечує менший приріст інноваційного потенціалу, ніж за низького вихідного рівня. Поєднання компліментарності та спадної віддачі означає, що максимальний ефект досягається не форсуванням одного ресурсу, а збалансованим розвитком усіх цифрових чинників.

Прямі механізми доцільно конкретизувати за змістом їхньої дії. Інфраструктурний механізм реалізується через розбудову цифрової матеріально-технічної бази досліджень – високопродуктивних обчислень, хмарних сервісів, цифрових лабораторій і дослідницьких платформ, – що розширює технічні межі створення інновацій. Когнітивний механізм пов'язаний із цифровим доступом до глобального масиву знань, наукових публікацій та відкритих даних, який знижує бар'єри входження в дослідницький процес і прискорює дифузії знань усередині регіону. Компетентнісний механізм реалізується через формування цифрових компетентностей і появу нових цифрових професій, унаслідок чого підвищується якість людського капіталу інноваційної сфери. Трансакційний механізм полягає у зниженні витрат пошуку партнерів, координації спільних проєктів і комерціалізації результатів завдяки цифровим платформам кооперації, що інтенсифікує інноваційну взаємодію між суб'єктами регіональної інноваційної системи. Зміст виокремлених прямих механізмів, а також зворотних механізмів систематизовано в таблиці 1.

Зворотні механізми, хоча й рідше потрапляють у фокус досліджень, є не менш значущими для

розуміння взаємозв'язку. Технологічний механізм полягає в тому, що інноваційна діяльність сама продукує нові цифрові технології та рішення, які здешевлюють і поглиблюють цифровізацію регіону. Кадровий механізм відображає здатність розвинутого інноваційного середовища готувати та утримувати IT-фахівців, формуючи кадрову базу подальшої цифровізації. Попитовий механізм виявляється у тому, що інноваційний бізнес генерує платоспроможний попит на цифрові продукти й послуги, стимулюючи розвиток цифрової інфраструктури. Дія зворотних механізмів пояснює, чому регіони з уже сформованим інноваційним ядром цифровізуються швидше, ніж можна було б очікувати, виходячи лише з їхнього вихідного рівня цифрового розвитку.

Сила дії кожного з виокремлених механізмів не є сталою, а залежить від низки регіональних умов-модераторів. Передусім це абсорбційна здатність регіону – спроможність його суб'єктів сприймати, засвоювати та продуктивно використовувати нові знання й технології; за низької абсорбційної здатності навіть розвинена цифрова інфраструктура слабо конвертується в інновації. Другим модератором є якість людського капіталу: цифрові технології посилюють інноваційний потенціал тим відчутніше, чим вищим є освітній та кваліфікаційний рівень населення регіону. Третім – інституційне середовище, зокрема рівень довіри, захист прав інтелектуальної власності та ефективність взаємодії бізнесу, науки і влади. Четвертим – масштаб і щільність економічної діяльності, що визначають критичну масу для виникнення мережевих ефектів.

Принципово важливим є те, що прямі та зворотні механізми не діють ізольовано, а замикаються у самопідсилюваний цикл. Цифровізація підвищує інноваційний потенціал регіону, а зрослий інноваційний потенціал, своєю чергою, генерує нові цифрові технології, кадри та попит, що поглиблюють цифровізацію. Така двоспрямованість надає взаємозв'язку характеру кумулятивної причинності (рис. 1).

Таблиця 1

Систематизація причинно-наслідкових механізмів взаємозв'язку цифровізації та інноваційного потенціалу регіону

Механізм	Причинний зв'язок	Наслідок для інноваційного потенціалу
<i>Прямі механізми (цифровізація → інноваційний потенціал)</i>		
Інфраструктурний	цифрова інфраструктура НДДКР, дата-центри, обчислювальні потужності	розширення матеріально-технічної бази створення інновацій
Когнітивний	цифровий доступ до глобальних знань, баз даних і результатів досліджень	прискорення дифузії знань і генерування нових ідей
Компетентнісний	формування цифрових компетентностей та цифрових професій	зростання якості людського капіталу інноваційної сфери
Трансакційний	цифрові платформи кооперації, зниження витрат пошуку партнерів	інтенсифікація інноваційної взаємодії та комерціалізації

Продовження табл. 1

Механізм	Причинний зв'язок	Наслідок для інноваційного потенціалу
Зворотні механізми (інноваційний потенціал → цифровізація)		
Технологічний	інновації створюють нові цифрові технології та рішення	поглиблення й здешевлення цифровізації регіону
Кадровий	інноваційне середовище готує та утримує ІТ-фахівців	розширення кадрової бази подальшої цифровізації
Попитовий	інноваційний бізнес формує попит на цифрові послуги	стимулювання розвитку цифрової інфраструктури

Джерело: складено автором

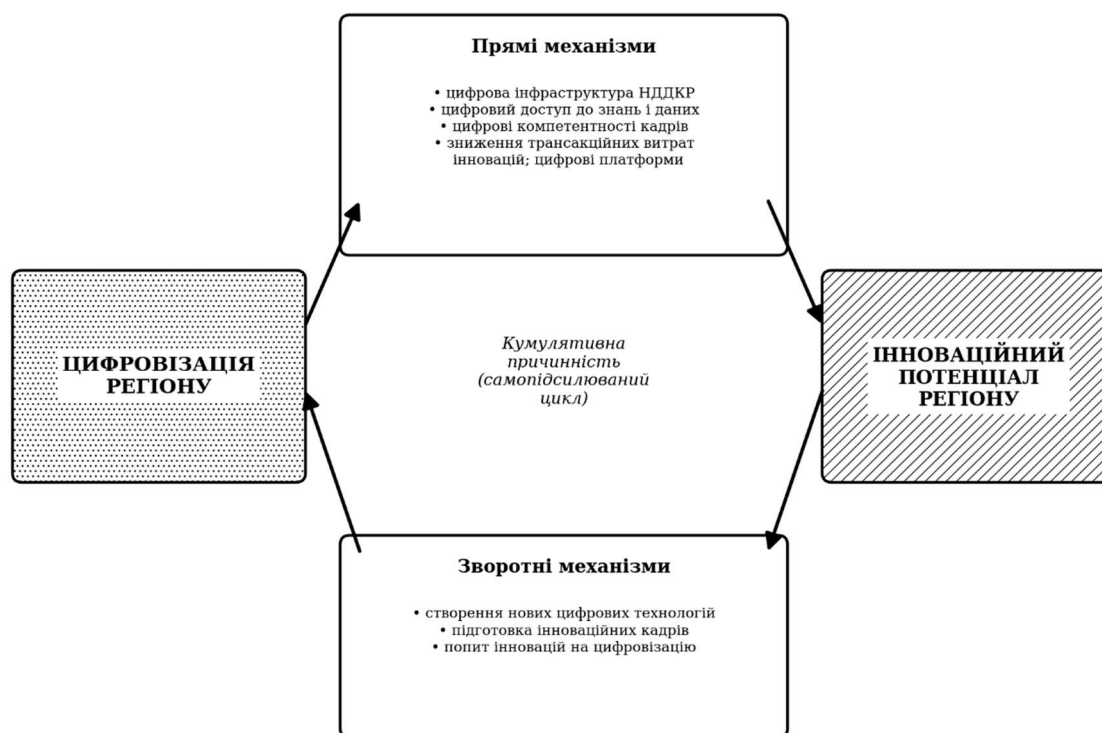


Рис. 1. Причинно-наслідковий цикл взаємозв'язку цифровізації та інноваційного потенціалу регіону

Джерело: розроблено та систематизовано автором на основі [1-3]

Дію описаного циклу можна проілюструвати на прикладі формування регіонального ІТ-кластера. Початкове розгортання цифрової інфраструктури та доступу до знань уможливує появу інноваційних ІТ-компаній; їхня діяльність готує кваліфіковані кадри, продукує нові цифрові рішення та формує попит на цифрові послуги, що, своєю чергою, поглиблює цифровізацію регіону й створює умови для наступної хвилі інновацій. Так локальний осередок інноваційно-цифрової активності з часом перетворюється на самопідтримуване ядро зростання. Водночас цей самий приклад демонструє і зворотний бік: втрата кадрів чи руйнування інфраструктури здатні розірвати цикл і спричинити згортання вже сформованого ядра.

Кумулятивний характер взаємозв'язку можна стилізовано подати динамічною залежністю, у якій приріст кожної зі змінних зумовлений рівнем іншої:

$$\Delta IP = \alpha \cdot D; \Delta D = \beta \cdot IP; \alpha, \beta > 0 \quad (2)$$

де ΔIP та ΔD – прирости інноваційного потенціалу та рівня цифровізації регіону відповідно; D – рівень цифровізації; α, β – коефіцієнти чутливості, що відображають інтенсивність дії прямих і зворотних механізмів. За додатних значень обох коефіцієнтів система набуває властивості самопідсилення: первинний імпульс цифровізації запускає висхідну спіраль інноваційно-цифрового розвитку регіону.

Динамічні властивості системи (2) залежать від добутку коефіцієнтів чутливості, який відображає інтенсивність замкнутого контуру зворотного зв'язку. Що більшим є цей добуток, то сильнішим є ефект самопідсилення і то швидше початковий імпульс цифровізації перетворюється на стійке зростання інноваційного потенціалу. Натомість за малих значень коефіцієнтів контур зворотного зв'язку залишається слабким, і система тяжіє до інерційного відтворення вихідного стану. Саме тому регіональна політика, що підвищує чутливість механізмів через розвиток інфраструктури,

компетентностей та інституцій, фактично посилює замкнений контур і робить кумулятивне зростання досяжним навіть для регіонів із помірним вихідним рівнем цифровізації.

Із залежності (2) випливає теоретично важливий наслідок: самопідсилюваний цикл не запускається автоматично за будь-якого рівня цифровізації. Дія прямих механізмів потребує певної критичної маси цифрової інфраструктури та людського капіталу, нижче за яку коефіцієнти чутливості залишаються надто малими, аби висхідна спіраль набула стійкості. Це означає наявність порогового ефекту: лише після подолання мінімального рівня цифрових передумов цифровізація починає відчутно конвертуватися в інноваційний потенціал. Концептуально такий самопідсилюваний зв'язок відповідає логіці кумулятивної причинності, згідно з якою початкова перевага або відставання території мають тенденцію не згладжуватися, а накопичуватися через систему позитивних зворотних зв'язків.

Дія розглянутих механізмів у регіонах України має суттєву специфіку, зумовлену воєнним станом і завданнями повоєнного відновлення. З одного боку, цифровізація відчутно підвищила стійкість інноваційної діяльності: віддалена зайнятість, хмарні сервіси та цифрові платформи дали змогу зберегти й релокувати інноваційні команди, послабивши прив'язку інноваційного процесу до фізичної інфраструктури конкретної території. З іншого боку, руйнування цифрової та енергетичної інфраструктури у прифронтових і деокупованих регіонах різко ослабило інфраструктурний і когнітивний механізми, а вимушена міграція кваліфікованих кадрів підірвала компетентнісний механізм, поглибивши міжрегіональну асиметрію інноваційного потенціалу [9]. Унаслідок цього війна одночасно прискорила дію одних механізмів у відносно безпечних регіонах і загальмувала дію інших у постраждалих, що об'єктивно посилює ризик кумулятивної дивергенції регіонів.

Залежно від співвідношення сили прямих і зворотних механізмів та подолання порогового рівня можна виокремити три типові траєкторії взаємозв'язку. Перша – висхідна спіраль, коли достатній рівень цифрових передумов запускає самопідсилюване зростання, за якого цифровізація та інноваційний потенціал взаємно посилюють одне одного; така траєкторія характерна для регіонів-лідерів. Друга – стагнаційна траєкторія, коли рівень цифрових передумов близький до порогового, механізми діють слабо, а взаємозв'язок не набуває кумулятивного характеру. Третя – низхідна спіраль, коли вплив кадрів, руйнування інфраструктури чи деінвестування послаблюють зворотні механізми настільки, що інноваційний потенціал і рівень цифровізації знижуються спільно. Виокремлення цих траєкторій має діагностичне значення: воно дає змогу не лише констатувати поточний стан регіону, а й прогнозувати напрям його руху.

Систематизовані механізми доцільно співвіднести з вимірами структурної модернізації регіональної економіки. Секторальні зрушення, зокрема зростання частки високотехнологічних і цифрових

видів діяльності, живляться передусім інфраструктурним і трансакційним механізмами; технологічні зрушення – компетентнісним і технологічним; інституційні зрушення – трансакційним і попитовим; просторові зрушення – здатністю цифрових технологій послаблювати роль відстані. Таке співвіднесення показує, що взаємозв'язок цифровізації та інноваційного потенціалу не є відокремленим явищем, а вбудований у ширший процес структурної модернізації регіональної економіки, виступаючи його внутрішнім рушієм [6].

Із кумулятивної природи взаємозв'язку випливає важливий наслідок, що має застережливий характер. Механізм самопідсилення діє в обидва боки: у регіонах із розвинутою цифровою інфраструктурою та якісним людським капіталом він запускає висхідну спіраль, тоді як у регіонах, що відстають за цифровими передумовами, той самий механізм здатний консервувати низький інноваційний потенціал і поглиблювати відставання. Саме тому цифровий розрив між регіонами становить ризик не лише сам по собі, а як чинник кумулятивного посилення міжрегіональних інноваційних диспропорцій [5]. Це обґрунтовує потребу в координувальній ролі національного рівня – у вирівнюванні доступу до цифрової інфраструктури та спрямуванні інвестицій у подолання порогового рівня там, де ринок самостійно цього не забезпечує.

З огляду на зазначене, позитивний потенціал взаємозв'язку не реалізується автоматично і потребує цілеспрямованої регіональної політики, диференційованої залежно від досягнутого регіоном рівня цифрових передумов. Для регіонів, що вже подолали критичну масу, доцільною є політика прискорення – підтримка зворотних механізмів, комерціалізації інновацій та масштабування цифрових екосистем. Натомість для регіонів, які не досягли порогового рівня, першочерговим завданням є концентрація ресурсів на формуванні базових передумов – цифрової інфраструктури та цифрових компетентностей, – без чого подальші інвестиції в інновації не дадуть кумулятивного ефекту. Інструментом операціоналізації такої політики виступає смарт-спеціалізація, яка дає змогу сконцентрувати обмежені ресурси на пріоритетних інноваційно-цифрових напрямках з урахуванням потенціалу конкретного регіону [7; 8; 12].

Практична операціоналізація запропонованої систематизації потребує переходу від механізмів до вимірюваних індикаторів. Кожному механізму може бути поставлено у відповідність групу показників: інфраструктурному – забезпеченість широко-смуговим доступом та обчислювальними потужностями; когнітивному – інтенсивність використання цифрових джерел знань і відкритих даних; компетентнісному – частку зайнятих у сфері інформації і телекомунікацій; трансакційному – поширеність цифрових платформ кооперації; зворотним механізмам – динаміку ІТ-сектору та обсяг попиту на цифрові послуги з боку інноваційного бізнесу. Така відповідність створює методичне підґрунтя для подальшого емпіричного оцінювання сили кожного механізму та для інтеграції цифрового виміру в

комплексні методики оцінювання рівня структурної модернізації регіонів.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Наукова новизна дослідження полягає у систематизації причинно-наслідкових механізмів взаємозв'язку цифровізації та інноваційного потенціалу регіону, яка, на відміну від наявних підходів, ураховує його дво-спрямований і кумулятивний характер. Виокремлено й згруповано чотири прямі механізми впливу цифровізації на інноваційний потенціал (інфраструктурний, когнітивний, компетентнісний і трансакційний) та три зворотні механізми (технологічний, кадровий і попитовий), що замикаються у самопідсилюваний причинно-наслідковий цикл. Обґрунтовано наявність порогового ефекту та визначено регіональні умови-модератори, які зумовлюють силу дії механізмів.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає у формуванні концептуальної основи для дослідження структурної модернізації регіонів в умовах цифровізації: взаємозв'язок цифровізації та інноваційного потенціалу постає внутрішнім джерелом прогресивних структурних зрушень. Практична цінність полягає в тому, що систематизовані механізми можуть слугувати орієнтиром для розроблення регіональної інноваційно-цифрової політики на засадах смарт-спеціалізації, зокрема для запуску самопідсилюваного циклу в регіонах, що відстають, та запобігання поглибленню міжрегіональних диспропорцій. Виокремлені траєкторії взаємозв'язку мають діагностичне значення для оцінювання стану та прогнозування розвитку регіонів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованої систематизації на даних офіційної статистики регіонів України, кількісним оцінюванням інтенсивності дії прямих і зворотних механізмів, визначенням порогових значень цифрових передумов та розробленням на цій основі диференційованих інструментів регіональної політики цифрової структурної модернізації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Schumpeter J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. New York : Harper & Brothers, 1942. 431 p.
2. Perez C. Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages. Cheltenham : Edward Elgar, 2002. 198 p.
3. Cooke P. Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy. *Industrial and Corporate Change*. 2001. Vol. 10, No. 4. P. 945-974. DOI: 10.1093/icc/10.4.945.
4. European Commission. Regional Innovation Scoreboard 2023. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2023. 92 p. DOI: 10.2777/180706.
5. Ляшенко В. І., Вишневецький О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість

проривного розвитку : монографія. Київ : ІЕП НАН України, 2018. 252 с.

6. Шашина М. В. Сутнісні ознаки структурної модернізації регіональної економіки. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 4. С. 59-66. DOI: 10.35774/econa2018.04.059.

7. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації: монографія / наук. ред. І. З. Сторонянська; ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України". Львів, 2022. 424 с.

8. Кльоба Р. Л. Концептуальні засади смарт-спеціалізації розвитку регіонів України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 104-111. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.18.104.

9. Кльоба Р. Л. Аналіз потенціалу регіонів для визначення пріоритетів смарт-спеціалізації. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.12.81.

10. Кльоба Р. Сучасний стан впливу смарт-спеціалізації на конкурентоспроможність регіонів України. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 4 (34). С. 43-55. DOI: 10.52058/2786-6300-2025-4(34)-43-55.

11. Kloba R. Analysis of specialisation factors and modeling of smart development prospects for regions of Ukraine. *Three Seas Economic Journal*. 2025.

Vol. 6, No. 1. P. 41-47. DOI: 10.30525/2661-5150/2025-1-7.

12. Кльоба Р. Напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму смарт-спеціалізації розвитку регіонів України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2025. Т. 4, № 63. С. 343-355. DOI: 10.55643/fcaptr.4.63.2025.4816.

REFERENCES

1. Schumpeter, J. A. (1942), Capitalism, Socialism and Democracy, Harper & Brothers, New York, 431 p.
2. Perez C. (2002), Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages, Edward Elgar, Cheltenham, 198 p.
3. Cooke P. (2001), Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy, *Industrial and Corporate Change*, vol. 10, No. 4, p. 945-974. DOI: 10.1093/icc/10.4.945.
4. European Commission (2023), Regional Innovation Scoreboard 2023, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 92 p. DOI: 10.2777/180706.
5. Liashenko, V. I. and Vyshnevskiy, O. S. (2018), Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvyst proryvnoho rozvytku : monohrafiia, IEP NAN Ukrainy, Kyiv, 252 s.
6. Shashyna, M. V. (2018), Sutnisni oznaky strukturnoi modernizatsii rehionalnoi ekonomiky, *Ekonomichniy analiz*, t. 28, № 4, s. 59-66. DOI: 10.35774/econa2018.04.059.
7. Smart-spetsializatsiia rehioniv Ukrainy: metodolohiia ta prahmatyka realizatsii: monohrafiia /

nauk. red. I. Z. Storonińska (2022), DU “Instytut regionalnych дослідzeń imeni M. I. Dolishniogo NAN Ukrainy”, Lviv, 424 s.

8. Kloba, R. L. (2024), Kontseptualni zasady smart-spetsializatsii rozvytku rehioniv Ukrainy, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 18, s. 104-111. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.18.104.

9. Kloba, R. L. (2024), Analiz potentsialu rehioniv dlia vyznachennia priorytetiv smart-spetsializatsii, *Efektivna ekonomika*, № 12. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.12.81.

10. Kloba R. (2025), Suchasnyi stan vplyvu smart-spetsializatsii na konkurentospromozhnist rehioniv Ukrainy, *Aktualni pytannia u suchasni nautsi*, № 4 (34), s. 43-55. DOI: 10.52058/2786-6300-2025-4(34)-43-55.

11. Kloba R. (2025), Analysis of specialisation factors and modeling of smart development prospects for regions of Ukraine, *Three Seas Economic Journal*, vol. 6, No. 1, p. 41-47. DOI: 10.30525/2661-5150/2025-1-7.

12. Kloba R. (2025), Napriamy vdoskonalennia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu smart-spetsializatsii rozvytku rehioniv Ukrainy, *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, t. 4, № 63, s. 343-355. DOI: 10.55643/fcaptp.4.63.2025.4816.

Стаття надійшла: 22.06.2026

Стаття прийнята: 27.07.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026

УДК 339.9:330.34:519.86

Миронова М. І.,

myronowa@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1438-4394,

ResearcherID: AFT-3556-2022,

к.е.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ МІЖНАРОДНОЇ ІНФОРМАЦІЇ НА ПРОГНОЗУВАННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ВІДКРИТОЇ ЕКОНОМІКИ: ЕМПІРИЧНИЙ ПІДХІД

Анотація. У вітчизняній науковій літературі та практиці макроекономічного прогнозування питання систематичного кількісного оцінювання впливу міжнародної інформації (зокрема індикаторів глобальної економічної невизначеності) на похибку прогнозів залишається недостатньо розробленим: переважна більшість досліджень зосереджена або на описовому аналізі окремих каналів впливу зовнішніх шоків, або на технічному вдосконаленні самих прогнозних моделей без явного врахування інформаційної складової. У статті досліджено вплив потоків міжнародної економічної інформації на точність прогнозування макроекономічних показників відкритої економіки на прикладі України з елементами порівняння з країнами Європейського Союзу. Розкрито сутність відкритої економіки як системи, глибоко вбудованої у світові інформаційні, торговельні та фінансові потоки, і показано, що якість макроекономічного прогнозування дедалі більшою мірою залежить не лише від внутрішніх статистичних рядів, а й від швидкості, повноти та достовірності засвоєння міжнародної інформації суб'єктами прогнозування: урядовими установами, центральними банками, міжнародними фінансовими організаціями та незалежними аналітичними центрами. Систематизовано теоретико-методичні підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників до вимірювання економічної невизначеності й оцінювання її впливу на якість макроекономічних прогнозів. Сформовано статистичний ряд за 2011–2025 рр., що поєднує показник похибки прогнозування реального ВВП України (як абсолютну різницю між офіційним прогнозом і фактичним значенням) та індекс глобальної економічної невизначеності (GEPU), побудований на основі методології Baker-Bloom-Davis з урахуванням хронології ключових криз. Здійснено регресійний аналіз методом найменших квадратів (OLS), за результатами якого встановлено статистично значущий, проте помірний за силою зв'язок між рівнем глобальної інформаційної невизначеності та величиною похибки прогнозування, який суттєво посилюється під впливом ідіосинкратичного воєнного шоку 2022 р. Порівняльний аналіз із країнами Євросоюзу засвідчив істотно тісніший та стійкіший зв'язок між глобальною невизначеністю і точністю прогнозів у більш інституційно зрілій відкритій економіці. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення систем моніторингу та опрацювання міжнародної інформації в процесі макроекономічного прогнозування в Україні в умовах післявоєнного відновлення.

Ключові слова: відкрита економіка, міжнародна інформація, макроекономічне прогнозування, економічна невизначеність, індекс глобальної економічної невизначеності, валовий внутрішній продукт, глобалізація, Європейський Союз.

Myronova M. I.,

myronowa@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1438-4394,

ResearcherID: AFT-3556-2022,

Ph.D., Associate Professor of the Department of International Economic Relations, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

ASSESSING THE IMPACT OF INTERNATIONAL INFORMATION ON FORECASTING MACROECONOMIC INDICATORS OF AN OPEN ECONOMY: THE EMPIRICAL APPROACH

Abstract. In the domestic scientific literature and practice of macroeconomic forecasting, the issue of systematic quantitative assessment of the impact of international information (in particular, indicators of global economic uncertainty) on forecast error remains insufficiently developed: the vast majority of studies focus either on descriptive



analysis of individual channels of influence of external shocks, or on technical improvement of the forecast models themselves without explicit consideration of the information component. The article examines the impact of international economic information flows on the accuracy of macroeconomic forecasting in an open economy, using Ukraine as the primary case with a comparative reference to European Union countries. The essence of an open economy is revealed as a system deeply embedded in global information, trade and financial flows, and it is shown that the quality of macroeconomic forecasting increasingly depends not only on domestic statistical series but also on the speed, completeness and reliability with which international information is absorbed by forecasting agents – governments, central banks, international financial organizations and independent analytical centers. The theoretical and methodological approaches of domestic and foreign researchers to measuring economic uncertainty and assessing its impact on forecast quality are systematized. The statistical series for 2011-2025 is constructed, combining an indicator of Ukraine's real GDP forecast error (the absolute difference between the official forecast and the actual outturn) and the Global Economic Policy Uncertainty Index (GEPU), built on the Baker-Bloom-Davis methodology with reference to the chronology of key crises. Ordinary least squares (OLS) regression analysis reveals a statistically significant, yet moderate, relationship between the level of global information uncertainty and the magnitude of the forecast error, a relationship substantially amplified by the idiosyncratic wartime shock of 2022. A comparative analysis with Eurozone countries reveals a considerably closer and more stable relationship between global uncertainty and forecast accuracy in a more institutionally mature open economy. Practical recommendations are substantiated for improving systems of monitoring and processing international information in the macroeconomic forecasting process in Ukraine under conditions of post-war recovery.

Keywords: open economy, international information, macroeconomic forecasting, economic uncertainty, global economic policy uncertainty index, gross domestic product, globalization, European Union.

JEL Classification: F41, E37, D83, C22, F62, E44.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-16>

Постановка проблеми. Сучасні національні економіки функціонують як відкриті системи, тісно інтегровані у світові товарні, фінансові та, що дедалі важливіше, інформаційні потоки. Якщо ще кілька десятиліть тому макроекономічне прогнозування спиралося переважно на внутрішні статистичні ряди та моделі часових рядів, то нині точність прогнозів ВВП, інфляції, обмінного курсу й інших ключових індикаторів дедалі більшою мірою залежить від того, наскільки швидко і повно суб'єкти прогнозування – уряди, центральні банки, міжнародні фінансові організації, рейтингові агентства та незалежні аналітичні центри – здатні абсорбувати й коректно інтерпретувати потік міжнародної економічної інформації.

Під міжнародною інформацією в контексті макроекономічного прогнозування розуміють сукупність відомостей про стан і динаміку світової економіки, монетарну та фінансову політику провідних країн, геополітичні події, зміни в регуляторному середовищі, а також про рівень невизначеності, яку ці події породжують серед економічних агентів. Особливість відкритої економіки полягає в тому, що зовнішні інформаційні шоки транслюються у внутрішню динаміку через канали торгівлі, руху капіталу, очікувань і довіри значно швидше й інтенсивніше, ніж у відносно закритих господарських системах.

Для України проблема врахування міжнародної інформації в процесі макроекономічного прогнозування є особливо гострою з кількох причин:

- по-перше, висока залежність вітчизняної економіки від зовнішньої торгівлі, міжнародної фінансової допомоги й імпорту енергоносіїв робить внутрішні макропоказники надзвичайно чутливими

- до глобальних шоків – від коливань цін на сировинних ринках до змін монетарної політики провідних центральних банків;

- по-друге, повномасштабна війна, яку розв'язала росія, породила безпрецедентний рівень внутрішньої та зовнішньої невизначеності, унаслідок чого традиційні економетричні моделі, побудовані на довоєнних даних, суттєво втратили прогнозну спроможність;

- по-третє, курс України на європейську інтеграцію передбачає дедалі тісніше узгодження макроекономічної політики з інституціями Європейського Союзу, що вимагає розуміння того, наскільки подібними або відмінними є механізми впливу глобальної інформаційної невизначеності на точність прогнозів в економіках різного рівня інституційної зрілості.

Водночас у вітчизняній науковій літературі та практиці макроекономічного прогнозування питання систематичного кількісного оцінювання впливу міжнародної інформації (зокрема індикаторів глобальної економічної невизначеності) на похибку прогнозів залишається недостатньо розробленим: переважна більшість досліджень зосереджена або на описовому аналізі окремих каналів впливу зовнішніх шоків, або на технічному вдосконаленні самих прогнозних моделей без явного врахування інформаційної складової. Це зумовлює актуальність емпіричного дослідження, яке б поєднало побудову авторського статистичного ряду показників похибки прогнозування й індексу глобальної інформаційної невизначеності з регресійним аналізом їхнього взаємозв'язку на прикладі відкритої економіки України порівняно з економіками Європейського Союзу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впливу економічної невизначеності й інформаційних потоків на макроекономічне прогнозування перебуває у фокусі уваги широкого кола зарубіжних і вітчизняних дослідників.

Методологічну основу вимірювання глобальної інформаційної невизначеності заклали Н. Ahir та співавтори, які на базі частоти вживання терміна «невизначеність» у щоквартальних звітах Economist Intelligence Unit побудували Індекс світової невизначеності (World Uncertainty Index) для понад 140 країн, показавши його стійкий негативний зв'язок із подальшою динамікою випуску [7]. Розвиваючи цей напрям, А. Popp та F. Zhang на панельних даних 14 країн ОЕСР емпірично довели, що неочікуване підвищення економічної невизначеності за кордоном спричиняє істотний стримувальний ефект на внутрішню економічну активність, причому сила цього ефекту залежить від фази ділового циклу країни-реципієнта [16]. Н. Mumtaz та F. Ruch на вибірці 54 країн з різним рівнем розвитку показали, що невизначеність економічної політики по-різному трансформується в реальні коливання залежно від інституційної якості країни [15].

Окремий напрям досліджень присвячено безпосередньо зв'язку невизначеності з якістю макроекономічних прогнозів. Y. Qiu зі співавторами на основі даних опитування Bloomberg встановили, що макроекономічна невизначеність асоціюється з високою розбіжністю прогнозів професійних аналітиків і зниженою точністю, тоді як фінансова невизначеність, навпаки, стимулює прогнозистів дотримуватися консенсусу [17]. Н. Glebocki та S. Saha за допомогою моделі глобальної векторної авторегресії показали, що сплески глобальної невизначеності негайно підвищують волатильність обмінного курсу та посилюють тиск на валютні ринки країн, що розвиваються, значно сильніше, ніж у розвинених економіках [12].

Третя група досліджень зосереджена на ролі новинної та медійної інформації як каналу формування макроекономічних очікувань. L. Barbaglia та співавтори, проаналізувавши статті провідних американських газет, довели, що індекси економічного настрою новин суттєво підвищують точність прогнозування ключових макропоказників, особливо в хвостах розподілу [9]. Подібний результат на литовських даних отримали M. Lukauskas зі співавторами, які показали, що індекси негативного новинного настрою поліпшують прогнозування споживчої довіри та інфляції [14].

У вітчизняній науковій думці проблематика висвітлена переважно опосередковано. Т. Юхименко емпірично дослідила роль засобів масової інформації у формуванні інфляційних очікувань в Україні, показавши статистично значущий вплив тональності медійних публікацій на короткострокову динаміку очікувань домогосподарств [6]. М. Скрипниченко здійснила макроекономічне оцінювання та прогнозування повоєнного відновлення економіки України, наголосивши на високій чутливості прогнозних сценаріїв до обсягів і

своєчасності міжнародної фінансової допомоги [5]. Т. Обелець проаналізувала державне регулювання економіки в умовах невизначеності, вказавши на залежність бюджетних і боргових показників України від зовнішніх джерел фінансування та міжнародних оцінок ризику [3]. О. Плахотнік та А. Павленко систематизували канали впливу глобалізації на розвиток економіки України, зокрема інформаційно-технологічний канал [4].

Незважаючи на значний масив досліджень, недостатньо розробленими залишаються питання кількісного, регресійного оцінювання зв'язку між рівнем глобальної інформаційної невизначеності та величиною похибки макроекономічного прогнозування саме для відкритої економіки України за умов війни, а також порівняльного аналізу сили цього зв'язку з країнами Європейського Союзу. Це визначає мету цього дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є емпіричне оцінювання впливу міжнародної інформації, представленої індексом глобальної економічної невизначеності, на точність прогнозування макроекономічних показників відкритої економіки на прикладі України, а також порівняльний аналіз сили цього зв'язку з економіками країн Європейського Союзу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відкрита економіка визначається як національний господарський комплекс, що вільно та інтенсивно взаємодіє зі світовим ринком через канали торгівлі товарами й послугами, руху капіталу, міграції робочої сили та обміну інформацією. У такій системі якість макроекономічного прогнозування залежить не лише від точності специфікації внутрішньої моделі та повноти внутрішніх статистичних рядів, а й від здатності прогнозиста своєчасно врахувати зовнішню інформацію: дані про стан провідних економік, рішення центральних банків, геополітичні події та узагальнені індикатори глобальної невизначеності. Що вища частка зовнішньоторгівельного обороту у ВВП країни та що глибша її інтеграція у міжнародні фінансові ринки, то сильнішим, за інших рівних умов, є трансмісійний канал від зовнішньої інформаційної невизначеності до внутрішньої макроекономічної динаміки [15; 16].

Емпіричні дослідження виокремлюють кілька каналів, через які міжнародна інформація впливає на точність макроекономічного прогнозування:

- перший – канал очікувань: інформація про зовнішні шоки (зміну ключових ставок ФРС і ЄЦБ, динаміку цін на енергоносії, геополітичні події) миттєво коригує інфляційні та курсові очікування домогосподарств, фірм і професійних прогнозистів, що підтверджено, зокрема, для України на прикладі впливу медійної тональності на інфляційні очікування [6];

- другий – фінансовий канал: сплески глобальної невизначеності підвищують волатильність обмінних курсів і вартість зовнішніх запозичень, особливо для країн, що розвиваються [12];

- третій – канал прямого шоку: неочікувані міжнародні події (пандемія, збройна агресія,

енергетична криза) роблять некоректними базові припущення прогнозних моделей, сформовані до настання шоку, що спричиняє різке зростання похибки прогнозування незалежно від якості самої моделі.

Для кількісного оцінювання зазначеної залежності сформовано авторський статистичний ряд за 2011-2025 рр., що поєднує два показники:

1) похибку прогнозування реального ВВП України, розраховану як абсолютне відхилення фактичного темпу приросту реального ВВП (за даними Державної служби статистики України) [1] від його офіційного прогнозного значення, підготовленого напередодні відповідного року

Мінекономіки [2] та уточненого з урахуванням прогнозів Міжнародного валютного фонду [13];

2) індекс глобальної економічної невизначеності (*GEPU*), побудований автором на основі методології та задокументованої динаміки Глобального індексу економічної політичної невизначеності Baker-Bloom-Davis [8] (база 2010 р. = 100), з використанням хронології ключових світових криз: боргової кризи Єврозони 2011-2013 рр., подій 2014-2015 рр., Brexit і виборів у США 2016 р., пандемії COVID-19 2020 р. та повномасштабної війни і глобального інфляційного сплеску 2022 р. Динаміку обох показників наведено в табл. 1 та на рис. 1.

Таблиця 1

Динаміка похибки прогнозування реального ВВП України та індексу глобальної економічної невизначеності (*GEPU*), 2011-2025 рр.

Рік	Фактичний приріст реального ВВП, %	Офіційний прогноз приросту ВВП, %	Похибка прогнозу, %	Індекс <i>GEPU</i> (2010 = 100)
2011	5,5	4,5	1,0	118
2012	0,2	4,0	3,8	148
2013	0,0	3,0	3,0	132
2014	-6,6	2,0	8,6	155
2015	-9,8	-5,0	4,8	162
2016	2,4	1,0	1,4	178
2017	2,4	2,0	0,4	142
2018	3,5	2,5	1,0	151
2019	3,2	2,7	0,5	136
2020	-3,8	3,0	6,8	331
2021	3,4	4,0	0,6	224
2022	-28,8	3,6	32,4	289
2023	5,5	1,0	4,5	252
2024	3,2	4,0	0,8	213
2025	1,8	3,4	1,6	197

Джерело: складено та розраховано автором за даними Держстату України [1], Міністерства економіки та довілля України [2], Міжнародного валютного фонду [13] та за методологією Baker-Bloom-Davis [7; 8]

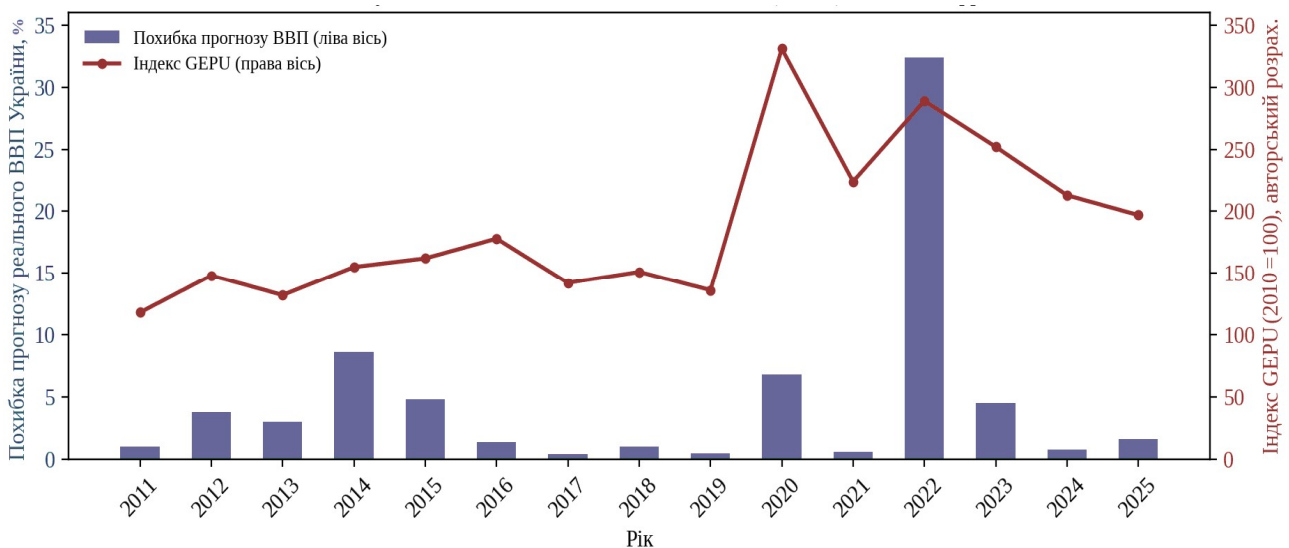


Рис. 1. Динаміка похибки прогнозу реального ВВП України та індексу глобальної економічної невизначеності (*GEPU*), 2011-2025 рр.

Джерело: побудовано автором

Таблиця 2

Результати регресійного аналізу залежності похибки прогнозування реального ВВП України від індексу глобальної економічної невизначеності *GEPU* (2011-2025 рр.)

Показник	Значення
Рівняння регресії	$y = -7,919 + 0,0672 \cdot x$
Коефіцієнт детермінації, R^2	0,271
Коефіцієнт кореляції, r	0,521
Стандартна похибка коефіцієнта нахилу	0,0306
t -статистика (коефіцієнт нахилу)	2,198
F -статистика	4,832
Рівень значущості, p	0,047
Кількість спостережень, n	15
Прогноз похибки на 2026 р. ($GEPU \approx 190$), %	4,85
Прогноз похибки на 2027 р. ($GEPU \approx 185$), %	4,51
Прогноз похибки на 2028 р. ($GEPU \approx 180$), %	4,17

Джерело: розраховано автором

Аналіз даних табл. 1 та рис. 1 засвідчує кілька важливих закономірностей:

1) похибка прогнозування реального ВВП України є край нерівномірною і різко зростає саме в роки системних шоків: 2014 р. (тимчасова окупація Криму та початок збройної агресії на сході країни), 2020 р. (пандемія COVID-19) та особливо 2022 р. (повномасштабне вторгнення), коли похибка сягнула 32,4% – безпрецедентного значення, зумовленого тим, що жодна прогнозна модель, сформована восени 2021 р., не могла врахувати ймовірність повномасштабної війни;

2) індекс *GEPU* демонструє власну виражену динаміку зі сплесками у 2020 р. (пандемія) та 2022 р. (війна в Україні, глобальний енергетичний та інфляційний шок), що на якісному рівні узгоджується з динамікою похибки прогнозування, хоча й не завжди синхронно.

Для формалізації виявленого зв'язку та перевірки статистичної значущості впливу глобальної інформаційної невизначеності на точність прогнозування здійснено регресійний аналіз методом найменших квадратів (OLS) залежності похибки прогнозування реального ВВП України (результативна ознака y , %) від індексу *GEPU* (факторна ознака x). Результати регресійного аналізу наведено в табл. 2.

Отримане рівняння регресії має вигляд:

$$y = -7,919 + 0,0672 \cdot x, \quad (1)$$

де y – похибка прогнозування реального приросту ВВП України, %;

x – значення індексу глобальної економічної невизначеності *GEPU*.

Коефіцієнт 0,0672 при змінній x свідчить про те, що зростання індексу *GEPU* на 10 пунктів у середньому супроводжується збільшенням похибки прогнозування реального ВВП України приблизно на 0,67%. Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,271$ показує, що глобальна інформаційна невизначеність пояснює лише 27,1% варіації похибки прогнозування, тоді як решта 72,9% зумовлена іншими, здебільшого ідіосинкратичними (специфічними для країни) чинниками. Коефіцієнт кореляції $r = 0,521$ свідчить про помірний прямий зв'язок між досліджуваними показниками. Розрахункове

значення t -статистики (2,198) перевищує критичне табличне значення ($\approx 2,16$ для 13 ступенів свободи при рівні значущості 0,05), а рівень значущості $p = 0,047$ підтверджує статистичну значущість зв'язку, хоча й на межі стандартного 5-відсоткового порогу.

Помірна сила виявленого зв'язку значною мірою пояснюється екстремальним впливом ідіосинкратичного шоку 2022 р.: перевірка регресійної моделі без урахування цього спостереження ($n = 14$) дає статистично незначущий результат ($R^2 = 0,121$; $t = 1,288$; $p = 0,222$), що свідчить про принципову відмінність механізмів впливу глобальної та специфічної для країни невизначеності на точність прогнозування. Іншими словами, у «звичайні» роки (без масштабних ідіосинкратичних шоків) глобальна інформаційна невизначеність відіграє відносно скромну роль у формуванні похибки прогнозування української економіки, тоді як у кризові роки саме поєднання глобального і специфічного для країни шоку призводить до різкого й статистично помітного зростання похибки. Це підтверджує наведений на рис. 2 графік регресійної залежності з екстрапольованим прогнозом на 2026-2028 рр., побудованим у припущенні поступового зниження індексу *GEPU* в міру згасання інфляційних і безпекових шоків.

Згідно з побудованою моделлю, за умови поступової стабілізації глобального інформаційного середовища (зниження індексу *GEPU* до 190, 185 та 180 пунктів відповідно) очікувана похибка прогнозування реального ВВП України становитиме 4,85% у 2026 р., 4,51% у 2027 р. та 4,17% у 2028 р. Отримані прогнозні значення варто інтерпретувати з урахуванням притаманних лінійній екстраполяції обмежень: модель не враховує ймовірності нових ідіосинкратичних шоків (ескалації бойових дій, енергетичних атак, різких змін обсягів міжнародної фінансової допомоги), кожен з яких здатний суттєво змінити фактичну траєкторію похибки прогнозування незалежно від глобального інформаційного фону.

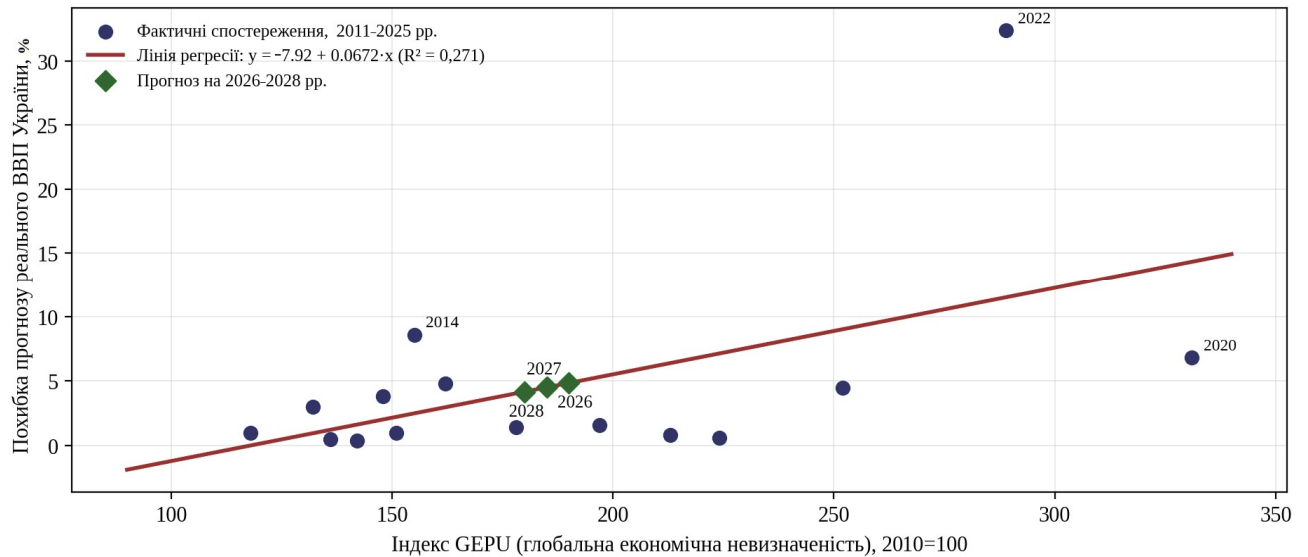


Рис. 2. Регресійна залежність похибки прогнозування реального ВВП України від індексу глобальної економічної невизначеності GEPU, 2011-2025 рр., з прогнозом на 2026-2028 рр.

Джерело: розраховано і побудовано автором

Таблиця 3

Порівняльна характеристика зв'язку глобальної інформаційної невизначеності з точністю макроекономічного прогнозування: Україна та країни Євросони, 2011-2025 рр.

Показник	Україна	Євросона
Середня похибка прогнозування реального ВВП, %	4,75	1,12
Максимальна похибка прогнозування (рік)	32,4 (2022)	7,3 (2020)
Коефіцієнт кореляції з індексом GEPU/EPU, r	0,52	0,82
Рівень значущості, p	0,047	0,0002
Домінантний тип шоку	ідіосинкратичний (воєнний)	глобальний (пандемія, енергетична криза)

Джерело: розраховано автором за даними Європейського центрального банку [10], Європейської комісії [11], Держстату України [1], Міністерства економіки та довкілля України [2] та Міжнародного валютного фонду [13]

З метою порівняльного оцінювання сили зв'язку між глобальною інформаційною невизначеністю та точністю макроекономічного прогнозування в економіках різного рівня інституційної зрілості здійснено аналогічні розрахунки для країн Євросони на основі даних Європейського центрального банку та Європейської комісії щодо фактичних і прогнозних темпів приросту реального ВВП за 2011-2025 рр., а також індексу економічної політичної невизначеності для Європи (Baker-Bloom-Davis). Порівняльні результати наведено в табл. 3.

Порівняльний аналіз засвідчує принципову відмінність у характері зв'язку глобальної інформаційної невизначеності з точністю макроекономічного прогнозування між Україною та країнами Євросони. Для Євросони – економічного об'єднання високого рівня інституційної зрілості, глибокої фінансової інтеграції та тісних інформаційних зв'язків з провідними світовими аналітичними центрами – зв'язок між індексом EPU та похибкою прогнозування є значно тіснішим і статистично надійнішим ($r = 0,82$; $p = 0,0002$), ніж

для України. Це підтверджує тезу про те, що у високоінтегрованих відкритих економіках глобальна інформація виступає основним детермінантом похибки прогнозування, оскільки внутрішні ідіосинкратичні шоки трапляються рідше і є менш руйнівними. Натомість для України, попри її формальну відкритість, домінантним чинником похибки прогнозування залишається специфічний для країни (насамперед воєнний) шок, тоді як глобальна інформаційна складова відіграє допоміжну, хоча й статистично значущу роль. Це узгоджується з висновком Н. Mumtaz та F. U. Ruch про те, що трансмісія невизначеності економічної політики в реальні макроекономічні коливання істотно опосередковується інституційною якістю та специфічними структурними характеристиками країни [15].

Отримані результати мають важливе практичне значення для вдосконалення системи макроекономічного прогнозування в Україні:

- по-перше, з огляду на статистично значущий, хоча й помірний вплив глобальної інформаційної невизначеності, доцільним є систематичне включення міжнародних індикаторів невизначеності

(GEPU, WUI, індексів геополітичного ризику) до складу пояснювальних змінних прогнозних моделей Міністерства економіки та довкілля України та Національного банку України як додаткового індикатора ризику суттєвого відхилення фактичних показників від базового сценарію;

- по-друге, зважаючи на домінування ідіосинкратичного воєнного шоку в поясненні похибки прогнозування, першочерговим завданням є розроблення сценарних (а не точкових) прогнозів з явним урахуванням альтернативних траєкторій розвитку безпекової ситуації, за аналогією з підходом, застосовуваним у консенсус-прогнозах Міністерства економіки щодо повоєнного відновлення [5];

- по-третє, розвиток вітчизняних систем моніторингу міжнародної інформації (включно з аналізом тональності зарубіжних медіа та рішень провідних центральних банків) сприятиме скороченню часового лагу між появою зовнішнього інформаційного сигналу та його врахуванням у прогнозних розрахунках, що є особливо важливим в умовах високої волатильності зовнішнього середовища [6; 9];

- по-четверте, у контексті європейської інтеграції України перспективним є поступове узгодження вітчизняної методології макроекономічного прогнозування з підходами, застосовуваними Європейським центральним банком та Європейською комісією, що дасть змогу підвищити зіставність і надійність прогнозних оцінок у процесі гармонізації з економічним простором Європейського Союзу.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. За результатами проведеного дослідження встановлено, що якість макроекономічного прогнозування у відкритій економіці дедалі більшою мірою залежить від здатності суб'єктів прогнозування своєчасно й повно враховувати міжнародну економічну інформацію, яка транслюється через канали очікувань, фінансових ринків та прямих зовнішніх шоків. Систематизація підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників засвідчила зростаючий науковий інтерес до вимірювання економічної невизначеності, водночас виявивши недостатню розробленість кількісного, регресійного оцінювання її впливу на точність прогнозів саме для відкритої економіки України в умовах війни.

На основі побудованого авторського статистичного ряду за 2011-2025 рр. встановлено статистично значущий, проте помірний за силою зв'язок між індексом глобальної економічної невизначеності GEPU та похибкою прогнозування реального ВВП України, який істотно посилюється під впливом ідіосинкратичного воєнного шоку 2022 р. – без урахування цього спостереження зв'язок втрачає статистичну значущість. Порівняльний аналіз із країнами Євросоюзу засвідчив значно тісніший та статистично надійніший зв'язок між глобальною невизначеністю і точністю прогнозів у більш інституційно зрілій та фінансово інтегрованій відкритій економіці, що підтверджує гіпотезу про опосередкований інституційною якістю характер трансмісії

глобальної інформаційної невизначеності в національну макроекономічну динаміку. На основі побудованої регресійної моделі сформовано обережний прогноз похибки прогнозування реального ВВП України на 2026-2028 рр. на рівні 4,2-4,9% за умови поступової стабілізації глобального інформаційного середовища, водночас наголошено на обмеженнях лінійної екстраполяції в умовах збереження ризику нових ідіосинкратичних шоків. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо включення міжнародних індикаторів невизначеності до прогнозних моделей, розвитку сценарного підходу до прогнозування та вдосконалення систем моніторингу міжнародної інформації в Україні.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з розширенням переліку факторних змінних регресійної моделі (включно з індексом геополітичного ризику та новинного сентименту), а також з побудовою багатовимірних і панельних моделей для групи країн Центральної та Східної Європи.

ЛІТЕРАТУРА

1. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/>.
2. Міністерство економіки та довкілля України. URL: <https://www.me.gov.ua/>.
3. Обелець Т. В. Державне регулювання економіки в умовах невизначеності. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 27. С. 9-16. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.27.2023.297213>.
4. Плахотнік О. О., Павленко А. А. Вплив глобалізації на розвиток світової економіки та економіки України. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 62-67. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.62>.
5. Скрипниченко М. І. Макроекономічні оцінки і прогнози повоєнного відновлення економіки України. *Економічна теорія*. 2022. № 2. С. 29-43. DOI: <https://doi.org/10.15407/et2022.02.029>.
6. Юхименко Т. Роль засобів масової інформації в процесі формування інфляційних очікувань. *Вісник Національного банку України*. 2022. № 253. С. 4-26. DOI: <https://doi.org/10.26531/vnbu2022.253.01>.
7. Ahir H., Bloom N., Furceri D. The World Uncertainty Index. *NBER Working Paper*. 2022. No. 29763. DOI: <https://doi.org/10.3386/w29763>.
8. Baker S. R., Bloom N., Davis S. J. Measuring Economic Policy Uncertainty. *Quarterly Journal of Economics*. 2016. Vol. 131. Issue 4. P. 1593-1636. DOI: <https://doi.org/10.1093/qje/qjw024>.
9. Barbaglia L., Consoli S., Manzan S. Forecasting with Economic News. *Journal of Business & Economic Statistics*. 2023. Vol. 41. Issue 3. P. 708-719. DOI: <https://doi.org/10.1080/07350015.2022.2060988>.
10. European Central Bank. URL: <https://www.ecb.europa.eu/>.
11. European Commission. URL: <https://commission.europa.eu/>.

12. Glebocki H., Saha S. Global Uncertainty and Exchange Rate Conditions: Assessing the Impact of Uncertainty Shocks in Emerging Markets and Advanced Economies. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. 2024. Vol. 96. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2024.102060>.

13. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/>.

14. Lukauskas M., Pilinkienė V., Bruneckienė J., Stundžienė A., Grybauskas A., Ruzgas T. Economic Activity Forecasting Based on the Sentiment Analysis of News. *Mathematics*. 2022. Vol. 10. Issue 19. DOI: <https://doi.org/10.3390/math10193461>.

15. Mumtaz H., Ruch F. U. Policy Uncertainty and Aggregate Fluctuations: Evidence from Emerging and Developed Economies. *The World Bank Economic Review*. 2026. Vol. 40. Issue 3. P. 54-564. DOI: <https://doi.org/10.1093/wber/lhaf023>.

16. Popp A., Zhang F. A Note on International Spillovers of Economic Policy Uncertainty across Business Cycles: Evidence from OECD Countries. *Macroeconomic Dynamics*. 2024. Vol. 28. Issue 1. P. 99-111. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1365100522000748>.

17. Qiu Y., Deschamps B., Liu X. Uncertainty and Macroeconomic Forecasts: Evidence from Survey Data. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 2024. Vol. 224. P. 463-480. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2024.06.008>.

REFERENCES

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2026), available at: <https://stat.gov.ua/>.

2. Ministerstvo ekonomiky ta dovyklyk Ukrainy (2026), available at: <https://www.me.gov.ua/>.

3. Obelets, T. V. (2023), Derzhavne rehuliuвання ekonomiky v umovakh nevyznachenosti, *Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, № 27, s. 9-16, available at: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.27.2023.297213>.

4. Plakhotnik, O. O. and Pavlenko, A. A. (2022), Vplyv hlobalizatsii na rozvytok svitovoi ekonomiky ta ekonomiky Ukrainy, *Ekonomika ta derzhava*, № 5, s. 62-67, available at: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.62>.

5. Skrypnychenko, M. I. (2022), Makroekonomichni otsinky i prohnozy povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy, *Economic Theory*, № 2, s. 29-43, available at: <https://doi.org/10.15407/etet2022.02.029>.

6. Yukhymenko, T. (2022), Rol zasobiv masovoi informatsii v protsesi formuvannia inflatsiinykh ochikuvan, *Visnyk of the National Bank of Ukraine*,

№ 253, s. 4-26, available at: <https://doi.org/10.26531/vnbu2022.253.01>.

7. Ahir, H., Bloom, N. and Furceri, D. (2022), The World Uncertainty Index. *NBER Working Paper*, № 29763, available at: <https://doi.org/10.3386/w29763>.

8. Baker, S. R., Bloom, N. and Davis, S. J. (2016), Measuring Economic Policy Uncertainty, *Quarterly Journal of Economics*, № 131 (4), s. 1593-1636, available at: <https://doi.org/10.1093/qje/qjw024>.

9. Barbaglia, L., Consoli, S. and Manzan, S. (2023), Forecasting with Economic News, *Journal of Business & Economic Statistics*, № 41 (3), s. 708-719, available at: <https://doi.org/10.1080/07350015.2022.2060988>.

10. European Central Bank (2026), available at: <https://www.ecb.europa.eu/>.

11. European Commission (2026), available at: <https://commission.europa.eu/>.

12. Glebocki, H. and Saha, S. (2024), Global Uncertainty and Exchange Rate Conditions: Assessing the Impact of Uncertainty Shocks in Emerging Markets and Advanced Economies, *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, № 96, available at: <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2024.102060>.

13. International Monetary Fund (2026), available at: <https://www.imf.org/>.

14. Lukauskas, M., Pilinkienė, V., Bruneckienė, J., Stundžienė, A., Grybauskas, A. and Ruzgas, T. (2022), Economic activity forecasting based on the sentiment analysis of news, *Mathematics*, № 10 (19), available at: <https://doi.org/10.3390/math10193461>.

15. Mumtaz, H. and Ruch, F. U. (2026), Policy Uncertainty and Aggregate Fluctuations: Evidence from Emerging and Developed Economies, *The World Bank Economic Review*, № 40 (3), s. 543-564, available at: <https://doi.org/10.1093/wber/lhaf023>.

16. Popp, A. and Zhang, F. (2024), A Note on International Spillovers of Economic Policy Uncertainty across Business Cycles: Evidence from OECD Countries, *Macroeconomic Dynamics*, № 28 (1), s. 99-111, available at: <https://doi.org/10.1017/S1365100522000748>.

17. Qiu, Y., Deschamps, B. and Liu, X. (2024), Uncertainty and Macroeconomic Forecasts: Evidence from Survey Data, *Journal of Economic Behavior and Organization*, № 224, s. 463-480, available at: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2024.06.008>.

Стаття надійшла: 09.07.2026

Стаття прийнята: 11.08.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026

УДК 338.5:351.712

Власюк Н. І.,

natalilty1706@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9463-5626,

Researcher ID: F-1812-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ЦІН

Анотація. Вплив публічних закупівель на ринкові ціни має комплексний характер і залежить від обсягів публічного попиту, кількості та структури учасників, рівня конкуренції, концентрації постачальників, виду товару чи послуги, регіональних особливостей та загальної кон'юнктури ринку. Конкурентні закупівлі можуть сприяти зниженню цін через змагання постачальників за бюджетні ресурси, тоді як недостатній рівень конкуренції, обмежена кількість учасників або недостатня обґрунтованість очікуваної вартості можуть створювати ризики завищення цін. У зв'язку з цим оцінювання результативності закупівель доцільно здійснювати не лише за показником отриманої економії, а й з урахуванням ширшого спектра ринкових та конкурентних характеристик. Публічні закупівлі є не лише механізмом забезпечення потреб державних органів, бюджетних установ та територіальних громад, а й вагомим інструментом впливу держави на функціонування товарних ринків, рівень конкуренції та цінову поведінку суб'єктів господарювання. Значні обсяги публічного попиту, регулярність закупівель і концентрація бюджетних ресурсів створюють передумови для формування певних цінових орієнтирів на відповідних ринках та можуть впливати на співвідношення попиту і пропозиції. Ефективна система публічних закупівель може виконувати не лише фінансову та забезпечувальну функції, а й сприяти формуванню конкурентного ринкового середовища та більш економічно обґрунтованого рівня цін. У процесі дослідження проаналізовано структуру публічних закупівель за основними видами процедур та встановлено особливості співвідношення їх кількості й очікуваної вартості. За підсумками узагальнення практики проведення публічних закупівель актуальним залишається формування та вдосконалення нормативно-правової бази, спрямованої на забезпечення ефективності, прозорості та належної організації закупівель в умовах воєнного стану й у період післявоєнного відновлення України. Водночас важливим завданням є забезпечення стабільного та результативного функціонування електронної системи закупівель. Отримані результати свідчать про позитивний ефект реалізованих реформ і підтверджують доцільність подальшого розвитку сфери на засадах цифровізації, професіоналізації та прозорості.

Ключові слова: публічні закупівлі, ринкові ціни, ціноутворення, конкуренція, електронна система закупівель, цифровізація.

Vlasyuk N. I.,

natalilty1706@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9463-5626,

Researcher ID: F-1812-2019,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Economic Security, Banking and Insurance Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

PUBLIC PROCUREMENT AS A FACTOR IN MARKET PRICE FORMATION

Annotation. The impact of public procurement on market prices is multifaceted and depends on the volume of public demand, the number and structure of participants, the level of competition, supplier concentration, the type of goods or services, regional characteristics, and general market conditions. Competitive procurement can help lower prices as suppliers vie for budget resources, whereas a lack of competition, a limited number of participants, or an insufficiently substantiated estimated cost can create risks of inflated prices. In this regard, it is advisable to evaluate procurement performance not only based on the savings achieved but also by taking into account a broader range of market and competitive characteristics. Public procurement serves not only as a mechanism for meeting the needs of government bodies, budgetary institutions, and territorial communities, but also as a significant instrument through which the state influences the functioning of commodity markets, the level of competition, and the pricing behavior of business entities. Significant volumes of public demand, the regularity of procurement, and the concentration of budgetary resources create the conditions for determining specific price benchmarks in the relevant markets and can influence the balance



of supply and demand. An effective public procurement system can perform not only fiscal and supply functions but also foster a competitive market environment and a more economically substantiated price level. The study analyzed the structure of public procurement by major procedure types and determined the specific relationship between their volume and expected value. Based on an analysis of public procurement practices, the development and refinement of the regulatory framework remain crucial for ensuring the efficiency, transparency, and proper organization of procurement during martial law and the post-war recovery of Ukraine. At the same time, ensuring the stable and effective operation of the electronic procurement system is a key task. The results obtained indicate the positive effect of the implemented reforms and confirm the feasibility of further development of the sector on the principles of digitalization, professionalization and transparency.

Keywords: public procurement, market prices, pricing, competition, electronic procurement system, digitalization.

JEL Classification: H57, D44, D40

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-17>

Постановка проблеми. Публічні закупівлі є одним із вагомих інструментів впливу держави на функціонування національної економіки, оскільки через механізми закупівлі товарів, робіт і послуг органи державної влади та місцевого самоврядування формують значний обсяг попиту на ринку. Концентрація бюджетних ресурсів у сфері публічних закупівель здатна впливати не лише на обсяги виробництва та реалізації продукції, а й на рівень і динаміку ринкових цін. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах економічної нестабільності, інфляційних процесів, обмеженості бюджетних ресурсів, порушення логістичних ланцюгів та структурних трансформацій ринку.

Проблема посилюється необхідністю одночасного забезпечення ефективного використання бюджетних коштів, прозорості закупівельних процедур, підтримки конкуренції та недопущення необґрунтованого зростання цін. Тому виникає потреба у комплексному дослідженні взаємозв'язку між масштабами та структурою публічних закупівель і процесами формування ринкових цін, визначенні основних каналів такого впливу та встановленні умов, за яких державний попит сприяє цінній стабільності або, навпаки, провокує ціннові деформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику публічних закупівель досліджували такі вітчизняні науковці, як І. Парасій-Вергуненко, Т. Мулик, Н. Здирко, Ф. Ткачик, Л. Петик, І. Назаркевич, О. Шалева, Е. Юрій, О. Грубляк та ін. У їхніх працях висвітлено питання аналізу, ефективності, вартості та організації публічних закупівель, однак вплив публічних закупівель безпосередньо на формування ринкових цін залишається недостатньо дослідженим.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження ролі публічних закупівель у формуванні ринкових цін, оцінювання динаміки основних показників публічних закупівель за 2023-2025 рр. та визначення основних напрямів їхнього впливу на ціннові процеси.

Виклад основного матеріалу дослідження. Участь суб'єктів господарювання у публічних закупівлях створює додаткові передумови для їхнього стабільного та довгострокового розвитку.

Важливою перевагою є розширення можливостей реалізації продукції та послуг, адже доступ до державних контрактів дає змогу підприємствам освоювати нові канали збуту та працювати з масштабним і більш прогнозованим попитом, що може сприяти зростанню обсягів продажу. Це має особливе значення для виробників і постачальників товарів широкого вжитку, будівельних підприємств, ІТ-компаній та суб'єктів логістичної діяльності. Крім того, участь у закупівлях державного сектору сприяє розширенню й диверсифікації кола клієнтів, що зменшує залежність бізнесу від обмеженої кількості приватних замовників.

Вплив публічних закупівель на ціноутворення має неоднозначний характер. З одного боку, значні обсяги державного попиту можуть стимулювати виробництво, посилювати конкуренцію між постачальниками та сприяти стабілізації цін. З іншого боку, недостатній рівень конкуренції, концентрація закупівель, специфіка тендерних процедур, асиметрія інформації та можливість змови учасників можуть створювати передумови для завищення закупівельних цін і формування цінових диспропорцій на відповідних сегментах ринку. Водночас ціна, що формується в межах окремої процедури закупівлі, не завжди відповідає рівноважному ринковому рівню, що ускладнює оцінювання реального економічного ефекту державного попиту [2].

Ще одним суттєвим результатом участі бізнесу у публічних закупівлях є зміцнення його фінансової стійкості. Чітко визначені умови оплати та договірні зобов'язання за державними контрактами сприяють більшій передбачуваності грошових потоків, що дає підприємствам можливість ефективніше планувати діяльність у середньо- та довгостроковій перспективі й полегшує залучення банківського або інвестиційного фінансування. Крім того, успішне виконання державних контрактів через систему Prozorro підвищує ділову репутацію підприємств та може розглядатися як своєрідний репутаційний актив, що підтверджує їхню надійність і здатність виконувати договірні зобов'язання.

Водночас участь у публічних закупівлях стимулює підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, оскільки боротьба за

державні замовлення спонукає підприємства вдосконалювати виробничі та управлінські процеси, оптимізувати логістику, підвищувати якість продукції, модернізувати технології та впроваджувати відповідні стандарти й сертифікацію.

Таким чином, конкуренція у системі Prozorro створює додаткові стимули для підвищення ефективності та технологічного розвитку підприємств, забезпечуючи не лише поточні економічні переваги, а й формуючи передумови для їхнього довгострокового та сталого розвитку.

Prozorro Market поступово зміцнює свої позиції як доступний інструмент залучення бізнесу до публічних закупівель, оскільки дає можливість малим та середнім підприємствам брати участь у придбанні товарів для державного сектору за спрощеними процедурами. Цей напрям має значний потенціал для подальшого розвитку, особливо з огляду на цифровізацію закупівельних процесів та потреби економічного відновлення України у післявоєнний період [6].

Разом з тим, участь малих підприємств у публічних закупівлях супроводжується низкою бар'єрів. Одним із ключових є складність і формалізованість процедур. Незважаючи на автоматизований та прозорий характер системи Prozorro, підготовка тендерної пропозиції може бути складною для малих підприємств, які не мають окремих фахівців із юридичних або закупівельних питань. Значна кількість вимог до учасників, обмежені терміни подання пропозицій та необхідність коректного оформлення електронної документації потребують додаткових часових, кадрових і фінансових ресурсів.

Суттєвим обмеженням залишається також недостатній рівень поінформованості та професійної підготовки підприємців. Частина представників малого бізнесу не володіє достатньою інформацією про можливості участі у державних закупівлях, особливості відповідних процедур і критерії оцінювання пропозицій. Додатковими перешкодами є недостатнє розуміння правових аспектів закупівель та рівень цифрової компетентності, що особливо відчутно для мікропідприємств, які працюють у регіонах. У сукупності ці фактори звужують коло потенційних постачальників і стримують активніше залучення суб'єктів малого бізнесу до системи публічних закупівель [7].

Вагомою перешкодою для участі малого та середнього бізнесу у публічних закупівлях залишається конкуренція з боку великих підприємств. Великі компанії, як правило, володіють значно більшими фінансовими, кадровими та адміністративними ресурсами, що дозволяє їм одночасно брати участь у значній кількості тендерів, створювати спеціалізовані підрозділи та накопичувати практичний досвід роботи у сфері державних закупівель. За таких умов малий бізнес може опинитися у менш вигідному становищі навіть за наявності конкурентної цінової пропозиції. Додатковим ризиком є використання великими постачальниками агресивних цінових стратегій, зокрема суттєвого зниження вартості пропозицій для посилення своїх

позицій на окремих сегментах ринку, що в довгостроковій перспективі може обмежувати конкуренцію та створювати передумови для надмірної концентрації ринку.

Важливим етапом реформування системи публічних закупівель стало прийняття Закону України «Про публічні закупівлі» від 27 травня 2026 р. № 4888-IX, спрямованого на комплексне оновлення законодавства та його наближення до стандартів Європейського Союзу [1]. Новий закон передбачає вдосконалення процедур закупівель, розширення можливостей участі українського бізнесу, зокрема малого та середнього підприємництва, зменшення адміністративного навантаження на учасників і замовників, а також підвищення прозорості та ефективності використання бюджетних коштів.

Особливого значення для формування цін має зміна підходів до регулювання ціни договору. Зокрема, з 24 червня 2026 р. було змінено правило щодо збільшення ціни за одиницю товару: обмеження у 10% застосовується до кожного окремого випадку підвищення ціни, без обмеження кількості таких змін, за умови документального підтвердження відповідного коливання ціни на ринку. Така зміна безпосередньо пов'язана з необхідністю узгодження умов договорів про закупівлю з реальною динамікою ринкових цін [7].

Отже, нове законодавче регулювання спрямоване не лише на спрощення та цифровізацію процедур публічних закупівель, а й на формування більш гнучкого механізму взаємодії між закупівельною та ринковою ціною. Для дослідження державних закупівель як чинника формування ринкових цін це має особливе значення, оскільки зміни покликані забезпечити більшу відповідність договірних цін фактичній ситуації на ринку, одночасно зберігаючи вимоги щодо прозорості, конкуренції та обґрунтованості використання державних коштів.

Як свідчать дані табл. 1, система публічних закупівель України за умов тривалого воєнного стану продемонструвала достатній рівень стійкості та адаптивності.

За даними таблиці 1, у 2023-2025 рр. система публічних закупівель України демонструвала загально позитивну динаміку за основними кількісними та вартісними показниками. Загальна кількість закупівель у 2025 р. порівняно з 2023 р. зросла на 3,4% – з 3,55 до 3,67 млн, а сума укладених договорів збільшилася на 14,1% – з 794 до 906 млрд грн. Кількість успішно завершених закупівель також зросла на 3,2% і у 2025 р. становила 3,51 млн, водночас їх питома вага залишалася стабільно високою – близько 95,6-95,8%. Кількість замовників за досліджуваний період збільшилася на 0,9%, тоді як кількість учасників, навпаки, скоротилася на 8,7% – з 208 до 189,9 тис., що може свідчити про певне зниження рівня конкуренції у системі закупівель. Водночас суттєве скорочення спостерігається за показниками використання критерію вартості життєвого циклу – на 17,2%, а також інших критеріїв – на 52,5%.

Таблиця 1

Динаміка основних показників системи публічних закупівель України за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025/2023, %
Загальна кількість закупівель, млн	3,55	3,44	3,67	103,4
Сума укладених договорів, млрд грн	794	888	906	114,1
Кількість успішно завершених закупівель, млн	3,40	3,29	3,51	103,2
Питома вага успішно завершених закупівель, %	95,8	95,6	95,6	99,8
Кількість замовників, тис.	28,30	27,95	28,57	100,9
Кількість учасників, тис.	208	188	189,9	91,3
Закупівлі із застосуванням критерію «вартість життєвого циклу»	35	21	29	82,8
Ціна з іншими критеріями	478	306	227	47,5

Джерело: складено автором за даними [10]

Таблиця 2

Застосування замовниками критеріїв оцінювання тендерних пропозицій у конкурентних закупівлях у 2025 році

Предмет закупівлі	Критерії оцінювання	Кількість закупівель (лотів)
Товари	Ціна	444126
	Вартість життєвого циклу	26
	Ціна з іншими критеріями оцінювання	148
Роботи	Ціна	16898
	Ціна з іншими критеріями оцінювання	27
Послуги	Ціна	100488
	Вартість життєвого циклу	3
	Ціна з іншими критеріями оцінювання	52

Джерело: складено автором за даними [10]

Таблиця 3

Розподіл успішних закупівель за типами методів у 2025 році

Метод закупівлі	Кількість закупівель	Питома вага, %	Очікувана вартість, млрд грн
Звіт про договір без ЕСЗ (електронна система закупівель)	3104222	88,35	257,23
Відкриті торги з особливостями	179261	5,10	555,36
Запит пропозицій постачальників (ел. каталог)	224696	6,40	113,42
Спрощені закупівлі	5086	0,14	1,90
Інші конкурентні методи	174	< 0,01	2,70
Переговорна процедура	55	< 0,01	0,53
Разом	3513453	100,0	930,61

Джерело: складено автором за даними [10]

Отже, незважаючи на зростання загальної вартості укладених договорів та кількості закупівель, скорочення кількості учасників і менш активне застосування альтернативних цінових критеріїв можуть негативно впливати на конкурентне середовище та ефективність формування цін у системі публічних закупівель.

Розподіл застосування критеріїв оцінювання у конкурентних закупівлях у 2025 році наведено в табл. 2.

За даними табл. 2, у 2025 р. під час проведення конкурентних закупівель замовники переважно використовували ціну як основний критерій оцінювання тендерних пропозицій. Найбільша кількість таких закупівель припадала на товари – 444 126 лотів, тоді як для робіт цей показник становив 16 898 лотів, а для послуг – 100 488 лотів. Водночас альтернативні підходи до оцінювання застосовувалися значно рідше: критерій вартості життєвого циклу використано лише у 26 закупівлях

товарів та 3 закупівлях послуг, а оцінювання за ціною з урахуванням інших критеріїв – відповідно, у 148, 27 та 52 закупівлях. Отож наведені дані свідчать про домінування цінового критерію у системі конкурентних закупівель, що підкреслює значну роль ціни у виборі постачальників. Водночас низька частота застосування нецінових критеріїв свідчить про невикористаний потенціал комплексного оцінювання пропозицій, яке могло б враховувати не лише початкову ціну, а й якість, витрати життєвого циклу, строки постачання та інші характеристики, важливі для ефективності публічних закупівель.

Табл. 3 демонструє розподіл успішних закупівель за типами методів у 2025 році.

Як бачимо, переважна частина закупівель за кількістю (88,35%) здійснюється поза межами ЕСЗ (електронної системи закупівель), що здебільшого пов'язано з невеликими закупівлями, вартість яких не перевищує встановлених порогових значень. Водночас, за показником очікуваної вартості, найбільшу частку становлять відкриті торги з особливостями – 59,68%, які забезпечують основну частину конкурентних закупівель у системі. Помітною є позитивна динаміка використання запиту пропозицій постачальників через електронний каталог: у 2025 році його частка зросла порівняно з 2024 роком з 4,52% до 6,40% за кількістю та з 7,57% до 12,19% за очікуваною вартістю [1]. Така тенденція свідчить про поступове підвищення популярності електронного каталогу серед замовників, оскільки він дає змогу поєднати оперативність проведення закупівель із достатнім рівнем конкурентності.

За результатами дослідження визначено основні напрями підвищення ефективності державних закупівель як інструменту впливу на ринкове ціноутворення:

- подальше вдосконалення нормативно-правового регулювання;
- гармонізацію законодавства України з вимогами Європейського Союзу;
- розвиток електронної системи закупівель;
- розширення використання аналітичних інструментів;
- підвищення професійної компетентності фахівців;
- посилення контролю за обґрунтованістю очікуваної вартості та забезпечення належного рівня конкуренції.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що державні закупівлі є не лише інструментом забезпечення потреб держави та територіальних громад, а й важким чинником формування ринкових цін. Значний обсяг публічного попиту здатний впливати на рівень цін, структуру пропозицій, інтенсивність конкуренції між постачальниками та загальні умови функціонування відповідних ринків товарів і послуг. Через механізми публічних закупівель держава фактично виступає одним із найбільших учасників ринку, а результати закупівель можуть

формувати цінові орієнтири для інших суб'єктів господарювання.

Аналіз організації та структури закупівель свідчить про поступове поширення електронних інструментів і конкурентних процедур. Особливе значення мають відкриті торги та електронний каталог, використання яких сприяє підвищенню прозорості закупівель, розширенню кола потенційних постачальників і створенню умов для формування більш обґрунтованої ціни. Водночас значна кількість закупівель здійснюється поза межами електронної системи закупівель, що актуалізує питання контролю економічної доцільності таких закупівель та оцінювання їхнього впливу на ринкове ціноутворення.

Важливим результатом є також виявлена неоднорідність впливу державних закупівель на ціни залежно від виду товару чи послуги, обсягів закупівлі, рівня конкуренції, кількості учасників, регіональних особливостей та загальної кон'юнктури ринку. Тому оцінювання ефективності закупівель лише за фактом досягнення найнижчої ціни не дає змоги повною мірою визначити їхній економічний ефект. Доцільним є комплексний підхід, який враховує співвідношення ціни, якості, обсягів попиту, конкурентного середовища та динаміки відповідного ринку.

Отже, підвищення ефективності державних закупівель має розглядатися не тільки крізь призму раціонального використання бюджетних коштів, а й у контексті їхнього впливу на ринкові процеси. Забезпечення прозорості, конкурентності, недискримінаційного доступу постачальників та використання достовірної цінової інформації створює передумови для формування економічно обґрунтованих цін і розвитку конкурентного середовища.

Подальші дослідження доцільно спрямувати й на розроблення методики комплексного оцінювання впливу державних закупівель на ринкове ціноутворення, яка поєднуватиме показники цінової динаміки, конкуренції, концентрації ринку, обсягів закупівель та економії бюджетних коштів. Практичне застосування такої методики може стати основою для вдосконалення механізмів державного регулювання закупівель та підвищення їхнього впливу на формування конкурентного і прозорого ринкового середовища.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про публічні закупівлі. Закон України від 27.05.2026 № 4888-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4888-IX>
2. Петик Л. Публічні закупівлі в Україні: динаміка та ефективність. *Фінансовий простір*. 2023. № 4 (52). С. 170-180. DOI: [https://doi.org/10.30970/fr.4\(52\).2023.170179180](https://doi.org/10.30970/fr.4(52).2023.170179180).
3. Назаркевич І., Петик Л. Оцінка вартісних показників функціонування системи публічних закупівель в Україні в умовах воєнного стану. *Фінансовий простір*. 2024. №1-2(53). С. 264-274. DOI: [https://doi.org/10.30970/fr.1-2\(53\).2024.26427](https://doi.org/10.30970/fr.1-2(53).2024.26427).

4. Юрій Е. О., Грубляк О. М. Дослідження вартісних показників функціонування системи публічних закупівель в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 88, № 3. С. 104-112. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.

5. Петик Л. О., Павлюк В.-А., Халанчук С. Тендерна документація: принципи формування та практика застосування. *Фінансовий простір*. 2025. № 4(58). С. 128-142. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(58\).2025.128141142](https://doi.org/10.30970/fp.4(58).2025.128141142).

6. Петик Л. О., Ванцура С. О., Габрильчук Я. А. Публічні закупівлі в Україні: сутність, види та етапи проведення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2026. № 1. С. 13-17. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2026.1.2>.

7. Устименко В. А., Джабраїлов Р. А., Гудіма Т. С., Малолітнева В. К., Серебряк С. В. Публічні закупівлі як засіб правового забезпечення економічних відносин на засадах сталого розвитку: сучасні тренди у політиці ЄС та можливості їх врахування у національній правотворчій діяльності. *Економіка та право*. 2026. № 2. С. 3-17.

8. Назаркевич І. Б., Петик Л. П. Оцінка вартісних показників функціонування системи публічних закупівель в Україні в умовах воєнного стану. *Фінансовий простір*. 2024. № 1-2(53). С. 264-274. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.26427](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.26427).

9. Юрій Е. О., Грубляк О. М. Дослідження вартісних показників функціонування системи публічних закупівель в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 88, № 3. С. 104-112. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.

10. Звіт, що містить аналіз функціонування системи публічних закупівель та узагальнену інформацію про результати здійснення контролю у сфері закупівель за 2025 рік / Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Київ, 2025. URL: <https://me.gov.ua/view/8ac36f28-ea69-4cad-b8d5-fae54811a0c8>

REFERENCES

1. Pro publichni zakupivli, Zakon Ukrainy vid 27.05.2026 № 4888-IX, Verkhovna Rada Ukrainy, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4888-IX>

2. Petyk, L. (2023), Publichni zakupivli v Ukraini: dynamika ta efektyvnist, *Finansovyi prostir*, № 4(52), s. 170-180, DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(52\).2023.170179180](https://doi.org/10.30970/fp.4(52).2023.170179180).

3. Nazarkevych, I. and Petyk, L. (2024), Otsinka vartisnykh pokaznykh funktsionuvannia systemy publichnykh zakupivel v Ukraini v umovakh voiennoho stanu, *Finansovyi prostir*, № 1-2 (53), s. 264-274, DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.26427](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.26427).

4. Yurii, E. O. and Hrubliak, O. M. (2024), Doslidzhennia vartisnykh pokaznykh funktsionuvannia systemy publichnykh zakupivel v Ukraini, *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, t. 88, № 3, s. 104-112, DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.

5. Petyk, L. O., Pavliuk, V.-A. and Khalanchuk, S. (2025), Tenderna dokumentatsiia: pryntsyipy formuvannia ta praktyka zastosuvannia, *Finansovyi prostir*, № 4 (58), s. 128-142, DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(58\).2025.128141142](https://doi.org/10.30970/fp.4(58).2025.128141142).

6. Petyk, L. O., Vantsura, S. O. and Habrylchuk, Ya. A. (2026), Publichni zakupivli v Ukraini: sutnist, vydy ta etapy provedennia, *Ekonomika. Finansy. Pravo*, № 1, s. 13-17, DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2026.1.2>.

7. Ustymenko, V. A., Dzhabrailov, R. A., Hudima, T. S., Malolitneva, V. K. and Sieriebriak, S. V. (2026), Publichni zakupivli yak zasib pravovoho zabezpechennia ekonomichnykh vidnosyn na zasadakh staloho rozvytku: suchasni trendy u politytsi YeS ta mozhlyvosti yikh vrakhuvannia u natsionalnii pravotvorchii diialnosti, *Ekonomika ta pravo*, № 2, s. 3-17.

8. Nazarkevych, I. B. and Petyk, L. P. (2024), Otsinka vartisnykh pokaznykh funktsionuvannia systemy publichnykh zakupivel v Ukraini v umovakh voiennoho stanu, *Finansovyi prostir*, № 1-2(53), s. 264-274, DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.26427](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.26427).

9. Yurii, E. O. and Hrubliak, O. M. (2024), Doslidzhennia vartisnykh pokaznykh funktsionuvannia systemy publichnykh zakupivel v Ukraini, *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, T. 88, № 3, s. 104-112, DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.

10. Zvit, shcho mistyt analiz funktsionuvannia systemy publichnykh zakupivel ta uzahalnenu informatsiiu pro rezultaty zdiisnennia kontroliu u sferi zakupivel za 2025 rik (2025), Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy, Kyiv, available at: <https://me.gov.ua/view/8ac36f28-ea69-4cad-b8d5-fae54811a0c8>

Стаття надійшла: 08.07.2026

Стаття прийнята: 10.08.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026

УДК 658.7:502.131.1

Оленич В. Р.,
volodya2616@gmail.com, ORCID ID: 0009-0004-1680-7674,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ І ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Ряд трансформаційних процесів у вітчизняній економіці, зумовлені цифровізацією, посиленням екологічних вимог, зміною моделей споживання, поширенням принципів ESG та зростанням безпеково-кризових викликів, актуалізують необхідність переосмислення підходів до формування і розвитку її потенціалу. У статті узагальнено результати ідентифікації та систематизації чинників формування і трансформації потенціалу підприємств торгівлі в контексті сталого розвитку. Обґрунтовано необхідність розмежування процесів формування потенціалу як створення та накопичення необхідних ресурсних, організаційних, інформаційних, технологічних та інших можливостей і його трансформації як якісного оновлення структури, способів використання та розвитку цих можливостей відповідно до сучасних вимог сталого розвитку. Ідентифіковано внутрішні (фінансово-економічні, інтелектуально-кадрові, організаційно-управлінські, інформаційно-аналітичні, інноваційно-технологічні) та зовнішні (ринкові, інвестиційні, екологічні, інституційно-регуляторні, соціальні) чинники формування потенціалу підприємств торгівлі. Визначено характер їхнього впливу та відповідний інструментарій забезпечення сталого розвитку. Систематизовано чинники трансформації потенціалу за внутрішніми (цифрово-інноваційні, еколого-ресурсні, ESG-організаційні, організаційно-логістичні) та зовнішніми (інституційно-фінансові, екологічно-кліматичні, безпеково-кризові) аспектами діяльності підприємств торгівлі. Встановлено, що їхній вплив зумовлює інноваційне, еколого-структурне, системно-управлінське, процесно-трансформаційне, ринково-адаптаційне, регуляторно-стимулююче та адаптаційно-трансформаційне оновлення потенціалу. Розкрито взаємозв'язок між чинниками, характером їхнього впливу та інструментами забезпечення сталого розвитку, що дає змогу комплексно охарактеризувати механізми розвитку потенціалу підприємств торгівлі. Обґрунтовано, що потенціал підприємства торгівлі доцільно розглядати як динамічну систему, здатну до відтворення, адаптації, модернізації та трансформації під впливом змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Запропонований підхід формує основу для подальшого оцінювання рівня сформованості та трансформації потенціалу, визначення сили впливу окремих чинників і вдосконалення управління його розвитком на засадах сталого розвитку.

Ключові слова: потенціал підприємства торгівлі, формування потенціалу, трансформація потенціалу, чинники впливу, сталий розвиток, торговельні процеси, торговельна діяльність, цифровізація, ESG, ресурси, управління.

Olenych V. R.,
volodya2616@gmail.com, ORCID ID: 0009-0004-1680-7674,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

IDENTIFICATION AND SYSTEMATIZATION OF FACTORS OF FORMATION AND TRANSFORMATION OF THE POTENTIAL OF TRADE ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract. A number of transformational processes in the domestic economy, driven by digitalization, increased environmental requirements, changing consumption patterns, the spread of ESG principles as well as the growth of security and crisis challenges, highlight the need to rethink approaches to the formation and development of its potential. The article summarizes the results of the identification and systematization of the factors of formation and transformation of the potential of trade enterprises in the context of sustainable development. The need to distinguish the processes of potential formation as the creation and accumulation of the necessary resource, organizational, information, technological and other capabilities and its transformation as a qualitative update of the structure, methods of using and developing these capabilities in accordance with the modern requirements of sustainable development is substantiated. Internal (financial and economic, intellectual and personnel, organizational and managerial, information and



analytical, innovative and technological) and external (market, investment, environmental, institutional and regulatory, social) factors of the formation of the potential of trade enterprises are identified. The nature of their influence and the corresponding tools for ensuring sustainable development are determined. The factors of potential transformation are systematized according to internal (digital-innovative, ecological-resource, ESG-organizational, organizational-logistical) and external (institutional-financial, ecological-climatic, security-crisis) aspects of the activities of trade enterprises. It is determined that their influence causes the innovative, ecological-structural, system-management, process-transformational, market-adaptive, regulatory-stimulating and adaptive-transformational renewal of potential. The relationship between the factors, the nature of their influence and the tools for ensuring sustainable development is revealed, which allows for a comprehensive description of the mechanisms for developing the potential of trade enterprises. It is substantiated that the potential of a trade enterprise should be considered as a dynamic system capable of reproduction, adaptation, modernization and transformation under the influence of changes in the internal and external environment. The proposed approach forms the basis for further assessing the level of formation and transformation of potential, determining the strength of the influence of individual factors, and improving the management of its development on the basis of sustainable development.

Keywords: potential of a trading enterprise, potential formation, potential transformation, influencing factors, sustainable development, trade processes, trading activity, digitalization, ESG, resources, management.

JEL Classification: L81, M21, D24, Q01

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-18>

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси в економіці, зумовлені цифровізацією, посиленням екологічних вимог, зміною моделей споживання, поширенням принципів ESG та зростанням безпеково-кризових викликів, актуалізують необхідність переосмислення підходів до формування і розвитку її потенціалу. Посилюється пріоритетність дослідження таких тенденцій у контексті сталого розвитку, оскільки традиційна орієнтація підприємств торгівлі на економічну результативність доповнюється необхідністю врахування екологічних і соціальних результатів діяльності. Впровадження циркулярних бізнес-моделей, підвищення енергоефективності, розвиток *green skills* та відповідальне споживання змінюють вимоги до структури й якості потенціалу. Водночас нестабільність зовнішнього середовища та безпекові виклики посилюють потребу у формуванні потенціалу, здатного забезпечувати не тільки ефективність, але й адаптивність та стійкість підприємств торгівлі.

Примітно, що виникає науково-практична потреба в розробленні цілісного підходу до ідентифікації та оцінювання чинників формування і трансформації потенціалу підприємств торгівлі, який дасть змогу розмежувати внутрішні та зовнішні детермінанти, визначити характер їх впливу, оцінити значущість для розвитку потенціалу та обґрунтувати відповідний інструментарій забезпечення сталого розвитку. У результаті вдається розвинути методико-прикладне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень стосовно розвитку потенціалу підприємств торгівлі та підвищення їхньої економічної, екологічної й соціальної стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження у сфері формування та розвитку потенціалу підприємств охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних із визначенням його економічної сутності, структурних складових,

ресурсного забезпечення, оцінюванням ефективності використання та адаптацією до змін зовнішнього середовища. Зокрема, Я. Качмарик та ін. акцентують увагу на ролі ресурсної забезпеченості у формуванні можливостей підприємства торгівлі до динамічного розвитку [1]. Важливим розширенням цього підходу є дослідження О. Арєф'євої та Д. Долженко, в якому розкривається теоретичне підґрунтя формування економічного потенціалу підприємства та наголошується на необхідності врахування сучасних умов розвитку і посилення транспарентності економічних процесів [2].

Важливе місце у дослідженнях займають питання методичного забезпечення оцінювання потенціалу підприємств торгівлі. Так, В. Андрієвич обґрунтовує методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку економічного потенціалу суб'єктів малого бізнесу з огляду на взаємозв'язки його розвитку з цифровою трансформацією [3, с. 87-97]. У свою чергу, М.-О. Сизон систематизує фактори формування фінансового потенціалу підприємств у контексті циркулярної економіки [4, с. 59-65]. Фінансовий вимір потенціалу доповнюється дослідженням В. Куцика та ін., які розглядають інструменти підвищення ефективності управління формуванням і використанням прибутку в цілях капіталізації підприємства [5, с. 167-171].

Окремий напрям наукових досліджень становить вивчення потенціалу підприємств торгівлі у процесі цифровізації економіки. Особливо важливим у цьому контексті є дослідження О. Зибаревої та І. Бивших, які аналізують трансформацію ціннісних орієнтирів і потенціалу підприємств торгівлі під впливом цифровізації економіки [6]. Цифрові зміни, таким чином, розглядаються не лише як технологічне оновлення окремих бізнес-процесів, а як чинник трансформації самої системи можливостей підприємства. Доповнює цей напрям дослідження О. Курбатова, присвячене стратегічному розвитку підприємств торгівлі в умовах цифровізації

екосистем, у якому значна увага приділяється діагностиці готовності менеджменту підприємств до цифрових змін та аналізу відповідних трендів [7, с. 207-212]. У свою чергу, Л. Кирильєва та ін. досліджують організаційні аспекти формування інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємствами торгівлі в період цифровізації [8, с. 127-138].

Водночас сучасна трансформація потенціалу підприємств торгівлі відбувається під впливом не лише цифрових, а й екологічних та ресурсних викликів. У цьому аспекті Т. Білоусько розглядає циркулярну економіку в контексті досягнення цілей сталого розвитку, що формує теоретичне підґрунтя для врахування принципів ресурсоефективності, повторного використання ресурсів та екологічності відповідальності у підприємницькій діяльності [9]. Відповідний напрям розвивають К. Великих та ін., які визначають зелену трансформацію торговельного бізнесу як стратегічний ресурс сталого зростання [10]. У цьому випадку екологічна складова набуває безпосереднього зв'язку з потенціалом підприємства, оскільки здатність до екологічної трансформації може формувати нові конкурентні та стратегічні можливості у сфері торгівлі. Своєю чергою, К. Репін акцентує увагу на посиленні ролі екологічних і соціально-відповідальних принципів у сучасному підприємницькому середовищі [11, с. 404-418].

Важливим доповненням до зазначених напрямів є дослідження зовнішніх та інституційних чинників розвитку підприємств торгівлі. Так, П. Куцик та ін. аналізують державну політику модернізації системи внутрішньої торгівлі, зарубіжний досвід та імперативи його реалізації в Україні [12, с. 384-401]. Результати цього дослідження дають змогу розглядати державне регулювання, інституційне середовище та модернізацію ринкової системи як важливі зовнішні чинники формування та реалізації потенціалу підприємств торгівлі.

Постановка завдання. Метою статті є ідентифікація та систематизація внутрішніх і зовнішніх чинників формування та трансформації потенціалу підприємств торгівлі в контексті сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування та подальша трансформація потенціалу підприємств торгівлі в контексті сталого розвитку відбуваються під впливом сукупності взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають ресурсні можливості, організаційно-управлінську спроможність, адаптивність та здатність до економічних, екологічних і соціальних змін. При цьому формування потенціалу характеризує створення та накопичення необхідних ресурсних, організаційних, інформаційних, технологічних та інших можливостей, тоді як його трансформація передбачає якісну зміну структури, способів

використання та розвитку цих можливостей відповідно до вимог сталого розвитку. Внутрішні чинники відображають можливості самого підприємства щодо розвитку фінансово-економічної, інтелектуально-кадрової, організаційно-управлінської, інформаційно-аналітичної та інноваційно-технологічної складових потенціалу. Водночас зовнішні чинники формують умови функціонування підприємств торгівлі, впливаючи на напрями їх адаптації до ринкових, інвестиційних, екологічних, інституційно-регуляторних і соціальних змін.

З огляду на це доцільно розмежувати чинники формування потенціалу та чинники його трансформації в контексті сталого розвитку. Такий підхід дає змогу послідовно визначити, з одного боку, джерела та передумови формування потенціалу підприємств торгівлі, а з іншого, – напрями його якісного оновлення під впливом цифровізації, екологізації, *ESG*-орієнтації, зміни моделей взаємодії зі споживачами, розвитку нових торговельних форматів та необхідності адаптації до кризових викликів. Систематизацію чинників формування потенціалу підприємств торгівлі, їх характеру впливу та відповідного інструментарію забезпечення сталого розвитку представлено на рис. 1.

Так, серед внутрішніх чинників передусім виокремлено фінансово-економічні, які формують фінансову основу для відтворення та розвитку потенціалу підприємства торгівлі. Їхній забезпечувальний характер проявляється у можливості акумулювання й раціонального використання фінансових ресурсів, необхідних для підтримки поточної торговельної діяльності та реалізації перспективних напрямів розвитку. Фінансова спроможність, своєю чергою, має бути підкріплена достатньою ресурсною та кадровою базою. Саме тому вплив інтелектуально-кадрових чинників має ресурсно-забезпечувальний характер, відповідно до якого визначається здатність підприємства торгівлі формувати та ефективно використовувати матеріальні, трудові й інтелектуальні ресурси. Відповідно, пріоритетного значення набувають ресурсне планування, ресурсозбереження, оптимізація товарних запасів, розвиток персоналу, підвищення кваліфікації та формування *green skills*.

Водночас наявність ресурсів не гарантує їх ефективного використання без належної організації управлінських процесів. У цьому аспекті організаційно-управлінські чинники виконують координаційну функцію шляхом забезпечення узгодження ресурсів, торговельних процесів та управлінських рішень. Їх реалізація пов'язана з упровадженням *ESG*-менеджменту, принципів корпоративного управління тощо.

ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ		
ЧИННИКИ	Характер впливу	Інструментарій забезпечення сталого розвитку
ВНУТРІШНІ		
Фінансово-економічні	<u>Забезпечувальний</u> : сприяння створенню фінансової основи для формування, відтворення та розвитку потенціалу	Фінансове планування, фінансовий аналіз, оцінювання ефективності торговельних операцій, <i>ESG</i> -інвестування
Інтелектуально-кадрові	<u>Ресурсно-забезпечувальний</u> : забезпечення необхідними ресурсами для ефективного обслуговування споживачів і розвитку торговельної діяльності	Ресурсне планування, ресурсозбереження, оптимізація товарних запасів, розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, формування <i>green skills</i>
Організаційно-управлінські	<u>Координаційний</u> : узгодження ресурсів, торговельних процесів та управлінських рішень	<i>ESG</i> -менеджмент, корпоративне управління, стратегічне планування, управління торговельними форматами
Інформаційно-аналітичні	<u>Інформаційно-забезпечувальний</u> : підвищення обґрунтованості управлінських рішень щодо організації торговельних процесів	Бізнес-аналітика, <i>CRM/ERP</i> -системи, інформаційно-аналітичні системи, моніторинг <i>KPI</i> , прогнозування попиту, <i>ESG</i> -звітність
Інноваційно-технологічні	<u>Модернізаційний</u> : посилення технологічної спроможності впроваджувати нові торговельні формати та бізнес-моделі	Цифровізація, автоматизація, <i>Smart Retail</i> , <i>e-commerce</i> , омніканальні технології, <i>green tech</i> , екоінновації, технологічна модернізація
ЗОВНІШНІ		
Ринкові	<u>Адаптаційний</u> : стимулювання пристосування до змін попиту, конкуренції та споживчих інтересів покупців	Дослідження ринку, клієнтоорієнтованість, <i>sustainable marketing</i> , <i>green marketing</i> , <i>eco-labeling</i> , відповідальне споживання
Інвестиційні	<u>Фінансово-стимулюючий</u> : розширення можливостей залучення капіталу з огляду на ринкові тенденції в частині сталого розвитку	Зелене фінансування, <i>ESG</i> -інвестування, інвестиційне планування, грантове фінансування, <i>green bonds</i>
Екологічні	<u>Еколого-трансформаційний</u> : посилення потреби в ресурсоефективності та енергоощадності	Екологічні стандарти, декарбонізація, енергоефективність торговельних об'єктів, циркулярні практики, управління відходами
Інституційно-регуляторні	<u>Регуляторно-стимулюючий</u> : встановлення правил переходу до сталих моделей торгівлі	Стандарти сталого розвитку, <i>ESG</i> -регулювання, державні програми підтримки, євроінтеграційні вимоги
Соціальні	<u>Соціально-адаптаційний</u> : вплив на структуру попиту, вимоги до якості торговельного обслуговування, доступності та соціальної відповідальності	Корпоративна соціальна відповідальність, інклюзивність торговельного середовища, етичні стандарти, соціальні програми, відповідальне споживання

Рис. 1. Формування потенціалу підприємств торгівлі в контексті сталого розвитку: внутрішні та зовнішні чинники

Джерело: розроблено автором

Примітно, що в умовах зростання складності та динамічності торговельного середовища посилюється значення інформаційно-аналітичних чинників, вплив яких полягає у підвищенні обґрунтованості управлінських рішень щодо організації торговельних процесів. Для цього використовуються бізнес-аналітика, *CRM/ERP*-системи, інформаційно-аналітичні системи, моніторинг *KPI*, прогнозування попиту та *ESG*-звітність.

Також пріоритетного значення в сучасних умовах набувають інноваційно-технологічні чинники, які визначають модернізаційний характер розвитку потенціалу. Цьому сприяють цифровізація й автоматизація, *Smart Retail*, *e-commerce*, омніканальні технології, *Green tech*, екоінновації та технологічна модернізація.

Поряд із внутрішніми можливостями істотний вплив на формування потенціалу здійснюють зовнішні чинники, які визначають умови адаптації підприємств торгівлі до змін ринкового, фінансового, екологічного, інституційного та соціального середовища. Так, характер впливу ринкових чинників можна визначити як адаптаційний, адже

завдяки цьому стимулюється пристосування асортименту, торговельних форматів і сервісу до змін попиту, конкурентного середовища та споживчих інтересів. Реалізація цього впливу передбачає дослідження ринку, розвиток клієнтоорієнтованості, застосування *sustainable marketing*, *green marketing*, *eco-labeling* та популяризацію відповідального споживання.

Ринкова адаптація, однак, потребує відповідного фінансового забезпечення. Тому пріоритетну роль відіграють інвестиційні чинники, вплив яких має фінансово-стимулюючий характер і полягає у розширенні можливостей залучення капіталу для розвитку підприємства торгівлі. Йдеться насамперед про зелене фінансування, *ESG*-інвестування, інвестиційне планування, грантове фінансування та *green bonds*.

Не менш вагомим є вплив екологічних чинників, які формують еколого-трансформаційний характер розвитку потенціалу. Посилення вимог до ресурсоефективності та енергоощадності спонукає підприємства торгівлі переглядати способи використання ресурсів і організації бізнес-процесів.

Відповідними інструментами виступають екологічні стандарти, декарбонізація, підвищення енергоефективності торговельних об'єктів, циркулярні практики та управління відходами.

Водночас екологічні зміни відбуваються не ізольовано, а в межах певного інституційно-регуляторного середовища, оскільки визначають правила та вимоги переходу підприємств торгівлі до сталих моделей функціонування і розвитку. Їхній вплив реалізується через стандарти сталого розвитку, ESG-регулювання, державні програми підтримки та євроінтеграційні вимоги.

Натомість соціальні чинники впливають на структуру попиту, вимоги до якості торговельного обслуговування, доступності та соціальної відповідальності підприємств. У відповідь на ці зміни підприємства торгівлі можуть використовувати інструменти корпоративної соціальної відповідальності, формувати інклюзивне торговельне середовище, впроваджувати етичні стандарти та соціальні програми, підтримувати принципи відповідального споживання.

Водночас сформований потенціал підприємств торгівлі не є статичною сукупністю ресурсів і можливостей, а зазнає якісних змін під впливом нових вимог та викликів сталого розвитку. У цьому контексті трансформація потенціалу проявляється через цифровізацію та інноваційне оновлення, екологізацію ресурсної й операційної моделей, ESG-орієнтацію управління, перебудову логістичних процесів, адаптацію до регуляторних та кліматичних змін. Відповідну систематизацію чинників і напрямів трансформації потенціалу підприємств торгівлі наведено на рис. 2.

Так, внутрішній контур трансформації потенціалу підприємств торгівлі передусім охоплює цифрово-інноваційні чинники, вплив яких проявляється у зміні форматів торгівлі, способів взаємодії зі споживачами та організації торговельних процесів. Цифровізація у цьому випадку виступає не лише засобом автоматизації окремих операцій, а й основою для перегляду традиційних моделей ведення торговельної діяльності.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ		
ЧИННИКИ	Характер впливу	Інструментарій забезпечення сталого розвитку
ВНУТРІШНІ		
Цифрово-інноваційні	<u>Інноваційно-трансформаційний</u> : зміна форматів торгівлі, способів взаємодії зі споживачами та організації торговельних процесів	Цифрові платформи, CRM/ERP-системи, e-commerce, AI-аналітика, Big Data, Smart Retail, омніканальні технології, електронні платежі
Еколого-ресурсні	<u>Еколого-структурний</u> : оновлення ресурсної та операційної моделей торговельного підприємництва, скорочення витрат ресурсів і негативного впливу на довкілля	Circular business models, reuse, repair, recycling, eco-design, енергоефективність, управління відходами, декарбонізація
ESG-організаційні	<u>Системно-управлінський</u> : переорієнтація стратегічних цілей, корпоративної культури та стандартів взаємодії із покупцями, партнерами і конкурентами згідно ESG-принципів	ESG-стратегія, ESG-звітність, ESG-KPI, green skills, lifelong learning, корпоративна соціальна відповідальність
Організаційно-логістичні	<u>Процесно-трансформаційний</u> : підвищення гнучкості торговельних процесів, скорочення втрат та забезпечення безперервності руху товарів	Зелені ланцюги постачання, reverse logistics, цифрове управління запасами, оптимізація маршрутів, локалізація постачання, енергоефективні торговельні об'єкти
ЗОВНІШНІ		
Інституційно-фінансові	<u>Ринково-адаптаційний</u> : стимулювання оновлення асортименту, торговельних форматів, сервісу та каналів збуту	Sustainable marketing, eco-labeling, green branding, responsible consumption, клієнтоорієнтованість, омніканальність
Екологічно-кліматичні	<u>Регуляторно-стимулюючий</u> : сприяння адаптації торговельної діяльності до нових стандартів та відкриття можливостей залучення ресурсів для осучаснення управлінської системи	ESG-регулювання, EU green deal, екологічні стандарти, таксономія сталого фінансування, ESG-інвестиції, green bonds
Безпеково-кризові	<u>Адаптаційно-трансформаційний</u> : ініціювання перебудови енергетичної, ресурсної, торговельно-операційної та інших моделей підприємницької діяльності	Climate risk management, адаптаційні стратегії, ресурсозбереження, декарбонізація, енергоефективність, відновлювана енергетика

Рис. 2. Трансформації потенціалу підприємств торгівлі в контексті сталого розвитку: внутрішні та зовнішні чинники

Джерело: розроблено автором

Цифрове оновлення потенціалу доповнюється еколого-ресурсною трансформацією, спрямованою на переосмислення ресурсної та операційної моделей торговельного підприємництва. Еколого-структурний характер цього впливу виявляється у скороченні ресурсних витрат і зменшенні негативного впливу діяльності на довкілля. Відповідно, трансформація передбачає поширення *circular business models*, практик *reuse, repair* і *recycling*, застосування принципів *eco-design*, підвищення енергоефективності, удосконалення управління відходами та реалізацію заходів із декарбонізації.

Водночас технологічні та ресурсні зміни потребують відповідної трансформації управлінської системи. Саме тому окреме місце посідають ESG-організаційні чинники, вплив яких визначається як системно-управлінський. Йдеться про переорієнтацію стратегічних цілей, корпоративної культури та стандартів взаємодії підприємства торгівлі з покупцями, партнерами й конкурентами. Інструментами такої трансформації виступають ESG-стратегія, ESG-звітність, *ESG KPI*, розвиток *green skills, lifelong learning* та корпоративна соціальна відповідальність.

Подальшим продовженням управлінських змін є трансформація операційних процесів, зокрема через організаційно-логістичні чинники. Їхній процесно-трансформаційний характер пов'язаний із підвищенням гнучкості торговельних операцій, скороченням втрат і забезпеченням безперервного руху товарів. У цьому напрямі застосовуються зелені ланцюги постачання, *reverse logistics*, цифрове управління запасами, оптимізація маршрутів, локалізація постачання та енергоефективні торговельні об'єкти.

Якщо внутрішні чинники визначають спроможність підприємства торгівлі здійснювати трансформацію, то зовнішні чинники значною мірою формують її напрями, темпи та необхідність. У цьому контексті інституційно-фінансове середовище стимулює оновлення асортименту, торговельних форматів, сервісу та каналів збуту. Ринково-адаптаційний характер відповідного впливу проявляється у необхідності постійного узгодження діяльності підприємства торгівлі зі змінами споживчої поведінки та вимогами сталого споживання. Поряд із ринковими сигналами дедалі вагомішими стають екологічно-кліматичні чинники, які посилюють регуляторний та ресурсний тиск на підприємства торгівлі. Відповідними інструментами є ESG-регулювання, *EU green deal*, екологічні стандарти, таксономія сталого фінансування, ESG-інвестиції та *green bonds*.

Окремий вимір трансформації формують безпеково-кризові чинники, вплив яких набуває адаптаційно-трансформаційного характеру. Кризові та безпекові виклики здатні не просто змінювати окремі параметри діяльності, а ініціювати перебудову енергетичної, ресурсної та торговельно-операційної моделей функціонування і розвитку підприємств торгівлі. Відповідно, особливого значення набувають *climate risk management*, адаптаційні стратегії, ресурсозбереження, декарбонізація, енергоефективність і використання відновлюваної енергетики.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Потенціал підприємства торгівлі доцільно розглядати не як статичну сукупність ресурсів і можливостей, а як динамічну систему, здатну до постійного відтворення, адаптації та трансформації. Її розвиток у контексті сталого розвитку визначається взаємодією внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми умовами та стимулами. Відповідно, посилюється необхідність переходу від переважно ресурсного підходу до трансформаційно-орієнтованого розуміння потенціалу, за якого його конкурентоспроможність і стійкість забезпечуються поєднанням цифровізації, інноваційності, ресурсоефективності, ESG-орієнтації, екологізації, соціальної відповідальності та здатності протидіяти кризовим викликам. Відповідно до такого підходу обґрунтовано доцільність розмежування формування та трансформації потенціалу підприємств торгівлі в контексті сталого розвитку. Зокрема, формування потенціалу пов'язане зі створенням і накопиченням фінансових, ресурсних, кадрових, організаційних, інформаційних та технологічних можливостей, тоді як його трансформація передбачає якісне оновлення структури, способів використання та розвитку цих можливостей відповідно до сучасних вимог сталого розвитку.

Систематизація чинників формування потенціалу дала змогу виокремити внутрішні та зовнішні чинники, кожен із яких характеризується специфічним характером впливу та відповідним інструментарієм забезпечення сталого розвитку. Визначено, що інструментарій забезпечення сталого розвитку охоплює взаємопов'язану сукупність фінансово-економічних, організаційно-управлінських, інформаційно-аналітичних, цифрових, екологічних, інвестиційних та соціальних засобів. Їх застосування дає змогу не лише підтримувати наявний рівень сформованості та ефективності використання потенціалу підприємств торгівлі, а й створювати передумови для його подальшого розвитку, адаптації та якісного оновлення.

Окремо обґрунтовано, що трансформація потенціалу підприємств торгівлі має системний і багатовимірний характер. Внутрішні чинники трансформації охоплюють цифрово-інноваційний, еколого-ресурсний, ESG-організаційний та організаційно-логістичний напрями. Водночас зовнішній контур трансформації визначається інституційно-фінансовими, екологічно-кліматичними та безпеково-кризовими чинниками.

У перспективі подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення методичного підходу до оцінювання рівня сформованості та трансформації потенціалу підприємств торгівлі в контексті сталого розвитку, визначення системи відповідних аналітичних алгоритмів і показників.

ЛІТЕРАТУРА

1. Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л. та ін. Інвестиційна привабливість ресурсного потенціалу торговельного підприємства : монографія. Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. 168 с.

2. Ареф'єва О., Долженко Д. Теоретичне підґрунтя формування економічного потенціалу підприємства в умовах посилення транспарентності розвиткових процесів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-06).

3. Андрієвич В. Методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку економічного потенціалу підприємств малого бізнесу та його цифрової трансформації. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 3. С. 87-97. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-12>.

4. Сизон М.-О. Систематизація факторів формування фінансового потенціалу підприємств у контексті циркулярної економіки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2026. № 1(119). С. 59-65. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-8>.

5. Куцук В. І., Лупак Р. Л., Годованюк М. А. Інструменти підвищення ефективності управління формуванням і використанням прибутку в цілях капіталізації підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 167-171. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-1_0-pages-167_171.pdf.

6. Зибарева О., Бивших І. Трансформація ціннісних орієнтирів та потенціалу торговельних підприємств у процесі цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-53>.

7. Курбатов О. В. Алгоритм стратегічного розвитку підприємств торгівлі в умовах цифровізації екосистем: діагностика готовності та аналіз трендів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. № 3(6). С. 207-212. [https://doi.org/10.60022/3\(6\)-23S](https://doi.org/10.60022/3(6)-23S).

8. Кирильєва Л., Поливана Л., Кашена Н. та ін. Організаційні аспекти формування інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємствами торгівлі в період цифровізації. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 3(50). С. 127-138. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.3996>.

9. Білоусько Т. Циркулярна економіка в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52>.

10. Великих К. О., Божко О. В., Кубай Д. В. Зелена трансформація торговельного бізнесу як стратегічний ресурс сталого зростання. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 22. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19765359>.

11. Рєпін К. Розвиток екологічного підприємництва в Україні в контексті Європейського зеленого курсу та ESG-трансформацій. *Economic Synergy*. 2025. № 4. С. 404-418. <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-28>.

12. Куцук П., Лупак Р., Вірт М. та ін. Державна політика модернізації системи внутрішньої торгівлі: зарубіжний досвід та імперативи його реалізації в Україні. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. № 6(59). Р. 384-401. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4572>.

REFERENCES

1. Kachmaryk, Ya. D., Kutsyk, P. O., Lupak, R. L. та ін. (2012), *Investytsiina pryvablyvist resursnoho potentsialu torhovelnoho pidpryemstva* : monohrafiia, Literaturna ahentsiia «Piramida», Lviv, 168 s.

2. Ariefieva O. and Dolzhenko D. (2024), *Teoretychne pidgruntia formuvannia ekonomichnoho potentsialu pidpryemstva v umovakh posylennta transparentnosti rozvytkovykh protsesiv, Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Ekonomika*, № 18(36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-06).

3. Andriievych V. (2025), *Metodychni pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti rozvytku ekonomichnoho potentsialu pidpryemstv maloho biznesu ta yoho tsyfrovoy transformatsii, Modeling the Development of the Economic Systems*, № 3, s. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-12>.

4. Syzon M.-O. (2026), *Systematyzatsiia faktoriv formuvannia finansovoho potentsialu pidpryemstv u konteksti tsyrkuliarnoi ekonomiky, Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, № 1(119), s. 59-65. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-8>.

5. Kutsyk, V. I., Lupak, R. L. and Hodovaniuk, M. A. (2017), *Instrumenty pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia formuvanniam i vykorystanniam prybutku v tsiliakh kapitalizatsii pidpryemstva, Biznes Inform*, № 1, s. 167-171, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-1_0-pages-167_171.pdf.

6. Zybareva O. and Byvshykh I. (2026), *Transformatsiia tsinnisnykh oriientyriiv ta potentsialu torhovelnykh pidpryemstv u protsesi tsyfrovizatsii ekonomiky, Ekonomika ta suspilstvo*, № 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-53>.

7. Kurbatov, O. V. (2026), *Alhorytm stratehichnoho rozvytku pidpryemstv torhivli v umovakh tsyfrovizatsii ekosystem: diahnostyka hotovnosti ta analiz trendiv, Aktualni problemy staloho rozvytku*, № 3(6), s. 207-212. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(6\)-23S](https://doi.org/10.60022/3(6)-23S).

8. Kyrylieva L., Polyvana L., Kashchena N. та ін. (2023), *Orhanizatsiini aspekty formuvannia informatsiino-analitychnoho servisu upravlinnia pidpryemstvamy torhivli v period tsyfrovizatsii, Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, № 3(50), s. 127-138. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.3996>.

9. Bilousko T. (2024), *Tsyrukuliarna ekonomika v konteksti dosiahnennia tsilei staloho rozvytku, Ekonomika ta suspilstvo*, № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52>.

10. Velykykh, K. O., Bozhko, O. V. and Kubai, D. V. (2026), *Zelena transformatsiia torhovelnoho biznesu yak stratehichniy resurs staloho zrostannia, Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, № 22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19765359>.

11. Riepin K. (2025), *Rozvytok ekolohichnoho pidpryemnytstva v Ukraini v konteksti Yevropeiskoho zelenoho kursu ta ESG-transformatsii, Economic*

Synergy, № 4, s. 404-418. DOI:
<https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-28>.

12. Kutsyk P., Lupak R., Virt M. ta in. (2024), Derzhavna polityka modernizatsii systemy vnutrishnoi torhivli: zarubizhnyi dosvid ta imperatyvy yoho realizatsii v Ukraini, *Financial and credit activity problems*

of theory and practice, № 6(59), p. 384-401. DOI:
<https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4572>.

Стаття надійшла: 13.07.2026

Стаття прийнята: 12.08.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026

УДК: 334.72:338.124.4

Звір Ю. В.,

yuriizvir@gmail.com, ORCID ID: 0009-0005-2749-1916,

здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

АДАПТАЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ: ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ

Анотація. Технологічні зрушення, цифровізація, трансформація споживчого попиту, зміни конкурентного середовища, обмеження доступу до фінансових, матеріальних і людських ресурсів формують нові умови ведення підприємницької діяльності. Водночас зростає частота та інтенсивність зовнішніх шоків, наслідки яких порушують усталені господарські зв'язки та актуалізують потребу в пошуку підприємствами нових способів організації діяльності, ресурсного забезпечення і взаємодії з ринком. Статтю присвячено дослідженню адаптаційної спроможності підприємництва та чинників її формування і розвитку в екстремальних умовах. Метою статті є оцінювання чинників формування адаптаційної спроможності підприємництва в Україні та обґрунтування напрямів її розвитку в умовах тривалої нестабільності й безпекових викликів. Проаналізовано зміни економічного середовища функціонування підприємств у 2015-2026 рр., динаміку та особливості їх інноваційної активності, структуру фінансування інновацій, технологічну складність промислового виробництва, стан кадрового забезпечення, інституційні умови та внутрішні реакції підприємств на зростання невизначеності. Встановлено, що підприємництво в Україні демонструє ознаки часткової адаптації до екстремальних умов, однак можливості її трансформації у довгострокову резильєнтність обмежуються нестабільністю економічного середовища, недостатньою якістю інноваційної діяльності, звуженням джерел її фінансування, кадровим дефіцитом, недоліками інституційного та регуляторного середовища, а також скороченням горизонтів стратегічного планування. Виявлено, що зростання частки інноваційно активних підприємств відбувається на тлі скорочення витрат на інновації та високої залежності їх фінансування від власних коштів. Попри окремі позитивні зміни у технологічній структурі промисловості, зберігається значна роль низько- та середньотехнологічних виробництв, що стримує структурне оновлення підприємницького сектору. Систематизовано чинники формування адаптаційної спроможності за п'ятьма взаємопов'язаними складовими: економічні умови, інноваційна діяльність, людський капітал, державна політика та внутрішні реакції підприємств. Обґрунтовано, що розвиток адаптаційної спроможності підприємництва в екстремальних умовах потребує нарощування динамічних спроможностей, активізації інноваційної діяльності, збереження людського капіталу, диверсифікації ресурсного забезпечення та посилення взаємодії бізнесу з інституціями державної і місцевої підтримки.

Ключові слова: адаптація, суб'єкти підприємництва, резильєнтність, інноваційна активність, людський капітал, економічне середовище, невизначеність, державна політика.

Zvir Yu. V.,

yuriizvir@gmail.com, ORCID ID: 0009-0005-2749-1916,

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

ADAPTIVE CAPACITY OF ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE: FACTORS OF FORMATION AND DEVELOPMENT UNDER EXTREME CONDITIONS

Abstract. Technological changes, digitalization, transformation of consumer demand, changes in the competitive environment, restrictions on access to financial, material and human resources are creating new conditions for conducting business activities. At the same time, the frequency and intensity of external shocks are increasing, the consequences of which disrupt established economic relations and actualize the need for enterprises to find new ways of organizing activities, resource provision and interaction with the market. The article examines the adaptive capacity of entrepreneurship and the factors shaping its formation and development under extreme conditions. The aim of the study is to assess the factors determining the adaptive capacity of entrepreneurship in Ukraine and to substantiate the directions for its development amid prolonged instability and security challenges. The study analyzes changes in the economic environment in which enterprises operated during 2015-2026, the dynamics and characteristics of their innovation



activity, the structure of innovation financing, the technological intensity of industrial production, human resource availability, institutional conditions, and enterprises' internal responses to growing uncertainty. The findings indicate that entrepreneurship in Ukraine demonstrates signs of partial adaptation to extreme conditions; however, its transformation into long-term resilience is constrained by economic instability, insufficient quality of innovation activity, narrowing sources of innovation financing, labor shortages, deficiencies in the institutional and regulatory environment, and shortening strategic planning horizons. The study reveals that the growing share of innovation-active enterprises has been accompanied by declining innovation expenditures and a high dependence on enterprises' own funds as a source of financing. Despite some positive shifts in the technological structure of industry, low- and medium-technology industries continue to account for a significant share of production, constraining the structural renewal of the entrepreneurial sector. The factors shaping adaptive capacity are systematized into five interrelated components: economic conditions, innovation activity, human capital, public policy, and enterprises' internal responses. It is substantiated that strengthening the adaptive capacity of entrepreneurship under extreme conditions requires the development of dynamic capabilities, greater innovation activity, preservation and development of human capital, diversification of resource provision and stronger interaction between businesses and national and local support institutions.

Keywords: adaptation, business entities, resilience, innovation activity, human capital, economic environment, uncertainty, public policy.

JEL Classification: L26, O31, O32, D22.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-19>

Постановка проблеми. Мінливість економічного середовища посилює вимоги до здатності підприємств своєчасно реагувати на зміни умов функціонування, перебудовувати внутрішні процеси та підтримувати можливості подальшого розвитку. Технологічні зрушення, цифровізація, трансформація споживчого попиту, зміни конкурентного середовища, обмеження доступу до фінансових, матеріальних і людських ресурсів формують нові умови ведення підприємницької діяльності. Водночас зростає частота та інтенсивність зовнішніх шоків, наслідки яких порушують усталені господарські зв'язки та актуалізують потребу в пошуку підприємствами нових способів організації діяльності, ресурсного забезпечення і взаємодії з ринком.

Для українського підприємництва проблема адаптації набула особливого значення в умовах повномасштабної війни та спричинених нею безпекових, демографічних, енергетичних, логістичних і фінансово-економічних змін. Порушення ланцюгів постачання, релокація виробничих потужностей, міграційні переміщення населення, кадровий дефіцит, зміна просторової структури попиту, зростання витрат та невизначеність перспектив розвитку суттєво диференціюють можливості суб'єктів господарювання щодо збереження операційної діяльності та відновлення економічної активності. За однакових або близьких за інтенсивністю зовнішніх впливів підприємства демонструють різну здатність пристосовуватися до змін, що зумовлює необхідність дослідження внутрішніх і зовнішніх чинників їх адаптаційної спроможності.

Адаптаційна спроможність підприємств формується під впливом ресурсного забезпечення, фінансової стійкості, кадрового та управлінського потенціалу, технологічної гнучкості, інноваційної активності, цифровізації, диверсифікованості господарських зв'язків, доступу до ринків та якості інституційного середовища. Важливим є не лише

наявний потенціал підприємства, а й здатність мобілізувати та реконфігурувати ресурси відповідно до характеру зовнішніх змін, оперативно коригувати управлінські рішення, бізнес-процеси й моделі взаємодії зі споживачами та партнерами. Тому адаптаційна спроможність характеризує можливості суб'єкта підприємництва підтримувати функціональність у мінливому середовищі та формувати передумови для подальшого розвитку.

Попри значну увагу до проблем стійкості та розвитку підприємств, необхідне поглиблення дослідження чинників, які визначають відмінності в адаптаційній спроможності суб'єктів підприємництва та можливостях її нарощування. Актуальним залишається систематизоване оцінювання внутрішніх і зовнішніх детермінант адаптації, встановлення їх значущості за різних умов економічного середовища та визначення тих характеристик підприємства, які забезпечують перехід від ситуативного реагування на зміни до формування стійкої здатності функціонувати й розвиватися в умовах невизначеності. Це формує теоретичне та прикладне підґрунтя для дослідження адаптаційної спроможності суб'єктів підприємництва, чинників її формування та напрямів розвитку в мінливому економічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасних дослідженнях адаптаційна спроможність суб'єктів підприємництва розглядається у взаємозв'язку з резильєнтністю, інноваційною активністю та здатністю підприємств перебудовувати ресурси і бізнес-процеси відповідно до змін зовнішнього середовища. Саад М. та ін. пов'язують бізнес-резильєнтність малих і середніх підприємств зі здатністю адаптуватися, відновлювати діяльність і використовувати можливості, що виникають у нових умовах [6]. Водночас результати сучасних досліджень підтверджують взаємозв'язок інновацій, організаційної резильєнтності та результативності бізнесу, що посилює значення

організаційної гнучкості та здатності підприємств реагувати на зміни [3].

Важливим напрямом наукового дискурсу є дослідження динамічної спроможності як основи адаптації підприємств, поєднання якої із соціальним капіталом та інноваційним мисленням розширює можливості щодо виявлення нових ринкових перспектив, мобілізації ресурсів і реалізації підприємницьких ініціатив [5]. Поряд із внутрішніми можливостями підприємства істотне значення має інституційне середовище. Наприклад, Аван Ф. обґрунтовує залежність інвестиційної та підприємницької активності від інституційної динаміки, якості регулювання та загальних умов ведення бізнесу [1]. Несприятливе інституційне середовище, відповідно, може обмежувати горизонти планування та можливості залучення ресурсів, необхідних для адаптації.

Окремий напрям наукових досліджень стосується інноваційно-технологічних чинників розвитку підприємництва. Технологізація та цифровізація економіки змінюють конкурентне середовище, вимоги до організації бізнес-процесів і способів взаємодії підприємств із ринком [8; 9]. Рівень технологічної складності економічної діяльності при цьому пов'язується з інтенсивністю досліджень і розробок, що відображено у міжнародних підходах до класифікації виробництва за технологічністю та R&D-інтенсивністю [2; 4]. Важливим ресурсом інноваційної адаптації є також інтелектуальний капітал, трансформація якого в нові продукти, технології та управлінські рішення сприяє активізації інноваційної діяльності підприємств [10]. Реалізація інноваційного потенціалу та комерціалізація інтелектуальної власності, своєю чергою, формують передумови посилення технологічної конкурентоспроможності [11; 12].

Для українських підприємств можливості адаптації значною мірою визначаються структурними характеристиками інноваційного та інституційного середовища. Дослідження вказують на проблеми фінансового забезпечення інновацій, обмеженість державної підтримки, недостатній розвиток інноваційної інфраструктури та слабкість взаємодії між учасниками інноваційної системи [14; 16]. Відповідні обмеження простежуються й у міжнародних оцінках інноваційного розвитку України [7]. Статистичне оцінювання інноваційної діяльності підприємств на основі методології Community Innovation Survey водночас розширює можливості аналізу продуктових і процесних інновацій, джерел їх фінансування та результатів інноваційної діяльності [13; 15].

Практичний вимір адаптації проявляється у зміні моделей організації підприємницької діяльності. Міщук І. П. та ін. акцентують увагу на трансформації діяльності суб'єктів торгівлі під впливом змін споживчої поведінки та нових умов економічного середовища [17]. В екстремальних умовах вагомим значення набувають також перебудова логістичних систем, диверсифікація маршрутів і ланцюгів постачання та пошук альтернативних способів ресурсного забезпечення [18].

Постановка завдання. Метою статті є оцінювання чинників формування адаптаційної спроможності підприємництва в Україні та обґрунтування напрямів її розвитку в умовах тривалої нестабільності й безпекових викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Активізація розвитку підприємництва є складним процесом, що залежить від внутрішніх управлінських рішень та реакцій на зовнішні чинники. При зміні економічного середовища актуалізується властивість суб'єктів підприємництва бути резильєнтними. У сучасному розумінні з інтерпретацією щодо суб'єктів підприємництва їх резильєнтність визначають: а) адаптивність, тобто здатність пристосовуватися до змін; б) зростання і позитивна результативність, коли збереження діяльності супроводжується відновленням її позитивних результатів; в) використання можливостей, що виникають у нових умовах [6].

Примітно, що для суб'єктів господарювання в Україні оцінювання чинників розвитку зводиться до постійних змін економічного середовища. Тому під час визначення впливу інноваційної економіки на підприємницьке середовище взагалі варто розуміти економічний контекст таких змін. Частоту та масштаби змін економічного середовища дозволяє з'ясувати аналіз динаміки реального ВВП, зокрема *індексу фізичного обсягу ВВП у цінах попереднього року* (дає змогу відділити вплив інфляції на зміни фізичних обсягів виробництва). Так, виявлено тривалий трансформаційний спад у 1990-х роках, далі три короточасні періоди скорочення реального ВВП (2009, 2014-2015 і 2020 роки), після яких спостерігалось помірне зростання економічної активності, а також шоковий спад у 2022 р. У 2023-2024 роках відбулося зростання реального ВВП порівняно з попередніми роками, однак його темпи не забезпечили повернення до показника 2021 року.

Такий макроекономічний фон не сприяє розвитку інноваційної економіки та підприємницькій діяльності на інноваційних засадах. Розуміння, що економіка України перебуває в умовах повторюваних криз, актуалізує для суб'єктів підприємництва питання набуття *динамічних спроможностей* («dynamic capabilities»). Цей концепт вказує на потребу адаптації, інтеграції та реструктуризації ресурсів суб'єктів відповідно до викликів середовища, яке постійно змінюється і в сучасних дослідженнях визначає провідну роль для цього інновацій та резильєнтності [3]. Це означає, що для суб'єктів господарювання в Україні розвиток узагалі та інноваційний розвиток зокрема має плануватися та здійснюватися з розумінням безперервних змін зовнішнього середовища.

Інноваційна активність підприємств окремої галузі, сектору чи економіки в цілому впливає на кожного суб'єкта підприємництва, оскільки поширення нових технологій, продукції, бізнес-моделей змінює конкурентне середовище, визначає потребу в адаптації до умов, а також відіграє значну роль для резильєнтності та інших динамічних спроможностей. В Україні на тлі обмеженої державної підтримки, браку власних коштів, застарілого

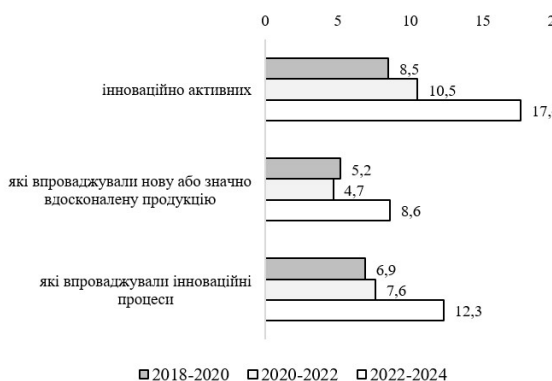
матеріально-технічного забезпечення усталилась проблема низького інтересу суб'єктів підприємництва до інноваційної діяльності [14, с. 24]. Умови повномасштабної війни ще більше ускладнили можливості інноваційної активності. Разом з тим, виклики нестабільності, попри пов'язані з ними ризики та загрози, стимулюють активізацію механізмів підприємницької діяльності, що ґрунтуються на інноваціях як ключовому рушії економічного зростання. Інноваційна активність при цьому відображає результативність та інтенсивність продукування, провадження, комерціалізації нової продукції, технологій, рішень, бізнес-моделей з перетворенням інтелектуального капіталу (нематеріальних активів) в інноваційні досягнення підприємства [10, с. 187].

Аналіз інноваційної активності підприємств в Україні обмежений періодом після 2018 року у зв'язку з переходом на методологію Community Innovation Survey (CIS) [15]. Упродовж 2018-2024 років загальна інноваційна активність підприємств зросла з 8,5% до 17,6% (рис. 1а). Позитивна динаміка характерна для впровадження нової або значно вдосконаленої продукції, а також інноваційних процесів. Але якщо проаналізувати зміст цих інновацій, то з числа інноваційно активних підприємств частка тих, які впроваджували нові товари (продуктові інновації), коливалась у межах 62-72%. Відтак у 2024 році частка відповідних підприємств зросла (рис. 1б). Це означає, що більшість інновацій мають такий характер для самого підприємства, а не для ринку в цілому. Відтак для суб'єктів підприємництва в Україні переважаючою практикою інноваційної діяльності є освоєння доступних технологічних і продуктових рішень замість створення нових, що супроводжується значно вищими ресурсними затратами та ризиками. Відтак, екстремальні умови, пов'язані з повномасштабною війною, поки не сформували нову модель інноваційної поведінки підприємств, хоча й спостерігається активізація інноваційної діяльності. Ймовірно, розвиток оборонно-промислового комплексу та пов'язаних з ним галузей економіки став одним з чинників активізації

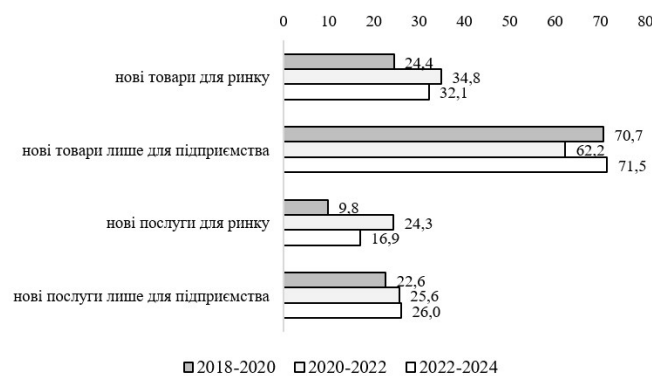
інноваційної діяльності підприємств, що сформувало додатковий попит на інновації.

Причини недостатнього рівня та якості інноваційної активності підприємств в Україні частково розкривають результати оцінювання країни у Global Innovation Index. З 2020 року позиції України в рейтингу погіршуються (за винятком незначного покращення в 2023 році), причому якщо аналізувати складові індексу, то значно нижчі оцінки умов створення інновацій, ніж їх результатів [7]. Так, найгірші умови виявлені для інституційного та ринкового середовища. Відтак, для сектору підприємництва слабкими є інноваційні зв'язки (співпраця з закладами науки, освіти, іншими підприємствами) та інфраструктура «поглинання знань» (здатність залучати технології, знання та інвестиції в них). Несприятливі інституційні умови інноваційної діяльності вимагають покращення регуляторного середовища, зокрема забезпечення його стабільності, дотримання принципів верховенства права, правової дисципліни, захищеності бізнесу. Власне, за оцінками індексу 2025 року, дотримання правових норм, якості і передбачуваності регулювання, стабільність умов функціонування суб'єктів підприємництва отримали найнижчі бали.

Аналіз витрат на інновації за джерелами фінансування дозволяє визначити роль фінансової підтримки з боку держави у цих процесах (рис. 2). Упродовж 2018-2024 років основним джерелом фінансування інноваційної діяльності є власні кошти підприємств, частка яких сягає до 75%. Частка коштів державного бюджету в 2024 році зросла, але це відбулось радше на тлі скорочень зовнішніх інвестицій. Вкрай низькою є вагомість витрат місцевих бюджетів. Після 2022 року різко скоротилось банківське кредитування інноваційної діяльності, а також інвестиції нерезидентів. Отож структура джерел фінансування вказує на високу залежність інноваційної активності підприємств від власної фінансової спроможності, коли зовнішні механізми підтримки не набули належного масштабування.



а) частка підприємств, %



б) у т.ч. які впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію, %

Рис. 1. Інноваційна активність підприємств в Україні, 2018-2024 роки, %

Джерело: побудовано автором на основі даних [13]



Рис. 2. Структура витрат на інновації підприємств в Україні за джерелами фінансування, 2018-2024 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі даних [13]

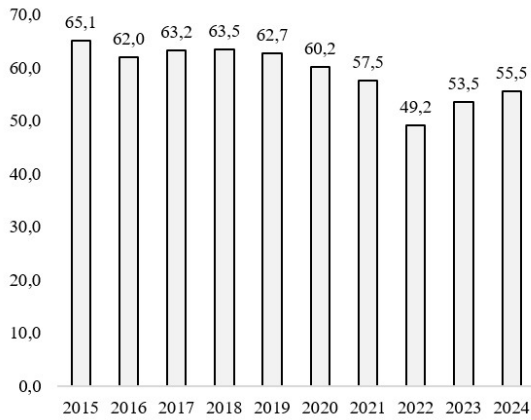
Особливо проблемною залишається підтримка інноваційної активності підприємств за рахунок фінансування з місцевих бюджетів. За офіційною статистикою, після 2022 року відбулось істотне скорочення прямої участі місцевих бюджетів у фінансуванні інноваційної діяльності підприємств: з 1,09 млрд грн у 2018-2020 роках до 28,4 млн грн у 2022-2024 роках. Це може бути зумовлено зміною пріоритетів громад в умовах воєнного стану. Разом з тим, це перспективний напрям фінансової підтримки інноваційної активності в громадах. В Україні поки не сформований позитивний досвід розвитку локальних інноваційних екосистем, коли органи місцевої влади реалізують системну політику в сфері інновацій та підприємництва. Основними інструментами такої підтримки є грантова і ваучерна підтримка, закупівля інноваційних продуктів, залучення інвестиційних фондів та мобілізація локальних інвесторів. Умови повномасштабної війни «сприяють» цьому через зростаючу концентрацію ресурсів у великих містах.

Підвищення частки бюджетного фінансування витрат на інновації не є ціллю. Питання – у досягненні належних результатів інноваційної активності з позитивною динамікою та диверсифікацією джерел фінансування. Натомість в Україні на тлі зростання інноваційної активності підприємств (з 8,5% у 2018 році до 17,6% у 2024 році) скорочуються витрати на інновації (з 25,0 млрд грн у 2018 році до 14,0 млрд у 2024 році). З цього можна зробити висновки, що активізація інноваційної діяльності підприємств в умовах повномасштабної війни відбулась при зниженні їх фінансових можливостей, що підвищує потребу підтримки з боку органів державної і місцевої влади. Механізми такої

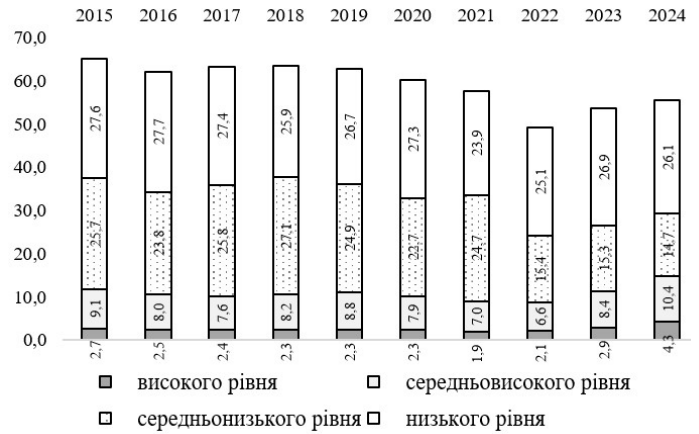
підтримки в умовах дефіциту бюджетів можуть спрямовуватись на створення сприятливих умов інноваційної діяльності, в тому числі для розширення доступу підприємств до зовнішніх інноваційних інвестицій.

Особливу роль в інноваційних процесах відіграють промислові підприємства. Завдяки моніторингу Цілей сталого розвитку Держстат публікує структуру обсягу реалізованої продукції виробничих підприємств з використанням технологій різних рівнів. Цей підхід використовується в країнах ЄС і передбачає розподіл галузей залежно від наукоємності на високий (виробництво фармацевтичних продуктів, комп'ютерної, електронної техніки, авіаційно-космічна промисловість), середньовисокий (хімічна промисловість, машинобудування та ін.), середньонизький (металургія, нафтопереробна промисловість, виробництво гумових і пластмасових виробів та ін.) та низький (харчова, легка, деревообробна промисловість та ін.) рівні [2; 4].

За період 2015-2022 років загальна частка обсягу реалізованої продукції виробничих підприємств в Україні, які класифіковані за технологічними рівнями, скорочується з незначним відновленням у 2023-2024 роках (рис. 3а). Щоправда, показник 2024 року не досягнув показника 2015 року. Відтак, у 2024 році 55,5% обсягу реалізації припадає на технологічні виробництва, відповідно, 44,5% припадає на інші види промислової діяльності, зокрема добувну промисловість, постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, водопостачання, каналізацію, поводження з відходами та ін.



а) частка обсягу реалізованої продукції, %



б) у т.ч. за технологічними рівнями, %

Рис. 3. Частка обсягу реалізованої продукції промислових підприємств, класифікованих за технологічними рівнями, у загальному обсязі реалізованої промислової продукції в Україні, 2015-2024 роки, %
Джерело: побудовано автором на основі даних [2; 4]

Аналіз динаміки частки обсягу реалізованої продукції виробництв з використанням технологій високого і середньовисокого рівнів показує зростання в 2024 році, що ймовірно пов'язано з розвитком оборонно-промислового комплексу та суміжних галузей економіки (рис. 3б). Така тенденція означає, що зростає роль технологічно складніших виробництв в обсягах реалізації промислової продукції. Низько- і середньотехнологічні виробництва формують понад 40% реалізації промислової продукції. Позитивно, що зростає частка інноваційно активних підприємств, що супроводжується структурними змінами в технологічній складності промислового виробництва.

Ефективність використання людського капіталу на підприємствах України дозволяє оцінити аналіз динамічних і структурних особливостей *найманої праці*. Зміни економічного середовища прямо позначаються на умовах найму та звужують кадровий потенціал активізації розвитку суб'єктів підприємництва. У цьому контексті актуальним є аналіз повної зайнятості, який здійснено через розрахунок: а) рівня повноти найманої зайнятості – частка працівників, які працюють в умовах повного найму в загальній кількості найманих працівників; б) рівня повної зайнятості серед зайнятих – частка працівників, які працюють в умовах повного найму в загальній кількості зайнятих.

Унаслідок проблемного впливу безпекових, економічних і політичних умов суб'єкти підприємництва продовжують діяльність у стані невизначеності та обмеженості стратегічного планування розвитку. З результатів опитування у червні 2026 року, лише 10,1% суб'єктів планували розширення діяльності у найближчі 2 роки. У динаміці цей показник постійно скорочується. Частка підприємств, які визнають відсутність планів розвитку на будь-який період, відтак є невизначеними щодо подальшої діяльності, залишається на рівні 40% (рис. 4). Збереження високої інтенсивності безпекових

загроз та ризиків руйнування виробничої і логістичної інфраструктури може надалі підтримувати високий рівень невизначеності підприємницького сектору та стримувати формування довгострокових планів розвитку. За таких умов пріоритетом для суб'єктів підприємництва стає адаптація, коли активізація розвитку й розширення діяльності переходять у режим очікування та відкладення рішень щодо розширення діяльності. Таке рішення є виправданим, оскільки при зниженні невизначеності реалізація «відкладених проєктів» може призвести до «інвестиційного буму». Але важливо, щоб на етапі очікування менеджмент підприємств та державна підтримка активували проєктну діяльність з перспективним впровадженням рішень при більш сприятливій ситуації.

Проведений аналіз чинників розвитку суб'єктів підприємництва та їх адаптації до нових умов економічного середовища звертає увагу на ті виклики і тенденції, які мають найбільш значущий вплив. Хоча ситуація залишається невизначеною, період 2015-2026 років вказує на часткову адаптацію суб'єктів підприємництва до нових умов. Разом з тим, перетворення адаптивної характеристики в довготривалу резильєнтність потребує: а) активізації внутрішніх реакцій підприємств через розвиток їх динамічних спроможностей; б) системної зовнішньої підтримки з формуванням стійких партнерств. Проведений аналіз засвідчив різноспрямований характер впливу досліджуваних чинників, однак збереження значних економічних, кадрових, інноваційних та інституційних обмежень актуалізує необхідність розвитку динамічних спроможностей підприємств. Для суб'єктів господарювання, окрім економічних умов, необхідним є також урахування безпекових викликів, які характеризуються високим рівнем невизначеності та безпосередньо впливають на планування й розвиток підприємницької діяльності.

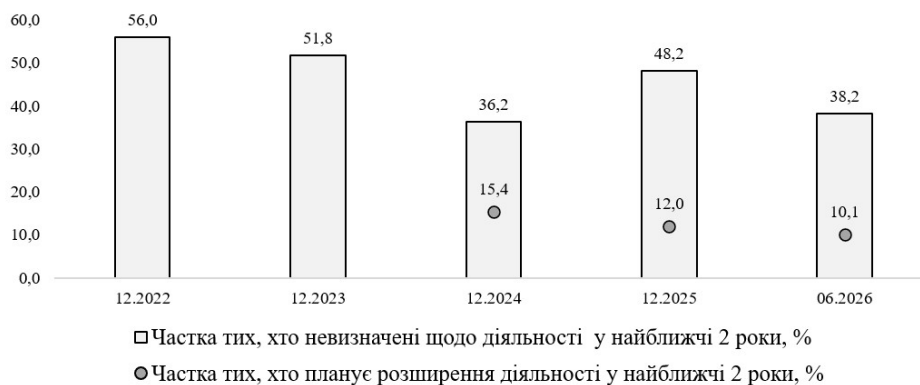


Рис. 4. Частка підприємств в Україні, які планують розширення діяльності та перебувають у стані невизначеності, 2022-2026 роки, %

Джерело: побудовано автором на основі даних [7]

Таблиця 1

**Чинники розвитку суб'єктів підприємництва в Україні
в екстремальних умовах**

Основні групи	Вплив на суб'єктів підприємництва у фокусі тенденцій 2015-2026 років
Економічні	Постійні зміни умов економічного середовища, що зумовлюють потребу формування в суб'єктів підприємництва динамічних спроможностей.
Інноваційно-технологічні	Низька якість інноваційної діяльності — переважання освоєння доступних технологічних і продуктових інновацій замість створення нових, обмеження джерел фінансування, негативна динаміка експорту технологічно складної промислової продукції, низька наукоємність ВВП.
Чинники людського капіталу	Скорочення кількості та дефіцит кадрів, які суб'єкти підприємництва частково компенсують інтенсивнішим використанням людського капіталу, забезпечуючи підвищення економічної віддачі від відпрацьованого часу, але водночас потребуючи контролю рівня навантаження на працівників.
Інституційно-політичні	Переважання нейтральних або негативних оцінок державної політики підтримки підприємництва, що може свідчити про недостатній рівень довіри бізнесу до відповідних інституцій та обмежену результативність окремих інструментів підтримки. Низька оцінка інституційного та регуляторного середовища інноваційної діяльності у глобальних рейтингах, що свідчить про суттєве відставання умов для інновацій від фактичних інноваційних результатів.
Внутрішні реакції підприємств	Високий ступінь невизначеності суб'єктів підприємництва та обмежене стратегічне планування довгострокового розвитку.

Джерело: узагальнено автором

У табл. 1 узагальнено результати оцінювання чинників розвитку суб'єктів підприємництва та систематизовано характер їх впливу на формування адаптаційної спроможності підприємств в умовах мінливого економічного середовища. Чинники структуровано за п'ятьма взаємопов'язаними складовими: економічні умови, інноваційна діяльність, людський капітал, державна політика та внутрішні реакції підприємств. Така систематизація дозволяє простежити взаємозв'язок між змінами зовнішнього середовища, наявними ресурсами та можливостями підприємств і характером їх управлінського реагування. Це створює підґрунтя для визначення напрямів посилення адаптаційної спроможності суб'єктів підприємництва, спрямованих на збереження стійкості діяльності, мобілізацію внутрішніх резервів та використання можливостей для подальшого розвитку.

Отже, суб'єкти підприємництва в Україні розвиваються в умовах тривалої нестабільності та перманентних кризових викликів. Це зумовлює потребу формування у них динамічних спроможностей як здатності адаптуватися до нестабільних умов. Попри труднощі, для суб'єктів підприємництва важливо зберігати стратегічний орієнтир на інновації. Інноваційна діяльність сприяє накопиченню ресурсів, компетентностей і досвіду, необхідних для формування довгострокової резильєнтності. Аналіз чинників розвитку суб'єктів підприємництва в Україні за останнє десятиліття підтверджує, що окрім безпекових викликів залишаються проблемними економічні та політичні процеси. Це послаблює адаптаційну здатність суб'єктів підприємництва й може послаблювати соціальний капітал і стійкість партнерських взаємодій. Для того, щоб реагувати на виклики, потрібне розуміння, які інноваційні форми

активізації діяльності є прийнятними для суб'єктів. Від внутрішніх рішень значною мірою залежить здатність суб'єктів не лише адаптуватися до поточних викликів, а й використовувати кризові зміни як основу для подальшого розвитку. Тому важливим є визначення таких інноваційних форм активізації діяльності, які відповідають ресурсним можливостям підприємств, сприяють підвищенню їх адаптивності та формують передумови для довгострокової резильєнтності.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Адаптаційна спроможність суб'єктів підприємництва в Україні формується під сукупним впливом економічних, інноваційних, кадрових та інституційно-політичних чинників і проявляється у здатності підприємств змінювати параметри діяльності відповідно до трансформацій зовнішнього середовища. Тривала макроекономічна нестабільність, повторюваність кризових явищ та безпекові виклики посилюють значення динамічних спроможностей підприємств, пов'язаних із мобілізацією та реконфігурацією ресурсів, коригуванням управлінських рішень і пошуком нових можливостей функціонування та розвитку.

Встановлено, що упродовж досліджуваного періоду адаптація суб'єктів підприємництва відбувалася за одночасної дії різноспрямованих тенденцій. Зростання частки інноваційно активних підприємств та окремі позитивні зміни в технологічній структурі промислового виробництва поєднуються зі скороченням витрат на інновації, високою залежністю їх фінансування від власних коштів підприємств, слабкістю зовнішніх джерел інвестування та збереженням значної ролі низько- і середньонизькотехнологічних виробництв. Це обмежує можливості переходу від ситуативної адаптації до структурних змін, здатних забезпечувати довгостроковий розвиток підприємств.

Одним із найбільш вагомих обмежень адаптаційної спроможності визначено погіршення кадрового забезпечення підприємницького сектору. Дефіцит працівників посилює потребу в ефективнішому використанні наявного людського капіталу, водночас формуючи ризики надмірного навантаження та подальшого скорочення кадрового потенціалу. Інституційним обмеженням залишається недостатня довіра підприємств до державної політики підтримки підприємництва, що послаблює можливості формування стійкої взаємодії бізнесу і публічного сектору. Виокремлено взаємопов'язані складові формування адаптаційної спроможності суб'єктів підприємництва: стан економічного середовища визначає характер і силу зовнішніх змін; інноваційна активність розширює інструментарій реагування на них; людський капітал забезпечує ресурсну основу реалізації адаптаційних рішень; інституційне середовище та державна політика формують зовнішні можливості й обмеження; внутрішні управлінські реакції визначають здатність підприємства мобілізувати наявний потенціал відповідно до нових умов.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичного підходу до інтегрального оцінювання адаптаційної спроможності суб'єктів підприємництва та визначенням сили впливу її основних детермінант.

ЛІТЕРАТУРА

1. Awan F. Institutional dynamics, investment and entrepreneurship: impacts across income levels. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*. 2026. URL: <https://doi.org/10.1108/JEPP-04-2025-0109>.
2. Galindo-Rueda F., Verger F. OECD Taxonomy of Economic Activities Based on R&D Intensity. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 2016/04, OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/5jlv73sqqp8r-en>.
3. Garrido-Moreno A., Martín-Rojas R., García-Morales V. J. The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*. 2024. № 77. С. 1-20. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>.
4. Glossary: High-tech classification of manufacturing industries: High-tech classification of manufacturing industries: Statistics Explained: Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:High-tech_classification_of_manufacturing_industries.
5. Pal A., Gupta K., Gaur D., Tiwari C. K., Bhat M. A. Enabling entrepreneurial breakthroughs: the synergistic role of social capital, dynamic capabilities and innovative thinking. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2026. Vol. 15(1). P. 1-25. URL: <https://doi.org/10.1186/s13731-026-00618-9>.
6. Saad M. H., Hagelaar G., van der Velde G., Omta S. W. F. Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*. 2021. № 8(1). URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>.
7. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025: WIPO. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine>.
8. Vasylytsiv T., Mulska O., Levytska O., Lupak R., Semak B., Shtets T. Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. *Science and Innovation*, 2022, № 18 (2), P. 44-58. DOI: <https://doi.org/10.15407/science18.02.044>.
9. Vasylytsiv T., Mulska O., Panchenko V., Kohut M., Zaychenko V., Levytska O. Technologization processes and social and economic growth: modeling the impact and priorities for strengthening the technological competitiveness of the economy. *Regional Science Inquiry*, 2021, № 13 (1), P. 117-134. URL: http://www.rsijournal.eu/ARTICLES/June_2021/9.pdf.
10. Боковець В., Пілявоз Т. Моделі та механізми взаємодії інтелектуального капіталу й інноваційної активності підприємств. *Розвиток міста*. 2025. № 2 (06). С. 186-193. URL: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.2-25>.

11. Васильців Т., Мульська О., Зайченко В. Розвиток трансферу інновацій і ринку інтелектуальної власності: проблеми та перспективи для підприємництва в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2022. № 34. С. 11-19. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2022-34-02>.

12. Васильців Т., Мульська О., Зайченко В., Березівський Я. Технологічна конкурентоспроможність як результат реалізації інноваційного потенціалу та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності підприємств: методичні аспекти аналізування. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. Вип. 4. С. 63-70. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-9>.

13. Інноваційна діяльність підприємств. Державна служба статистики. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/innovatsiyna-diialnist-pidpriyemstv>.

14. Касич А. О., Канунікова К. О. Інноваційна активність підприємств України: динаміка, проблеми та шляхи вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 22. С. 21-24. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5245&i=4>.

15. Методологічні положення державного статистичного спостереження щодо інноваційної діяльності підприємств: Наказ Державної служби статистики України від 28 грудня 2022 р. № 418. URL: https://stat.gov.ua/sites/default/files/2026-03/418_2022.pdf.

16. Міценко Н. Г., Мульська О. П., Зайченко В. В., Лозовий Т. І. Стратегічні пріоритети державної політики реалізації потенціалу інноваційного розвитку підприємств в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. Вип. 69. С. 21-29. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-03>.

17. Мішук І. П., Луцко С. О., Стецюк О. А., Терещенко І. В. Сучасні тренди розвитку суб'єктів торговельної діяльності в умовах постковідної економіки. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. Вип. 65. С. 13-22. DOI: 10.36477/2522-1205-2021-65-02.

18. Мішук І. П., Міценко Н. Г. Сутність та проблеми функціонування системи міжнародної логістики в екстремальних умовах. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. Вип. 68. С. 20-27. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-03>.

REFERENCES

1. Awan, F. (2026), Institutional dynamics, investment and entrepreneurship: Impacts across income levels, *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*. available at: <https://doi.org/10.1108/JEPP-04-2025-0109>.

2. Galindo-Rueda, F. and Verger, F. (2016), *OECD taxonomy of economic activities based on R&D intensity*. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 2016/04, OECD Publishing, available at: <https://doi.org/10.1787/5jlv73sqqp8r-en>.

3. Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R. and García-Morales, V. J. (2024), The key role of

innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach, *International Journal of Information Management*, № 77, s. 1–20, available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>.

4. Eurostat (2026), Glossary: High-tech classification of manufacturing industries, Statistics Explained, available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:High-tech_classification_of_manufacturing_industries.

5. Pal, A., Gupta, K., Gaur, D., Tiwari, C. K. and Bhat, M. A. (2026), Enabling entrepreneurial breakthroughs: The synergistic role of social capital, dynamic capabilities and innovative thinking, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, № 15 (1), s 1-25, available at: <https://doi.org/10.1186/s13731-026-00618-9>.

6. Saad, M. H., Hagelaar, G., van der Velde, G. and Omta, S. W. F. (2021), Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review, *Cogent Business & Management*, № 8(1), available at: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>

7. World Intellectual Property Organization (2025), *Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025*, available at: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine>.

8. Vasylytsiv, T., Mulska, O., Levytska, O., Lupak, R., Semak, B. and Shtets, T. (2022), Factors of the development of Ukraine's digital economy: Identification and evaluation, *Science and Innovation*, № 18 (2), p. 44-58, DOI: <https://doi.org/10.15407/scine18.02.044>.

9. Vasylytsiv, T., Mulska, O., Panchenko, V., Kohut, M. and Zaychenko, V. Levytska, O. (2021), Technologization processes and social and economic growth: Modeling the impact and priorities for strengthening the technological competitiveness of the economy, *Regional Science Inquiry*, № 13 (1), p. 117-134, available at: http://www.rsijournal.eu/ARTICLES/June_2021/9.pdf.

10. Bokovets, V. Piliavoz, T. (2025), Modeli ta mekhanizmy vzaємodii intelektualnoho kapitalu and y innovatsiinoi aktyvnosti pidpriyemstv, *Rozvytok mista*, № 2 (06), s. 186-193, available at: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.2-25>.

11. Vasylytsiv, T., Mulska, O. and Zaychenko, V. (2022), Rozvytok transferu innovatsii i rynku intelektualnoi vlasnosti: problemy ta perspektyvy dlia pidpriyemnytstva v Ukraini, *Pidpriyemnytstvo i torhivlia*, № 34, s. 11-19, available at: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2022-34-02>.

12. Vasylytsiv, T., Mulska, O., Zaychenko, V. and Berезivskyi, Y. (2022), Tekhnologichna konkurentospromozhnist yak rezultat realizatsii innovatsiinoho potentsialu ta komertsializatsii ob'ektiv intelektualnoi vlasnosti pidpriyemstv: metodychni aspekty analizuвання, *Modeling the Development of the Economic Systems*, № 4, s. 63-70, available at: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-9>.

13. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). *Innovatsiina diialnist pidpriyemstv*, available at:

<https://stat.gov.ua/uk/datasets/innovatsiyna-diyalnist-pidpryyemstv>.

14. Kasych, A. O. and Kanunikova, K. O. (2016), *Innovatsiina aktyvnist pidpryyemstv Ukrainy: dynamika, problemy ta shliakhy vyrishennia*, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 22, s. 21-24, available at: https://stat.gov.ua/sites/default/files/2026-03/418_2022.pdf.

15. State Statistics Service of Ukraine. (2022), *Metodolohichni polozhennia derzhavnoho statystychnoho sposterezhennia shchodo innovatsiinoi diialnosti pidpryyemstv* (Order No. 418, December 28, 2022), available at: https://stat.gov.ua/sites/default/files/2026-03/418_2022.pdf.

16. Mitsenko, N. H., Mulska, O. P., Zaychenko, V. V. and Lozovyi, T. I. (2022), *Stratehichni priorityety derzhavnoi polityky realizatsii potentsialu innovatsiinoho rozvytku pidpryyemstv v Ukraini*, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 69, s. 21-29,

available at: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-03>.

17. Mishchuk, I. P., Lutsko, S. O., Stetsiuk, O. A., and Tereshchenko, I. V. (2021), *Suchasni trendy rozvytku subiektiv torhovelnoi diialnosti v umovakh postkovidnoi ekonomiky*, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 65, s. 13-22, DOI: 10.36477/2522-1205-2021-65-02.

18. Mishchuk, I. P. and Mitsenko, N. H. (2022)? *Sutnist ta problemy funktsionuvannia systemy mizhnarodnoi lohistyky v ekstremalnykh umovakh*, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 68, s. 20-27, available at: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-03>.

Стаття надійшла: 09.07.2026

Стаття прийнята: 11.08.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026

УДК 657.471: 336.717.063

Гук В. В.,
vasiahuk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3008-9216,
Researcher ID: AAF-3231-2021,
к.е.н., доц., доцент кафедри обліку та аналізу, Національний університет “Львівська політехніка”,
м. Львів

Дефір А. В.,
andrii.v.defir@lpnu.ua, ORCID ID: 0009-0003-8436-2075,
здобувач, Національний університет “Львівська політехніка”, м. Львів

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ

Анотація. В умовах ринкової економіки спостерігається тенденція до зростання трансакційних витрат, що виявляється у збільшенні їх частки у структурі загальних витрат суб'єктів господарювання. Важлива роль для мінімізації трансакційних витрат відводиться системі управлінського обліку, яка створює якісне інформаційне забезпечення. Стаття присвячена вивченню концептуальних засад управлінського обліку та контролю трансакційних витрат, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Встановлено, що у сучасних умовах господарювання актуальним завданням є скорочення величини витрат, пов'язаних із економічною взаємодією між суб'єктами бізнесу, які у рамках неоінституційної економічної теорії отримали назву трансакційних витрат. Трансакційні витрати є наслідком прагнення економічних агентів знизити ступінь невизначеності у відносинах між собою. У зв'язку з цим важливим є формування інформації про трансакційні витрати, яку можна отримати завдяки системі управлінського обліку. У роботі обґрунтовано теоретико-методологічні засади управлінського обліку та контролю трансакційних витрат, в основу яких покладено положення теорії контрактів та теорії трансакційних витрат, які пов'язані з договірними відносинами та процесом ухвалення рішення щодо здійснення угод (трансакцій). Проаналізовано та виділено фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які мають значний вплив на управлінський облік трансакційних витрат. Наголошено на індивідуальному характері трансакційних витрат для кожного підприємства, оскільки їх виникнення зумовлено цілою низкою зовнішніх (законодавчих, ринкових, галузевих) та внутрішніх (стадії життєвого циклу, організаційна структура та культура, особливості бізнес-процесів, кадровий склад тощо) чинників. Розроблено концептуальний базис управлінського обліку та контролю трансакційних витрат, орієнтований на інформаційне забезпечення стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління. У результаті дослідження сформувано пропозиції щодо конкретизації мети, розширення переліку існуючих завдань, принципів, функцій та інструментів, що становить структурну основу управлінського обліку та контролю трансакційних витрат.

Ключові слова: управлінський облік, внутрішній контроль, теорія трансакційних витрат, трансакційні витрати, теорія контрактів.

Гук В. В.,
vasiahuk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3008-9216,
Researcher ID: AAF-3231-2021,
Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Analysis, Lviv Polytechnic National University, Lviv

Дефір А. В.,
andrii.v.defir@lpnu.ua, ORCID ID: 0009-0003-8436-2075,
Postgraduate, Lviv Polytechnic National University, Lviv



CONCEPTUAL PRINCIPLES OF MANAGERIAL ACCOUNTING AND CONTROL OF TRANSACTION COSTS

Abstract. *In a market economy conditions, there is a tendency for transaction costs to increase, which is manifested in an increase in their share in the structure of total costs of business entities. An important role in minimizing transaction costs is assigned to the managerial accounting system, which creates high-quality information support. The article is devoted to the study of the conceptual principles of managerial accounting and control of transaction costs aimed at increasing the efficiency of the enterprise. It is determined that in modern economic conditions, the urgent task is to reduce the amount of costs associated with economic interaction between business entities, which within the framework of neo-institutional economic theory have been called transaction costs. Transaction costs are a consequence of the desire of economic agents to reduce the degree of uncertainty in relations between themselves. In this regard, the formation of information about transaction costs, which can be obtained through the managerial accounting system, is important. The article substantiates the theoretical and methodological principles of managerial accounting and control of transaction costs, which are based on the provisions of the theory of contracts and the theory of transaction costs, which are related to contractual relations and the process of making decisions on the implementation of agreements (transactions). The factors of the external and internal environment that have a significant impact on the managerial accounting of transaction costs are analyzed and highlighted. The individual nature of transaction costs for each enterprise is emphasized, since their occurrence is due to a number of external (legislative, market, industry) and internal (life cycle stages, organizational structure and culture, features of business processes, personnel, etc.) factors. A conceptual basis for managerial accounting and control of transaction costs has been developed, focused on information support for strategic, tactical and operational levels of management. As a result of the study, proposals have been formed to specify the goal, expand the list of existing tasks, principles, functions and tools, which constitutes the structural basis of managerial accounting and control of transaction costs.*

Keywords: managerial accounting, internal control, transaction cost theory, transaction costs, contract theory.

JEL Classification: M41, D23, L14

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-20>

Постановка проблеми. Період становлення інституційної економічної теорії у другій половині ХХ ст. пов'язаний із виникненням особливого виду витрат – трансакційних, які формуються внаслідок взаємодії сторін відносин та пов'язані з пошуком інформації, укладанням контрактів, оформленням прав власності, примусом контрагентів до виконання взятих зобов'язань. Таким чином, трансакційні витрати – це витрати на організацію укладання контрактів/договорів між економічними агентами. В умовах ринкової економіки спостерігається тенденція до зростання трансакційних витрат, що виявляється у збільшенні їх частки у структурі загальних витрат суб'єктів господарювання. Важлива роль для мінімізації трансакційних витрат відводиться системі управлінського обліку, яка створює якісне інформаційне забезпечення. Однак, оскільки не існує загальноновизнаного підходу щодо управлінського обліку та контролю трансакційних витрат, керівники підприємств позбавлені можливості проводити їх аналіз і на його основі робити висновки про довірчу політику в цілому. Тому виникає об'єктивна необхідність організації управлінського обліку та контролю трансакційних витрат.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковці приділяють значну увагу окремим питанням обліку та контролю трансакційних витрат. Так, А. І. Ясінська, Н. О. Микитюк [1] узагальнили існуючі підходи щодо класифікації трансакційних витрат для потреб управлінського обліку; К. В. Черненко, О. С. Салига [2] досліджували

теоретико-методичні засади обліку трансакційних витрат як специфічної категорії, пов'язаних із організацією, супроводом і контролем економічних відносин між суб'єктами господарювання; Н. В. Якименко-Терещенко, Н. Ю. Єршова, К. А. Милова [3] обґрунтували теоретичні основи та сформулювали практичні рекомендації щодо обліку та контролю трансакційних витрат підприємства; О. Шевчук, Г. Мажара, Н. Семенченко [4] досліджували вплив трансакційних витрат на управлінські рішення щодо ефективності; О. Демчук [5] проаналізував роль трансакційних витрат у системі управлінського обліку агропромислових підприємств та дійшов висновку, що вони впливають на ефективність господарської діяльності та прибутковості підприємства, а розуміння їх сутності та значення допомагає керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення. Незважаючи на значну кількість напрацювань вчених, дослідження концептуальних засад управлінського обліку та контролю трансакційних витрат в сучасних умовах господарювання практично відсутні.

Постановка завдання. Метою статті є формування теоретико-методологічних положень управлінського обліку та контролю трансакційних витрат.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінський облік, будучи інструментом управління витратами, має на меті забезпечення більш гнучкого застосування методів збору та узагальнення інформації і надання її керівництву

підприємства для прийняття управлінських рішень. Трансакційні витрати, що супроводжують взаємодію економічних агентів, розглядаються як об'єкт управлінського обліку. J. L. Luft [6] зазначає, що використання даних управлінського обліку для зниження трансакційних або контрактних витрат залежить як від характеристик бухгалтерської інформації, так й від уподобань сторін, що укладають контракти. Науковець вказує на врахування поведінкових аспектів та їх впливу на управлінський облік, які можна пояснити, використовуючи ширше представлення уподобань, включаючи міркування справедливості та етики. Зокрема, на думку автора, цінність більш точного розрахунку собівартості продукції може бути не повністю визначена, якщо не враховувати контрактні витрати, пов'язані з альтернативними уподобаннями.

На основі цього можна констатувати, що управлінський облік трансакційних витрат базується на таких фундаментальних положеннях:

- Методологічною основою управлінського обліку є теорія контрактів та теорія трансакційних витрат.

- Теорія контрактів досліджує основи договірних відносин, дозволяє розкрити багато проблем та пояснює, зокрема, окремі проблеми управлінського обліку та моніторингу підприємства.

- Об'єктами управлінського обліку є трансакційні витрати, пов'язані з процесом ухвалення рішення щодо здійснення угод (трансакцій). Контракт є одним із способів угоди про обмін правочинами та їх захист, результатом усвідомленого та вільного вибору індивідів у заданих інституційних рамках. Економічний обмін відбувається лише тоді, коли кожен учасник, здійснюючи акт міни, отримує збільшення цінності існуючого набору благ. Для того, щоб підприємство працювало ефективно, необхідні витрати з використання цінового механізму – трансакційні витрати.

- Концепція альтернативних витрат пов'язана з прийняттям рішень. Порівнюючи одну можливість із іншою, менеджмент підприємства приймає рішення щодо реалізації однієї з них. Ефективність альтернативних витрат проявляється у зміні грошових потоків у результаті прийняття того чи іншого рішення, а самі альтернативні витрати – це втрачена можливість прийняття більш ефективного рішення.

- Управлінський облік здебільшого пов'язаний із сукупністю трансакційних витрат з управління трансформаційними витратами у системі контрактних відносин.

Беручи до уваги вищезазначене, управлінський облік трансакційних витрат доцільно розглядати як комплекс заходів із погляду спрямованості на зовнішнє і внутрішнє середовище, що визначає фундамент управлінських повноважень і обмежень. Зовнішнє середовище з інституційної точки зору становлять економічні, ринкові, політичні, правові, інфраструктурні та соціально-культурні чинники,

які мають ключовий вплив на діяльність підприємства, але ніяк від нього не залежать і фактично закриті для управлінського впливу. Внутрішнє середовище зумовлене організаційними, фінансовими, технологічними, кадровими та іншими чинниками, які підлягають управлінню з боку підприємства. Таким чином, здійснення управлінського обліку трансакційних витрат для кожного окремого економічного суб'єкта визначається сукупністю найрізноманітніших факторів – організаційно-правовою формою бізнесу, спеціалізацією компанії в галузі, кількістю ринкових контрагентів, ефективністю організаційної структури, специфічністю активів, регулярністю та видом угод, особливостями умов середовища. Детермінований характер інституційного середовища значним чином впливає на управлінський облік трансакційних витрат. Управлінський облік надає інформацію та бере участь у формуванні інституційної структури, що сприяє процесу прийняття рішень. При цьому облікова система не просто повинна взаємодіяти з середовищем, але, будучи структурно пов'язаною з ним умовами, факторами та результатами, зобов'язана коеволюціонувати та адаптуватися до його змін.

Враховуючи складність та багатоаспектність факторів у сучасних умовах управління, наведемо основні фундаментальні положення управлінського обліку та контролю трансакційних витрат (рис. 1).

Метою управлінського обліку трансакційних витрат є забезпечення інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень щодо вибору контрагента, виду та умов договорів, а також оцінки реальних умов для виконання договірних зобов'язаностей. Необхідність організації управлінського обліку трансакційних витрат визначається насамперед потребою управлінського персоналу в релевантній інформації про витрати за конкретним договором. Важливість управлінського обліку трансакційних витрат обумовлена потребою в мінімізації витрат на пошук та обробку інформації про покупців, витрат, пов'язаних із погодженням умов договору в ході переговорів, витрат на врегулювання юридичних параметрів угод.

Управлінський облік та контроль трансакційних витрат необхідні для оцінки динаміки їх рівня, визначення резервів зниження собівартості продукції за умовами договору, розрахунку економічної ефективності організаційно-технічних заходів щодо реалізації договору, обґрунтування рішення щодо реалізації договору, запобігання опортуністичній поведінці партнерів. Вказуючи на вагомість ведення управлінського обліку трансакційних витрат, В. В. Бонарев, М. М. Танасієва [7] зазначають, що це призведе до полегшення отримання достовірної інформації про розміри та причини виникнення цих витрат, ефективного контролю та прийняття раціональних управлінських рішень, зменшення впливу факторів зовнішнього середовища.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ

Система збору, обробки та використання інформації про транзакційні витрати для забезпечення ефективного управління та досягнення цілей підприємства



Рис. 1. Концептуальні засади управлінського обліку та контролю транзакційних витрат

Джерело: сформовано авторами

Важливим у реалізації мети управлінського обліку є встановлення його завдань. Основним завданням управлінського обліку транзакційних витрат є не тільки оцінка їх загальної величини (що в цілому досить непросто, зважаючи на їх нерідко прихований характер і різноманітність можливих показників), але в першу чергу структури і вектора дії, а також визначення витрат, що призводять до втрати ефективності. Важливо зазначити, що транзакційні витрати будуть володіти індивідуальним характером для кожного підприємства, оскільки зумовлені цілою низкою зовнішніх (законодавчих, ринкових, галузевих) та внутрішніх (стадії життєвого циклу, організаційна структура та культура, особливості бізнес-процесів, кадровий склад тощо) чинників. Беручи це до уваги, завдання управлінського обліку та контролю транзакційних витрат можна сформулювати таким чином:

1) надання інформації про потенційних партнерів, ринок збуту продукції, обґрунтування цін продажу, формування та представлення керівництву

внутрішніх звітів про доходи та витрати у розрізі договорів;

2) визначення шляхів найбільш ефективного використання ресурсів та організації роботи при реалізації договорів; підготовка інформації для прийняття рішень щодо підписання договору; розробка варіантів інвестування;

3) формування оперативної та тактичної договірної політики; прогнозування результатів договірної політики; підготовка заходів щодо формування довгострокових договірних відносин; підготовка інформації для прийняття рішень про короткострокові/довгострокові цілі та завдання;

4) організація поточного обміну обліковою інформацією між підрозділами, що сприяє ефективнішому виконанню договору; координація діяльності різних сегментів бізнесу; оптимізація структури бізнесу;

5) організація внутрішнього фінансового контролю під час реалізації договорів; організація внутрішнього аудиту; контроль за виконанням

договірних умов з боку контрагентів; контроль за сумлінним виконанням договору працівниками підприємства; порівняння фактично досягнутих та планових показників та розробка рекомендацій щодо усунення або недопущення виявлених відхилень у майбутньому.

Вирішення поставлених завдань управлінського обліку та контролю визначається системою взаємозалежних принципів. О. Б. Пуначенко, Н. Я. Зарудна виділяють базові, специфічні і глобальні принципи управлінського обліку [8]. Зазначимо, що дотримання принципів управлінського обліку трансакційних витрат дозволить краще оцінити обґрунтованість їх виникнення і визначити шляхи мінімізації. Організація управлінського обліку трансакційних витрат повинна бути базована на таких принципах, як незмінність прийнятого методу обліку трансакційних витрат та калькулювання собівартості згідно з умовами договору протягом року, повнота відображення в обліку всіх господарських операцій за договором, точність розподілу витрат і доходів між звітними періодами, правильність віднесення трансакційних витрат до співвідносності договору, узгодженість фактичних показників витрат із договором.

Система управлінського обліку діє за допомогою ряду функцій, що визначаються його цілями та завданнями. На наш погляд, доцільно виділити такі функції управлінського обліку трансакційних витрат: інформаційна, контрольно-управлінська, прогнозно-планова та аналітично-оперативна. Інформаційна функція управлінського обліку трансакційних витрат забезпечує інформацією осіб, які ухвалюють управлінські рішення. Контрольно-управлінська функція сприяє у виконанні поставлених підприємством стратегічних та тактичних управлінських завдань, пов'язана з виконанням умов договору, виявленням відхилень та формуванням коригувальних заходів. Прогнозно-планова функція забезпечує прогнозування та планування інформації про трансакційні витрати. Аналітично-оперативна функція полягає у застосовуванні оперативної інформації для аналізу ефективності використання ресурсів, розробки оціночних та порівняльних показників, аналізу відхилень.

Комплекс методів та засобів, які допомагають управлінському персоналу контролювати, оцінювати та приймати ефективні рішення, визначається набором інструментів управлінського обліку. Н. М. Малюга, Н. І. Цегельник зазначають, що різноманітні інструменти застосовуються для забезпечення ефективного управління підприємством, а їх ефективність використання безпосередньо залежить від дотримання принципів управлінського обліку [9]. На нашу думку, найбільш ефективними інструментами управлінського обліку трансакційних витрат є: бюджетування, внутрішній контроль та аналіз і управлінська звітність.

Розвиток системи бюджетування сприяє зниженню невизначеності в процесі діяльності підприємства, оскільки в бюджетах наводиться інформація про ймовірні майбутні події, яка формується з урахуванням не тільки зовнішнього, а й

зовнішнього середовища і веде до мінімізації трансакційних витрат. Система бюджетного планування раціональна та ефективна в тому випадку, коли розробляється сукупність бюджетів, що доповнюють один одного. У зв'язку з цим вважаємо за доцільне здійснювати формування не лише загальноприйнятих бюджетів, а й бюджету трансакційних витрат. Відображення даних про трансакційні витрати у бюджетах дозволить вирішити проблемні питання забезпечення процесу прийняття управлінських рішень бюджетною інформацією з високим ступенем деталізації.

Внутрішній контроль та аналіз трансакційних витрат є важливим інструментом для ухвалення обґрунтованих рішень щодо оптимізації ресурсів. Внутрішній контроль та аналіз трансакційних витрат направлений на встановлення прихованих витрат, зниження ризиків невиконання договорів та оптимізацію управлінських й облікових процесів.

Завершальним етапом облікового процесу є формування звітності. Управлінська звітність щодо трансакційних витрат – це внутрішня система збору, аналізу та представлення інформації про витрати, пов'язані з організацією та забезпеченням угод (трансакцій) компанії із зовнішніми контрагентами та внутрішніми підрозділами.

Таким чином, застосування інструментів бюджетування, внутрішнього контролю, управлінського аналізу та управлінської звітності дає змогу підвищити прозорість трансакційних процесів, зменшити інформаційну невизначеність, обмежити опортуністичну поведінку контрагентів і забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок, що управлінський облік трансакційних витрат – це процес спостереження, збору, оцінки, реєстрації, вимірювання, обробки, систематизації та передачі інформації про трансакційні витрати для менеджерів усіх рівнів з метою прийняття раціональних оперативно-тактичних і стратегічних управлінських рішень. На оперативному рівні виконуються заходи щодо розподілу та контролю трансакційних витрат для забезпечення поточної діяльності підприємства в рамках виконання короткострокових та середньострокових планів. Пріоритетом управління на стратегічному рівні є забезпечення необхідними ресурсами заходів та фактів господарського життя про трансакційні витрати відповідно до встановлених довгострокових цілей. Таким чином, раціональна організація управлінського обліку та контролю трансакційних витрат забезпечить отримання об'єктивної інформації про витрати економічної взаємодії з контрагентами, які є суттєвим фактором формування фінансового результату діяльності підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ясінська А. І., Микитюк Н. О. Класифікація трансакційних витрат для потреб управлінського обліку. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. № 1(51). С. 475-480. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1\(51\).475-480](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1(51).475-480).

2. Черненко К. В., Салига О. С. Облік трансакційних витрат: сутність, класифікація та проблеми відображення в бухгалтерському обліку. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026, 3(5). С. 280-285. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(5\)-34S](https://doi.org/10.60022/3(5)-34S).

3. Якименко-Терещенко Н. В., Єршова Н. Ю., Милова К. А. Напрямки удосконалення обліку та контролю трансакційних витрат при прийнятті управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. 2022. № 1(124). С. 99-105. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-17>.

4. Shevchuk O., Mazhara G., Semenchuk N. The impact of transaction costs on management decisions (on the example of Ukrainian companies). *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022, 8(4). С. 165-175. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-4-165-175>.

5. Демчук О. Місце і роль трансакційних витрат у системі управлінського обліку агропромислових підприємств. *Матеріали конференції "Трансформація обліку та звітності в умовах соціально-економічних викликів"*. 2024. С. 276-279. URL: <https://ur.knute.edu.ua/handle/123456789/2486>.

6. Luft J. L. Fairness, Ethics and the Effect of Management Accounting on Transaction Costs. *Journal of Management Accounting Research*. 1997, 9, pp. 199-216. DOI: <https://doi.org/10.2308/JMAR-42340>.

7. Бонарев В. В., Танасієва М. М. Теоретико-методологічні аспекти управлінського обліку трансакційних витрат. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.97>.

8. Пугаченко О. Б., Зарудна Н. Я. Базові, специфічні, глобальні принципи управлінського обліку: склад і кількість. *Економічний простір*. 2021, 172. С. 73-80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-13>.

9. Малуґа Н. М., Цегельник Н. І. Методологія управлінського обліку: функціональне значення, принципи та стратегічний контекст. *Актуальні питання економічних наук*. 2025, 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14768563>.

upravlinskoho obliku, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, № 1(51), s. 475-480. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1\(51\).475-480](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1(51).475-480).

2. Chernenko, K. V. and Salyha, O. S. (2026), Oblik transaktsiinykh vytrat: sutnist, klasyfikatsiia ta problemy vidobrazhennia v bukhgalterskomu obliku, *Aktualni problemy staloho rozvytku*, 3(5), s. 280-285. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(5\)-34S](https://doi.org/10.60022/3(5)-34S).

3. Yakymenko-Tereshchenko, N. V., Yershova, N. Yu. and Mylova, K. A. (2022), Napriamky udoskonalennia obliku ta kontroliu transaktsiinykh vytrat pry pryiniatti upravlinskykh rishen dlia pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva, *Derzhava ta rehiony*, № 1(124), s. 99-105. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-17>.

4. Shevchuk O., Mazhara G. and Semenchuk N. (2022), The impact of transaction costs on management decisions (on the example of Ukrainian companies), *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(4), p. 165-175. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-4-165-175>.

5. Demchuk O. (2024), Mistse i rol transaktsiinykh vytrat u systemi upravlinskoho obliku ahropromyslovykh pidpriemstv, *Materialy konferentsii "Transformatsiia obliku ta zvitnosti v umovakh sotsialno-ekonomichnykh vyklykiv"*, s. 276-279, available at: <https://ur.knute.edu.ua/handle/123456789/2486>.

6. Luft, J. L. (1997), Fairness, Ethics and the Effect of Management Accounting on Transaction Costs, *Journal of Management Accounting Research*, 9, pp. 199-216. DOI: <https://doi.org/10.2308/JMAR-42340>.

7. Bonarev, V. V. and Tanasiieva, M. M. (2019), Teoretyko-metodolohichni aspekty upravlinskoho obliku transaktsiinykh vytrat, *Efektivna ekonomika*, № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.97>.

8. Puhachenko, O. B. and Zarudna, N. Ya. (2021), Bazovi, spetsyfichni, hlobalni pryntsypy upravlinskoho obliku: sklad i kilkist, *Ekonomichni prostir*, 172, s. 73-80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-13>.

9. Maliuha, N. M. and Tshelnyk, N. I. (2025), Metodolohiia upravlinskoho obliku: funktsionalne znachennia, pryntsypy ta stratehichniy kontekst, *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14768563>.

Стаття надійшла: 15.07.2026

Стаття прийнята: 13.08.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026

REFERENCES

1. Yasinska, A. I. and Mykytiuk, N. O. (2018), Klasyfikatsiia transaktsiinykh vytrat dlia potreb

УДК 338.24

*Сипливий А. О.,
anton.syplivy@uzhnu.edu.ua, ORCID ID: 0009-0005-0761-0543,
здобувач, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м. Ужгород*

*Белей Н. П.,
natalia.beley@uzhnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-6452-6173,
ст. викладач кафедри економіки, підприємництва та торгівлі, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м. Ужгород*

*Місцяло О. В.,
oksana.danaikanych@uzhnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-8866-2890,
ст. викладач кафедри економіки, підприємництва та торгівлі, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м. Ужгород*

ДІАПАЗОН ТА ПОЛЕ ЕФЕКТИВНОСТІ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ РАКУРС

Анотація. У статті здійснено теоретико-методологічне дослідження економічної ефективності як характеристики співвідношення результатів економічної діяльності та витрат ресурсів. Обґрунтовано доцільність розгляду ефективності не лише як фактично досягнутого показника, а як динамічної характеристики можливостей економічної системи. Уточнено взаємозв'язок основних компонентів ефективності – ефекту, витрат та їх співвідношення. Запропоновано трактування поняття «діапазон ефективності» як меж, у яких система може функціонувати результативно, що визначаються варіативністю ефектів і витрат та залежать від ресурсного забезпечення, організації й менеджменту, зовнішнього середовища, інноваційного та людського потенціалу. Розкрито сутність «поля ефективності» як сукупності можливостей системи щодо створення економічного та соціального ефекту на одиницю витрат під впливом стратегічних, організаційних, інституційних і ресурсних чинників. Визначено відмінність між діапазоном і полем ефективності: діапазон характеризує межі можливих значень ефективності діяльності системи, тоді як поле відображає простір можливостей їх формування та зміни. Обґрунтовано роль стратегічного управління у розширенні поля ефективності через формування стратегічних пріоритетів, оптимізацію структури витрат, розвиток людського потенціалу, інноваційне оновлення, адаптацію до змін зовнішнього середовища та формування синергетичних ефектів. Показано, що конвергенція ресурсів, видів діяльності та ринків може забезпечувати комплементарний і мультиплікативний ефекти для бізнесу та національної економіки, розширюючи можливості використання наявного ресурсного потенціалу та його посилення. Запропонований підхід створює методологічну основу для переходу від оцінювання фактичного рівня ефективності до дослідження меж її можливих значень та стратегічних можливостей їх розширення.

Ключові слова: ефективність, економічна ефективність, ефект, витрати, діапазон ефективності, поле ефективності, стратегічне управління, людський потенціал, інновації, синергія, конвергенція.

*Syplivy A. O.,
anton.syplivy@uzhnu.edu.ua, ORCID ID: 0009-0005-0761-0543,
Postgraduate, Uzhhorod National University, Uzhhorod*

*Belei N. P.,
natalia.beley@uzhnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-6452-6173,
Lecturer of the Department of Economics, Entrepreneurship and Trade, Uzhhorod National University, Uzhhorod*

*Misiailo O. V.,
oksana.danaikanych@uzhnu.edu.ua,
ORCID ID: 0000-0001-8866-2890,
Lecturer of the Department of Economics, Entrepreneurship and Trade, Uzhhorod National University, Uzhhorod*



SCOPE AND FIELD OF EFFECTIVENESS: A THEORETICAL-METHODOLOGICAL PERSPECTIVE

Abstract. *The article presents a theoretical and methodological study of economic efficiency as a characteristic of the relationship between the results of economic activity and resource costs. The study substantiates the need to consider efficiency not only as an actually achieved indicator but also as a dynamic characteristic of the capabilities of an economic system. The relationship between the main components of efficiency (effect, costs, and their ratio) is clarified. The concept of the "efficiency range" is proposed as the boundaries within which a system can operate effectively, determined by the variability of effects and costs and dependent on resource provision, organization and management, the external environment, innovation potential, and human potential. The essence of the "efficiency field" is defined as a set of system capabilities to generate economic and social effects per unit of cost under the influence of strategic, organizational, institutional, and resource factors. The distinction between the efficiency range and the efficiency field is established: the efficiency range characterizes the boundaries of possible efficiency values, whereas the efficiency field reflects the space of opportunities for their formation and transformation. The role of strategic management in expanding the efficiency field is substantiated through the formulation of strategic priorities, optimization of the cost structure, development of human potential, technological and innovative renewal, adaptation to changes in the external environment, and the formation of synergistic effects. It is demonstrated that the convergence of resources, types of activity, and markets can generate complementary and multiplicative effects, thereby expanding the possibilities for using the existing resource potential. The proposed approach provides a methodological basis for moving from the assessment of the actual level of efficiency to the study of the boundaries of its possible values and the strategic opportunities for expanding them.*

Keywords: efficiency, economic efficiency, effect, costs, efficiency range, efficiency field, strategic management, human potential, innovation, synergy, convergence.

JEL Classification: B40, D00, D24, D61

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-21>

Постановка проблеми. Ефективність є однією з фундаментальних категорій економічної теорії та практики управління, оскільки характеризує здатність економічної системи перетворювати наявні ресурси на певний економічний, фінансовий, соціальний або інший результат. Водночас сучасні трансформації економічного середовища, цифровізація, технологічні зміни, обмеженість ресурсів, посилення конкурентного тиску та зростання невизначеності зумовлюють необхідність переосмислення традиційного розуміння ефективності виключно як співвідношення отриманого результату та понесених витрат.

У класичному економічному підході ефективність переважно пов'язується з досягненням максимального результату за заданого обсягу ресурсів або мінімізацією витрат для досягнення визначеного результату. Проте така інтерпретація недостатньо відображає можливості економічної системи діяти за альтернативними стратегічними сценаріями. Однаковий обсяг ресурсів за різної якості управління, організації праці, технологічного забезпечення, людського потенціалу та здатності адаптуватися до змін може генерувати принципово різні результати.

У цьому контексті доцільним є перехід від статичного розуміння ефективності до її розгляду як простору можливостей економічної системи, у межах якого змінюються результати, витрати та їх співвідношення. У запропонованому підході ефективність охоплює три базові компоненти: ефект, витрати та співвідношення між ними. Ефект характеризує досягнутий стан системи або її елементів,

тоді як витрати відображають вартість використаних для його досягнення ресурсів. Відповідно, власне ефективність визначається не лише абсолютною величиною результату, а й якістю його співвідношення з використаними ресурсами. Такий підхід створює підґрунтя для розмежування понять «діапазон ефективності» та «поле ефективності». Діапазон ефективності доцільно розглядати як межі можливих значень результативного співвідношення «ефект–витрати», що формуються під впливом ресурсних, організаційних, управлінських, інноваційних та зовнішніх факторів. Поле ефективності, зі свого боку, відображає сукупність можливостей системи щодо створення економічного та соціального ефекту на одиницю витрат за різних стратегічних, організаційних та інституційних умов.

Особливої актуальності набуває дослідження механізмів розширення такого поля. Стратегічне управління може змінювати не тільки фактичний рівень ефективності, але й самі межі можливого: через раціональніший розподіл ресурсів, розвиток людського потенціалу, технологічне оновлення, інноваційну діяльність, адаптацію до змін зовнішнього середовища та формування синергій між окремими елементами системи. У результаті однакова ресурсна база може забезпечувати різні результати залежно від способу її організації та використання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ефективності посідає важливе місце у сучасних економічних дослідженнях, що зумовлено її значенням для оцінювання результативності використання ресурсів, управління підприємствами

та забезпечення їх довгострокового розвитку. У сучасній науковій літературі спостерігається поступове розширення змісту категорії «ефективність»: від її традиційного трактування як співвідношення результату та витрат до комплексної характеристики функціонування економічної системи, що враховує ресурсні, технологічні, організаційні, управлінські, інноваційні, соціальні та інституційні чинники.

В англomовній літературі одним із провідних напрямів залишається методологія кількісного вимірювання економічної ефективності. Camanho, Silva, Piran та Lacerda здійснили систематичний огляд застосування Data Envelopment Analysis (DEA) для оцінювання економічної ефективності та узагальнили підходи до вимірювання витратної, дохідної та прибуткової ефективності. Автори встановлюють переважання моделей, орієнтованих на витрати та ресурси, порівняно з моделями дохідної та прибуткової ефективності, що свідчить про збереження ресурсно-витратної парадигми у значній частині сучасних досліджень [1].

Важливим теоретико-методологічним питанням залишається розмежування ефективності та продуктивності. Hou, Kumbhakar та Zhao наголошують на тісному взаємозв'язку цих категорій, водночас наголошуючи на відмінностях між відповідними методологічними підходами до їх оцінювання [2]. Така постановка питання має принципове значення, оскільки продуктивність характеризує співвідношення випуску та використаних ресурсів, тоді як ефективність може охоплювати ширший спектр характеристик функціонування економічної системи. Відповідно, ототожнення цих категорій може звужувати аналітичні можливості дослідження ефективності.

Іншим важливим напрямом сучасних англomовних досліджень є вивчення взаємозв'язку між інноваціями та продуктивністю. Mairesse, Mohnen та Notten здійснили масштабний огляд емпіричної літератури за 2013-2023 рр. і показали, що інноваційна діяльність загалом позитивно пов'язана з продуктивністю підприємств. Водночас характер такого зв'язку залежить від типу інновацій, технологічного рівня галузі, характеристик підприємства та економічного середовища. Особливо важливим є висновок авторів про те, що продуктивність часто більшою мірою залежить від процесових, ніж від продуктових інновацій [3].

В українській економічній науці категорія ефективності також характеризується значною кількістю теоретичних та прикладних досліджень. Кравченко В. розглядає ефективність діяльності підприємства як складну економічну категорію, що характеризує співвідношення результатів діяльності та витрат або ресурсів, використаних для їх досягнення. Авторка наголошує на необхідності врахування різних видів ефективності та її ролі у забезпеченні розвитку підприємства [4].

Значну увагу проблемі співвідношення ефективності та результативності приділяють українські дослідники. У науковій літературі наголошується, що результативність характеризує ступінь

досягнення поставлених цілей, тоді як ефективність передбачає співвіднесення отриманого результату з ресурсами або витратами, необхідними для його досягнення [5,6]. Таке розмежування є принципово важливим для подальшого розвитку категорії ефективності, оскільки високий результат сам по собі ще не свідчить про ефективність, якщо він досягнутий ціною непропорційно високих витрат.

Отенко І. П. розглядає ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства і наголошує на необхідності її використання для оцінювання як поточного стану підприємства, так і результативності управлінських рішень [7]. У такому контексті ефективність набуває управлінського змісту: вона характеризує не тільки те, що отримано підприємством, а й які ресурси було використано для досягнення цього результату.

Петков О. І. досліджує економічну ефективність підприємств через систему факторів, що впливають на її рівень, та акцентує увагу на необхідності врахування внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства [8]. Такий підхід наближає дослідження ефективності до її системного розуміння, оскільки результат діяльності формується під впливом не окремого фактора, а сукупності взаємопов'язаних ресурсних, організаційних та зовнішніх умов.

Назаренко І. розглядає економічний зміст ефективності діяльності підприємств та наголошує на необхідності комплексного підходу до її оцінювання [9]. У цьому контексті ефективність постає не як ізольований фінансовий показник, а як узагальнена характеристика функціонування підприємства, що формується через взаємодію результатів, ресурсів і умов господарської діяльності.

Сучасний етап розвитку українських досліджень характеризується посиленням уваги до цифровізації та багатовимірності ефективності. Шерстюк Р. П. і Козловський А. В. досліджують оцінювання ефективності діяльності підприємств в умовах інформаційно-цифрових трансформацій, наголошуючи на необхідності врахування економічних, ресурсних, технологічних та організаційних аспектів [10]. Такий підхід демонструє, що цифрові технології можуть впливати на ефективність не лише шляхом прямого скорочення витрат, а й через зміну організації процесів та можливостей підприємства.

Ресурсний аспект ефективності розвивається також у роботі Пономарьова В. Д., який пропонує ресурсно-прибуткову модель оцінювання ефективності діяльності підприємства [11]. Її значення полягає в поєднанні ресурсної та фінансової складових ефективності, що дозволяє аналізувати не тільки абсолютний розмір прибутку, а й результативність використання ресурсів для його формування.

Водночас сучасна економічна література дедалі більше виходить за межі суто фінансової ефективності. Поляков Є. О. досліджує різні види економічної ефективності підприємств у контексті сталого розвитку, акцентуючи увагу на взаємозв'язку окремих її складових [12]. Це відповідає загальній тенденції до переходу від одновимірної оцінки ефективності до системного підходу, у межах якого економічні результати

розглядаються у взаємозв'язку з ресурсними, соціальними та екологічними характеристиками.

Подібна тенденція простежується і в дослідженнях ефективності підприємств агропромислового комплексу. Чіков І. А. наголошує на необхідності використання системи показників для оцінювання ефективності діяльності підприємств АПК та врахування специфіки їх функціонування [13]. Охота Ю. та Недобейко С., досліджуючи еколого-економічну ефективність сільськогосподарських підприємств, розширюють традиційний економічний підхід шляхом одночасного врахування економічних та екологічних результатів [14]. Таким чином, сучасні українські дослідження демонструють поступовий перехід від суто ресурсно-фінансової до комплексної моделі ефективності.

Особливо показовим є новітнє дослідження Костак С. і Назарової К., опубліковане у 2026 р. Автори здійснюють дефініційно-компаративний аналіз поняття «ефективність діяльності суб'єкта господарювання», розмежовують складові 3Е-підходу – *esopontu*, *efficiency* та *effectiveness* – та обґрунтовують необхідність розгляду ефективності ширше за фінансову результативність. До її складових вони відносять ресурси, процеси, управління, контроль, стейкхолдерську цінність, адаптивність і резильєнтність [15].

Отже, аналіз сучасних англійських та українських публікацій дозволяє визначити кілька основних напрямів розвитку наукових підходів до ефективності.

По-перше, зберігається фундаментальне значення співвідношення «результат-витрати», що залишається основою економічного трактування ефективності [1, 4, 7, 9, 11].

По-друге, відбувається розширення переліку ресурсів, що визначають ефективність: поряд із матеріальними та фінансовими ресурсами дедалі більшого значення набувають людський, інформаційний, технологічний та інноваційний потенціал [3, 10, 15].

По-третє, посилюється увага до управлінської складової ефективності. Якість управлінських рішень визначає не тільки величину фактичного результату, а й можливість раціональніше комбінувати ресурси та адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища [7, 8, 15].

По-четверте, сучасні дослідження демонструють перехід до багатовимірного розуміння ефективності, у якому економічні результати доповнюються соціальними, екологічними, технологічними та інституційними характеристиками [12-15].

По-п'яте, актуалізується динамічний характер ефективності. Інновації, цифровізація, розвиток людського потенціалу та організаційні зміни можуть не лише підвищувати поточний рівень ефективності, а й змінювати майбутні можливості економічної системи [3, 10, 15].

Водночас проведений огляд засвідчує наявність недостатньо дослідженого аспекту проблеми. Переважна частина наукових праць спрямована на визначення фактичного рівня ефективності, порівняння його між підприємствами або системами,

виявлення факторів впливу та визначення резервів її підвищення [1, 4, 7-11]. Однак значно менше уваги приділяється визначенню меж можливих значень ефективності та сукупності стратегічних альтернатив, у межах яких економічна система може змінювати співвідношення між результатами і витратами.

Саме ця обставина визначає необхідність подальшого розвитку теоретико-методологічного підходу до ефективності. На нашу думку, недостатньо характеризувати економічну систему лише одним фактично досягнутим показником ефективності. Необхідно також досліджувати можливий діапазон її ефективності, який визначається варіативністю результатів і витрат, а також поле ефективності як сукупності можливостей системи щодо створення економічного та соціального ефекту на одиницю витрат.

Постановка завдання. Метою дослідження є поглиблення теоретико-методологічного розуміння ефективності шляхом систематизації сучасних підходів до її визначення та оцінювання, а також обґрунтування доцільності розгляду ефективності не лише як досягнутого співвідношення результатів і витрат, а як діапазону можливих значень та поля стратегічних можливостей економічної системи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність, при всій широті методологічних підходів до її визначення, містить три компоненти: результат (ефект), витрати та співвідношення між ними, зміст яких доцільно проаналізувати.

Ефект – це досягнення економічної діяльності, що відображено у певному вигляді (економічному, фінансовому, маркетинговому, трудовому та ін.). Ефект вимірюється в натуральних або грошових одиницях. Він показує, якого стану досягла економічна система (підприємство, регіон, країна) або її елементи. З огляду на це ефект можливо розглядати як загальний, тобто такий, який характеризує досягнення всієї системи, або компонентний – результат дії елементів системи. Так, ефект отримує країна в цілому (загальний ефект), так само як окремі види діяльності, галузі (компонентний ефект). Розуміння загального або компонентного ефектів залежить від того, система якого рівня розглядається. При дослідженні функціонування окремого виду діяльності, наприклад промисловості, остання (діяльність) виступає як система, результатом якої буде загальний ефект, а окремі підприємства в цьому контексті будуть мати компонентний ефект, виступаючи елементами системи промисловості країни.

Другим елементом ефективності є витрати. Сутність витрат полягає у вираженому в грошовій формі споживанні ресурсів, необхідних для досягнення поставленої економічної мети. Тобто, з економічної точки зору, витрати – це вартість усіх ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних), використаних або втрачених для отримання певного результату.

Третім важливим елементом ефективності є величина та якість співвідношення результату до витрат, що зумовлює доцільність розглянути сутність діапазону та поля ефективності (рис. 1).

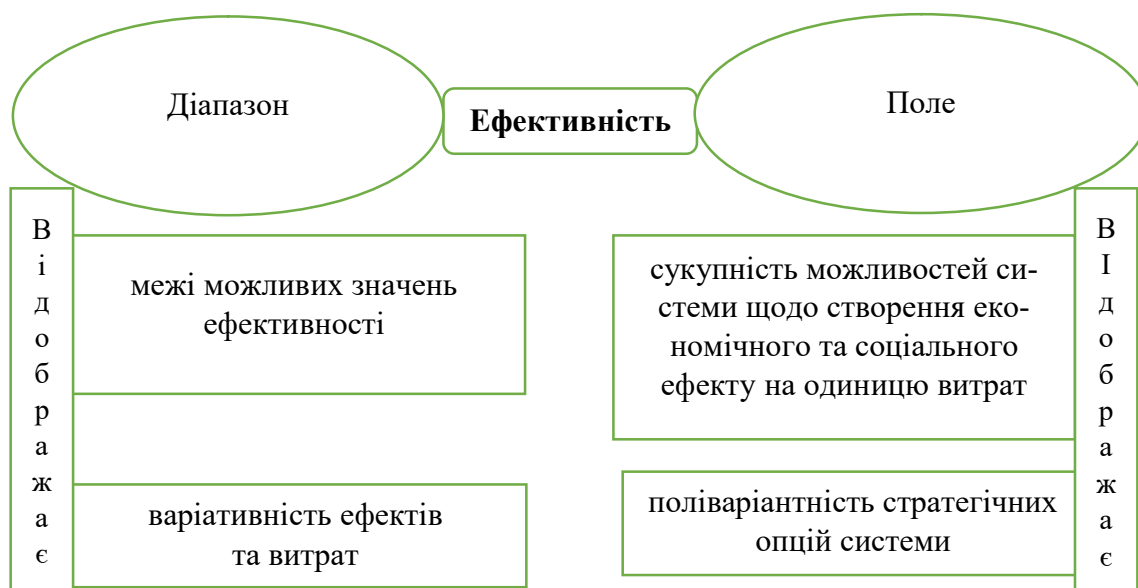


Рис. 1. Діапазон та поле ефективності

Джерело: сформовано авторами

Діапазон ефективності – це межі, в яких система може працювати результативно й які визначаються варіативністю ефектів та витрат. Він залежить від кількох груп факторів.

Насамперед – ресурсного забезпечення (рівня кваліфікації працівників, наявності фінансових ресурсів, матеріально-технічної бази, доступу до інформації та технологій).

Крім цього, на діапазон ефективності впливають чинники організації та менеджменту. До них відносимо якість управлінських рішень, ступінь мотивації персоналу, розподіл обов'язків і координацію роботи, спеціалізацію та кооперування.

Діапазон ефективності також залежить від зовнішнього середовища (економічної ситуації, конкуренції, політичних чинників).

На діапазон ефективності впливає інноваційний потенціал, який виражається у здатності впроваджувати нові технології та швидкості адаптації до змін.

Також на діапазон ефективності впливає наявність людського потенціалу, тобто рівня освіти, професійних компетентностей, стану здоров'я, мотивації та залученості працівників.

З теоретичної точки зору, ширина діапазону ефективності визначається варіативністю результатів та витрат. Що більші можливості підвищення результату або скорочення витрат, то ширшим є діапазон співвідношення «ефект–витрати».

Поле ефективності визначено як сукупність можливостей системи щодо створення економічного та соціального ефекту на одиницю витрат під впливом стратегічних, організаційних, інституційних та ресурсних чинників. Поле ефективності залежить від стратегічного управління системою, показує ефективність функціонування системи в різних стратегічних опціях, тобто сценаріях дій, що дозволяють змінити стратегію під впливом внутрішніх або зовнішніх факторів.

Стратегічне управління формує умови, за яких одна й та сама кількість ресурсів може генерувати різний обсяг результатів. Відповідно, що якіснішим є стратегічне управління, то ширшими стають можливості збільшення ефекту без пропорційного зростання витрат або скорочення витрат без втрати результативності.

Механізм такого впливу можна пояснити через кілька складових.

1. Формування стратегічних цілей і пріоритетів. Стратегічне управління визначає напрями концентрації ресурсів. Коли ресурси спрямовуються на найбільш перспективні види діяльності, зростає віддача від кожної одиниці витрат. Навпаки, помилки у визначенні пріоритетів призводять до розпорошення ресурсів і звужують діапазон можливих результатів.

2. Оптимізація структури витрат. Стратегічне управління впливає не лише на обсяг, а й на структуру витрат. Завдяки довгостроковому плануванню зменшуються непродуктивні витрати, дублювання функцій, втрати часу та ресурсів. У результаті досягається вищий ефект за менших витрат, що розширює діапазон ефективності.

3. Розвиток людського потенціалу. У сучасній економіці саме людський потенціал є головним джерелом зростання ефективності. Стратегічне управління передбачає інвестиції в освіту, професійний розвиток, мотивацію та збереження людського капіталу. Це створює умови для підвищення продуктивності праці, інноваційної активності та якості управлінських рішень, а отже, – для зростання співвідношення ефекту до витрат.

4. Інноваційний розвиток. Одним із ключових завдань стратегічного управління є забезпечення технологічного оновлення. Інновації дозволяють отримувати більший результат за незмінних витрат або зменшувати витрати при збереженні результатів

діяльності. Саме тому інноваційна стратегія є важливим чинником розширення діапазону ефективності.

5. Адаптивність до змін зовнішнього середовища. Стратегічне управління забезпечує своєчасне реагування на економічні, соціальні, демографічні та технологічні зміни. Організації та регіони, які швидко адаптуються до нових умов, мають ширший спектр можливостей для підвищення ефективності порівняно з тими, що діють лише реактивно.

6. Синергетичний ефект. Стратегічне управління забезпечує узгодження дій різних суб'єктів і ресурсів. Завдяки цьому виникає синергетичний ефект, коли сукупний результат перевищує суму результатів окремих елементів системи. Саме синергія дозволяє суттєво збільшувати ефект без відповідного збільшення витрат.

Поле ефективності значною мірою визначається якістю стратегічного управління, яке формує довгострокові цілі розвитку, забезпечує раціональний розподіл ресурсів, сприяє розвитку людського потенціалу, стимулює інноваційну діяльність та підвищує адаптивність системи до змін зовнішнього середовища. Саме стратегічне управління створює умови для розширення меж ефективності та досягнення максимального результату за мінімальних можливих витрат ресурсів.

Стратегічне управління визначає не лише рівень ефективності, а й масштаб її досягнення, а також можливості трансформації системи та її конкурентоспроможності, перетворення наявних ресурсів у довгострокові економічні та соціальні результати, тобто поле ефективності.

Стратегічне управління дозволяє передбачати та проводити конвергенцію ресурсів, видів діяльності, ринків і т. д., що дає два види ефектів: комплементарний та мультиплікативний. Під комплементарним ефектом в цьому дослідженні розуміємо результат конвергенції двох або більше видів діяльності при застосуванні одного ресурсу на основі сезонної організації діяльності. Так, фермерське господарство є класичним видом сезонного бізнесу, коли значний період часу залишається поза процесом виробництва аграрної продукції й може бути використаний для туризму. У цьому випадку один ресурс фермерства може бути залучений у підприємницьку діяльність за різними її напрямками. Під мультиплікативним ефектом конвергенції розуміємо активізацію діяльності контрагентів конвергентного бізнесу, що забезпечують його інфраструктурне обслуговування та сприяють реалізації продукту [16].

При всій різноманітності поглядів на ефективність праці визначальним аспектом її теоретичного прояву та практичного досягнення виступає праця як базовий фактор створення економічної цінності.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведене дослідження дозволило поглибити теоретико-методологічне розуміння економічної ефективності та обґрунтувати доцільність її розгляду не лише як фактично досягнутого співвідношення між

результатом і витратами, а як динамічної характеристики можливостей економічної системи. Уточнено зміст категорії «ефективність». Ефективність доцільно розглядати як системну характеристику, що формується взаємодією трьох базових компонентів: ефекту, витрат та їх співвідношення. Ефект відображає отриманий результат, витрати – використані для його досягнення ресурси, а власне ефективність характеризує якість їх взаємозв'язку. Такий підхід дозволяє уникнути отождествлення ефективності з абсолютною величиною результату або окремим показником продуктивності.

Встановлено, що сучасні дослідження поступово переходять від одномірного до багатовимірного розуміння ефективності. Поряд із традиційними економічними результатами враховуються людський потенціал, інновації, цифровізація, технологічні зміни, екологічні та соціальні результати, адаптивність і резильєнтність. Водночас значна частина існуючих методик залишається орієнтованою на оцінювання вже досягнутого рівня ефективності, що обмежує можливості дослідження її потенційної варіативності. Обґрунтовано необхідність розмежування фактичної та потенційної ефективності. Фактично досягнутий рівень ефективності характеризує стан економічної системи у певний момент часу, тоді як потенційна ефективність відображає можливості зміни співвідношення результатів і витрат за інших способів використання ресурсів, організації діяльності та управлінських рішень. Це розмежування створює методологічну основу для дослідження не лише результату, а й можливостей його зміни.

Запропоновано поняття «діапазон ефективності», під яким доцільно розуміти межі можливих значень співвідношення «ефект-витрати», сформованих за певного ресурсного забезпечення, технологічних, організаційних та інституційних умов. На відміну від одиничного показника ефективності, діапазон відображає її варіативність і дозволяє аналізувати можливі результати різних способів використання наявного потенціалу. Введено у науковий обіг дефініцію «поле ефективності» як ширшу характеристику сукупності можливостей економічної системи щодо створення економічного та соціального ефекту на одиницю витрат. Поле ефективності охоплює не лише вже реалізовані варіанти, а й потенційні напрями зміни результативності, що можуть бути відкриті завдяки трансформації ресурсів, управлінських механізмів, технологій та організації діяльності.

Обґрунтовано стратегічний характер поля ефективності. Стратегічне управління може впливати не тільки на фактичний рівень ефективності, а й на межі її потенційних значень. Розширення поля ефективності забезпечується концентрацією ресурсів на пріоритетних напрямках, оптимізацією їх структури, розвитком людського потенціалу, інноваційним та технологічним оновленням, цифровізацією, адаптацією до змін зовнішнього середовища та формуванням синергії між ресурсами і видами діяльності.

Сформовано методологічний підхід до дослідження ефективності як динамічного простору. У його межах ефективність пропонується аналізувати одночасно у трьох площинах: як фактично досягнуте співвідношення «ефект-витрати», як діапазон можливих значень цього співвідношення та як поле стратегічних можливостей його зміни. Такий підхід поєднує традиційний ресурсно-результативний, потенційний і стратегічний виміри ефективності.

Перспективи подальших досліджень полягають у формалізації запропонованих понять та розробленні методики кількісного визначення діапазону і поля ефективності для різних рівнів економічних систем. Особливої уваги потребує визначення показників, за допомогою яких можна буде встановлювати межі поля ефективності, оцінювати його т», м. Ужгород його розширювати або звужувати.

ЛІТЕРАТУРА

1. Camanho A. S., Silva M. C., Piran F. S., Lacerda D. P. A literature review of economic efficiency assessments using Data Envelopment Analysis. *European Journal of Operational Research*. 2024. Vol. 315, No. 1. P. 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2023.07.027>.
2. Hou Z., Kumbhakar S. C., Zhao S. Productivity and efficiency: Do we need a bridge? *International Journal of Production Economics*. 2024. Vol. 274. Article 109287. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109287>.
3. Mairesse J., Mohnen P., Notten A. Innovation and productivity: the recent empirical literature and the state of the art. *Eurasian Business Review*. 2025. Vol. 15. P. 1-27. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40821-025-00295-w>.
4. Кравченко В. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>.
5. Місько Г. А. Сутність поняття результативності та ефективності в менеджменті. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 3-4 (276-277). С. 97-102. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2020-3-4-276-277-97-102>.
6. Череп А. В., Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727>.
7. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 190-195. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195>.
8. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 392-399. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-47>.

9. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 76, № 3. С. 15-22. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.015.

10. Шерстюк Р. П., Козловський А. В. Дослідження аналізу і оцінки ефективності діяльності підприємств в умовах інформаційно-цифрових реалій. *Review of Transport Economics and Management*. 2024. № 12 (28). С. 204-213. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328040>.

11. Пономарьов В. Д. Ресурсно-прибуткова модель оцінювання ефективності діяльності підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. № 5 (208). С. 104-116. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.05.08>.

12. Поляков Є. О. Види економічної ефективності підприємств в межах сталого розвитку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2025. № 35. С. 65-70. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352382>.

13. Чіков І. А. Теоретико-методичні аспекти наукових підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств АПК. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. С. 104-117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-14>.

14. Охота Ю., Недобейко С. Еколого-економічна ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств: теоретико-методологічний аспект. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 342, № 3(2). С. 201-207. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-31](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-31).

15. Костак С., Назарова К. Дефініційно-компаративний аналіз ефективності діяльності суб'єкта господарювання. *Економіка та суспільство*. 2026. № 89. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-89-10>.

16. Кубіній Н. Ю., Завадяк Р. І., Сипливий А. О. Стратегічна конвергенція: ефекти для бізнесу, територіальної громади, регіону. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2023. № 2 (62). С. 73-78. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2\(62\).73-78](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2(62).73-78).

REFERENCES

1. Camanho, A. S., Silva, M. C., Piran, F. S. and Lacerda, D. P. (2024), A literature review of economic efficiency assessments using Data Envelopment Analysis, *European Journal of Operational Research*, № 315(1), p. 1-18, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2023.07.027>.
2. Hou, Z., Kumbhakar, S. C. and Zhao, S. (2024), Productivity and efficiency: Do we need a bridge? *International Journal of Production Economics*, № 274, Article 109287, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109287>.
3. Mairesse, J., Mohnen, P. and Notten, A. (2025), Innovation and productivity: The recent empirical literature and the state of the art, *Eurasian Business Review*, № 15, p. 1-27, DOI: <https://doi.org/10.1007/s40821-025-00295-w>.

4. Kravchenko, V. (2024), Efektyvnist diialnosti pidpriemstva: Zmist, vydy ta rol u suchasnykh umovakh, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 65, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>.
5. Misko, H. A. (2020), Sutnist poniattia rezultatyvnist ta efektyvnist v menedzhmenti, *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, № 3-4 (276-277), s. 97-102, DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2020-3-4-276-277-97-102>.
6. Cherep, A. V. and Strilets, Ye. M. (2013), Efektyvnist yak ekonomichna katehoriia, *Efektyvna ekonomika*, № 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727>.
7. Otenko, I. P. (2020), Efektyvnist yak osnovne poniattia ta kryterii diialnosti pidpriemstva, *Biznes Inform*, № 6, s. 190-195. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195>.
8. Petkov, O. I. (2021), Ekonomichna efektyvnist pidpriemstv ta faktory vplyvu na nei, *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, № 6 (1), s. 392-399, DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-47>.
9. Nazarenko, I. (2022), Ekonomichniy zmist efektyvnosti diialnosti pidpriemstv. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, № 76 (3), s. 15-22, DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.015.
10. Sherstiuk, R. P. and Kozlovskyi, A. V. (2024), Doslidzhennia analizu i otsinky efektyvnosti diialnosti pidpriemstv v umovakh informatsiino-tsyfrovyykh realii, *Review of Transport Economics and Management*, № 12 (28), s. 204-213, DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328040>.
11. Ponomarov, V. D. (2025), Resursno-prybutkova model otsiniuvannia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva, *Enerhozbezrehennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, № 5 (208), s. 104-116, DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.05.08>.
12. Poliakov, Ye. O. (2025), Vydy ekonomichnoi efektyvnosti pidpriemstv v mezhakh staloho rozvytku, *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, № 35, s. 65-70, DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352382>.
13. Chikov, I. A. (2024), Teoretyko-metodychni aspekty naukovykh pidkhodiv do otsinky efektyvnosti diialnosti pidpriemstv APK, *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, № 41, s. 104-117, DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-14>.
14. Okhota, Yu. and Nedobeiko, S. (2025), Ekoloho-ekonomichna efektyvnist funktsionuvannia silskohospodarskykh pidpriemstv: teoretyko-metodolohichniy aspekt, *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, № 3(2), s. 201-207, DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-31](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-31).
15. Kostak, S. and Nazarova, K. (2026), Definitino-komparatyvnyi analiz efektyvnosti diialnosti subiekta hospodariuvannia, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 89, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-89-10>.
16. Kubinii, N. Yu., Zavadiak, R. I. and Syplivy, A. O. (2023), Stratehichna konverhentsiia: efekty dlia biznesu, terytorialnoi hromady, rehionu, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika*, № 2 (62), s. 73-78, DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2\(62\).73-78](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2(62).73-78).

Стаття надійшла: 03.07.2026

Стаття прийнята: 05.08.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026

УДК 657.421.1:004.762

Терновський О. Ю.,

out_plus@ukr.net, ORCID ID: 0009-0000-7092-2180,

Researcher ID: QYQ-4235-2026,

здобувач, Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ДИСКУСІЙНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ У ЗВ'ЯЗКУ З ВИКОРИСТАННЯМ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Анотація. Актуальність дослідження пояснюється тим, що в сучасних умовах господарювання переважна більшість підприємств користується різноманітними хмарними сервісами на підставі укладання “Software as a Service”-контрактів. Мета дослідження у статті полягає в тому, щоб на основі огляду сучасних підходів до визнання нематеріальних активів, у т.ч. запропонованих в межах обговорення Проекту Ради з МСБО з оновлення МСБО 38 “Нематеріальні активи”, побудувати модель їх обліку при використанні хмарних технологій. Основні наукові результати, отримані в ході дослідження, стосуються обґрунтування доцільності розширення змісту критеріїв визнання нематеріальних активів як об’єкта обліку за довгостроковими SaaS-контрактами, коли доступ до хмари і пов’язані з ним інтеграційні права розглядаються як єдиний ресурс, що може враховуватись як “право користування” за аналогією з орендою за підходом МСФЗ 16. Зроблено висновки, що, по-перше, контракти на використання хмарних технологій мають специфіку їх відображення через особливості передачі права доступу на програмне забезпечення чи хмарний ресурс, яке за певних умов може визнаватися в якості нематеріального активу, по-друге, діючі вимоги до визнання нематеріальних активів за МСБО 38, а також роз’ясненнями Комітету з інтерпретацій з МСФЗ є консервативними і не враховують різноманітні практичні аспекти використання хмарних сервісів, що постійно розширюються. Це вимагає оновлення підходів до тлумачення критерію контролю в контексті того, як розуміти обмеження доступу інших осіб до економічних вигід від активу. У статті запропоновано модель обліку контрактів з використання хмарних технологій у вигляді алгоритму, який розкриває підходи до їх відображення у складі нематеріальних активів чи витрат діяльності з урахуванням особливостей передачі прав доступу і характеру використання. Відповідна модель є кроком в розвиток концептуального підходу Проекту Ради з МСБО з оновлення МСБО 38. Перспективи подальших досліджень пов’язані з обґрунтуванням доцільності внесення змін в діючі МСБО 38 і НП(С)БО 8 стосовно уточнення поняття нематеріальних активів у цілому і формулювань критеріїв їх визнання.

Ключові слова: нематеріальні активи, хмарні технології, витрати на хмарні сервіси, бухгалтерський облік, права доступу.

Ternovskyi O. Y.,

out_plus@ukr.net, ORCID ID: 0009-0000-7092-2180,

Researcher ID: QYQ-4235-2026,

Postgraduate, Odesa National Economic University, Odesa

DISCUSSION ASPECTS OF ACCOUNTING FOR INTANGIBLE ASSETS RELATED TO THE USE OF CLOUD TECHNOLOGIES

Abstract. The relevance of this research is due to the fact that, in the current economic climate, the vast majority of businesses use a variety of cloud services under “Software as a Service” contracts. The aim of the study presented in this article is to develop a model for the accounting treatment of intangible assets when using cloud technologies, based on a review of current approaches to the recognition of intangible assets, including those proposed as part of the IASB’s discussions on the draft amendments to IAS 38 “Intangible Assets”. The main research findings obtained in the study concern the justification for broadening the understanding of intangible assets as an accounting item under long-term SaaS contracts, where access to the cloud and the associated integration rights are regarded as a single resource that may be accounted for as a ‘right-of-use’ by analogy with a lease under the IFRS 16 approach. It has been concluded that, firstly, contracts for the use of cloud technologies have specific characteristics in terms of their accounting treatment due to the particular nature of the transfer of access rights to software or a cloud resource, which, under certain conditions, may be recognised as an intangible asset; secondly, the current approaches to the recognition of intangible assets under IAS 38, as well as the interpretations issued by the IFRS Interpretations Committee, are conservative and do not take into account the practical aspects of the use of cloud services, which are constantly expanding.



This calls for an update to the approaches to interpreting the control criterion in the context of how to understand restrictions on other parties' access to the economic benefits of an asset. This article proposes a model for the accounting treatment of contracts involving the use of cloud technologies, presented as an algorithm, which outlines approaches to their recognition as either intangible assets or operating expenses, taking into account the specific features of the transfer of access rights and the nature of their use. This model represents a step forward in the development of the conceptual approach of the IASB's Project to update IAS 38. Prospects for further research relate to justifying the need for amendments to the current IAS 38 and NAS 8 with regard to clarifying the concept of intangible assets as a whole and the wording of the criteria for their recognition.

Keywords: intangible assets, cloud technologies, expenditures on cloud services, accounting, access rights.

JEL Classification: M41, M 48, O34, L86

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-22>

Постановка проблеми. Проблема у загальному вигляді полягає в тому, що з розвитком цифровізації всіх сфер господарської діяльності підприємств з'являються нові економічні об'єкти, що вимагають опрацювання підходів до їх обліку, аналізу, аудиту тощо. Зокрема, в останні роки у світі відбувається постійне розширення ринку програмного забезпечення та хмарних сервісів, що поставляються за підпискою на підставі так званих SaaS-контрактів (з англ. "Software as a Service" – "програмне забезпечення як послуга"), у зв'язку з тим, що все більша кількість іноземних і вітчизняних компаній застосовують різноманітні хмарні рішення для автоматизації управління в цілому, бухгалтерського обліку, роботи з клієнтами тощо в цілях підвищення операційної ефективності своєї діяльності.

За даними звітів з дослідження хмарних ринків, а саме: Flexera State of the Cloud Report, станом на 2021 рік приблизно 75% підприємств використовували хмарні рішення, тоді як в 2025 році понад 90% застосовують кілька таких рішень, будуючи мультихмарну стратегію [15]. Таке зростання зумовлено розширенням можливостей хмарних платформ на підставі підписки, більш глибокою інтеграцією штучного інтелекту в операційні процеси управління підприємств, використанням віддаленої робочої сили через вплив карантинних заходів в період COVID-19 і в подальший період, розвитком стану кібербезпеки та іншими причинами.

Зараз широке розповсюдження мають програмні рішення, що забезпечують керування клієнтською базою, управління корпоративними операціями, людськими ресурсами тощо. Відповідно до аналітичних прогнозів Gartner глобальні витрати бізнесу на цифрову інфраструктуру та хмарні сервіси в 2026 році сягнуть майже 6,31 трлн доларів США, очікується їх зростання на 13,5% порівняно з 2025 роком [9], в яких, у свою чергу, важливе місце займають витрати, пов'язані з SaaS-контрактами.

З урахуванням зазначеного пошук напрямів удосконалення обліку витрат на хмарні SaaS-моделі є надзвичайно актуальним. І особливо важливим є з'ясування питання, чи виникає і в яких саме випадках при укладанні SaaS-контрактів нематеріальний актив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання обліку SaaS-контрактів достатньо активно

досліджуються зарубіжними і вітчизняними дослідниками, зокрема в роботі Christensen A. і Sörman S. основна увага приділена трактуванню SaaS-контрактів, з'ясуванню порядку визнання нематеріальних активів і оцінки впливу роз'яснень Комітету з інтерпретацій міжнародної фінансової звітності (англ. – IFRIC) на систему їх обліку [7]. У праці Virtomaa V.-L. проводиться емпіричне дослідження впливу роз'яснення Комітету з інтерпретацій МСФЗ 2021 року на облік хмарних технологій та витрат на конфігурацію і кастомізацію [16].

У статті Heiling J. досліджуються проблеми обліку хмарних технологій, а також гнучкої розробки програмного забезпечення та штучного інтелекту з урахуванням особливостей державного сектору [10].

Вітчизняні автори теж присвячують свої дослідження відповідній тематиці. Так, методологічні проблеми інтеграції хмарних систем у стандарти фінансової звітності розглядаються в роботі Кулич М. [4]. Глибоке висвітлення питань обліку хмарних договорів і МСБО 38 у контексті визначення того, коли право доступу може бути визнано в якості нематеріального активу для клієнта-користувача хмарною технологією, наведено в статті Харламової О. В. [6].

Отже, в науковій і науково-практичній літературі проблема обліку хмарних рішень розглядається з різних сторін, хоча значно більше праць присвячується питанням самого застосування хмарних технологій в системі бухгалтерського обліку та аналізу [1], ніж методологічним аспектам відображення цих ресурсів. У цілому можна констатувати, що наразі остаточно не вирішеними залишаються аспекти визнання нематеріальних активів, що пов'язані з залученням хмарних сервісів. Так, в межах проєкту Ради з МСБО з оновлення МСБО 38 [13] в 2026 році активно обговорюється необхідність оновлення підходів до критеріїв розмежування нематеріальних активів і витрат на хмарні сервіси, що входять до складу витрат діяльності з віднесенням до Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід), однак остаточні рішення ще відсутні. Саме цьому питанню і присвячується дана стаття.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в тому, щоб на основі огляду сучасних

підходів до визнання нематеріальних активів, у т.ч. запропонованих в межах обговорення Проекту Ради з МСБО з оновлення МСБО 38, обґрунтувати модель їх обліку при використанні хмарних технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Актуалізація обліку витрат, що пов'язані з хмарними технологіями, в останнє десятиріччя відбулася через значне зростання обсягу таких витрат. За даними аналітичних агентств, обсяг світового ринку програмного забезпечення як послуг (SaaS-контрактів) оцінювався приблизно від 299 млрд доларів США (Statista) [14] до 315,7 млрд доларів США (Fortune Business Insights) [8] залежно від застосованої методології включення супутніх хмарних послуг. На рис. 1 представлена динаміка обсягу світового ринку SaaS-контрактів за даними двох аналітичних агентств – Statista [14] і Fortune Business Insights [8].

З урахуванням постійного зростання обсягів SaaS-контрактів не випадково, що на проблему їх обліку звернута особлива увага органів, що розробляють МСФЗ (Ради з МСБО) і тлумачення до них (Комітету з інтерпретацій МСФЗ). Так, у 2019 році Комітет з інтерпретацій МСФЗ надав роз'яснення щодо порядку відображення (визнання і обліку) права клієнта на доступ до програмного забезпечення постачальника, розміщеного в хмарі [11], яким було пояснено, що компанія-клієнт має

аналізувати базовий контракт SaaS з метою оцінки того, чи отримується контроль над самим програмним забезпеченням, зокрема право встановлення локального коду, і далі прийняти рішення щодо визнання чи невизнання активу.

Притому, якщо контроль є, то визнається НМА, якщо такого контролю немає, то SaaS класифікується як послуга доступу з віднесенням періодичних платежів за SaaS на витрати діяльності [11].

У свою чергу, у 2021 році було надане роз'яснення Комітету з інтерпретацій МСФЗ щодо обліку витрат на конфігурацію та кастомізацію у хмарних рішеннях, згідно з яким підприємства мають визнавати відповідні витрати як витрати періоду з віднесенням до Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід), окрім випадків, коли налаштування створює окремий нематеріальний актив, який може бути контрольований [12].

Окремо варто звернути увагу на те, що відповідні рішення Комітету з інтерпретацій з МСФЗ (IFRIC) не були перекладені офіційними органами в Україні і не представлені на сайті Міністерства фінансів України, що в певній мірі обмежує їх застосування вітчизняними підприємствами, які складають свою фінансову звітність за МСФЗ, особливо в контексті вимог п.6 статті 11 Закону України “Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні” [2].

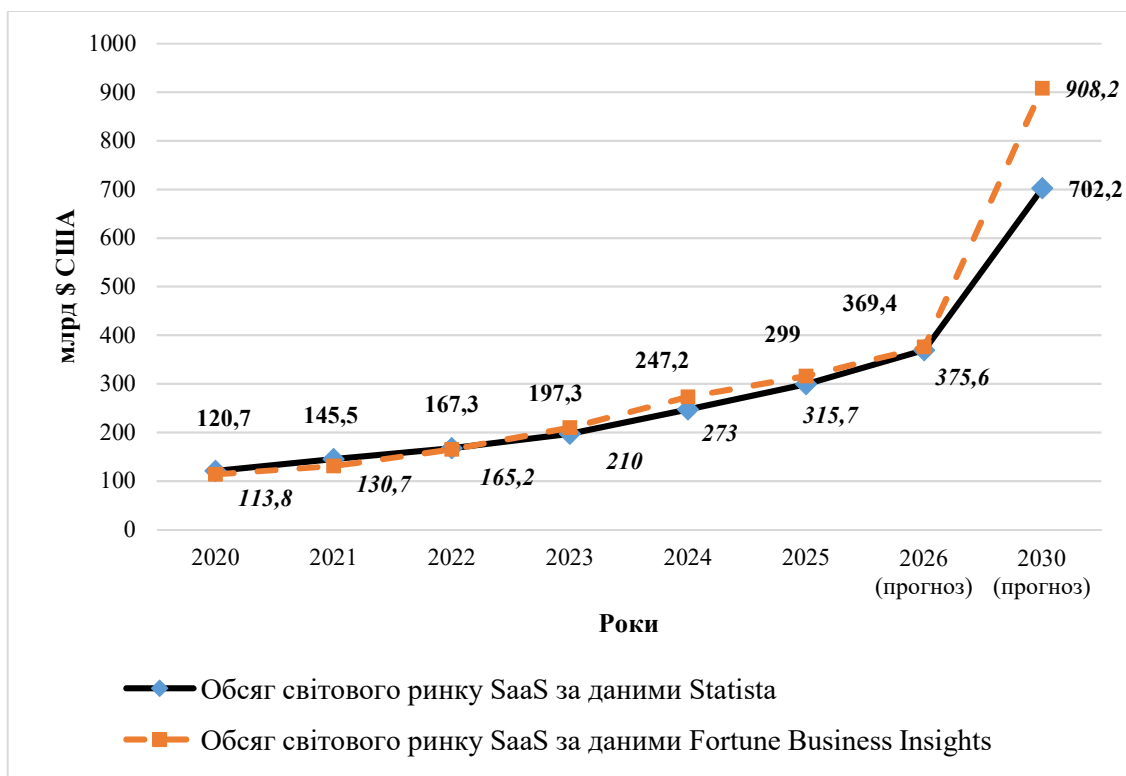


Рис. 1. Обсяг світового ринку SaaS-контрактів за даними аналітичних агентств Statista [14] і Fortune Business Insights [8]

Джерело: систематизовано автором на основі [8; 14]

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз підходів до обліку витрат на хмарні технології за вимогами МСБО 38
“Нематеріальні активи”, роз’яснень Комітету з інтерпретацій МСФЗ 2019 і 2021 року
і робочих документів Проєкту Ради з МСБО 2026 року**

Напрямок порівняння	МСБО 38 [5]	Роз’яснення Комітету з інтерпретацій МСФЗ 2019 і 2021 [11; 12]	Обговорювані підходи в робочих документах Проєкту Ради з МСБО з оновлення МСБО 38 на 2026 рік [13]
1	2	3	4
Суть підходу	Витрати на створення чи придбання програмного забезпечення капіталізуються виключно у випадку, якщо підприємство контролює актив і він приносить майбутні економічні вигоди	Договір щодо хмарного середовища SaaS трактується як договір на надання послуг (service contract), а не як придбання нематеріального активу, враховуючи, що підприємство-клієнт не контролює хмарний код	Визнається методологічний розрив, пов’язаний з тим, що встановлені правила МСБО 38 і роз’яснення 2021 і 2021 року не встигають за темпами зростання цифрової економіки, де понад 60-75% ІТ-бюджетів спрямовуються на підтримку хмарних рішень
Облік витрат на налаштування і кастомізацію	Дозволяє капіталізацію витрат на налаштування, якщо вони пов’язані зі створенням додаткового коду, який контролюється підприємством, відповідно, це формує чи збільшує вартість активу	Встановлює жорстке обмеження, зокрема у випадку, якщо послуги з налаштування надає постачальник хмари чи третя особа, то такі витрати у більшості випадків не можна капіталізувати, а слід відносити на витрати діяльності у Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	Пропонується переглянути підхід до обліку витрат з урахуванням їх економічної сутності, зокрема для витрат, що становлять довгострокові вкладення в хмарні продукти, розглядається можливість пом’якшення вимог щодо їх визнання як активу
Вплив на фінансову звітність	Збільшення активів у Звіті про фінансовий стан у випадку визнання нематеріального активу при відповідності встановленим критеріям визнання або витрат у Звіті про фінансові результати (Звіті про сукупний дохід) у випадку не відповідності критеріям активу	Витрати на налаштування та періодичні платежі на підтримку хмарних сервісів списуються на витрати поточного періоду і збільшують витратну складову Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) в момент їх виникнення	Прагнення усунути певне спотворення фінансового результату у Звіті про фінансові результати (Звіті про сукупний дохід) при значних витратах на хмарні сервіси, що носять характер довгострокових вкладень, з метою запобігання значного падіння прибутків у періоді переходу на хмари
Економічний ефект для бізнесу	Дія МСБО 38 забезпечує адекватне зображення в умовах класичного придбання офлайн-ліцензій та серверів	Запровадження роз’яснень Комітету з інтерпретацій МСФЗ призвело до ситуації, коли підприємства змушені списувати значні кошти на інвестиції в цифровізацію на витрати діяльності в момент їх несення з суттєвим погіршенням фінансового результату	Розробка нових підходів має на меті гармонізувати бухгалтерський облік і фінансову звітність з економічними реаліями підприємств, які несуть суттєві по суті інвестиційні витрати на цифровізацію і переводять свої операційні процеси на SaaS і хмарні платформи

Джерело: систематизовано автором на основі [6; 11; 12; 13]

У цілому можна констатувати, що надання роз'яснень Комітету з інтерпретацій МСФЗ щодо обліку витрат на хмарні технології 2019 [11] і 2021 років [12] остаточно не вирішило проблему обліку хмарних рішень, підтвердженням чого є продовження обговорень даного питання в межах Проекту Ради з МСБО з оновлення МСБО 38 в 2025-2026 роках [13], яке наразі не завершено, хоча вже здійснено кроки щодо аналізу конкретних практичних ситуацій. Так, за аналізом Харламової О. В. з посиланням на робочий документ AP17, який обговорювався на засіданні Ради з МСБО у липні 2026 року [6], у центрі уваги опинилися дві конкретні практичні ситуації: отримання ліцензій на певний строк з установленням програмного забезпечення на інфраструктурі клієнта і придбання доступу до програмного забезпечення через хмару постачальника. Ці ситуації фактично є базовими, тому не випадково, що саме вони потрапили до розгляду в першу чергу.

У розвиток питання проведемо порівняльний аналіз еволюції підходів до обліку хмарних витрат (SaaS) за вимогами МСБО 38 “Нематеріальні активи” [5], роз'яснень Комітету з інтерпретацій МСФЗ 2019 [11] і 2021 року [12] і робочих документів Проекту Ради з МСБО 2026 року [13] в табл. 1

Слід звернути увагу, що в МСБО 38, роз'ясненнях Комітету з інтерпретацій МСФЗ щодо хмарних рішень 2019 і 2021 року, так само як і при подальших оновленнях МСБО 38, критеріями для визнання нематеріальних активів є і далі залишатимуться три ключові складові визначення активу як економічного ресурсу в контексті Концептуальної основи фінансової звітності, а саме: право, потенціал створення економічних вигід і контроль [3, с. 24-27].

Однак розуміння відповідних критеріїв, зокрема в частині критерію контролю, в останнє десятиріччя проходить певну еволюцію.

У межах підходу МСБО 38 згідно з рішенням IFRIC 2019 у випадку, якщо клієнт не має права і можливості завантажити програмний продукт (його копію) і забезпечити її автономний запуск на власних або сторонніх серверах, то контракт, що надає право доступу до хмарних ресурсів, тлумачиться виключно як послуга з віднесенням її вартості на витрати періоду.

Притому продукт має проходити тест автономності, що передбачає наступне: у випадку, якщо завантажена копія програмного продукту не може працювати без постійного зв'язку з хмарою, що підтримується постачальником, вважається, що контроль користувача відсутній, а отже, визнання нематеріального активу не може бути здійснено.

У контексті аналізу можливості обмежувати доступ інших осіб до використання економічного ресурсу як одної з складових контролю над активом доцільно розглянути особливості різних видів хмар.

Для багатокористувацької публічної хмари інфраструктура, обчислювальні можливості і код є спільними для багатьох клієнтів, тому за таких умов, хоча клієнт використовує свій екземпляр даних, він не має можливості обмежити доступ інших осіб працювати на відповідній платформі, а отже, нематеріальний актив не визнається.

Аналогічно для спільнотних хмар, коли інфраструктура є спільною для групи користувачів, хоча доступ інших осіб зовнішнього характеру обмежений, однак всередині спільноти ресурс є спільним, а доступ до нього не може бути обмеженим кожним з учасників, нематеріальний актив не визнається.

Для виділеної приватної хмари, коли сервер, віртуальне середовище та/або екземпляр програмного забезпечення виділені під конкретного клієнта, тоді доступ інших осіб є обмеженим, а отже, нематеріальний актив може бути визнаний у випадку, якщо клієнт має юридично закріплене право перенести копію програмного забезпечення на свій локальний сервер.

Для гібридних хмар, коли частина критичних модулів знаходиться на виділеній приватній платформі, доступ до якої для інших осіб обмежений, а частина операцій виконується в багатокористувацькому середовищі, де обмежень немає, ситуація інша. За таких умов організується багатокomпонентний облік з виділенням нематеріального активу в частині одноклієнтського хмарного рішення і віднесенням на витрати діяльності в частині багатоклієнтського SaaS-сервісу.

У свою чергу, витрати на впровадження продукту можуть бути капіталізовані у випадку, коли клієнт повністю контролює результат доробок через створення додаткового коду, відокремленого від хмари.

Висвітлений підхід в повній мірі знаходиться в межах роз'яснень Комітету з інтерпретацій МСФЗ 2019 і 2021 років.

Водночас в розвинення підходу, що в 2025-2026 році обговорюється в процесі реалізації Проекту Ради з МСБО з оновлення МСБО 38 [13], пропонуємо удосконалити логіку відображення SaaS-контрактів і витрат, що з ними пов'язані.

Фізичний контроль над копією коду не є єдиним підтвердженням права володіння економічним ресурсом. Права клієнта на використання інтелектуальної власності реалізуються через контроль, виходячи з дії юридично захищеного SaaS-контракту, який дає ексклюзивне (безумовне) право доступу.

Якщо контракт включає умови, що провайдер не може в односторонньому порядку чи без правових наслідків відкликати право доступу, це фактично надає гарантії клієнту зі стабільного володіння економічним ресурсом. У свою чергу, в основу визнання права доступу за SaaS-контрактом може бути взята концепція “права користування” з МСФЗ 16 “Оренда”.

У межах підходу, окресленого Радою з МСБО, доцільно передбачити нове розуміння критеріїв визнання нематеріальних активів як об'єктів обліку за довгостроковими SaaS-контрактами, коли доступ до хмари і пов'язані з ним інтеграційні права розглядаються як єдиний ресурс, що може враховуватись як “право користування”. Як альтернативний варіант у випадку, коли програмний продукт не визнається як нематеріальний актив, доцільним є розкриття витрат на критично важливі хмарні інфраструктури, що не визнані як нематеріальні ресурси, у Примітках до фінансової звітності, у випадку їх суттєвості.

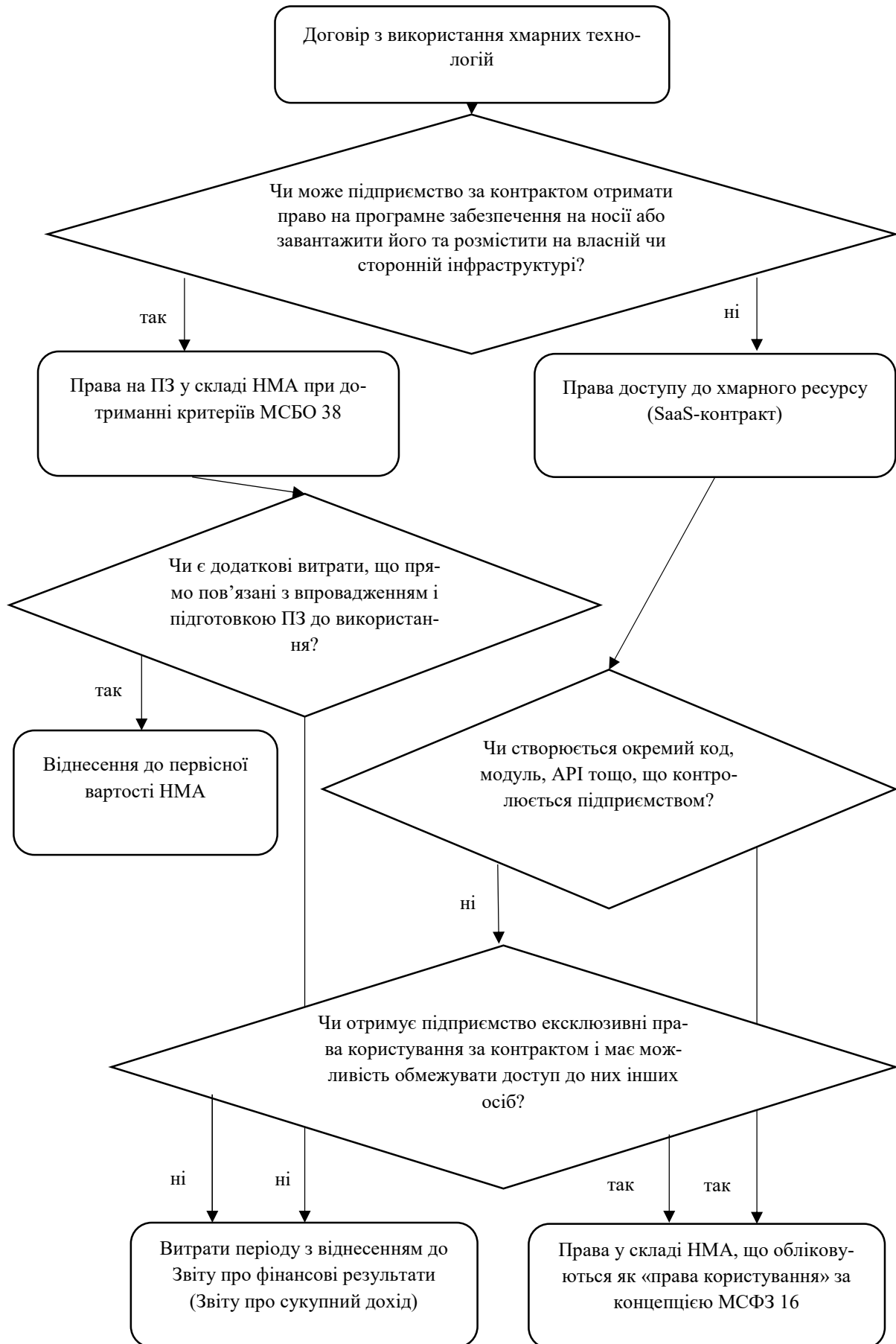


Рис. 2. Модель обліку НМА при використанні хмарних технологій

Джерело: складено автором на основі [6; 13]

Висновки і перспективи подальших досліджень в даному напрямі.

За умови, коли клієнт отримує ексклюзивні права користування власною конфігурацією і має можливість обмежувати доступ інших осіб, навіть коли базовим ресурсом володіє постачальник програмного забезпечення, нематеріальний актив може бути визнаний за логікою визнання оренди за МСФЗ 16.

З метою удосконалення обліку контрактів з використання хмарних технологій (SaaS-контрактів) може бути запропонована модель їх відображення, що побудована нами на підставі концептуальних підходів Проєкту Ради з МСБО з оновлення МСБО 38 у вигляді алгоритму, наведеного на рис. 2. У межах підходу, що пропонується, передбачається певний перегляд змісту критеріїв визнання нематеріальних активів, зокрема в частині критерію контролю.

За такою моделлю обмеження доступу інших осіб переноситься з обмеження фізичного рівня (обмеження доступу до коду) на обмеження доступу до індивідуального простору користувача в віртуальному середовищі, тобто на юридичний рівень.

Обмеження доступу інших осіб до використання ресурсу при тому забезпечується технологічною архітектурою ізоляції даних, а об'єктом обліку постає індивідуально конфігурований екземпляр системи (окреме виділене середовище клієнта, або тенант).

Об'єктом обліку доцільно визнати не сам по собі код чи API, а контрактні права на доступ до інтелектуальної власності, отримані клієнтом.

У такому контексті витрати на впровадження, інтеграцію та кастомізацію можуть розглядатися як витрати, безпосередньо пов'язані з приведенням права за контрактом у стан, придатний до використання, а отже, за таких підстав відповідні витрати можуть бути включені до первісної вартості активу, тобто капіталізуватися.

На підставі проведеного дослідження можна зробити такі основні висновки:

1. Контракти на використання хмарних технологій мають особливість їх відображення через специфічність передачі права доступу на програмне забезпечення чи хмарний ресурс, яке за певних умов може визнаватися в якості нематеріального активу.

2. Підходи до визнання нематеріальних активів за вимогами МСБО 38, а також роз'яснень Комітету з інтерпретацій з МСФЗ є консервативними і потребують розвитку, що активно обговорюється в робочих документах Проєкту Ради з МСБО щодо оновлення МСБО 38.

3. Для удосконалення обліку контрактів з використання хмарних технологій (SaaS-контрактів) може бути запропонована модель, побудована в розвиток концептуального підходу Проєкту Ради з МСБО з оновлення МСБО 38.

Притому доцільно передбачити нове розуміння нематеріального активу як об'єкта обліку за довгостроковими SaaS-контрактами, коли доступ до хмари і пов'язані з ним інтеграційні права

розглядаються як єдиний ресурс, що може враховуватися як "право користування" і враховуватися за аналогією з орендою за підходом МСФЗ 16.

Як альтернативний варіант у випадку, коли програмний продукт з використання хмар не визнається як нематеріальний актив через невідповідність критеріям визнання, доцільним є розкриття витрат на критично важливі хмарні інфраструктури, що не визнані як нематеріальні ресурси, у Примітках до фінансової звітності у випадку їх суттєвості.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з обґрунтуванням доцільності внесення змін в діючі МСБО 38 і НП(С)БО 8 стосовно уточнення поняття нематеріальних активів у цілому і формулювань в частині критеріїв їх визнання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Воронко Р. М., Вергун В. С., Воронко Н. Р. Використання сучасних цифрових технологій в обліку і контролі бізнес-процесів підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2026. № 86. С. 9-19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-01>. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/2282>.
2. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.
3. Концептуальна основа фінансової звітності 2018 року. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%82%D1%83%D0%B0%D0%B%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96.pdf>.
4. Кулинич М. Методологічні засади інтеграції хмарних облікових систем у стандарти фінансової звітності в управлінні закладами охорони здоров'я. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2026. Ч. 2. № 46. С. 65-73. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2026-02-65-73>. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/en/article/view/1121>.
5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 "Нематеріальні активи" (переклад станом на 31.12.2025 року). URL: https://www.mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%91%D0%9E%2038_ukr_2025.pdf.
6. Харламова О. В. Хмарні договори і МСБО 38: коли право доступу може стати активом. *Веб-журнал "Все про МСФЗ"*. 2026. 30 вересня. URL: <https://amsfo.com.ua/khmarni-dohovory-i-msbo-38/>.
7. Christensen A., Sörman S. The Influence of Changed Accounting Language on the Interpretation of Intangible Assets and Financial Reality: SaaS Arrangements in the Light of New IFRIC Decisions. 2023. Jönköping University. URL: <https://www.diva->

portal.org/smash/get/diva2%3A1772558/FULLTEXT01.pdf.

8. Fortune Business Insights. Software as a service (SaaS) market size, share & industry analysis. 2026. Report No. 102222. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/software-as-a-service-saas-market-102222>.

9. Gartner. Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 13.5% in 2026, Totaling \$6.31 Trillion. *Gartner Newsroom*. 2026. April 22. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-04-22-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-13-point-5-percent-in-2026-totaling-6-point-31-trillion-dollars>.

10. Heiling J. Digital Transformation and the Accounting for Intangible Assets in the Public Sector. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 2026. No. 38(1). P. 134-155. DOI: 10.1108/JPBAFM-09-2024-0177.

11. IFRS Foundation. Customer's right to receive access to the supplier's software hosted on the cloud (IAS 38 Intangible Assets) (IFRIC Agenda Decision). IFRIC Update. 2019, March. URL: <https://www.ifrs.org/news-and-events/updates/ifric/2019/ifric-update-march-2019/#8>.

12. IFRS Foundation. Configuration or customisation costs in a cloud computing arrangement (IAS 38 Intangible Assets) (IFRIC Agenda Decision). IFRIC Update. 2021, April. URL: <https://www.ifrs.org/news-and-events/updates/ifric/2021/ifric-update-march-2021/#12>.

13. Intangible Assets: project work / IFRS Foundation. 2026. URL: <https://www.ifrs.org/projects/work-plan/intangible-assets/>.

14. Software as a Service (SaaS) worldwide market size 2015-2030 / Statista. 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/505243/worldwide-software-as-a-service-market-size/>.

15. State of the Cloud Report / Flexera. 2026. URL: <https://info.flexera.com/CM-REPORT-State-of-the-Cloud>.

16. Virtomaa V.-L. The Impact of IFRIC's Agenda Decision on the Financial Considerations of an ERP Solution Procurement in Large Finnish Companies. 2024. Åbo Akademi University. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/189663/virtomaa_vilma-lotta.pdf?isAllowed=y&sequence=2.

REFERENCES

1. Voronko, R. M., Verhun, V. S. and Voronko, N. R. (2026), Vykorystannia suchasnykh tsyfrovnykh tekhnolohii v obliku i kontroli biznes-protsesiv pidpryemstva, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, № 86, s. 9-19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-01>, available at: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/2282>.

2. Zakon Ukrainy "Pro bukhholderskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini" vid 16.07.1999 № 996-XIV, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

3. Kontseptualna osnova finansovoi zvitnosti 2018 roku, available at: <https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%82%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96.pdf>.

4. Kulynych M. (2026), Metodolohichni zasady intehtatsii khmarnykh oblikovykh system u standarty finansovoi zvitnosti v upravlinni zakladamy okhorony zdorovia, *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, Ch. 2, № 46, s. 65-73. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2026-02-65-73>, available at: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/en/article/view/1121>.

5. Mizhnarodnyi standart bukhholderskoho obliku 38 "Nematerialni aktyvy" (pereklad stanom na 31.12.2025 roku), available at: https://www.mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%91%D0%9E%2038_ukr_2025.pdf.

6. Kharlamova, O. V. (2026), Khmarni dohovory i MSBO 38: koly pravo dostupu mozhe staty aktyvom, *Veb-zhurnal "Vse pro MSFZ"*. 30 veresnia, available at: <https://amsfo.com.ua/khmarni-dohovory-i-msbo-38/>.

7. Christensen A. and Sörman S. (2023), The Influence of Changed Accounting Language on the Interpretation of Intangible Assets and Financial Reality: SaaS Arrangements in the Light of New IFRIC Decisions, Jönköping University, available at: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2%3A1772558/FULLTEXT01.pdf>.

8. Fortune Business Insights (2026), Software as a service (SaaS) market size, share & industry analysis, Report No. 102222, available at: <https://www.fortunebusinessinsights.com/software-as-a-service-saas-market-102222>.

9. Gartner (2026), Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 13.5% in 2026, Totaling \$6.31 Trillion, *Gartner Newsroom*. April 22, available at: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-04-22-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-13-point-5-percent-in-2026-totaling-6-point-31-trillion-dollars>.

10. Heiling J. (2026), Digital Transformation and the Accounting for Intangible Assets in the Public Sector, *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, No. 38(1), p. 134-155. DOI: 10.1108/JPBAFM-09-2024-0177.

11. IFRS Foundation (2019), Customer's right to receive access to the supplier's software hosted on the cloud (IAS 38 Intangible Assets) (IFRIC Agenda Decision), *IFRIC Update*. March, available at: <https://www.ifrs.org/news-and-events/updates/ifric/2019/ifric-update-march-2019/#8>.

12. IFRS Foundation (2021), Configuration or customisation costs in a cloud computing arrangement (IAS 38 Intangible Assets) (IFRIC Agenda Decision), *IFRIC Update*. April, available at:

<https://www.ifrs.org/news-and-events/updates/ifric/2021/ifric-update-march-2021/#12>.

13. Intangible Assets: project work / IFRS Foundation. 2026, available at: <https://www.ifrs.org/projects/work-plan/intangible-assets/>.

14. Software as a Service (SaaS) worldwide market size 2015-2030 / Statista. 2025, available at: <https://www.statista.com/statistics/505243/worldwide-software-as-a-service-market-size/>.

15. State of the Cloud Report / Flexera. 2026, available at: <https://info.flexera.com/CM-REPORT-State-of-the-Cloud>.

16. Virtomaa V.-L. (2024), The Impact of IFRIC's Agenda Decision on the Financial Considerations of an ERP Solution Procurement in Large Finnish Companies, Åbo Akademi University, available at: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/189663/virtomaa_vilma-lotta.pdf?isAllowed=y&sequence=2.

Стаття надійшла: 13.07.2026

Стаття прийнята: 12.08.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026

УДК 657.411:657.6

Плеша В. І.,

pleshav@lute.lviv.ua, ORCID ID: 0000-0001-5321-9602,

Researcher ID: HZL-2181-2023,

старший викладач кафедри комп'ютерних наук, прикладної та вищої математики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

СУЧАСНІ АСПЕКТИ МЕТОДИКИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ РІЗНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті сформовано комплексний підхід до методики бухгалтерського обліку власного капіталу різних суб'єктів господарювання в Україні з урахуванням сучасних змін законодавства, національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, МСФЗ та цифровізації системи контролю. Діюча методика обліку власного капіталу, побудована переважно навколо рахунків класу 4 Плану рахунків, є універсальною, але недостатньо розділяє економічну та юридичну природу капіталу ТОВ/ТДВ, акціонерних товариств, кооперативів, фермерських господарств, малих підприємств, а також підприємств державного і комунального секторів у процесі реорганізації. Розглянуто відмінності між юридичним терміном “додатковий капітал” ТОВ/ТДВ та бухгалтерським рахунком 42 “Додатковий капітал”, проблему класифікації пайової кооперативів як власного капіталу або фінансових зобов'язань, недостатню прозорість руху капіталу у спрощеній фінансовій звітності, а також ризик втрати аналітичної ідентичності компонентів капіталу під час перетворення державних і комунальних підприємств у господарські товариства. Запропоновано модель “паспорта подій власного капіталу”, систему аналітичних субрахунків, тест бухгалтерської класифікації внеску за економічною сутністю, трансформаційну відомість компонентів капіталу та обов'язковий тест збереження капіталу перед розподілом прибутку. Обґрунтовано доцільність застосування blockchain не як заміни подвійного запису, а як криптографічно захищений шар підтвердження корпоративних рішень, внесків, змін часток, обмежень на дивіденди та аудиторських доказів. Описано загальну процедуру пілотного впровадження blockchain-контролю з використанням смарт-контрактів, електронних підписів, хешування первинних документів, багатосторонньої валідації та позаланцюгового зберігання конфіденційних даних. Наукова новизна полягає у поєднанні організаційно-правового розмежування власного капіталу з бухгалтерською класифікацією за економічною сутністю та цифровим контролем життєвого циклу капітальної події - від корпоративного рішення до відображення у звітності та перевірки законності розподілу прибутку.

Ключові слова: власний капітал, статутний капітал, додатковий капітал, пайовий капітал, нерозподілений прибуток, бухгалтерський облік, аудит, внутрішній контроль, blockchain, смарт-контракт.

Plesha V. I.,

pleshav@lute.lviv.ua, ORCID ID: 0000-0001-5321-9602,

Researcher ID: HZL -2181-2023

Senior Lecturer at the Department of Computer Science, Applied and Higher Mathematics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

MODERN ASPECTS OF THE METHODOLOGY OF ACCOUNTING AND CONTROL OF EQUITY OF DIFFERENT BUSINESS ENTITIES IN UKRAINE

Abstract. The article develops a comprehensive approach to the methodology of accounting for equity of different business entities in Ukraine, taking into account recent legislative changes, National Accounting Standards, IFRS, and the digitalization of the control system. The existing methodology for accounting for equity, based primarily on Class 4 accounts of the Chart of Accounts, is universal but does not sufficiently distinguish between the economic and legal nature of capital in limited liability companies (LLCs) and additional liability companies (ALCs), joint-stock companies, cooperatives, farms, small enterprises, and state- and municipally-owned enterprises undergoing reorganization. The study examines the differences between the legal term “additional capital” used for LLCs and



© Плеша В. І.

ALCs and account 42 “Additional Capital” in accounting, the issue of classifying cooperative shares as either equity or financial liabilities, the insufficient transparency of capital movements in simplified financial statements, as well as the risk of losing the analytical identity of capital components during the transformation of state- and municipally-owned enterprises into business companies. The article proposes a model of an “equity event passport,” a system of analytical subaccounts, an accounting classification test for contributions based on their economic substance, a transformation statement of capital components, and a mandatory capital maintenance test before profit distribution. The expediency of using blockchain is substantiated not as a replacement for double-entry bookkeeping, but as a cryptographically protected layer for confirming corporate decisions, contributions, changes in ownership interests, dividend restrictions, and audit evidence. A phased procedure for pilot implementation of blockchain-based control is described, involving smart contracts, electronic signatures, hashing of source documents, multi-party validation, and off-chain storage of confidential data. The scientific novelty lies in combining the organizational and legal differentiation of equity with accounting classification based on economic substance and digital control over the life cycle of a capital event — from a corporate decision to its recognition in financial statements and verification of the legality of profit distribution.

Keywords: equity, share capital, additional capital, share-based capital, retained earnings, accounting, auditing, internal control, blockchain, smart contract.

JEL Classification: M41, M42, G32, G34, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-23>

Постановка проблеми. Власний капітал є од-ночасно бухгалтерською, юридичною категорією та об’єктом корпоративного контролю. Закон України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” визначає власний капітал як різницю між активами і зобов’язаннями підприємства, тоді як НП(С)БО 1 формує структуру його подання у фінансовій звітності. Така залишкова природа показника не означає, що всі елементи власного капіталу є однорідними. Зареєстрований капітал, додатковий вкладений капітал, капітал у дооцінках, резерви, нерозподілений прибуток та вилучений капітал виникають із різних юридичних фактів, мають різний режим розподілу та по-різному захищають інтереси кредиторів і власників.

Нормативна модель бухгалтерського обліку традиційно намагається забезпечити єдність рахунків для широкого кола підприємств. Інструкція до Плану рахунків передбачає рахунки 40-46 для узагальнення інформації про власний капітал. Водночас організаційно-правова форма визначає зміст корпоративних прав і спосіб формування майнової бази. Для ТОВ статутний капітал складається з номінальної вартості часток, для акціонерного товариства – з номінальної вартості акцій, для кооперативу діють пайовий, неподільний і резервний фонди, а підприємства державного та комунального секторів мають специфічні правила формування й трансформації капіталу. Отже, однаковий синтетичний рахунок може приховувати різні економіко-правові характеристики.

Закон № 4564-IX доповнив законодавство про ТОВ/ТДВ положеннями про додатковий капітал, який може формуватися за рахунок внесків учасників без зміни номінальної вартості їх часток і без зміни статутного капіталу [1]. Паралельно Закон № 4196-IX описує перехід від низки традиційних організаційно-правових форм державних, комунальних та приватних підприємств до моделей, базованих на Цивільному кодексі та корпоративному праві. Для обліку це означає необхідність

відстежувати не лише суму чистих активів, а й правонаступництво кожного компонента власного капіталу, його джерело, обмеження на використання та зв’язок із корпоративними правами.

IAS 32 виходить із наявності або відсутності договірного обов’язку передати грошові кошти чи інший фінансовий актив і допускає, що інструмент, який у національному праві називається “часткою” або “паєм”, у бухгалтерському обліку може бути фінансовим зобов’язанням. IFRIC 2 спеціально розглядає частки членів кооперативів і показує, що право учасника вимагати викупу паю є важливим для класифікації. Це створює потенційну невідповідність між українським рахунком 402 “Пайовий капітал” і міжнародною логікою “equity versus liability”.

Ще одна практична проблема – контроль розподілу прибутку. Закон про акціонерні товариства встановлює обмеження на дивіденди, пов’язані зі станом власного капіталу, статутного та резервного капіталу, а також платоспроможністю. Проте бухгалтерські інформаційні системи часто фіксують рішення про дивіденди вже після корпоративного рішення, а не працюють як превентивний механізм, який до голосування автоматично перевіряє законність розподілу. У ТОВ, кооперативах і підприємствах у процесі трансформації аналогічний ризик посилюється відсутністю єдиного ланцюга “рішення - правова підстава - бухгалтерський запис - виплата - розкриття”.

Таким чином, наукове і практичне завдання полягає у переході від статичного обліку залишків власного капіталу до методики, що враховує юридичну форму, економічну сутність, корпоративне рішення, обмеження на розподіл і цифровий доказ, що дає змогу поєднати бухгалтерський облік, контроль і аудит у єдиній методичній системі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження щодо сутності та структури власного капіталу проводилися рядом вчених. А. П. Бобяк розглядав проблеми визнання та обліку власного

капіталу як економічної категорії [2]. С. Ф. Легенчук та І. Р. Поліщук досліджували розподіл власного капіталу між власниками корпоративних прав і обліково-аналітичне забезпечення управління ним [3]. К. П. Боримська та Р. В. Варічева запропонували вдосконалення методичного забезпечення обліку капіталу акціонерних товариств [4]. Л. В. Коваль і В. В. Болехівська акцентували управлінський аспект бухгалтерського обліку власного капіталу [5].

О. Колісник та А. Томша систематизували методичні підходи до обліку й аудиту власного капіталу [6]. В. В. Чудовець дослідив практичну складову обліку і звітності власного капіталу та окремо порушив питання вдосконалення обліку господарських товариств [7]. В. Ганусич і В. Шімон зіставили національні та міжнародні підходи [8]. О. Єремьян та О. Сарапіна узагальнили актуальні проблеми обліку, аудиту й аналізу власного капіталу в умовах цифровізації та зближення з МСФЗ [9].

Однак більша частина цих досліджень аналізує власний капітал на рівні “підприємства” загалом або зосереджується на окремій організаційній формі і могли не враховувати сучасні зміни законодавства стосовно додаткового капіталу ТОВ/ТДВ та перехідну реформу організаційно-правових форм за Законом № 4196-IX. Також автори не розглядали комплексної методики, яка одночасно: порівнює бухгалтерську природу компонентів капіталу різних юридичних форм; застосовує тест IAS 32/IFRIC 2 до українських кооперативних паїв; описує зміну компонентів капіталу при правонаступництві державних і комунальних підприємств; інтегрує превентивний контроль розподілу прибутку та blockchain-підтвердження капітальних подій.

Ж. Dai та М. Vasarhelyi обґрунтували можливість бухгалтерського обліку та підтвердження інформації на основі технології блокчейн [10]; Ж. Соупе та Р. McMickle показали межі застосовності бухгалтерського обліку та підтвердження інформації на основі технології блокчейн як самодостатнього облікового реєстру, оскільки економічні події виникають поза ланцюгом [11]. Ж. Schmitz і G. Leoni виокремили теми довіри, прозорості, безперервного аудиту та смарт-контрактів [12]. М. Alles і G. Gray описали ризик невідповідності даних у blockchain фактичній економічній події [13].

В Україні блокчейн в обліку та аудиті досліджували Ю. Попівняк [14], Г. Мацьків та співавтори [15], Н. Іванова, Л. Мільман, А. Сакун [16] та деякі інші. Ці праці показують можливості технології для прозорості, документообігу, автоматизації та аудиту, однак не концентруються на повному життєвому циклі власного капіталу різних організаційно-правових форм.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення методики бухгалтерського обліку та контролю власного капіталу різних суб'єктів господарювання в Україні, яка забезпечує узгодження юридичної форми капіталу з його економічною сутністю, підвищує аналітичність обліку, знижує ризики

помилкової класифікації та незаконного розподілу прибутку і створює основу для використання блокчейну з контрольованим доступом як додаткового шару доказовості та контролю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Базовим рівнем регулювання є Закон № 996-XIV, який встановлює загальні правові засади бухгалтерського обліку і фінансової звітності та визначає власний капітал через залишковий інтерес в активах. НП(С)БО 1 деталізує вимоги до фінансової звітності й передбачає відображення власного капіталу у балансі та звіті про власний капітал. План рахунків і Інструкція № 291 формують інструментарій поточного обліку. Ця система забезпечує зіставність бухгалтерських записів між підприємствами. Проте синтетичні рахунки не завжди відображають конкретний правовий режим джерела капіталу. Наприклад, субрахунок 402 охоплює пайові внески різних форм, хоча право на повернення паю в кооперативі принципово відрізняється від прав акціонера на залишковий інтерес. Субрахунок 422 “Інший вкладений капітал” традиційно використовується для внесків засновників понад зареєстрований капітал, але після Закону № 4564-IX словосполучення “додатковий капітал товариства” отримало окреме юридичне значення [1].

Для малих підприємств НП(С)БО 25 спрощує склад фінансової звітності. Спрощення зменшує адміністративне навантаження, однак одночасно скорочує інформацію про рух власного капіталу. У ситуації, коли мікропідприємство має кількох учасників, внески понад статутний капітал, повернення внесків або суттєвий розподіл прибутку, відсутність окремого звіту про власний капітал створює інформаційну асиметрію для власників, кредиторів і контролерів.

Для підприємств державного і комунального секторів додаткове регулювання встановлює Положення, затверджене наказом Мініфіну № 1213. Після введення в дію Закону № 4196-IX важливо враховувати, що правова форма державного або комунального підприємства перестає бути стабільною для нових юридичних осіб, а в межах перехідного періоду відбувається перетворення та правонаступництво. Облікова методика повинна тому включати процедури трансформації, а не лише поточного ведення рахунку 401.

Міжнародна модель відрізняється тим, що не прив'язує визначення equity до конкретного національного рахунку. IAS 32 визначає equity instrument як контракт, що засвідчує залишковий інтерес в активах після вирахування всіх зобов'язань, а ключовою межею між equity та liability є наявність договірної обов'язку передати грошові кошти чи інший фінансовий актив. IAS 1 вимагає окремого звіту про зміни у власному капіталі та розкриття операцій із власниками в їх якості власників. Отже, міжнародний вектор підтримує більш явне розмежування джерел та обмежень капіталу.

Таблиця 1

Нормативні рівні регулювання власного капіталу в Україні та міжнародні орієнтири			
Рівень	Ключові джерела	Що регулюється	Методичний ризик
Загальний бухгалтерський	Закон № 996-XIV; НП(С)БО 1; План рахунків № 291	Визначення, визнання, подання та рахунки власного капіталу	Універсальні рахунки не завжди відображають різну правову природу внесків
Корпоративний	Закони № 2275-VIII, № 2465-IX	Статутний/додатковий капітал, акції, частки, дивіденди, обмеження	Юридичний термін може не збігатися з бухгалтерською класифікацією
Кооперативний	Закон № 1087-IV	Пайовий, неподільний, резервний фонди	Можливий обов'язок повернення паю та ризик класифікації зобов'язання
Державний/ комунальний	Закон № 4196-IX; наказ № 1213	Трансформація форм, майно та капітал, правонаступництво	Ризик “згортання” компонентів капіталу при перетворенні
Спрощений	НП(С)БО 25	Форми 1-м/2-м, 1-мс/2-мс	Недостатня деталізація змін власного капіталу
Міжнародний	IAS 1, IAS 32, IFRIC 2, IFRS for SMEs	Класифікація власного капіталу та зобов'язань за економічною сутністю, розкриття інформації	Потреба узгодити національну юридичну термінологію з економічною сутністю

Джерело: складено автором

Таблиця 2

Порівняння особливостей обліку власного капіталу різних суб'єктів господарювання			
Суб'єкт	Домінуючий компонент	Ключовий бухгалтерський ризик	Запропонований контроль
ТОВ/ТДВ	Статутний + новий юридичний додатковий капітал	Змішування 422 із іншими видами додаткового капіталу; приховане зобов'язання повернення	Окрема аналітика 4221-4223 + перевірка на економічну сутність
Акціонерне товариство	Акціонерний, емісійний, резервний, вилучений капітал	Незаконний розподіл дивідендів; неузгодженість з депозитарними даними	Автоматична перевірка на збереження капіталу та звірка
Кооператив	Пайовий, неподільний, резервний фонди	Пай може бути економічно зобов'язанням	Перевірка погашуваності паю + окремий неподільний фонд
Фермерське господарство	Внески членів + накопичений результат	Змішування приватного майна, прав користування та капіталу	Реєстр капіталізованих прав + контроль вилучень
Мале підприємство	Агрегований власний капітал	Втрата інформації про рух капіталу	Спрощена таблиця руху капіталу

Джерело: складено автором

Для ТОВ/ТДВ базовою категорією є статутний капітал, що складається з номінальної вартості часток учасників. В обліку зареєстрована сума відображається на субрахунку 401, а заборгованість учасників за внесками – через рахунок 46. Після фактичного внесення активів неоплачений капітал погашається. Така модель є зрозумілою, коли внесок безпосередньо змінює номінальну частку.

Зараз закон прямо дозволяє передбачати статутом ТОВ/ТДВ додатковий капітал за рахунок внесків учасників без зміни номінальної вартості часток або розміру статутного капіталу [1]. Це розширює фінансову гнучкість, але породжує три

бухгалтерські питання: чи кожний такий внесок безумовно є власним капіталом? Якщо корпоративний договір передбачає обов'язкове повернення коштів у визначену дату або за вимогою учасника, економічна сутність може наближатися до фінансового зобов'язання; як відмежувати законодавчий “додатковий капітал товариства” від інших складових рахунку 42 – дооцінок, безоплатно отриманих активів та інших видів додаткового капіталу; як відстежити індивідуальну належність внеску учаснику, якщо він не збільшує номінальну частку, але може породжувати права, визначені статутом або корпоративним договором.

Для цього пропонується у межах субрахунку 422 запровадити аналітику: 4221 “Внески учасників до додаткового капіталу ТОВ/ТДВ за ст. 12 Закону № 2275-VIII”; 4222 “Інші безповоротні внески власників без зміни статутного капіталу”; 4223 “Капітальні внески з умовами/обмеженнями”. Аналітичний рівень має вестися за кожним учасником, датою рішення, видом активу, оцінкою, наявністю умов повернення та корпоративним документом.

В акціонерному товаристві власний капітал найбільш формалізований: закон визначає мінімальний статутний капітал, процедури емісії, збільшення і зменшення статутного капіталу, резервний капітал, викуп акцій та дивіденди. Облік має забезпечувати зв'язок між даними депозитарного обліку, рішеннями загальних зборів, результатами емісії та рахунками 40, 42, 43, 44, 45 і 46.

Для методики важливо відокремлювати номінальну вартість розміщених акцій (401) від емісійного доходу (421), а власні викуплені акції – через вилучений капітал. Для акціонерного товариства критичним є не лише правильний запис, а й контроль збереження капіталу. Закон обмежує виплату дивідендів, якщо власний капітал є меншим або внаслідок виплати стане меншим за визначену законом захисну суму, а також у випадку недостатності майна для задоволення вимог кредиторів.

Пропонується перетворити цю правову норму на обов'язковий автоматизований контрольний тест до моменту прийняття рішення про дивіденди. Інформаційна система повинна розраховувати: Власний капітал після розподілу = Власний капітал на звітну дату – заплановані дивіденди ± коригування після звітної дати. Отриманий результат зіставляється із законодавчо встановленим мінімальним рівнем, що визначається як сума статутного капіталу, обов'язкового резерву та перевищення ліквідаційної вартості привілейованих акцій. Рішення про дивіденди має отримувати статус “допустиме”, “умовно допустиме – потрібна перевірка подій після звітної дати” або “блоковано”. Такий контроль не замінює орган управління, але знижує ризик прийняття рішення на основі застарілих даних.

Закон України “Про кооперацію” розрізняє пайовий фонд, неподільний фонд та резервний фонд. Пайовий фонд формується з пайових внесків членів і може змінюватися; неподільний фонд не підлягає розподілу між пайовиками; резервний фонд використовується для покриття шкоди від надзвичайних ситуацій. У національній практиці пайові внески відображаються на субрахунку 402, що створює інтуїтивне сприйняття всього пайового фонду як власного капіталу.

Однак IFRIC 2 показує, що назва “member shares” (пайові внески) не визначає бухгалтерську природу інструмента. Якщо кооператив має безумовний обов'язок викупити пай за вимогою члена, такий інструмент за загальним правилом тяжіє до фінансового зобов'язання, якщо не виконуються умови винятку. В українській методиці ця перевірка не формалізована. Через це однакові за юридичною назвою паї різних кооперативів можуть мати

різну економічну природу, але обліковуватися однаково.

Пропонується ввести “перевірку погашуваності паю” з п'яти питань: чи має член безумовне право вимагати повернення паю; чи може кооператив безумовно відмовити у погашенні; чи існують законодавчі або статутні обмеження на викуп; чи залежить повернення від ліквідації або рішення загальних зборів; чи існує встановлена сума/формула грошового погашення. Результати перевірки мають документуватися в обліковій політиці. Неподільний фонд доцільно відображати окремою аналітикою в межах власного капіталу, а не змішувати з резервним капіталом загального призначення. Можна розглянути застосування субрахунку управлінського рівня 4031 “Неподільний фонд кооперативу” або окремий субрахунок, із заборону використання для виплат членам, крім випадків припинення відповідно до закону. Це підвищить контроль за ресурсами, які юридично не є розподільними.

Спрощена звітність за НП(С)БО 25 є виправданою з погляду пропорційності регулювання, проте власний капітал є сферою, де надмірне узагальнення може бути ризикованим. Якщо підприємство має одного власника і просту структуру капіталу, узагальнений баланс зазвичай достатній. Якщо ж є кілька учасників, внески без зміни статутного капіталу, значний нерозподілений прибуток, часті виплати власникам або реорганізація, користувачам потрібен рух компонентів капіталу.

Можна застосувати критерій “капітальної складності”, коли мале або підприємство повинно додавати спрощену таблицю руху власного капіталу, якщо виконується хоча б одна умова: більше одного учасника; зміна структури власності протягом року; внески до додаткового капіталу; повернення внесків; дивіденди понад 25% нерозподіленого прибутку на початок року; від'ємний власний капітал; реорганізація. Нормативно це може бути реалізовано через доповнення НП(С)БО 25 приміткою/додатком “Рух власного капіталу за суттєвими операціями з власниками”.

Також пропонується застосування “паспорта події власного капіталу” (ППВК) – структурований електронний запис, який створюється для кожної суттєвої операції з власниками або зміни компонентів власного капіталу. Його завдання – з'єднати корпоративний документ, економічну сутність, бухгалтерську класифікацію, проведення, звітність і контрольні обмеження.

ППВК має містити такі поля: унікальний ідентифікатор події; тип суб'єкта; тип події (формування, додатковий внесок, збільшення/зменшення, викуп, повернення паю, дооцінка, формування резерву, дивіденди, покриття збитку, трансформація); дата корпоративного рішення; орган, що прийняв рішення; нормативна підстава; учасник/клас акцій/категорія пайовика; об'єкт внеску; оцінка; наявність права вимагати повернення; обмеження на розподіл; рекомендований рахунок; фактичне бухгалтерське проведення; сума; дата державної/депозитарної реєстрації, якщо потрібна;

посилання на первинні документи; результат контрольних тестів; електронні підписи відповідальних осіб.

Такий паспорт не є новим первинним документом у традиційному сенсі. Він може формуватися автоматично в ERP-системі. Його перевага – можливість перевірити повний ланцюг: чи було правомочне рішення; чи відповідає внесок критеріям власного капіталу; чи збігається сума з документами; чи зареєстрована зміна; чи коректно відображено операцію в рахунках; чи правильно розкрита вона у звітності.

Для операцій із ТОВ/ТДВ ППВК має включати блок “право повернення/компенсації”. Для кооперативів – блок “умови викупу паю”. Для акціонерних товариств – ідентифікатор емісії/корпоративної дії та контроль дивідендних обмежень. Для державних/комунальних перетворень – ідентифікатор трансформаційної відомості і mapping старого та нового компонента капіталу.

Blockchain можна застосовувати як інструмент мінімізації ризиків в обліку і контролі власного капіталу. Його доцільно розглядати як додатковий шар узгодження й доказовості. Запропонована модель не передає блокчейн функцію визнання чи оцінки. Визнання залишається функцією бухгалтера та облікової політики, оцінка – відповідних стандартів і професійного судження, а блокчейн зберігає узгоджений слід підтверджень.

Оптимальним для власного капіталу є блокчейн з дозволами, де валідатори визначені за ролями. Мінімальна корпоративна конфігурація: підприємство (бухгалтерія/корпоративний секретар), банк або платіжний провайдер, зовнішній аудитор; для акціонерних товариств – депозитарна установа; для державних/комунальних перетворень – уповноважений орган управління/реєстратор. Не кожний учасник має бачити всі дані. На ланцюг виносяться хеші документів, ідентифікатори, статуси і контрольні результати; персональні та комерційно чутливі дані зберігаються off-chain із керуванням доступом.

Для внеску до статутного або додаткового капіталу смарт-контракт може реалізувати послідовність: корпоративне рішення підписано → відкрито очікувану подію внеску → банк підтвердив надходження коштів або незалежний оцінювач/відповідальна особа підтвердив/підтвердила негрошовий внесок → реєстратор підтвердив зміну, якщо потрібна → ERP отримала дозвіл на фінальний бухгалтерський статус → хеш бухгалтерського запису зафіксовано в ланцюгу. Якщо внесок не потребує державної реєстрації (наприклад, додатковий капітал ТОВ без зміни статутного капіталу), відповідний крок пропускається, але право учасника та умови внеску залишаються в метаданих ППВК.

Для розподілу прибутку смарт-контракт не повинен автономно “вирішувати” виплату дивідендів. Він може виконувати контрольні правила. До рішення загальних зборів система отримує підтверджені значення власного капіталу, нерозподіленого прибутку, резервів, наявних обмежень і запланованої суми виплат. Якщо порушується захисний поріг

або відсутній необхідний документ, подія переходить у статус “заблоковано до затвердження”. Розблокування можливе лише після нового підписаного рішення/коригування даних. Така модель зберігає людську компетенцію органів управління, але мінімізує обхід контрольних процедур.

Для кооперативів блокчейн може фіксувати історію пайових внесків, умови членства, рішення про повернення паю та джерело виплати. Це знижує ризик конфліктів щодо суми внеску і дати виникнення права на повернення. Однак smart contract не повинен автоматично класифікувати пай як equity або liability без налаштованого методичного тесту; класифікаційна логіка має бути прозорою та затвердженою в обліковій політиці.

Інтегрована методика обліку, контролю й аудиту власного капіталу передбачає наступні кроки: ідентифікувати організаційно-правову форму → визначити юридичний тип капітальної події → перевірити економічну сутність прав/обов'язків → обрати компонент власного капіталу або зобов'язання → застосувати аналітичний рахунок → виконати нормативні контрольні тести → сформулювати ППВК → зафіксувати контрольний хеш у дозволеному блокчейні → відобразити у звітності → провести аудиторський слід / звірка даних. Запропонована схема змінює логіку методики: організаційно-правова форма є стартовим контекстом, але не кінцевим критерієм бухгалтерської класифікації. Кінцеве рішення має враховувати економічні права та обов'язки. Саме це дозволяє уникнути ситуації, коли слово “капітал” у законі автоматично означає власний капітал (equity) у бухгалтерському сенсі або коли історично сформований компонент чистих активів при реорганізації безпідставно стає статутним капіталом.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведене дослідження показало, що сучасна методика бухгалтерського обліку власного капіталу в Україні потребує не повної відмови від чинного Плану рахунків, а глибокої диференціації аналітики і процедур контролю залежно від організаційно-правової форми та економічної сутності прав власників. Найбільш суттєві відмінності виникають у ТОВ/ТДВ, акціонерних товариствах, кооперативах, фермерських господарствах, малих і мікропідприємствах та суб'єктах державного/комунального сектору в перехідний період.

Після змін законодавства юридична конструкція додаткового капіталу ТОВ/ТДВ стала окремим джерелом методичного ризику. Запропоновано відокремити такі внески на аналітичному рівні рахунку 422 і застосовувати тест економічної сутності, щоб внесок із безумовним обов'язком повернення не був автоматично класифікований як власний капітал. Для кооперативів запропоновано тест погашуваності паю, що наближує національну практику до IAS 32 та IFRIC 2, а неподільний фонд пропонується виділити в окремий контрольний аналітику.

Для малих підприємств запропоновано не повертатися до повного звіту про власний капітал,

а застосувати ризик-орієнтоване розкриття за критерієм “капітальної складності”.

В обліку розподілу прибутку сформульовано підхід попереднього контролю за збереженням капіталу: законодавчі обмеження мають бути перетворені на формалізовані правила, які перевіряються до прийняття або виконання рішення про дивіденди. Це зближує бухгалтерський облік із внутрішнім контролем і зменшує ризик ситуацій, коли порушення виявляється лише під час аудиту. Блокчейн може дати практичний ефект лише як рівень підтвердження з дозволенним доступом, що криптографічно пов'язує рішення, внески, реєстраційні факти, бухгалтерські записи та контрольні результати. Він не усуває подвійний запис, професійне судження або зовнішній аудит і не вирішує проблему достовірності первинного факту. Саме тому запропонована модель базується на зберіганні документів поза блокчейном, у блокчейн хешах і статусах, передбачає застосування мультипідпису та коригування реєстру в режимі лише додавання для забезпечення цілісності й підтверджуваності операцій з власним капіталом.

Перспективами подальших досліджень є: тестування запропонованої методики на вибірці українських ТОВ, кооперативів і підприємств у процесі перетворення; розроблення формальної моделі оцінки “капітальної складності” для НП(С)БО 25; побудова типового смарт-контракту набору контрольних правил для дивідендів та внесків; дослідження податкових наслідків внесків до додаткового капіталу ТОВ/ТДВ; вивчення узгодження блокчейну з електронним аудитом та XBRL/таксономією фінансової звітності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про внесення змін до статті 12 Закону України “Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю” : Закон України від 31.07.2025 № 4564-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4564-20>.
2. Бобяк А. П. Власний капітал підприємства, як економічна категорія, та його облік. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2011. № 1(19). С. 55-58. DOI: 10.26642/pbo-2011-1(19)-55-58.
3. Легенчук С. Ф., Поліщук І. Р. Обліково-аналітичне забезпечення управління власним капіталом. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2015. № 1(31). С. 197-211. DOI: 10.26642/pbo-2015-1(31)-197-211.
4. Боримська К. П., Варічева Р. В. Удосконалення методичного забезпечення облікового відображення власного капіталу в системі управління акціонерним товариством. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2011. № 3(21), ч. 1. С. 58-70. DOI: 10.26642/pbo-2011-3(21)Ч.1-58-70.
5. Коваль Л. В., Болахівська В. В. Бухгалтерський облік власного капіталу в управлінні підприємством. *Агросвіт*. 2019. № 9. С. 53-58. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.9.53.
6. Колісник О., Томша А. Методичні підходи та організація обліку і аудиту власного капіталу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-37-29.
7. Чудовець В. В. Удосконалення обліку власного капіталу господарських товариств. *Сучасні кризові явища в економіці та проблеми облікового, контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством : матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. конф.*, Луцьк, 25 травня 2024 р. Луцьк, 2024. С. 233-236. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/18922>.
8. Ганусич В., Шімон В. Теоретичні аспекти обліку власного капіталу: порівняння національних та міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 9. С. 140-158. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-9-140-158.
9. Yeremian O., Sarapina O. Current issues and development prospects of enterprise equity accounting, auditing, and analysis. *Galician Economic Journal*. 2026. Vol. 98, No. 1. P. 43-53. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.01.043.
10. Dai J., Vasarhelyi M. A. Toward Blockchain-Based Accounting and Assurance. *Journal of Information Systems*. 2017. Vol. 31, No. 3. P. 5-21. DOI: 10.2308/isis-51804.
11. Coyne J. G., McMickle P. L. Can Blockchains Serve an Accounting Purpose? *Journal of Emerging Technologies in Accounting*. 2017. Vol. 14, No. 2. P. 101-111. DOI: 10.2308/jeta-51910.
12. Schmitz J., Leoni G. Accounting and Auditing at the Time of Blockchain Technology: A Research Agenda. *Australian Accounting Review*. 2019. Vol. 29, No. 2. P. 331-342. DOI: 10.1111/auar.12286.
13. Alles M., Gray G. L. “The first mile problem”: Deriving an endogenous demand for auditing in blockchain-based business processes. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2020. Vol. 38. Article 100465. DOI: 10.1016/j.accinf.2020.100465.
14. Попівняк Ю. М. Технологія блокчейн у бухгалтерському обліку й аудиті: сучасний стан, можливості та перспективи застосування. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3(89). С. 137-144. DOI: 10.26642/ema-2019-3(89)-137-144.
15. Мацьків Г., Смірнова І., Малікова А., Пугаченко О., Дубініна М. Застосування технології блокчейн у бухгалтерському обліку та аудиті: досвід України та Казахстану. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 1, No. 48. P. 180-192. DOI: 10.55643/fcaptr.1.48.2023.3955.
16. Іванова Н. А., Мільман Л. М., Сакун А. Ж. Застосування блокчейн-технологій у бухгалтерському обліку та аудиті: аналіз інноваційних можливостей у контексті цифрової трансформації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 2. DOI: 10.37634/efp.2024.2.3.

REFERENCES

1. Pro vnesennia zmin do statti 12 Zakonu Ukrainy "Pro tovarystva z obmezhenoiu ta dodatkovoiu vidpovidalnistiu" : Zakon Ukrainy vid 31.07.2025 № 4564-IX, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4564-20>.
2. Bobiak, A. P. (2011), Vlasnyi kapital pidpriemstva, yak ekonomichna katehoriia, ta yoho oblik, *Problemy teorii ta metodologii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, № 1(19), s. 55-58. DOI: 10.26642/pbo-2011-1(19)-55-58.
3. Lehenchuk, S. F. and Polishchuk, I. R. (2015), Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia vlasnym kapitalom, *Problemy teorii ta metodologii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, № 1(31), s. 197-211. DOI: 10.26642/pbo-2015-1(31)-197-211.
4. Borymska, K. P. and Varicheva, R. V. (2011), Udoshkonalennia metodychnoho zabezpechennia oblikovoho vidobrazhennia vlasnoho kapitalu v systemi upravlinnia aktsionernym tovarystvom, *Problemy teorii ta metodologii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, № 3(21), ch. 1, s. 58-70. DOI: 10.26642/pbo-2011-3(21)Ч.1-58-70.
5. Koval, L. V. and Bolekhivska, V. V. (2019), Bukhgalterskyi oblik vlasnoho kapitalu v upravlinni pidpriemstvom, *Ahrosvit*, № 9, s. 53-58. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.9.53.
6. Kolisnyk O. and Tomsha A. (2022), Metodychni pidkhody ta orhanizatsiia obliku i audytu vlasnoho kapitalu pidpriemstva, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 37. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-37-29.
7. Chudovets, V. V. (2024), Udoshkonalennia obliku vlasnoho kapitalu hospodarskykh tovarystv, *Suchasni kryzovi yavyshcha v ekonomitsi ta problemy oblikovoho, kontrolnoho ta analitychnoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemstvom : materialy XVI Mizhnar. nauk.-prakt. konf., Luts'k, 25 travnia 2024 r.*, Luts'k, s. 233-236, available at: <https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/18922>.
8. Hanusych V. and Shimon V. (2025), Teoretychni aspekty obliku vlasnoho kapitalu: porivniania natsionalnykh ta mizhnarodnykh standartiv bukhgalterskoho obliku, *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, № 9, s. 140-158. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-9-140-158.
9. Yeremian O. and Sarapina O. (2026), Current issues and development prospects of enterprise equity accounting, auditing, and analysis, *Galician Economic Journal*, vol. 98, No. 1, p. 43-53. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.01.043.
10. Dai J. and Vasarhelyi, M. A. (2017), Toward Blockchain-Based Accounting and Assurance, *Journal of Information Systems*, vol. 31, No. 3, p. 5-21. DOI: 10.2308/isis-51804.
11. Coyne, J. G. and McMickle, P. L. (2017), Can Blockchains Serve an Accounting Purpose?, *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, vol. 14, No. 2, p. 101-111. DOI: 10.2308/jeta-51910.
12. Schmitz J. and Leoni G. (2019), Accounting and Auditing at the Time of Blockchain Technology: A Research Agenda, *Australian Accounting Review*, vol. 29, No. 2, p. 331-342. DOI: 10.1111/auar.12286.
13. Alles M. and Gray, G. L. (2020), "The first mile problem": Deriving an endogenous demand for auditing in blockchain-based business processes, *International Journal of Accounting Information Systems*, vol. 38, Article 100465. DOI: 10.1016/j.accinf.2020.100465.
14. Popivniak, Yu. M. (2019), Tekhnolohiia blokchein u bukhgalterskomu obliku y audyti: suchasnyi stan, mozhlyvosti ta perspektyvy zastosuvannia, *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, № 3(89), s. 137-144. DOI: 10.26642/ema-2019-3(89)-137-144.
15. Matskiv H., Smirnova I., Malikova A., Puhachenko O. and Dubinina M. (2023), Zastosuvannia tekhnolohii blokchein u bukhgalterskomu obliku ta audyti: dosvid Ukrainy ta Kazakhstanu, *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 1, No. 48, p. 180-192. DOI: 10.55643/fcaptop.1.48.2023.3955.
16. Ivanova, N. A., Milman, L. M. and Sakun, A. Zh. (2024), Zastosuvannia blokchein-tekhnolohii u bukhgalterskomu obliku ta audyti: analiz innovatsiinykh mozhlyvostei u konteksti tsyfrovoy transformatsii, *Ekonomika. Finansy. Pravo*, № 2. DOI: 10.37634/efp.2024.2.3.

Стаття надійшла: 14.07.2026

Стаття прийнята: 12.08.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026

ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ

Збірник наукових праць

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

Випуск 87

Літературний редактор – Муравицька Н. О.
Коректор – Проскурник І. М.

Комп'ютерний макет видавництва
ЛЬВІВСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Електронна версія : <http://www.lute.lviv.ua/education/nauk-vydan/visnyk-ekon/>

Підписано до друку 01.09.2026 р.
Формат 60х84/8. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman. Друк на різнографі.
28 др. арк. 26,2 ум. др. арк. 24,6 облік. видавн. арк.
Тираж 300 прим. Зам. 469.

Віддруковано в друк. видавництва Львівського торговельно-економічного університету
79005, м. Львів, вул. Туган-Барановського, 10. Тел. 275-65-50. e-mail drook@ukr.net
Свідоцтво Держкомітету інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України
серія ДК № 5149 від 15.07.2016 р.