

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ODESA NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY

ВІСНИК
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ



SOCIO-ECONOMIC RESEARCH BULLETIN

Науковий журнал

Scientific journal

№ 3-4 (94-95) 2025

Засновано у серпні 1999 р.

The scientific edition was founded in August 1999

Періодичність видання – 4 рази на рік

Frequency – four times a year

Одеса – 2025

Odesa – 2025

Науковий журнал включено до категорії «Б» в Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук за галуззю «Економічні науки» згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України № 409 від 17.03.2020 р.

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Інтернет за рішенням вченої ради Одеського національного економічного університету (Протокол № 4 від 23.12.2025 р.).

Міжнародна індексація та реферування: ERIH PLUS – з 20.06.2018 р.; WorldCat – з 2018 р.; Ulrich's Periodicals Directory – з 18.08.2017 р.; RePEc – з грудня 2016 р., Index Copernicus International – з грудня 2014 р. (ICV 2024: 79.48); Google Scholar – з 2008 р. (h-index 31).

Засновник і видавець: Одеський національний економічний університет

Редакційна колегія:

Ковальов А.І.	головний редактор, доктор екон. наук, професор, ОНЕУ (Україна)
Літвінов О.С.	заст. головного редактора, доктор екон. наук, професор, ОНЕУ (Україна)
Божкова В.В.	доктор екон. наук, професор, Сумський державний педагогічний університет ім. А.С.Макаренка (Україна)
Віндспергер Йозеф	доктор екон. наук, професор, Віденський університет (Австрія)
Гжибовська-Бжезінська Маріола	доктор екон. наук, професор, Вармінсько-Мазурський університет в Ольштині (Республіка Польща)
Грінченко Р.В.	доктор екон. наук, професор, ОНЕУ (Україна)
Гудзь Т.П.	відп. редактор, доктор екон. наук, професор, Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» (Україна)
Дербенцев В.Д.	кандидат екон. наук, доцент, Інститут інформаційних технологій в економіці Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана (Україна)
Жуковська А.Ю.	доктор екон. наук, професор, Західноукраїнський національний університет (Україна)
Замула І.В.	доктор екон. наук, професор, Державний університет «Житомирська політехніка» (Україна)
Заротіадіс Грігоріс	доктор екон. наук, професор, Університет Арістотеля в Салоніках (Греція)
Кузнецова І.О.	доктор екон. наук, професор, ОНЕУ (Україна)
Мальований М.І.	доктор екон. наук, професор, Уманський національний університет садівництва (Україна)
Марцінковський Бартош	доктор філософії з економіки, доцент, Познанський університет економіки та бізнесу (Республіка Польща)
Мельниченко О.В.	доктор екон. наук, професор, Гданський політехнічний університет (Республіка Польща)
Мищенко С.В.	доктор екон. наук, професор, Державний торговельно-економічний університет (Україна)
Мунтян Міхаела-Кармен	доктор філософії з економіки, доцент, Нижньодунайський університет в м. Галац (Румунія)
Нездоймінов С.Г.	кандидат екон. наук, доцент, ОНЕУ (Україна)
Несененко П.П.	доктор екон. наук, доцент, ОНЕУ (Україна)
Прохазка Давід	доктор філософії з економіки, доцент, Вища школа економіки в Празі (Чеська Республіка)
Саснєс М.А.	доктор екон. наук, професор, ОНЕУ (Україна)
Сисосва І.М.	доктор екон. наук, професор, Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету (Україна)
Соколюк Маріан	доктор екон. наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Румунія)
Соловійова В.В.	кандидат екон. наук, доцент, Державний університет економіки і технологій (Україна)
Чукурна О.П.	доктор екон. наук, професор, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку (Україна)

Редактор-коректор: Батанова Т. В.

Адреса редакції та редакційної колегії:

Україна, 65082, м. Одеса, вул. Гоголя, 18, ауд. 110, Одеський національний економічний університет, науково-редакційний відділ, тел.: (048) 777-89-16; web-сайти: <https://vsed-oneu.com.ua>, <http://vsed.oneu.edu.ua>; e-mail: sbornik.odeu@oneu.edu.ua, sbornik.vsed.oneu@gmail.com.

Одеський національний економічний університет зареєстрований як суб'єкт у сфері друкованих медіа та внесений до Реєстру суб'єктів у сфері медіа Національною Радою України з питань телебачення і радіомовлення (Рішення № 1914 від 30.05.2024 р.). Ідентифікатор медіа – R30-03352.



Вісник соціально-економічних досліджень є науковим виданням з відкритим доступом. Усі статті ліцензуються відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License. Переглянути копію ліцензії можна за посиланням: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>.

© Одеський національний економічний університет, 2025

© Редакція журналу «Вісник соціально-економічних досліджень», 2025

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Куліков О. П. ІННОВАЦІЇ У СУЧАСНИХ КОНТЕКСТАХ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ	9
Макуха С. М. ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА	24
Ольвінська Ю. О., Сазонов К. О. СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИС- ЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	39
Погорєлова Т. В., Юрескул І. В. РОЗВИТОК СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ	49
Тельнова Г. В. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ТА ПРОЦЕСНИЙ ПІДХОДИ	63

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ТА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ

Познанська І. В., Пужанський І. М. ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЛЮДИНО-ОРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ	78
---	----

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

Derbentsev V. D., Kravchenko V. H., Andreichikov D. I. ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE INSURANCE INDUSTRY: OPPORTUNITIES, BARRIERS AND STRATEGIC PERSPECTIVES	92
---	----

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

Кир'язова Т. О., Шикіна Н. А., Маринов Д. М. ЕВОЛЮЦІЯ БЮДЖЕТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН	113
Слатвінська М. О., Іванов І. Д. НЕПРЯМІ ПОДАТКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІСКАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ	127

МЕНЕДЖМЕНТ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Hadzhun I. O. FEATURES OF CIVIL SERVANTS' MOTIVATION IN THE DIGITAL ENVIRONMENT	143
--	-----

Mishchenko M. I., Kozubenko E. Yu.

DIGITAL COMPETENCIES OF LOGISTICS MANAGERS IN THE SOCIO-ECONOMIC AND PSYCHOLOGICAL MECHANISM OF ENTERPRISE MANAGEMENT 154

Zhyvtsov V. O.

THE LOGISTICS SYSTEM OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE AS A SOCIO-ECONOMIC STRUCTURE: THEORETICAL FOUNDATIONS OF FUNCTIONING AND DEVELOPMENT 169

МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

Беляєв Є. С.

ЕВОЛЮЦІЯ БРЕНДИНГУ ПІДПРИЄМСТВ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КЛАСИЧНИХ І СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ 184

АВТОРИ СТАТЕЙ

194

The «Socio-Economic Research Bulletin» scientific journal was included in category «B» in the list of scientific professional editions of Ukraine, which can be published the results of dissertations for the degree of doctor and candidate in Economics sciences according to the decree of Ministry of Education and Science of Ukraine dated from 17.03.2020, No. 409.

The scientific edition was recommended to printing and distribution to Internet by the decision of Academic Council of Odesa National Economic University (Protocol No. 4, 23.12.2025).

International indexation and referencing: ERIH PLUS – from 20.06.2018; WorldCat – from 2018; Ulrich's Periodicals Directory – from 18.08.2017; RePEc – from December 2016, Index Copernicus International – from December 2014 (ICV 2024: 79.48); Google Scholar – from 2008 (h-index 31).

Founder and publisher: Odesa National Economic University

Editorial Board:

Kovalyov Anatoliy
Litvinov Oleksandr
Bozhkova Victoriia

editor-in-chief, doctor of economics, professor, ONEU (Ukraine)
vice-editor in chief, doctor of economics, professor, ONEU (Ukraine)
doctor of economics, professor, Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko (Ukraine)

Chukurna Olena

doctor of economics, professor, State University of Intellectual Technologies and Communications (Ukraine)

Derbentsev Vasyly

PhD in economics, associate professor, Institute of Information Technologies in Economics of the Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Gudzy Tetiana

responsible editor, doctor of economics, professor, Poltava University of Economics and Trade (Ukraine)

Hrinchenko Raisa
Grzybowska-Brzezińska Mariola

doctor of economics, professor, ONEU (Ukraine)
doctor of economics, professor, University of Warmia and Mazury in Olsztyn (Republic of Poland)

Kuznetsova Inna
Maliiovanyi Mykhaylo

doctor of economics, professor, ONEU (Ukraine)
doctor of economics, associate professor, Uman National University of Horticulture (Ukraine)

Marcinkowski Bartosz

PhD in economics, associate professor, Poznań University of Economics and Business (Republic of Poland)

Melnychenko Oleksandr
Mishchenko Svitlana
Muntean Mihaela-Carmen
Nesenenko Pavlo
Nezdoyminov Sergii
Prochazka David
Saiensus Mariia
Socoliuc Marian
Solovieva Victoria

doctor of economics, professor, Gdańsk University of Technology (Republic of Poland)
doctor of economics, professor, State University of Trade and Economics (Ukraine)
dr. hab., associate professor, Universitatea Dunarea de Jos din Galati (Romania)
doctor of economics, associate professor, ONEU (Ukraine)
PhD in economics, associate professor, ONEU (Ukraine)
Ph.D in economics, Vysoká škola ekonomická v Praze (Czech Republic)
doctor of economics, professor, ONEU (Ukraine)
doctor of economics, professor, Stefan cel Mare University of Suceava (Romania)
PhD in economics, associate professor, State University of Economics and Technology (Ukraine)

Sysoieva Inna

doctor of economics, professor, Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics of the Western Ukrainian National University (Ukraine)

Windsperger Josef
Zamula Iryna
Zarotiadis Grigoris
Zhukovska Alina

doctor of economics, associate professor, University of Vienna (Austria)
doctor of economics, professor, Zhytomyr Polytechnic State University (Ukraine)
doctor of economics, professor, Aristotle University of Thessaloniki (Greece)
doctor of economics, professor, Western Ukrainian National University (Ukraine)

Proofreader editor:

Batanova T.V.

Editorial office:

18, Gogolya Str., of. 110, Odesa, 65082, Ukraine, Odesa National Economic University,
Scientific and Editorial Department, tel.: + 38 (048) 777-89-16;
website: <https://vsed-oneu.com.ua>; <http://vsed.oneu.edu.ua>;
e-mail: sbornik.odeu@oneu.edu.ua.

Odesa National Economic University was registered as a subject in the field of print media and included in the Register of subjects in the field of media by the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting (Decision No. 1914 dated 30.05.2024). The media identifier is R30-03352.



The «Socio-Economic Research Bulletin» scientific journal is an open access edition and all articles are licensed with the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>.

© Odesa National Economic University, 2025

© Editorial of the «Socio-economic research bulletin» scientific journal, 2025

CONTENTS

ECONOMICS AND NATIONAL ECONOMY MANAGEMENT

Kulikov Oleksii INNOVATIONS IN CONTEMPORARY CONTEXTS: TRANSFORMATION OF INNOVATION-INVESTMENT MECHANISMS OF ECONOMIC DEVELOPMENT	9
Makukha Serhii PROSPECTS FOR UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY BASED ON PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP	24
Olvinska Yuliia, & Sazonov Kostiantyn STATISTICAL ANALYSIS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES INNOVATION ACTIVITY AS A TOOL FOR ACHIEVING A SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS	39
Pohorielova Tetiana, & Yureskul Ivan AGRIBUSINESS ENTITIES DEVELOPMENT IN UKRAINE: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS	49
Telnova Hanna THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF THE GLOBAL DIGITAL ECONOMY: STRUCTURAL-FUNCTIONAL AND PROCESS APPROACHES	63

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AND SOCIAL-LABOR RELATIONS

Poznanska Inna, & Puzhansky Ivan PROSPECTS FOR THE FORMATION OF AN ENSURING DEVELOPMENT SYSTEM OF A HUMAN-ORIENTED ECONOMIC MODEL IN UKRAINE	78
---	----

MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMICS

Derbentsev Vasyi, Kravchenko Volodymyr, & Andreichikov Dmytro ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE INSURANCE INDUSTRY: OPPORTUNITIES, BARRIERS AND STRATEGIC PERSPECTIVES	92
--	----

FINANCE, BANKING, INSURANCE AND STOCK MARKET

Kyriazova Tetiana, Shykina Nataliya, & Marynov Dmytro EVOLUTION OF THE BUDGET SYSTEM OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF INSTITUTIONAL CHANGES	113
Slatvinska Maryna, & Ivanov Ivan INDIRECT TAXES IN ENSURING OF THE STATE FISCAL SECURITY	127

MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Hadzhun Iryna FEATURES OF CIVIL SERVANTS' MOTIVATION IN THE DIGITAL ENVIRONMENT	143
--	-----

Mishchenko Maksym, & Kozubenko Evelina

DIGITAL COMPETENCIES OF LOGISTICS MANAGERS IN THE SOCIO-
ECONOMIC AND PSYCHOLOGICAL MECHANISM OF ENTERPRISE
MANAGEMENT 154

Zhyvtsov Valentyn

THE LOGISTICS SYSTEM OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE AS A
SOCIO-ECONOMIC STRUCTURE: THEORETICAL FOUNDATIONS OF
FUNCTIONING AND DEVELOPMENT 169

MARKETING, ENTREPRENEURSHIP AND TRADE

Beliaiev Yehor

EVOLUTION OF ENTERPRISE BRANDING: COMPARATIVE ANALYSIS
OF CLASSICAL AND MODERN APPROACHES 184

AUTHORS OF ARTICLES

194

***ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ***

УДК 330.341.1:338

Олексій Петрович КУЛІКОВ

кандидат юридичних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної та адміністративно-господарської роботи, Державний торговельно-економічний університет, Україна, e-mail: o.kulikov@knute.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5400-4133>

ІННОВАЦІЇ У СУЧАСНИХ КОНТЕКСТАХ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Куліков, О. П. Інновації у сучасних контекстах : трансформація інноваційно-інвестиційних механізмів розвитку економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2025. № 3-4 (94-95). С. 9–23.

Анотація. У статті досліджено еволюцію понятійного апарату економічного розвитку («інновації», «інвестиції», «механізми») та його вплив на сутність і зміст інноваційно-інвестиційних механізмів забезпечення стратегічних цілей розвитку економіки України. Обґрунтовано доцільність використання у дослідженні системного й міждисциплінарного підходів, які дають змогу інтегрувати різні теоретичні й концептуальні підходи та практичні інструменти в єдиний методологічний підхід. Розкрито сутність і зміст сучасних контекстів еволюції поняття «інновація», показано його трансформацію від класичних моделей до нової філософії інновацій, що враховує відповідальність, стійкість, соціальні та екологічні аспекти. Визначено роль інновацій у забезпеченні сучасної динаміки економічного розвитку та окреслено напрями формування інноваційних екосистем як адаптивних динамічних систем, здатних забезпечувати багаторівневі продуктивні взаємодії між їх суб'єктами. Особливу увагу приділено концептуальному підходу до дослідження відповідальних інновацій, що розширює традиційні уявлення про інноваційно-інвестиційні механізми та їх функціональні складові у забезпеченні розвитку економіки. Теоретично обґрунтовано, що суб'єктна спрямованість інноваційно-інвестиційних механізмів змінюється під впливом глобальних викликів та потребує запровадження сучасних методів та інструментів підтримки інновацій. Одержані результати створюють підґрунтя для розроблення практико-орієнтованих моделей розвитку адаптивних інноваційних екосистем, а також обґрунтування стратегічних орієнтирів, технологій, інструментів їх реалізації. Запропонований підхід щодо структурування інноваційно-інвестиційних механізмів економічного розвитку створює основу для системної інтеграції інноваційних, інвестиційних, управлінських процесів у цілому у стратегічному управлінні бізнесом в умовах повоєнного відновлення України.

Ключові слова: інновації; інвестиції; інноваційні екосистеми; відповідальні інновації; інноваційно-інвестиційний механізм; функціональні складові механізму.

Oleksii KULIKOV

PhD in Law, Associate Professor, Vice-Rector for Scientific, Pedagogical and Administrative Work, State University of Trade and Economics, Ukraine, e-mail: o.kulikov@knute.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5400-4133>

INNOVATIONS IN CONTEMPORARY CONTEXTS: TRANSFORMATION OF INNOVATION-INVESTMENT MECHANISMS OF ECONOMIC DEVELOPMENT

Kulikov, O. (2025). Innovations in contemporary contexts: transformation of innovation-investment mechanisms of economic development [Innovatsii u suchasnykh kontekstakh: transformatsiia innovatsiino-investytsiinykh mekhanizmiv rozvytku ekonomiky], *Socio-economic research bulletin; Visnik social'no-ekonomichnih doslidzhen'* (ISSN 2313-4569), Odesa National Economic University, Odesa, No. 3-4 (94-95), pp. 9–23.

Abstract. The article investigates the evolution of the concepts of economic development («innovation», «investment» and «mechanisms») and reveals their impact on the substance and content of innovation-investment mechanisms for achieving Ukraine's strategic economic objectives. The relevance of applying systemic and interdisciplinary approaches is substantiated, as their use enables the integration of diverse theoretical and conceptual perspectives together with practical instruments into a unified methodological framework. The essence and contemporary contexts of the evolution of the concept of «innovation» are disclosed, demonstrating its transformation from classical models to a new philosophy that incorporates responsibility, resilience, and socio-ecological dimensions. The role of innovation in sustaining the dynamics of economic development is emphasized, and pathways for the formation of innovation ecosystems are outlined, conceptualized as adaptive dynamic systems capable of ensuring multi-level productive interactions among their actors. Particular attention is paid to the conceptual approach to responsible innovation, which broadens traditional understandings of innovation-investment mechanisms and their functional components in sustaining economic growth. The study theoretically demonstrates that the subject-orientation of innovation-investment mechanisms is shifting under the influence of global challenges, necessitating the introduction of advanced methods and instruments for innovation support. The findings provide a foundation for the development of practice-oriented models of adaptive innovation ecosystems, as well as for the substantiation of strategic guidelines, technologies, and instruments for their implementation. The proposed approach establishes a basis for the systemic integration of innovation, investment, and management processes within strategic business governance in the context of Ukraine's post-war recovery.

Keywords: innovation; investment; innovation ecosystems; responsible innovations; innovation-investment mechanism; functional components of the mechanism.

JEL classification: H110; O380

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(94-95\).2025.9-23](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(94-95).2025.9-23)

Постановка проблеми у загальному вигляді. Динамічність розвитку глобального середовища під впливом викликів четвертої та п'ятої промислових революцій, глобальних кліматичних трансформацій, складних геополітичних процесів змінюють інноваційну основу економічного розвитку та функціонування цілих галузей, національних економік, світу у цілому. Водночас змінюються стратегічні контексти інновацій та інноваційного розвитку, механізмів й інструментів забезпечення інновацій і залучення інвестицій. Переосмислення понятійного апарату у сфері інноваційно-інвестиційного розвитку («інновації», «інвестиції», «механізми забезпечення») у нових контекстах через призму суспільно значимих стратегічних пріоритетів «зеленого» курсу економіки, цифрової трансформації та сталого розвитку створює новий теоретико-методологічний ландшафт для подальших досліджень. Безумовна актуальність таких досліджень пов'язана з практичними завданнями післявоєнного відновлення економіки України.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Дослідження міжнародних рейтингових позицій інноваційно-інвестиційного розвитку України дає змогу стверджувати про відсутність системної трансформації механізмів їх забезпечення з

урахуванням сучасних світових трендів і поглибленням євроінтеграційних процесів (Global Innovation Index, 2024) [1]. Огляд вітчизняних публікацій з досліджуваної проблематики свідчить про багатовекторність підходів щодо розвитку інноваційно-інвестиційної сфери в Україні. Зокрема В. Морозов та ін. [2], М. Кондрашова та ін. [3] пов'язують завдання щодо досягнення економічної та соціальної стабільності України з переходом на інноваційні моделі «зеленої економіки», стимулювання інвестиції у відновлюванні джерела енергії, екологічно чисті технології й енергоефективні рішення. Горох О. та ін. [4], Могильна Л. та ін. [5] приділяють увагу новим методам та інструментам стратегічного управління, забезпеченню ефективності інноваційних бізнес-моделей і бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації. Проблеми інституційного забезпечення і регуляторної політики держави розкрито у працях Ю. Бажала [6], О. Маслак та ін. [7], І. Новик [8], А. Ільїної [9]. Напрями удосконалення механізмів реалізації інноваційної та інвестиційної політики як на рівні держави, так і регіонів, місцевого самоврядування, бізнесу досліджують Т. Полозова [10], К. Зайченко та ін. [11], Т. Шпомер та ін. [12], А. Ракитська [13], М. Хмелярчук та ін. [14], І. Кичко та ін. [15]. Водночас поява нових системних вимог до змісту інновацій та їх ролі у в забезпеченні інноваційно-інвестиційного розвитку економіки України в умовах повоєнного відновлення вимагає їх відповідної адаптації з урахуванням європейських практик.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проведений огляд досліджень свідчить про необхідність їх подальшого розвитку з метою розроблення методологічних підходів щодо формування інноваційно-інвестиційних механізмів забезпечення розвитку економіки з урахуванням нових контекстів і стратегічних цілей України в умовах її євроінтеграції та повоєнного відновлення. Актуальність цих питань в Україні посилює важливість інституційних трансформацій та забезпечення ефективності реформи децентралізації влади, що потребує перегляду сутності механізмів реалізації інновацій та залучення інвестицій, а також розроблення на цій основі нових підходів, методів, інструментів реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів. Пропоноване дослідження щодо вивчення сучасних контекстів еволюції понять «інновації» та інноваційно-інвестиційних механізмів розвитку економіки спрямоване на реалізацію конкретизованих пріоритетів сталого розвитку, «зеленого» переходу економіки, цифрової трансформації в умовах посилення впливу глобальних викликів.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження еволюції понятійного апарату економічного розвитку («інновації», «інвестиції», «механізми»), що визначає сутність та зміст трансформації інноваційно-інвестиційних механізмів забезпечення стратегічних цілей розвитку економіки України. Для досягнення мети визначено такі завдання: розкрити сутність та категоріальну визначеність інноваційно-інвестиційного забезпечення розвитку економіки; дослідити сучасні контексти розвитку понять «інновації», «інвестиції», «механізми»; встановити ключові теоретичні підходи щодо формування механізмів забезпечення розвитку економіки; виокремити та схарактеризувати функціональні складові інноваційно-інвестиційних механізмів розвитку економіки України в умовах євроінтеграції та її повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним з стратегічних напрямів суспільного розвитку є втілення у практичній площині нової філософії інновацій та механізмів забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку. Це передбачає

подальший розвиток теоретичних і практичних підходів щодо забезпечення конкурентоспроможності країн на світовому ринку.

Еволюція понять «інновації», «інвестиції», «механізми» є результатом переосмислення їх ролі та завдань в забезпеченні інноваційно-інвестиційного розвитку економіки: від моделей забезпечення кількісного зростання економіки до принципово нових моделей, що ґрунтуються на новому розумінні стратегічних завдань суспільного розвитку на інноваційній основі. У сучасних умовах відбувається зміна векторів досліджень інновацій: від підходу Й. Шумпетера до інновацій як нової комбінації факторів виробництва та їх руйнівного впливу на економіку та моделі конкурентоспроможності М. Портера, де інновації та інвестиції визначаються як основні структурні джерела економічного розвитку, до принципово нових інноваційних моделей в сучасних умовах. Традиційні підходи до дослідження інноваційного розвитку здійснюються, як правило, крізь призму технологічних інновацій, трансферу технологій і механізмів їх комерціалізації. Разом з тим, досвід переконує, що такий підхід є важливим, але на сьогодні не забезпечує необхідної швидкості реакції бізнесу та його адаптації до впливу глобальних викликів й сучасних трансформаційних процесів. До того ж, дослідження переконують, що технологічні інновації мають певні обмеження, під час їх впровадження не завжди ураховуються впливи на стан навколишнього природного середовища, виснаження ресурсів, якості життя та рівень добробуту людей. Відповідно, формування нового контекстуального підходу до інтерпретації інновацій потребує насамперед аналізу існуючих економічних парадигм, пов'язаних з розвитком технологічних інновацій, а також обґрунтування нових підходів для визначення напрямів трансформації інноваційно-інвестиційних механізмів розвитку економіки у сучасних умовах. За таких умов, виникає потреба у формуванні нової концепції інноваційно-інвестиційного розвитку економіки та розкриття сутності трансформації понять «інновації», «інвестиції» і «механізми» з урахуванням їх сучасного контекстуального забарвлення. Зокрема, важливим стає пошук більш широких підходів та альтернативних концепцій щодо інтерпретації інновацій з урахуванням їх ролі у суспільному розвитку через призму їх позитивних та негативних ефектів, а також економічної, екологічної та соціальної цінності. При цьому актуалізуються питання щодо соціальної та етичної відповідальності за розроблення нових перспективних технологій та невідомих чи непередбачуваних наслідків їх реалізації, що потребує урахування чутливості зацікавлених сторін у розробленні, просуванні та реалізації інновацій для потенційних споживачів, а також учасників комерційних практик, можливостей виникнення дисбалансу інвестиційних ризиків тощо.

На думку авторів, дослідження еволюції сутності, змісту та ролі інновацій у суспільному розвитку все більше набуває міждисциплінарного характеру. З точки зору міждисциплінарного підходу варто відмітити дослідження інновацій та їх еволюцією через призму: 1) попиту з точки зору потенційних споживачів, користувачів інновацій з урахуванням життєвого циклу галузі та організацій; 2) нагромаджених знань про інноваційну діяльність у конкретних секторах економіки та за видами економічної діяльності, що визначають водночас інноваційний потенціал та інвестиційні можливості конкретних організацій, а також особливості їх інституційної підтримки тощо; 3) вивчення динаміки розвитку інноваційних та науково-дослідних мереж, створених з метою співпраці у сфері інновацій та обміну знаннями.

Поєднання системного та міждисциплінарного підходу щодо дослідження поняття «інновації» забезпечує глибоке розуміння ролі, змісту, значення, сутності конкретних інновацій у забезпеченні динаміки та еволюції певної організації чи галузі економіки у сучасних умовах [16].

Теорія інноваційних екосистем пропонує нові підходи до сутності, ролі та змісту інновацій, що потребує вивчення нових факторів впливу на всіх етапах життєвого циклу інновацій, від їх розроблення до реалізації, а також відповідних механізмів інвестування. Це створює нове системне бачення розвитку наукових, технічних, економічних аспектів розроблення та впровадження інновацій у поєднанні з культурними, соціальними, організаційними умовами, а також розкриває складність функціонування і специфічність розвитку інноваційної екосистеми, її зміст, напрями і стратегічні пріоритети розвитку. Необхідно відміти, що кожна організація, конкретна територія, країна мають особливі організаційно-економічні та організаційно-правові рамки для формування інноваційної екосистеми, які віддзеркалюють специфічні особливості розвитку економіки і завдання, що вирішуються на конкретному етапі економічного розвитку [17]. Відповідно актуалізуються дослідження таких факторів впливу на інновації: 1) організаційних, що виходять за рамки наукових, технологічних та економічних контекстів; 2) компетентнісних, що визначають результативність управління інноваціями; 3) здатність організацій щодо створення партнерств, альянсів у межах інноваційної та дослідницької мереж на основі спільних цінностей, а також забезпечення ефективності таких відносин; 4) формування підприємницьких ланцюгів державного і приватного фінансування й механізмів їх забезпечення; 5) наявний рівень розвитку людського, соціального, культурного капіталу тощо [18].

У контексті мети та завдань дослідження вважаємо за доцільне розглядати інноваційну екосистему як складну адаптивну систему, що здатна до розвитку мережових зв'язків, коеволюції, самоорганізації, може забезпечувати складні багаторівневі взаємодії між її суб'єктами, має різний ступінь складності відносин, знаходиться під впливом різних факторів, що впливають на динаміку та продуктивність інноваційної екосистеми [18].

З точки зору формування інноваційно-інвестиційного забезпечення розвитку інновацій та інноваційних екосистем слушним є дослідження еволюції екосистемного підходу: від формування моделі інноваційної екосистеми на основі потрібної спіралі до моделей чотирикратної та п'ятикратної спіралі.

Наприклад, у центрі моделі розвитку інноваційної екосистеми на основі потрібної спіралі знаходяться університети (через залучення до наукових досліджень та розроблення інновацій), промисловість (як потенційний замовник інновацій, що надалі здійснює їх практичну реалізацію), уряд (який визначає механізми стимулювання у цілому інноваційно-інвестиційній сфері розвитку або економіки у цілому, або конкретних галузей, або конкретних підприємств тощо). Важливу роль в цій моделі відіграють державні інституції, що формують державну інноваційну та інвестиційну політику, зокрема у сфері освіти (знання), інтелектуальної власності (ноу-хау у розвитку галузей економіки), визначають інноваційні пріоритети розвитку, розробляють та запроваджують ефективні механізми інвестування цих пріоритетів тощо.

У моделі інноваційної екосистеми на основі чотирикратної спіралі роль четвертої сили, поряд з університетами, промисловістю, урядом, виконує громадянське суспільство, метою якого є покращення соціального добробуту (через

посилення соціального та культурного контекстів кожної інновації) [19]. Практична реалізація цього підходу вимагає розроблення та впровадження відповідних соціальних норм, встановлення суспільно значимих цінностей, урахування культурних аспектів у діяльності учасників цієї інноваційної екосистеми. При цьому роль громадянського суспільства в розвитку інноваційної екосистеми досліджують через призму [20]: 1) попиту на інновації; 2) розвитку медійного і культурного середовища; 3) залучення до участі в розвитку екосистеми незалежних некомерційних організацій; 4) формування посередницьких організацій.

Практична реалізація моделі чотирикратної спіралі дає змогу виділити унікальні або неповторні фактори, що пов'язані з діяльністю її суб'єктів, їх цінностями, специфікою функціонування, взаємодії з громадами та громадськими організаціями. Саме цілеспрямована взаємодія цих суб'єктів впливає на продуктивність інновацій у регіональному або національному контексті, а також супроводжується встановленням відповідних національних або регіональних обмежень чи організаційно-економічних або організаційно-правових механізмів.

Моделі інноваційної екосистеми на основі п'ятикратної спіралі пов'язана насамперед з посиленням екологічних контекстів інновацій та інноваційної екосистеми, де ключовими факторами є стан і збереження навколишнього середовища, особливості ресурсоспоживання, забезпечення енергоефективності, переходу на моделі «зеленої» економіки та сталого розвитку [21]. Автори слушно стверджують про важливість розвитку регіональних екосистем та доцільність їх переходу до стратегій розумної спеціалізації через впровадження механізмів і стандартів сталого розвитку [22–24].

Погоджуємося з думкою науковців щодо характеристики інноваційної екосистеми як трансфакторної, яка формується під впливом сукупності різноманітних факторів в умовах нових технологічних викликів. Причинами цього є динамічна зміна наявності та доступності як матеріальних ресурсів (фізична інфраструктура, ресурси, виробничі потужності тощо), так і нематеріальних (людський капітал, соціальний капітал, інтелектуальний капітал, культурний капітал, знання, почуття спільноти, комунікація, підприємницька культура, співпраця та мережева взаємодія тощо), а також достатнього фінансового капіталу. Дослідження цих факторів у сукупності, а також зміни динаміки кореляційної залежності між ними у часі та просторі, оцінювання їх впливу на діяльність учасників інноваційної екосистеми дають змогу визначити особливості її формування та розвитку, створюють основу для модернізації інноваційно-інвестиційних механізмів забезпечення згуртованості її суб'єктів, а також досягнення стабільності та здатності до еволюційного розвитку.

Такий підхід дає змогу визначити сучасну специфіку інноваційно-інвестиційних механізмів, методів та технологій, у тому числі у формуванні складної інституційної мережі, яка має враховувати організаційну поведінку суб'єктів інноваційної екосистеми й соціальні аспекти її розвитку [18]. Ключові етапи еволюції теоретичних підходів щодо розуміння інновацій, їх сутності, змісту та ролі у суспільному розвитку подано на рис. 1.

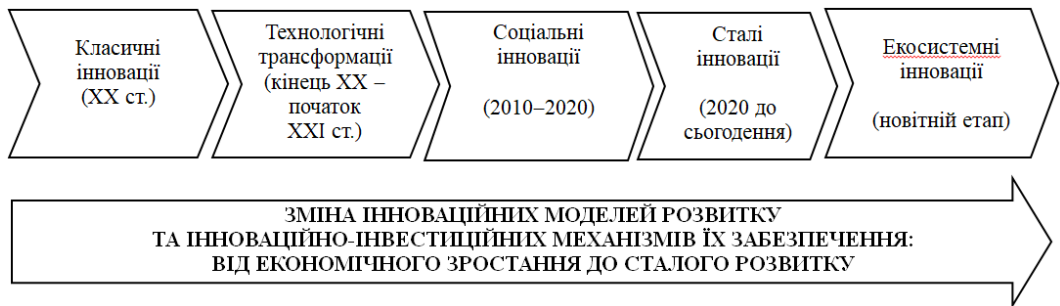


Рис. 1. Еволюція поняття інновації у контексті сталого розвитку

Джерело: розроблено автором

Подальший розвиток такий підхід одержав у теорії дослідження екосистеми на основі багатофакторно-мережевого підходу, що враховує поведінку її потенційних учасників, які представлені різними спільнотами та суб'єктами (бізнес, наукова спільнота, територіальні громади, регіональні та державні органи влади, громадські організації тощо) [22]. На погляд автора, цей підхід є надзвичайно важливим, а його подальший розвиток у поєднанні із іншими теоретичними підходами слугує методологічною основою формування сучасного інноваційно-інвестиційного забезпечення розвитку національних і регіональних інноваційних екосистем, відносин між бізнесом, наукою, інституціями, зацікавленими сторонами у виробництві інноваційної продукції, формуванні інноваційних мережевих інноваційних бізнес-моделей, що розширює можливості використання наявних матеріальних та нематеріальних активів та змінює сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку.

У цьому контексті важливим є концептуальний підхід щодо дослідження відповідальних інновацій, який значно розширює традиційні підходи до таких категорій, як інновації, інвестиції, механізми їх забезпечення тощо. За такого підходу спектри дослідження інновацій розширюється (продуктові, процесні, маркетингові, організаційні) та включають не лише технологічні, а й нетехнологічні інновації, ураховують ринкове та неринкове середовище їх розроблення та реалізації. Важливим альтернативним результатом такого підходу є розроблення та впровадження інноваційних стратегій сталого розвитку (особливо в умовах повоєнного відновлення України, зокрема щодо проведення реконструкції та модернізації економічних систем тощо). Вони мають бути орієнтовані на користувачів і споживачів відкритих інновацій, розробок з відкритим вихідним кодом, а також інноваційних стратегій, заснованих на спільних ресурсах, принципах сталості тощо. Отже, подальші дискусії щодо реалізації концепції відповідальних інновацій мають бути спрямовані на подолання суперечностей між ними і враховувати як взаємозв'язки між інноваціями та їх впливом на економіку, так і між інноваціями та відповідальністю щодо їх розроблення й практичної реалізації, сприяти розвитку сучасних інноваційно-інвестиційних механізмів їх забезпечення [23–25].

Проведене дослідження дає змогу визначити ключові етапи еволюції поняття «інновації», що є важливим результатом для визначення сучасної специфіки інноваційно-інвестиційних механізмів забезпечення розвитку економіки на різних рівнях: від конкретної організації до локальної, регіональної, національної екосистеми (табл. 1).

Таблиця 1

Етапи еволюції поняття «інновації» у контексті сталого розвитку

Етап	Внутрішні та зовнішні рушійні фактори розвитку	Стратегічні детермінанти сталих інновацій	Ризики та загрози у реалізації інновацій	Впливи через критерії сталого розвитку
Класичний етап (економічні, XX ст.)	Внутрішні: орієнтир на прибутковість; продуктивність; зовнішні: конкуренція, індустріалізація.	Орієнтація на економічне зростання, інвестиції у виробництво.	Висока ресурсо-місткість, ресурсо-споживання, екологічні наслідки, соціальна диференціація.	Обмежений вплив: економічна ефективність без урахування соціальних і екологічних факторів.
Технологічні трансформації (кінець XX – початок XXI ст.)	Внутрішні: цифровізація; автоматизація; зовнішні: глобалізація, технологічні революції.	Інноваційні стратегії, що орієнтовані на технологічний прорив та конкурентоспроможності.	Технологічна залежність, кібербезпека, технологічні розриви між країнами.	Підвищення продуктивності діяльності попри нерівномірний вплив на сталий розвиток.
Соціальні інновації (початок XXI ст.)	Внутрішні: піднесення корпоративної соціальної відповідальності; зовнішні: посилення соціальних вимог та впровадження політики інклюзивного розвитку.	Стратегії соціальної інтеграції, інклюзивність, орієнтація на якість життя населення.	Обмежене фінансування, опір бізнесу, інституційних структур щодо переходу на соціальні стандарти.	Позитивний вплив на соціальну складову сталого розвитку.
Сталий розвиток (сучасний етап)	Внутрішні: корпоративні стратегії сталого розвитку; зовнішні: уведення міжнародних стандартів, посилення екологічних викликів.	Інтеграція економічних, соціальних, екологічних цілей, ESG-підходи.	Кліматичні ризики, регуляторні бар'єри та перешкоди, високі витрати.	Максимальний вплив: баланс економічної, соціальної, екологічної ефективності.
Екосистемні інновації (новітній етап)	Внутрішні: потреба у партнерствах, відкритих платформах взаємодії, зовнішні: глобальні мережі, міжсекторальна співпраця.	Спільне створення цінності, відкриті інновації, відповідальні інновації, інтеграція науки, бізнесу, суспільства.	Координаційні складності, ризик фрагментації, залежність від партнерів.	Синергетичний ефект впровадження моделі сталого розвитку: підвищення стійкості шляхом взаємодії стейкхолдерів, поширення сталих практик.

Джерело: розроблено автором

У контексті сталого розвитку інновації створюють системний синергетичний вплив та водночас приносять користь для бізнесу (економічну ефективність, конкурентоспроможність, нові стратегічні перспективи), суспільству (через забезпечення якості життя, соціальної інклюзії тощо), довкіллю (шляхом забезпечення екологічної стійкості, збереження ресурсів тощо). Перехід до створення інноваційних екосистем та їх практичної реалізації супроводжується переходом від корпоративних стратегій до мережових моделей співпраці. За таких умов варто відмітити надзвичайну важливість подальшого розвитку теорій менеджменту щодо забезпечення здатності до адаптації розвитку інноваційної екосистеми як мережі взаємовідносин та комунікаційних зв'язків між учасниками в умовах глобальних викликів. Пошук механізмів координації виконання спільних інноваційно-інвестиційних проєктів з дотриманням встановлених контекстів і вимог щодо їх розроблення та реалізації має бути спрямованим на створення цінностей через процес розвитку безперервних взаємовідносин між всіма сторонами.

Нові контексти дослідження інновацій та їх еволюції визначають доцільність відповідної трансформації традиційних механізмів інноваційно-інвестиційного розвитку економіки. Їх функціональна спрямованість істотно змінюються та набуває інноваційного характеру, специфіка якого визначається особливостями й стратегічними пріоритетами національного розвитку, потребами інноваційної модернізації регіонів, територіальних громад, галузей економіки, бізнесу, соціальними запитами населення. Відмітимо, що суб'єктна спрямованість цих механізмів значно розширюється, відбувається їх та ускладнення, що потребує запровадження сучасних методів й інструментів підтримки інновацій й інвестицій, а також як формалізації відносин між ними, так і стимулювання їх розвитку. Сучасна функціональна структура інноваційно-інвестиційного механізму розвитку економіки, її галузей, організацій вимагає його системного оновлення. Запропоновано розглядати такі функціональні складові інноваційно-інвестиційного механізму розвитку економіки в сучасних умовах: 1) інституційна; 2) інвестиційна; 3) інноваційно-технологічна; 4) інформаційно-аналітична; 5) соціально-екологічна (рис. 2).

Вважаємо, що такий підхід дає змогу змістовно структурувати інноваційно-інвестиційні механізми через системну інтеграцію інноваційних, інвестиційних, управлінських процесів їх забезпечення. Узгоджене змістовне наповнення функціональних складових інноваційно-інвестиційного механізму розвитку економіки та стратегічних орієнтирів, технологій, інструментів їх реалізації має забезпечувати синергетичний ефект.



Рис. 1. Системна інтеграція функціональних складових інноваційно-інвестиційного механізму розвитку економіки в сучасних умовах

Джерело: розроблено автором

Отже, розширення контекстуальних підходів до сутності, змісту і ролі інновацій в умовах посилення глобальних викликів й трансформацій формує основу для розвитку нових теорій та методологічних концепцій. Це, у свою чергу, дає змогу спрямувати наступні дослідження на удосконалення інноваційно-інвестиційного забезпечення розвитку економіки через інтегрований та багатовимірний вплив на процеси створення знань і реалізацію завдань підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Висновки і перспективи подальших розробок. Дослідження природи та еволюції системного підходу до інновацій засвідчує необхідність створення надійної теоретичної бази, узгодженої з вимогами інноваційно-інвестиційного розвитку економіки в умовах масштабних трансформацій. У сучасних умовах поняття «інновації», «інвестиції», «механізми» набули нового змісту, що є результатом переосмислення їх ролі та завдань у забезпеченні економічного зростання та стійкого розвитку. Запропонований методологічний підхід сприяє трансформації інноваційно-інвестиційних механізмів забезпечення стратегічних цілей розвитку економіки України, переходу до реалізації пріоритетів «зеленого» курсу, цифрової трансформації, сталого розвитку. Проведене дослідження дозволило визначити принципи побудови механізмів інноваційно-інвестиційного розвитку України та представити авторське бачення інтеграції його функціональних складових. Вважаємо, що запропонований системний підхід до формування інноваційно-інвестиційних механізмів розвитку економіки з урахуванням нових контекстів сутності та змісту інновацій забезпечує сучасну теоретико-методологічну основу трансформації економіки в умовах посилення впливу глобальних викликів, а також дає змогу сформулювати нові інституційні механізми не лише з метою регулювання розвитку «зелених» інновацій чи впливу на ринки і технології, але і з метою досягнення балансу між екологічною й фінансовою ефективністю бізнесу у реалізації моделі його сталого розвитку.

Представлені у статті результати створюють основу для формування нового теоретико-методологічного ландшафту, який має значення як для подальших наукових пошуків механізмів інноваційно-інвестиційного забезпечення розвитку економіки, так і їх практичної реалізації. Перспективи подальших досліджень за цією проблематикою пов'язані з розробленням практико-орієнтованих моделей розвитку адаптованих інноваційних екосистем, що здатні забезпечити стійкість економіки та її сталий розвиток. Зокрема, важливим є розроблення інструментів стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств в умовах повоєнного відновлення економіки України.

Література

1. *Global Innovation Index 2024. Unlocking the promise of social entrepreneurship*. 17th ed. WIPO, 2024. 323 p. URL: <https://tind.wipo.int/record/50186?vpdf> (access date: 08.10.2025).
2. Морозов В. І., Іщук О. В., Іоанно В. В. Зелена економіка та фінансова система: роль інвесторів у підтримці сталого розвитку. *Здобутки економіки : перспективи та інновації*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14753146>.
3. Кондрашова М., Кондрашов О., Мех Л. Інвестиції в енергоефективність: шлях до сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.29-34>.
4. Горох О. В., Остапенко Р. М., Осипова С. К. Цифрова трансформація інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва при виборі сучасних бізнес-моделей. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг* : зб. наук. праць. ДБТУ, 2024. Вип. 2. № 36. С. 39–49. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/61538> (дата звернення: 08.10.2025).
5. Могильна Л. М., Воробйов І. О. Цифровізація як чинник трансформації механізмів інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.89>.
6. Bazhal Iu. Innovation Policy to Solve Convergence Challenge for the Eastern European and Balkan Countries. In P. Sklias, P. Polychronidou, A. Karasavoglou, V. Pistikou, &

- N. Apostolopoulos (Eds.). *Business Development and Economic Governance in Southeastern Europe*. Springer. 2022. Pp. 195–209. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-05351-1_11.
7. Маслак О. І., Маслак М. В., Яковенко Я. Ю., Глазунова О. О., Гришко Н. Є. Інституціоналізація інноваційних екосистем у агропромисловому комплексі України. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Економічні науки. 2025. № 1. С. 111–117. DOI: <http://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.1.111>.
 8. Новик І. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-1812>.
 9. Ilyina A. Mechanism of innovation and investment development in modern economy. *Economic Affairs*. No. 04s. Pp. 825–835. DOI: <http://doi.org/10.46852/0424-2513.4s.2022.16>.
 10. Полозова Т. В., Іванов І. О., Помогалова Н. В. Теоретичні аспекти формування механізму інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 8 (18). С. 1115–1131. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)-1115-1131](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-1115-1131).
 11. Зайченко К., Осташко О. Формування інноваційно-інвестиційного механізму розвитку агропромислових підприємств в умовах трансформації та відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-4>.
 12. Шпомер Т. О., Реус Р. В., Волошин С. П. Роль державних програм у стимулюванні інвестицій в економіку України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1 (41). С. 93–110. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-93-110](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-93-110).
 13. Ракитська А. О. Напрями модернізації економічних функцій держави в контексті інвестиційно-інноваційного розвитку. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління*. 2023. Т. 22. Вип. 2 (54). С. 150–169. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2\(54\).297361](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2(54).297361).
 14. Хмелярчук М. І., Гірна О. Й., Павлишин А. І. Доступність до джерел фінансування та інвестиційний потенціал українських підприємств у міжнародних порівняннях : кластерний аналіз. *Академічні візії*. 2025. № 42. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15798891>.
 15. Кичко І., Панченко М. Управління інноваційною інфраструктурою в контексті стимулювання розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу в Україні. *Економічний протип*. 2022. № 177. С. 40–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-7>.
 16. Malerba F. Innovation and the dynamics and evolution of industries : Progress and challenges. *International Journal of Industrial Organization*. 2007. Vol. 25. Issue 4. Pp. 675–699. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2006.07.005>.
 17. Sotirofski I. Innovation ecosystems. *Interdisciplinary Journal of Research and Development*. 2024. Vol. 11. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.56345/ijrdv11n101>.
 18. Neto, J. R., Figueiredo, C. C., Gabriel, B. & Valente, R. Factors for innovation ecosystem frameworks: Comprehensive organizational aspects for evolution. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 203. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123383>.
 19. González-Martínez, P., García-Pérez-de-lemá, D., Castillo-Vergara, M., Hansen, P. B. Systematic review of the literature on the concept of civil society in the Quadruple Helix Framework. *Journal of Technology Management & Innovation*. 2021. Vol. 16. No. 4. Pp. 85–95. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-27242021000400085>.
 20. González-Martínez, P., García-Pérez-de-lemá, D., Castillo-Vergara, M., Hansen, P. B. Determinants and performance of the quadruple Helix model and the mediating role of civil society. *Technology in Society*. 2023. Vol. 75. No. 7. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102358>.
 21. Cai Y. Neo-triple Helix model of innovation ecosystems: integrating triple, quadruple and quintuple Helix models. *Triple Helix*. 2022. No. 9 (1). Pp. 76–106. DOI: <https://doi.org/10.1163/21971927-bja10029>.

22. Tsujimoto, M., Kajikawa, Yu., Tomita, Ju., Matsumoto, Y. A review of the ecosystem concept – towards coherent ecosystem design. *Technological Forecasting and Social Change*. 2018. No. 136. Pp. 49–58. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2017.06.032>.
23. Aldeanueva-Fernández, I., Contreras, F. Drivers and outcomes of sustainable innovation in the business and management field : A systematic literature review. *Schmalenbach Journal of Business Research*. 2025. No. 77. Pp. 1141–1168. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41471-025-00228-3>.
24. Komelina O., Korobka S., Kondratieva, H., Lazor, O., Lazor O. Mechanisms of management adaptation to sustainable development standards under the condition of global changes. *Problemy Ekorozwoju*. 2025. Vol. 20. No. 2, Pp. 245–254. DOI: <https://doi.org/10.35784/preko.6941>.
25. Kulikov P., Aziukovskyi O., Vahonova O., Bondar O., Akimova L., Akimov O. Post-war economy of Ukraine: innovation and investment development project. *Economic Affairs*. 2022. Vol. 67. No. 5. Pp. 943–959. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.5.2022.30>.

References

1. *Global Innovation Index 2024. Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship*. 17th ed. WIPO, 2024. 323 p. Retrieved from: <https://tind.wipo.int/record/50186?vpdf>.
2. Morozov, V. I., Ishchuk, O. V. & Ioanno, V. V. (2025). Green economy and financial system: the role of investors in supporting sustainable development [Zelena ekonomika ta finansova systema: rol investoriv u pidtrymsi staloho rozvytku], *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, No. 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14753146> [in Ukrainian]
3. Kondrashova, M., Kondrashov, O. & Mekh L. (2024). Investments in energy efficiency: the path to sustainable development [Investytsii v enerhoefektyvnist: shliakh do staloho rozvytku], *Ekonomichnyi prostir*, No. 196, s. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.29-34> [in Ukrainian]
4. Gorokh, O. V., Ostapenko, R. M. & Osypova, S. K. (2024). Digital transformation of innovation and investment development of entrepreneurship when choosing modern business models [Tsyfrova transformatsiia innovatsiino-investytsiinoho rozvytku pidpriemnytstva pry vybori suchasnykh biznes-modelei], *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, Issue 2, No. 36, s. 39–49. Retrieved from: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/61538> [in Ukrainian]
5. Mohyl'na, L. M. & Vorobyov, I. O. (2025). Digitalization as a factor in the transformation of mechanisms for innovation and investment development of enterprises [Tsyfrovizatsiia yak chynnyk transformatsii mekhanizmiv innovatsiino-investytsiinoho rozvytku pidpriemstv], *Efektivna ekonomika*, No. 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.89> [in Ukrainian]
6. Bazhal, Iu. (2022). Innovation Policy to Solve Convergence Challenge for the Eastern European and Balkan Countries. In P. Sklias, P. Polychronidou, A. Karasavoglou, V. Pistikou, & N. Apostolopoulos (Eds.), *Business Development and Economic Governance in Southeastern Europe*, Springer, pp. 195–209. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-05351-1_11.
7. Maslak, O. I., Maslak, M. V., Yakovenko, Ya. Yu., Glazunova, O. O. & Grishko, N. Ye. (2025). Institutionalization of innovation ecosystems in the agro-industrial complex of Ukraine [Instytutsionalizatsiia innovatsiinykh ekosystem u ahropromyslovomu kompleksi Ukrainy], *Visnyk NTU «KhPI»*. Ekonomichni nauky, No. 1, s. 111–117. DOI: <http://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.1.111> [in Ukrainian]
8. Novyk, I. (2024). Problems of innovation and investment development of enterprises [Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku pidpriemstv], *Ekonomika ta suspilstvo*, 2024. No. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-1812> [in Ukrainian]
9. Ilyina, A. (2022). Mechanism of innovation and investment development in modern economy. *Economic Affairs*, Vol. 67, No. 04s, pp. 825–835. DOI: 10.46852/0424-2513.4s.2022.16.

10. Polozova, T. V., Ivanov, I. O. & Pomohalova, N. V. (2025). Theoretical aspects of the formation of the innovation-investment development mechanism of the enterprise [Teoretychni aspekty formuvannia mekhanizmu innovatsiino-investytsiinoho rozvytku pidpriemstva], *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, No. 8 (18), s. 1115–1131. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)-1115-1131](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-1115-1131) [in Ukrainian]
11. Zaichenko, K. & Ostashko, O. (2025). Formation of an innovation and investment mechanism for the development of agro-industrial enterprises in the context of transformation and recovery of the Ukrainian economy [Formuvannia innovatsiino-investytsiinoho mekhanizmu rozvytku ahropromyslovykh pidpriemstv v umovakh transformatsii ta vidnovlennia ekonomiky Ukrainy], *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-4> [in Ukrainian]
12. Shpomer, T. O., Reus, R. V. & Voloshyn S. P. (2025). The role of government programs in stimulating investment in the economy of Ukraine [Rol derzhavnykh prohram u stymuliuvanni investytsii v ekonomiku Ukrainy], *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia*, No. 1 (41), s. 93–110. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-93-110](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-93-110) [in Ukrainian]
13. Rakytska, A. O. (2023). Directions of modernization of economic functions of the state in the context of investment and innovative development [Napriamy modernizatsii ekonomichnykh funktsii derzhavy v konteksti investytsiino-innovatsiinooho rozvytku], *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, Vol. 22, Issue 2 (54), s. 150–169. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2\(54\).297361](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2(54).297361) [in Ukrainian]
14. Khmelyarchuk, M. I., Hirna, O. Y. & Pavlyshyn, A. I. (2025). Accessibility to sources of financing and investment potential of Ukrainian enterprises in international comparisons: cluster analysis [Dostupnist do dzherel finansuvannia ta investytsiinyi potentsial ukrainskykh pidpriemstv u mizhnarodnykh porivnianniakh: klasternyi analiz], *Akademichni vizii*, No. 42. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15798891> [in Ukrainian]
15. Kichko, I. & Panchenko, M. (2022). Management of innovation infrastructure in the context of stimulating the development of innovation and investment potential in Ukraine [Upravlinnia innovatsiinoiu infrastrukturoiu v konteksti stymuliuvannia rozvytku innovatsiino-investytsiinoho potentsialu v Ukraini], *Ekonomichniy prostir*, No. 177, s. 40–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-7> [in Ukrainian]
16. Malerba, F. (2007). Innovation and the dynamics and evolution of industries: Progress and challenges. *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 25, Issue 4, pp. 675–699. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2006.07.005>.
17. Sotirofski, I. (2024). Innovation ecosystems. *Interdisciplinary Journal of Research and Development*, Vol. 11, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.56345/ijrdv11n101>.
18. Neto, J. R., Figueiredo, C. C., Gabriel, B. & Valente, R. (2024). Factors for innovation ecosystem frameworks: Comprehensive organizational aspects for evolution, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 203. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123383>.
19. González-Martínez, P., García-Pérez-de-lema, D., Castillo-Vergara, M., & Hansen, P. B. (2021). Systematic review of the literature on the concept of civil society in the Quadruple Helix Framework, *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 16, No. 4, pp. 85–95. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-27242021000400085>.
20. González-Martínez, P., García-Pérez-de-lema, D., Castillo-Vergara, M., & Hansen, P. B. (2023). Determinants and performance of the quadruple Helix model and the mediating role of civil society. *Technology in Society*, Vol. 75, No. 7. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102358>.
21. Cai, Y. (2022). Neo-triple Helix model of innovation ecosystems: integrating triple, quadruple and quintuple Helix models. *Triple Helix*, No. 9 (1). pp. 76–106. DOI: <https://doi.org/10.1163/21971927-bja10029>.

22. Tsujimoto, M., Kajikawa, Yu., Tomita, Ju., & Matsumoto, Y. (2018). A review of the ecosystem concept – towards coherent ecosystem design. *Technological Forecasting and Social Change*, No. 136, pp. 49–58. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2017.06.032>.
23. Aldeanueva-Fernández, I. & Contreras, F. (2025). Drivers and outcomes of sustainable innovation in the business and management field: A systematic literature review. *Schmalenbach Journal of Business Research*, No. 77, pp. 1141–1168. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41471-025-00228-3>.
24. Komelina, O., Korobka, S., Kondratieva, H., Lazor, O. & Lazor, O. (2025). Mechanisms of management adaptation to sustainable development standards under the condition of global changes., *Problemy Ekorozwoju*, Vol. 20, No. 2, pp. 245–254. DOI: <https://doi.org/10.35784/preko.6941>.
25. Kulikov, P., Aziukovskyi, O., Vahonova, O., Bondar, O., Akimova, L. & Akimov, O. (2022). Post-war economy of Ukraine: Innovation and investment development project. *Economic Affairs*, Vol. 67, No. 5, pp. 943–959. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.5.2022.30>.

УДК 338.242.2:351.712.2(477)

Сергій Миколайович МАКУХА

кандидат економічних наук, доцент кафедри загальної економічної теорії та економічної політики, Одеський національний економічний університет, Україна,
e-mail: makucha1@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8999-5507>

ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Макуха, С. М. Перспективи повоєнного відновлення України на основі державно-приватного партнерства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2025. № 3-4 (94-95). С. 24–38.

Анотація. У статті наведено авторську точку зору щодо сутності завдань та послідовності заходів соціально-економічного відновлення України у повоєнні часи, ролі та участі в цих процесах системи органів публічного управління та адміністрування на основі державно-приватного партнерства. Проаналізовано трансформацію існуючих поглядів на сутність та зміст державно-приватного партнерства, його форми та методи реалізації завдань у період повоєнного відновлення. Окремо розкрито унікальність розв'язання проблем повоєнного відновлення в Україні. Зазначено, що така унікальність обумовлена історичними і культурними особливостями соціально-економічного розвитку та структурними параметрами національного господарського механізму. Методологічною основою дослідження є діалектичний підхід як загальний спосіб наукового пізнання соціально-економічних явищ і процесів. Для аналізу неоднозначного характеру впливу факторів на процеси повоєнного відновлення на основі державно-приватного партнерства та характеристики процесів післявоєнної відбудови використано методи аналогії, порівняння, аналізу і синтезу, індукції і дедукції, функціонального аналізу, гіпотетико-дедуктивного підходу та інші прийоми. Теоретичні положення та висновки, що висувуються автором обґрунтовуються, виходячи із принципів діалектичної логіки і на цій основі ґрунтуються пропозиції стосовно організації діяльності органів публічного управління та адміністрування у часи повоєнного відновлення України. У статті наводиться особиста точка зору автора стосовно переліку, послідовності реалізації та змісту підходів в діяльності органів публічного управління та адміністрування в ході стимулювання розвитку форм державно-приватного партнерства у період повоєнного відновлення України. Оригінальність точки зору автора полягає в тому, що в умовах сьогодення для України найкращим варіантом відновлення буде реалізація сучасних підходів до післявоєнної відбудови, які ґрунтуються на поєднанні безпекових, економічних, соціальних, інституційних та екологічних стратегій та передбачають реалізацію цілісного процесу трансформації держави, спрямованого на створення стійкої та модернізованої моделі розвитку. На основі проведеного дослідження автор дійшов висновку, що уся діяльність органів публічного управління та адміністрування в процесі організації та здійснення заходів повоєнного відновлення має зводитися до активного пошуку найбільш дієвих та ефективних форм співпраці з бізнесом заради швидкого забезпечення людського добробуту. Зрештою, така співпраця має забезпечити реалізацію стратегії «Build Back Better» – створення майбутнього, а не реконструкцію минулого, або відбудувати краще, ніж було.

Ключові слова: повоєнне відновлення; державно-приватне партнерство; завдання повоєнної розбудови; шляхи економічного відновлення; національні програми відновлення; концепції відбудови; роль малого та середнього бізнесу; інституційний механізм підтримки.

Serhii MAKUKHA

*PhD in Economics, Associate Professor of General Economic Theory and Economic Policy Department, Odesa National Economic University, Ukraine,
e-mail: makucha1@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8999-5507>*

PROSPECTS FOR UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY BASED ON PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

Makukha, S. (2025). Prospects for Ukraine's post-war recovery based on public-private partnership [Perspektyvy povoiennoho vidnovlennia Ukrainy na osnovi derzhavno-pryvatnoho partnerstva], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odesa National Economic University, Odesa, No. 3-4 (94-95), pp. 24–38.

Abstract. *The article presents the author's view on the essence, objectives, and sequence of measures for Ukraine's socio-economic recovery in the post-war period, as well as the role and participation of the system of public administration and governance based on public-private partnership. The transformation of existing views on the nature and content of public-private partnership (PPP), its forms and methods for achieving tasks during post-war recovery is analyzed. The uniqueness of solving the problems of post-war reconstruction in Ukraine is separately revealed. It is noted that such uniqueness is determined by historical and cultural features of socio-economic development and by the structural parameters of the national economic mechanism. The methodological basis of the study is a dialectical approach as a general method of scientific cognition of socio-economic phenomena and processes. Methods of analogy, comparison, analysis and synthesis, induction and deduction, functional analysis, hypothetical-deductive approach and other techniques are used to analyze the ambiguous nature of factors influence on the processes of post-war recovery based on public-private partnership and characteristics of post-war recovery processes. Theoretical provisions and conclusions presented by the author in this article are substantiated on the basis of dialectical logic principles, which serve as a foundation for the proposals regarding the organization of public administration and governance during Ukraine's socio-economic post-war recovery. The article presents the author's personal view regarding the list, sequence of implementation and content of approaches in the activities of public management and administration bodies when stimulating the development of public-private partnership forms during Ukraine's post-war recovery. The originality of the author's view lies in the fact that in today's conditions, the best recovery option for Ukraine will be the implementation of modern approaches to post-war recovery, which are based on a combination of security, economic, social, institutional and environmental strategies and provide implementation of a holistic process of state transformation aimed at creating a sustainable and modernized development model. As a result of the study, the author concludes that all activities of public administration bodies during the organization and implementation of post-war recovery measures should focus on actively seeking the most effective forms of cooperation with business for the rapid improvement of human well-being. Ultimately, such cooperation should ensure the implementation of the Build Back Better strategy – the creation of the future, not the reconstruction of the past, rebuilding better than before.*

Keywords: *post-war recovery; public-private partnership; tasks of post-war reconstruction; pathways to economic recovery; national recovery programs; recovery concepts; the role of small and medium-sized enterprises; institutional support mechanisms.*

JEL classification: *H700; R420*

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(94-95\).2025.24-38](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(94-95).2025.24-38)

Постановка проблеми у загальному вигляді. Завдання повоєнного відновлення соціально-економічного потенціалу України вимагатимуть значних фінансових ресурсів. Безумовно, що головний їх тягар буде покладено на бюджет країни. Тому, вкрай гостро постають питання пошуку можливостей додаткового залучення фінансових, матеріальних та людських ресурсів для виконання завдань швидкого повоєнного відновлення економіки та суспільства.

Під повоєнним відновленням зазвичай розуміють комплекс заходів, спрямованих на відновлення економічного потенціалу регіонів, що постраждали внаслідок бойових дій. Реалізація заходів повоєнного відновлення спрямована на відновлення інфраструктури та соціально-економічної системи і виведення її на траєкторію сталого розвитку. Історичний досвід свідчить, що в усі часи в скрутних умовах саме держава завжди виступає системоутворюючим чинником економічного та соціального розвитку. Держава визначає головні напрямки руху усього суспільства та задає параметри розвитку залежно від ситуації, яка склалася. Через наявні у неї важелі держава залучає до економіки відповідні ресурси та виступає драйвером економічного і соціального розвитку суспільства.

Потреба швидкого повоєнного відновлення соціально-економічного потенціалу вимагає максимально повного врахування вітчизняних особливостей, традицій та досвіду соціально-економічного розвитку. Як наслідок, зростає увага державних службовців і науковців не лише до проблем теорії і практики, змісту і структури заходів повоєнного відновлення, але й до осмислення причин, умов функціонування і змісту механізму повоєнного розвитку з метою підвищення ефективності у різних сферах життєдіяльності суспільства. Вирішення зазначених проблем значною мірою допоможе Україні швидко визначити власну траєкторію повоєнного відновлення економічного потенціалу та подальшого сталого соціально-економічного розвитку, найбільш результативно інтегруватися у світову систему господарських зв'язків та розширити горизонти ефективної діяльності в інших сферах свого життя.

Сьогодні у світі вже напрацьовано багатий досвід реалізації програм повоєнного відновлення на основі розвитку економіки та суспільства з метою підвищення соціально-економічного рівня життя населення. Однак роль та значення ефективної реалізації заходів повоєнного відновлення посилюється на тлі інтенсифікації економічного та суспільного життя, загострення міжнародної ситуації, посилення глобальної конкуренції на світових ринках через бурхливий розвиток технологій, систем зв'язку та комунікації, впровадження у виробництво робототехніки, штучного інтелекту, нанотехнологій та інших досягнень, що стали справжнім драйвером цивілізаційних змін. Актуальним стає також посилення відповідальності усіх гілок та рівнів влади за наслідки можливих помилок під час визначення цілей та першочергових пріоритетів у процесі організації системи та формування механізму повоєнного відновлення.

Унікальність розв'язання проблем повоєнного відновлення в країні обумовлена необхідністю поєднання українського контексту з найкращими світовими практиками у сфері повоєнної відбудови. Досвід соціально-економічного відновлення таких країн, як Німеччина, Японія та Південна Корея доводить, що навіть після значних руйнувань можливо забезпечити швидку та ефективну реалізацію програм відновлення на основі ефективної державної політики, міжнародної підтримки та мобілізації внутрішніх ресурсів (саме на мобілізацію внутрішніх ресурсів і мають спиратися програми державно-приватного

партнерства). Проте, жодна із зазначених моделей не може бути реалізована без врахування українських реалій, що зайвий раз актуалізує питання критичного осмислення та адаптації світового досвіду реалізації програм повоєнного відновлення.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Проблема використання проєктів державно-приватного партнерства у процесі повоєнного відновлення не нова. У вітчизняній та зарубіжній практиці багато науковців звертаються до аналізу сутності такого механізму співпраці влади та бізнесу, державного та приватного капіталу. Так, проблемам державно-приватного партнерства та повоєнного відновлення присвячено наукові публікації таких вітчизняних та зарубіжних фахівців, як О. Акіліна, І. Біла, О. Гавриш, Д. Гречуха, Т. Губанова, Б. Данилишин, В. Даценко, М. Забаштанський, І. Запатрина, С. Іванов, Є. Іллічова, Г. Комарницька, А. Косарев, О. Латишева, А. Мельник, Н. Мікула, І. Островський, О. Нагорна, І. Новікова, Ф. Оладеінд, С. Осборн, К. Павлюк, А. Павлюк, В. Павлюк, Ю. Приймакова, О. Рибак, М. Рейч, Б. Смагулов, Е. Савас, Д. Стігліц, Н. Сич, Н. Степаненко, А. Ткачук, Є. Удовицька, І. Федів, Є. Фишко, І. Сідор, Ю. Чемерис, Є. Черевиков, А. Швадчак, Б. Юхнов, Г. Янченко та багатьох інших. В роботах науковців докладно розкривається сутність відносин у рамках використання механізму державно-приватного партнерства у процесі повоєнного відновлення, досліджується його механізм, складові, проблемні аспекти, шляхи покращення та перспективи розвитку. Праці дослідників створюють підґрунтя для подальших наукових пошуків стосовно змісту поняття, аналізу накопиченого досвіду, розробки шляхів удосконалення механізму державно-приватного партнерства, його різновидів, форм та методів реалізації у повоєнні часи. Також формується можливість ґрунтового аналізу викликів та можливих проблемних аспектів на цьому шляху. Водночас і досі потребують деталізації та уточнення окремі питання змісту, аналізу умов та особливостей використання механізму державно-приватного партнерства в процесі повоєнного відновлення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання використання механізму державно-приватного партнерства з метою залучення додаткових ресурсів для реалізації завдань держави, у тому числі й для вирішення проблем повоєнного відновлення досить ґрунтовно висвітлені у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Наукові публікації розкривають проблеми стосовно аналізу причин, умов, механізму, обставин розробки, характеристики змісту заходів державно-приватного партнерства та оцінки наслідків їх реалізації у процесі повоєнного відновлення. Поряд з тим, низка важливих проблем залишається невирішеною. Серед таких проблем опинилося й питання аналізу змісту, ролі та якості проєктів в рамках державно-приватного партнерства для мобілізації додаткових ресурсів у період повоєнного відновлення і забезпечення на його основі подальшого сталого соціально-економічного розвитку. Вирішення зазначених проблем, вважаємо, буде сприяти усуненню нестачі уваги науковців та державних службовців до проблем теорії і практики повоєнного відновлення на основі проєктів державно-приватного партнерства. Результатом усіх цих процесів стане впровадження у практику діяльності органів публічного управління та адміністрування механізму аналізу ситуації, розробки, прийняття та виконання програм повоєнного відновлення на основі проєктів державно-приватного партнерства.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування необхідності теоретичного осмислення сутності механізму організації роботи органів влади усіх

рівнів щодо повоєнного відновлення та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку України. Також метою є аналіз світового досвіду та розробка механізму і організації роботи органів публічного управління та адміністрування України з мобілізації фінансових, людських та матеріальних ресурсів з метою швидкого повоєнного відновлення економічного потенціалу країни та максимально швидкої і повної її інтеграції у світовий економічний простір. Окремим завданням цієї статті є ґрунтовний аналіз можливостей повоєнного відновлення України на основі державно-приватного партнерства з метою швидкого та максимально повного використання ресурсів для забезпечення ефективного соціально-економічного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зараз у світі нараховується майже сорок війн та збройних конфліктів. Кривава війна триває і в Україні. Така сумна статистика свідчить про те, що протягом свого історичного розвитку багато країн стикаються з війною, розрухою та, як наслідок, потребою соціально-економічного відновлення та створення умов для подальшого розвитку [1, с. 34]. Сьогодні Україна опинилася перед низкою викликів, які потребують нестандартної, швидкої та ефективної відповіді. Особливої актуальності набувають питання формування соціально-економічної моделі для швидкого, повного, якісного та масштабного відновлення економічного потенціалу країни у повоєнні часи. У результаті того, що Україна зазнала масштабних руйнувань внаслідок повномасштабного вторгнення, ми маємо втрату промислового потенціалу, масштабні руйнування критичної інфраструктури, скорочення виробництва та гуманітарні втрати. Все це вимагає не лише швидких дій, але й довгострокового стратегічного підходу. Сутність проблеми полягає у необхідності розробки такої парадигми економічної відбудови, яка б дозволила країні не лише відновити довоєнний рівень розвитку, але й швидко вийти на нову траєкторію сталого зростання.

Водночас, сучасні реалії докорінної трансформації світогосподарської системи створюють додаткові виклики та накладають власний відбиток на вироблення алгоритму дій. Так, в сучасній світогосподарській системі протягом кількох останніх десятиліть панує неоліберальна та моноцентрична модель глобалізації, за якої лівова частка доходів і благ належить центру світосистеми, залишаючи напівпериферії та периферії або незначні вигоди, або значні збитки [2, с. 15]. У цих умовах одним із важливих питань побудови сучасної системи світу, згідно з такою моделлю, стало питання визначення в ній місця кожної групи країн, а це накладає свій відбиток на формування господарської системи України в часи відновлення. У світі формуються нові загрозливі виклики, що гостро постають і перед Україною. Одним із таких викликів є потреба швидкого та якісного відновлення економіки України у повоєнні часи для максимально повної інтеграції національної економіки у світовий геополітичний простір та створення конкурентоспроможного національного господарського механізму.

За часи бойових дій соціально-економічна система України зазнала значних втрат. Так, за даними видання Forbes, лише за перший місяць війни українська економіка втрачала: більше 50% середньорічного ВВП, близько 30% підприємств повністю зупинили свою діяльність, 45% підприємств скоротили виробництво [3, с. 123]. Станом на початок листопада 2025 року за даними Карти Руйнувань та Відновлення, де накопичується інформація про всі пошкоджені чи зруйновані внаслідок бойових дій об'єкти цивільної інфраструктури України, вважаються зруйнованими (пошкодженими) 20 645 об'єктів [4]. Оцінка RDNA4, яка охоплює

завдану шкоду за майже три роки з 24 лютого 2022 року по 31 грудня 2024 року, демонструє, що пряма шкода в Україні наразі сягнула 176 млрд. дол. США (170 млрд. євро), порівняно зі 152 млрд. дол. США (138 млрд. євро) в оцінці RDNA3, оприлюдненій у лютому 2024 року [5]. Про масштаби руйнувань свідчать наведені у статті дані щодо постраждалих об'єктів. За даними оновленої спільної Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4), оприлюдненої Урядом України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та Організацією Об'єднаних Націй, станом на 31 грудня 2024 року загальна вартість відбудови та відновлення в Україні становить 524 млрд. дол. США (506 млрд. євро) впродовж наступного десятиліття. Це приблизно у 2,8 рази перевищує прогнозований номінальний ВВП України за 2024 рік [5]. Зокрема з кожним днем бойових дій витрати тільки збільшуються. Станом на 26 жовтня 2025 року Державною службою України з надзвичайних ситуацій з початку війни здійснено 238 364 виїзди, ліквідовано 29 031 пожежу, врятовано 6 567 осіб, надано психологічну допомогу 299 807 особам. Всього з початку широкомасштабного військового вторгнення на території України знескоджено 625 065 од. вибухонебезпечних предметів та 2 966 кг вибухової речовини, у тому числі 5 039 од. авіаційних бомб. Обстежено територію площею понад 191 589 га [6]. Така ситуація гостро ставить питання щодо налагодження оптимальних шляхів післявоєнної розбудови економіки, організації ефективної роботи державного апарату та відновлення соціально-економічної інфраструктури. Досягнення цілей повоєнного відновлення можливо через створення нових робочих місць, релокацію бізнесу на території, де не ведуться активні бойові дії, наповнення бюджетів усіх рівнів, відновлення інфраструктурних і соціальних об'єктів, створення системи соціального захисту та допомоги постраждалим внаслідок бойових дій. Розв'язання зазначених проблем вимагатиме чималих фінансових ресурсів та зусиль з боку держави. Саме тому, важливішою умовою при визначенні пріоритетів під час вибудовування системи відновлення у повоєнні часи стає пошук додаткових, альтернативних джерел фінансування для відновлення зруйнованої інфраструктури та економіки України. Одним із перспективних напрямків багато науковців визнають використання потенціалу державно-приватного партнерства.

Проблемам повоєнного відновлення в Україні з боку державних органів та структур приділяється значна увага. Такі зусилля держави знайшли відображення у низці документів, серед яких Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки, План відновлення України, Рамка національного відновлення, а також численні ініціативи уряду, спрямовані на залучення міжнародної допомоги та інвестицій. Це свідчить про наявність політичної волі до реалізації системної та довготривалої відбудови країни, але водночас актуалізує потребу в науковому аналізі та обґрунтуванні можливих шляхів розвитку.

Сформований План Відновлення України базується на п'яти основних принципах – негайний початок і поступовий розвиток; нарощування справедливого добробуту; інтеграція в ЄС; відбудова кращого, ніж було, в національному та регіональному масштабах; стимулювання приватних інвестицій [7]. Усього, згідно з програмами, що розроблені, за 10 років планується залучити більше 750 млрд. дол. на реалізацію 850 проєктів відновлення України, що має забезпечити щорічний приріст реального ВВП більше ніж на 7% [7]. Перелік національних програм відновлення представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Національні програми відновлення		
№ з/п	Назва програми	Обсяг фінансування
1.	Зміцнення інституційної спроможності	до 0,1 млрд. дол.
2.	Цифрова держава	до 0,1 млрд. дол.
3.	Зміцнення оборони і безпеки	50 млрд. дол.
4.	Прагнення до інтеграції в ЄС	до 1 млрд. дол.
5.	Відбудова чистого та захищеного середовища	20 млрд. дол.
6.	Енергетична незалежність та Зелений Курс	130 млрд. дол.
7.	Поліпшення бізнес-середовища	5 млрд. дол.
8.	Забезпечення конкурентного доступу до капіталу	75 млрд. дол.
9.	Забезпечення макрофінансової стабільності	60–80 млрд. дол.
10.	Розвиток секторів економіки з доданою вартістю	50 млрд. дол.
11.	Розширення та інтеграція логістики з ЄС	120–160 млрд. дол.
12.	Відновлення та модернізація житла та інфраструктури регіонів	150–250 млрд. дол.
13.	Відновлення та модернізація соціальної інфраструктури	35 млрд. дол.
14.	Розвиток системи освіти	5 млрд. дол.
15.	Модернізація системи охорони здоров'я	5 млрд. дол.
16.	Розвиток систем культури та спорту	20 млрд. дол.
17.	Забезпечення ефективної соціальної політики	7 млрд. дол.

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Зараз важливо чітко окреслити принципи, на яких мають будуватися програми повоєнного відновлення та гармонійно вибудувати пріоритети. І тут можна звернутися до результатів опитувань українців, які свідчать, що повоєнне відновлення України має відбуватися на наступних принципах. На першому місці опитування виявили потребу жорсткої боротьби з корупцією при використанні коштів для відбудови, 50,6% українців надають цьому найбільшу вагу. Порівняно з початком року цей показник значно знизився із 68,9% до 50,6%. Другим найважливішим принципом опитування виявило потребу обов'язкового врахування думки громад та людей у процесах відбудови, за останній рік серед опитаних результати зросли із 31,4% до 40,5%. Третім принципом опитування виявили принцип відбудувати краще, ніж було. Третина мешканців України (31,5%) підтримує відбудову на засадах «краще, ніж було». Четвертим принципом була відмічена потреба у створенні умов для повернення людей додому (31,3%). П'ятим принципом виявлено потребу визначити пріоритетність національної безпеки, включаючи енергетику та оборону (27,7%) [8, с. 32].

Враховуючи масштабні наслідки пошкодження енергетичної інфраструктури, важливим напрямком програм повоєнної відбудови є швидке відновлення та подальший розвиток енергетичного сектору. Опитування громадян виявило, що такий розвиток найзручніше проводити через поєднання двох напрямків: збільшення власного видобутку газу, вугілля та нафти (62,7% респондентів) та розвиток альтернативних джерел енергії (61,8% респондентів). Розвиток атомної енергетики та заходи з енергоефективності не виявили значної підтримки серед

респондентів (32,7% та 36,2% відповідно) [8]. Прийняття та ефективна реалізація зазначених проєктів створить умови для швидкого відновлення та подальшого нарощування матеріальної бази економічного розвитку.

Окреслені реалії роблять важливішою формою швидкої та ефективної відбудови економічного базису подальший розвиток державно-приватного партнерства. Сьогодні в Україні вже активно реалізуються державні програми підтримки малого та середнього бізнесу. Так, за грантовою програмою «Власна Справа» українці можуть отримати мікрогрант від 50 до 250 тис. грн. на старт або розвиток бізнесу. Участь у програмі може прийняти як діючий підприємець, так і людина без досвіду. Від початку дії програми «Власна Справа» понад 25,5 тисяч українців стали переможцями та отримали гранти на старт або розвиток свого бізнесу. Кожен п'ятий отримувач гранту відкрив нову компанію, інші за грантової підтримки масштабують свій бізнес, нарощують виробництво, розширюють асортимент товарів та послуг, виходять на нові ринки. Загалом у розвиток малого бізнесу держава інвестувала через гранти за цією програмою вже 6 млрд. грн. Так, переможцями десятої хвилі програми «Власна Справа» стали 602 українці, які отримують гранти на старт або розширення бізнесу на 157 млн. грн. Загалом від старту програми її переможцями стали понад 26 тисяч українців, які отримують гранти на понад 6 млрд. грн. При цьому грантери вже сплатили до бюджету 8 млрд. грн. податків та зборів [9].

Вже розпочато роботу зі створення нового Фонду підтримки критичної інфраструктури та пріоритетних секторів економіки України. Цільовий обсяг фінансування заплановано у двісті мільйонів євро. Крім того, до кінця 2025 року планується підписати між Україною та Францією нову міждержавну угоду, яка передбачає поглиблення економічної співпраці та створення кращих умов для залучення інвестицій. Відповідні Декларації про наміри Україна та Франція підписали 21 липня 2025 року [9].

Важливе значення для досягнення відчутних результатів співпраці держави та бізнесу має вдалий вибір дієвої форми реалізації проєктів державно-приватного партнерства. Серед проєктів державно-приватного партнерства, які вже реалізуються в Україні переважають наступні види договорів: концесія – передбачає передачу майна (державного або комунального) приватному інвестору у тимчасове користування; управління майном – форма співпраці, при якій укладається договір між державною, місцевою владою та приватним партнером. Зазвичай таким договором передбачаються інвестиційні зобов'язання приватного сектору; спільна діяльність – передбачає взаємодію між учасниками без створення юридичної особи [10, с. 34]. Згідно з інформацією Департаменту сфери публічних закупівель та конкурентної політики Міністерства економіки України, за даними центральних та місцевих органів виконавчої влади, в Україні станом на 01.01.2025 р. на умовах державно-приватного партнерства вже укладено 200 договорів. Але реалізація укладених договорів відбувається дуже повільно. Так, із укладених договорів реалізується лише 22 (9 – концесійних договорів, 6 – договорів про спільну діяльність, 7 – інші договори). Не реалізується 167 договорів (114 – не виконується, 53 – розірвані / закінчився термін дії), 11 – призупинені у зв'язку зі збройною агресією [11].

Значна роль у відновленні економіки у повоєнні часи належить малому та середньому бізнесу. Мале і середнє підприємництво здійснює значний вплив на розвиток української економіки, підвищення рівня життя людей, забезпечення

стійкості та обороноздатності держави. А це робить актуальним завдання щодо залучення малого та середнього бізнесу до реалізації програм повоєнного відновлення через державно-приватне партнерство. Ситуація ускладнюється тим, що станом на вересень 2023 р., за результатами опитування громадської організації «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій», 2% підприємств не відновили свою діяльність після початку повномасштабного вторгнення, а 90% – обмежили свою діяльність. Станом на листопад 2023 року 7800 суб'єктів малого і середнього підприємництва були вимушені змінити своє місце реєстрації. Обсяг реалізованої продукції фізичними особами – підприємцями сектору малого і середнього підприємництва у 2022 році становив 87 млрд. гривень, що у 12 разів менше порівняно із 2020 роком [12].

Сьогодні структура економіки, де основний внесок у ВВП робить малий та середній бізнес ефективно функціонує у Польщі, Чехії, Великій Британії, США. У розвинених країнах малий та середній бізнес складає понад 60% ВВП (понад 70–75% всіх зайнятих в економіці), а в країнах із слаборозвиненою економікою внесок малого та середнього бізнесу у ВВП складає лише 18–20% (30–35% всіх зайнятих в економіці). В Україні сьогодні внесок малого та середнього бізнесу в економіку складає понад 50%. На перший погляд це на рівні розвинених країн, але, майже весь обсяг виробництва належить середнім підприємствам. На частку мікропідприємств припадає лише 6–7% ВВП, а малих – 17–19% ВВП [13]. Наведені факти свідчать про потребу у формуванні більш досконалої структури вітчизняної економіки, яка б сприяла швидкому її відновленню у повоєнні часи. Все це вимагає від органів публічного управління та адміністрування розробки та реалізації ефективних заходів з покращення існуючої ситуації. Як відомо, така робота вже розпочата через розробку та схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року, яка схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 821-р від 30 серпня 2024 р. Поряд з тим, у залученні до державно-приватного партнерства у період повоєнного відновлення малого та середнього підприємництва ще існує низка проблемних аспектів. Так, залишається серйозним викликом для малого та середнього підприємництва нестабільність ситуації в країні через негативний тривалий вплив повномасштабних бойових дій, постійні обстріли інфраструктурних об'єктів, що призводить до перебоїв у ланцюгах постачання та енергопостачання. Через реалізацію заходів мобілізації та відтік кваліфікованої робочої сили за межі країни, мале та середнє підприємництво відчуває обмежений доступ до робочої сили через дефіцит кваліфікованих кадрів. Зокрема, значно обмежені можливості малого і середнього бізнесу в залученні фінансування для власного розвитку. Також необхідно враховувати негативний вплив недобросовісної конкуренції, пов'язаної зі зменшенням собівартості продукції окремими суб'єктами господарювання внаслідок уникнення виконання обов'язків, передбачених законодавством, щодо належного оформлення трудових відносин і створення здорових і безпечних умов праці.

Значну роль у налагодженні системи повоєнного соціально-економічного відновлення відіграє інституційна складова. Сьогодні у нас вже формується дієвий механізм. Так, вже створена та діє в Україні консультативно-дорадчий орган при Президенті України – Національна рада з відновлення України від наслідків війни, створені наступні фонди відновлення України: Фонд підтримки малого та середнього бізнесу (Small and Medium Business Support Fund); Фонд підтримки

армії (Armed Forces of Ukraine Support Fund); Фонд відновлення та трансформації економіки (Economic Recovery and Transformation Fund); Гуманітарний фонд (Humanitarian Fund); Фонд обслуговування та погашення державного боргу (Debt Management and Redemption Fund); Фонд відновлення майна та зруйнованої інфраструктури (Destroyed Property and Infrastructure Restoration Fund) [14].

У рамках діяльності Національної ради з відновлення України від наслідків війни послідовно реалізуються завдання визначення та напрацювання пропозицій щодо пріоритетних реформ, реалізація яких є необхідними у воєнний і післявоєнний періоди. Відбувається підготовка стратегічних ініціатив, проєктів нормативно-правових актів, прийняття і реалізація яких є необхідними для ефективної роботи та відновлення України у воєнний і післявоєнний періоди. Все це є позитивним моментом у діяльності органів влади України в напрямку розробки та реалізації стратегії повоєнного відновлення, успішною реалізацією якої стане масштабне впровадження механізму державно-приватного партнерства.

Нагальна потреба у прискоренні роботи механізму державно-приватного партнерства та залученні приватного капіталу до процесу повоєнного відновлення України вимагає реалізації низки заходів, серед яких, на думку фахівців, важливими є наступні [15, с. 33]:

- розробити програми в рамках довгострокової стратегії повоєнного соціально-економічного розвитку регіонів та основних сфер економіки, які дозволять потенційним інвесторам планувати та прогнозувати перспективи інвестицій;

- швидко реалізувати заходи з аналізу, з'ясування недоліків та удосконалення законодавства у сфері регулювання державно-приватного партнерства, що забезпечить прогнозовану та прозору співпрацю держави та бізнесу на всіх її етапах;

- створити інституційний механізм підтримки, моніторингу та відстеження ефективності проєктів публічно-приватного партнерства у сфері повоєнного відновлення;

- запровадити прозорий і зручний механізм оскарження дій та вирішення спорів у сфері публічно-приватного партнерства.

Таким чином, важливішим завданням органів публічного управління та адміністрування усіх рівнів є реалізація пілотних проєктів державно-приватного партнерства в усіх галузях економіки, особливо це стосується тих сфер, які є критично важливими для соціально-економічного розвитку та економічного відновлення у повоєнні часи. Особлива увага має приділятися тим галузям, які в подальшому можуть стати локомотивом для усіх інших сфер національного господарства. А це, у свою чергу, дозволить ефективно вирішити актуальні проблеми життя країни, створити умови ефективного інтегрування національної економіки у сучасну систему світогосподарських зв'язків на основі формування ефективного національного конкурентоспроможного господарського механізму.

Зараз вже очевидно, що тільки бюджетного фінансування для реалізації програм повоєнного відновлення для створення умов ефективного повноцінного соціально-економічного розвитку України недостатньо. Тому, вагомим допоміжним інструментом у реалізації політики відновлення та подальшого розвитку має стати державно-приватне партнерство, переваги якого очевидні. Державно-приватне партнерство сприяє підвищенню ефективності управління

об'єктами державної та комунальної власності; створює умови для покращення якості публічних послуг для населення та бізнесу; створює умови для використання новітніх технологій та запровадження інновацій; знижує навантаження на державний бюджет і сприяє оптимізації бюджетних видатків на надання публічних послуг та утримання бюджетних установ. Головною перевагою є те, що реалізація проєктів у формі державно-приватного партнерства дозволяє державі, з одного боку, знизити фінансове навантаження на бюджет країни, мобілізувати додаткові кошти на реалізацію завдань соціально-економічного розвитку та значно покращити стан об'єктів господарювання. Водночас, співпраця держави і бізнесу дозволяє ефективно реалізовувати функції держави через контроль, регулювання і дотримання інтересів громадян відповідно до норм Конституції України та інших нормативно-правових актів у цій сфері.

Світова практика реалізації спільних проєктів держави та бізнесу свідчить про те, що у світі вже напрацьовано багатий досвід такої співпраці у використанні механізму державно-приватного партнерства з метою мобілізації додаткових ресурсів у період повоєнного відновлення для забезпечення соціально-економічного розвитку. Сьогодні ж повоєнне відновлення України буде потребувати врахування таких аспектів світового досвіду повоєнного відновлення, як системність реформ, що проводилися; визначення сталих джерел фінансування; глибина та масштабність процесів відбудови. Крім того, особливо важливим для нас в умовах сьогодишніх реалій стає не лише вивчити позитивний досвід країн з повоєнної відбудови зруйнованого, але й розібратися як вони змогли створити якісно нову модель соціально-економічного розвитку, яка забезпечує їм сьогодні високе місце у рейтингах розвинених країн. Дуже корисним у цьому сенсі є досвід Німеччини, Японії та Південної Кореї.

Так, Німеччина для відбудови зруйнованого в період Другої світової війни завдяки стратегічним економічним перетворенням змогла не лише відновити свою економіку, але й стати економічним локомотивом Європи. Головними складовими успіху на цьому шляху стали створення умов для розвитку приватного підприємництва, введення стабільної валюти, підтримка малого та середнього бізнесу, реформи у сфері соціального забезпечення. Значну роль тут зіграв «План Маршала», який був реалізований після Другої світової війни для відновлення Європи («Програма відновлення Європи») 1947 року. Японія у результаті повоєнного відновлення після Другої світової війни змогла не тільки відновитися, але й стати однією з найбільших економік світу. Основою на цьому шляху стала підтримка державою провідних промислових секторів, сприяння формуванню технологічних інновацій та інтеграції з міжнародними ринками. Не менш цікавим та корисним є досвід відбудови у Південній Кореї після Корейської війни. Значні економічні труднощі Південна Корея змогла подолати завдяки залученню іноземних інвестицій для розвитку індустрії та стимулювання високотехнологічних виробництв. Паралельно відбувалося зміцнення освітніх і соціальних інститутів. Швидка повоєнна відбудова та подальший стрімкий економічний розвиток Південної Кореї, відомий як «економічне диво на річці Хан», є для України прикладом успіху в галузі індустріалізації, технологічного розвитку та експорту.

Загалом для періоду повоєнного відновлення зазначених країн характерно ефективне використання підтримки міжнародних фінансових організацій та допомоги інших країн, та налагодження чіткої роботи інститутів публічного управління. Сьогодні для України є дуже корисним вивчення досвіду повоєнного

відновлення інших країн та впровадження його у повсякденну практику відновлення вітчизняної економіки.

В умовах вкрай обмежених можливостей економіки України через бойові дії та значні руйнування інфраструктури, державно-приватне партнерство як форма мобілізації коштів та інструмент активізації економічного розвитку в процесі повоєнного відновлення виявляється доволі корисним. Результативна співпраця влади і бізнесу дозволить мобілізувати додаткові ресурси для відновлення економічного потенціалу та інфраструктури, зосередити необхідний людський та фінансовий капітал для досягнення цілей відбудови. Зрештою можуть бути сформовані умови для швидкого повоєнного відновлення та підготовки вступу до ЄС. Ці два процеси створюватимуть синергетичний ефект, який визначатиме стратегію розвитку України в майбутньому. Основними напрямками такої стратегії мають стати перетворення України на інноваційну державу шляхом розвитку цифрових технологій, модернізації промисловості з акцентом на енергоефективність і екологічність, зміцнення територіальної цілісності, а також розвиток людського капіталу та соціальної сфери з метою максимально ефективної інтеграції у глобальну систему світогосподарських зв'язків.

Важливішим завданням повоєнного відновлення залишається потреба зберегти практику забезпечення, як це і передбачено Національною економічною стратегією на період до 2030 року державних інвестицій, які мають високий мультиплікативний ефект та сприяють розвитку економіки на рівні 10–15 відсотків загальних витрат бюджету України [16]. Згідно з міжнародними практиками такий рівень капітальних видатків характерний для більшості порівнюваних з Україною держав, а саме, для країн Центральної та Східної Європи (для більш розвинених держав, таких як Франція і Німеччина, характерним є нижчий рівень державних інвестицій).

Результати повоєнного відновлення України на основі державно-приватного партнерства будуть значно ефективнішими, якщо й надалі на усіх рівнях влади наголос буде зроблено на впровадження концепції Build Back Better (BBB) – «Відбудувати краще, ніж було». Цей підхід є важливим для нас через те, що надає міжнародні стандарти післявоєнної відбудови, формулює принципи сталого розвитку та стійкості, визначає вимоги до інфраструктури, задає нормативну базу для оцінки збитків та планування реконструкції, слугує основою при розробці проєктів із міжнародними партнерами. Основні ідеї полягають в модернізації інфраструктури замість її простого відновлення та у підвищенні стійкості до майбутніх загроз. На тлі останніх корупційних справ на самому високому рівні, важливішим аспектом повоєнного відновлення на основі державно-приватного партнерства має стати забезпечення прозорості процесів розподілу міжнародної допомоги та внутрішніх ресурсів, що дозволить зміцнити довіру населення до влади та залучити додаткові інвестиції.

Реалізуючи програми повоєнного відновлення, особливе значення має бути надано одному із сучасних підходів – людиноцентричній концепції. Реформуванню сфери соціального забезпечення у повоєнні часи потрібна особлива увага через те, що після війни велика кількість населення потребує допомоги. Серед таких категорій внутрішньо переміщені особи, ветерани, сім'ї загиблих та постраждалих. Створення ефективної системи соціальної підтримки передбачає, що важливими будуть людина, її потреби, права, добробут, безпека, гідність і розвиток. Тут соціальний вимір ставиться на перше місце, а люди розглядаються як головний

ресурс та головна мета реконструкції. У цьому сенсі дуже значущою виявляється координація зусиль з неурядовими організаціями, благодійними фондами, експертними спільнотами. Їхня участь дозволяє краще враховувати потреби місцевих громад та підвищувати соціальну сталість повоєнного відновлення.

Висновки і перспективи подальших розробок. Проведене дослідження засвідчує, що система публічного управління та адміністрування в Україні виявляє значний потенціал у реалізації програм і планів повоєнної відбудови країни на основі державно-приватного партнерства. Проведена в Україні робота з цифровізації державних послуг, подальше поглиблення децентралізації та активна підтримка міжнародних партнерів формують підґрунтя для більш гнучкого, ефективного та людиноцентричного управління. За умови реалізації в подальшому планів, програм та реформ відбудови, при належній підтримці ззовні, вітчизняна система публічного управління та адміністрування може стати одним із головних драйверів повоєнного відновлення України на основі державно-приватного партнерства та активно сприяти побудові сучасної, розвиненої європейської держави. У результаті реалізації програм державно-приватного партнерства нам вдасться вивести процеси повоєнного відновлення на якісно новий рівень і забезпечити їх безпосереднє спрямування на залучення інвестицій, розширення ринків збуту вітчизняних товарів і послуг, участь у проєктах з відновлення екологічної безпеки, енергетичної незалежності та цифрової трансформації. Результативна робота центральних державних інституцій та органів місцевого самоврядування, дозволить сформувати систему швидкого реагування на виклики повоєнної відбудови та створювати умови для подальшого стійкого розвитку територій. Останніми роками в умовах війни вітчизняна система публічного управління та адміністрування потребувала серйозної адаптації до реалій, що склалися, а це стимулювало появу нестандартних, інноваційних підходів, унікальних реформ і нових механізмів взаємодії між державою та суспільством. Усі зазначені заходи зрештою сприятимуть швидкому та якісному повоєнному відновленню і виведенню національної економіки на траєкторію сталого економічного зростання.

Література

1. Степаненко Н. В., Курілець О. О. Сутність, поняття і зміст повоєнного відновлення держави : теоретико-правовий аспект. *Legal Bulletin*. 2023. № 4 (10). С. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.31732/2708-339X-2023-10-34-41>.
2. Белінська Г. В., Нюкіна В. А. Трансформації сучасної економічної світосистеми в умовах глобалізації. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. № 3 (89). С. 12–17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-3-2>.
3. Бородіна О. А., Ляшенко В. І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 121–134. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).121-134](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134).
4. *Карта Руйнувань та Відновлення*. URL: <https://reukraine.shtab.net> (дата звернення: 15.08.2025).
5. *Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову* : прес-реліз. 25.02.2025 / World bank group : website. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 18.08.2025).

6. *Оперативна інформація ДСНС щодо ліквідації наслідків ведення бойових дій РФ та роботи піротехнічних підрозділів* / Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://surl.li/vznvwa> (дата звернення: 19.08.2025).
7. *Мапа руйнувань / Відновлення України* : сайт. URL: <https://recovery.gov.ua> (дата звернення: 21.08.2025).
8. *Європейське майбутнє України : довкілля, енергетика та повсюдний відбудова очима громадян* : аналітична записка / ГО «Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля». URL: <https://rac.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/racse-the-european-future-of-ukraine-ukr.pdf> (дата звернення: 22.08.2025).
9. *«Власна Справа» : 8 млрд. грн. податків сплатили грантери програми* / Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України : сайт. URL: <https://surl.li/veeczz> (дата звернення: 27.08.2025).
10. Матвіїшин Є. Г., Вершигора Ю. Г. Перспективи використання державно-приватного партнерства для відбудови України у повсюдний період. *Демократичне врядування*. 2022. Вип. 2 (30). С. 29–43. DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2022.02.029>.
11. *Стан здійснення ДПП в Україні* / Міністерство економіки України : сайт. URL: <https://surl.li/bxlonu> (дата звернення: 29.08.2025).
12. *Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках* : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 821-р від 30.08.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-r#Text> (дата звернення: 02.09.2025).
13. Свириденко Ю. Яку економіку ми будуємо? *Українська правда*. 8 липня 2022 р. URL: <https://surl.li/dulmkr> (дата звернення: 03.09.2025).
14. *Національна рада з відновлення України від наслідків війни* / Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://surl.li/uuhdlu> (дата звернення: 05.09.2025).
15. Даценко В., Гречуха Д., Черевиков Є. *Державно-приватне партнерство як інструмент відбудови України* / Transparency International Ukraine. URL: <https://surl.li/aexknb> (дата звернення: 08.09.2025).
16. *Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року* : Постанова Кабінету Міністрів України № 179 від 03.03.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-p#n25> (дата звернення: 09.09.2025).

References

1. Stepanenko, N. V. & Kurilets O. O. (2023). The essence, concepts and place of wartime renewal of the state: theoretical and legal aspect [Sutnist, poniattia i zmist povoiennoho vidnovlennia derzhavy: teoretyko-pravovyi aspekt], *Legal Bulletin*, No. 4 (10), s. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.31732/2708-339X-2023-10-34-41> [in Ukrainian]
2. Belinska, H. V. & Niukina, V. A. (2022). Transformations of the daily economical light system in the minds of globalization [Transformatsii suchasnoi ekonomichnoi svitosystemy v umovakh hlobalizatsii], *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, Vyp. 3 (89), s. 12–17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-3-2> [in Ukrainian]
3. Borodina, O. A. & Liashenko, V. I. (2022). Wartime economic renewal: light evidence and test of its adaptation for Ukraine [Povoiennie vidnovlennia ekonomiky: svitovyi dosvid ta sprobа yoho adaptatsii dlia Ukrainy], *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, No. 1, s. 121–134. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).121-134](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134) [in Ukrainian]
4. *Map of Destruction and Recovery* [Karta Ruinuvan ta Vidnovlennia]. Retrieved from: <https://reukraine.shtab.net> [in Ukrainian]
5. *The assessment of Ukraine's needs for renovation and supply has been updated*: press release [Onovlena otsinka potreb Ukrainy na vidnovlennia ta vidbudovu: pres reliz], World bank group: website. Retrieved from: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> [in Ukrainian]

6. *Operational information of the DSNS to eliminate the legacy of combat operations of the Russian Federation and the work of pyrotechnical units* [Operatyvna informatsiia DSNS shchodo likvidatsii naslidkiv vedennia boiovykh dii RF ta roboty pirotekhnichnykh pidrozdiliv], Yedynyi veb-portal orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy. Retrieved from: <https://surl.li/vznvwa> [in Ukrainian]
7. *Map of destruction* [Mapa ruinuvan], Vidnovlennia Ukrainy: sait. Retrieved from: <https://recovery.gov.ua> [in Ukrainian]
8. *Ukraine's European future: environment, energy, and post-war reconstruction through the eyes of citizens: analytical note* [Yevropeiske maibutnie Ukrainy: dovkillia, enerhetyka ta povoienna vidbudova ochyma hromadian: analitychna zapyska], HO «Resursno-analitychnyi tsentr «Suspilstvo i dovkillia». Retrieved from: <https://rac.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/racse-the-european-future-of-ukraine-ukr.pdf> [in Ukrainian]
9. *«Own Business»: UAH 8 billion in taxes paid by program grantors* [«Vlasna Cprava»: 8 mlrd. grn. podatkov splatyly hrantery prohramy], Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy: sait. Retrieved from: <https://surl.li/veeczz> [in Ukrainian]
10. Matviishyn, Ye. H. & Vershyhora, Yu. H. (2022). *Prospects for using public-private partnerships for the reconstruction of Ukraine in the post-war period* [Perspektyvy vykorystannia derzhavno-pryvatnoho partnerstva dla vidbudovy Ukrainy u povoiennyi period], *Demokratychnе vriaduvannia*, Vyp. 2 (30), s. 29–43. DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2022.02.029> [in Ukrainian]
11. *Status of PPP implementation in Ukraine* [Stan zdiisnennia DPP v Ukraini], Ministerstvo ekonomiky Ukrainy: sait. Retrieved from: <https://surl.li/bxlonu> [in Ukrainian]
12. *On the approval of the Strategy for the recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium-sized enterprises for the period until 2027: Law of Ukraine, No. 821-r, 30.08.2024* [Pro skhvalennia Stratehii vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyvrovoi transformatsii maloho i serednoho pidpriemnytstva na period do 2027 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy, No. 821-r, 30.08.2024]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p#Text> [in Ukrainian]
13. Svyrydenko, Yu. (2022). *What kind of economy are we building?* [Yaku ekonomiku my buduemo?], *Ukrainska pravda*, 8 lypnia 2022. Retrieved from: <https://surl.li/dulmkr> [in Ukrainian]
14. *National Council for the recovery of Ukraine from the consequences of the war* [Natsionalna rada z vidnovlennia Ukrainy vid naslidkiv viiny], Yedynyi veb-portal orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy. Retrieved from: <https://surl.li/uuhdlm> [in Ukrainian]
15. Datsenko, V., Hrechukha, D. & Cherevykov Ye. *Public-private partnership as a tool for rebuilding Ukraine* [Derzhavno-pryvatne partnerstvo iak instrument vidbudovy Ukrainy], Transparency International Ukraine. Retrieved from: <https://surl.li/aexknb> [in Ukrainian]
16. *On the approval of the National Economic Strategy for the period until 2030: Law of Ukraine, No. 179, 03.03.2021* [Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy, No. 179, 03.03.2021]. Retrieved from: <https://surl.li/wtcsqb> [in Ukrainian]

УДК 658.589:330.34

Юлія Олегівна ОЛЬВІНСЬКА

кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри статистики та математичних методів в економіці, Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: y.olvinskaya@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5871-2647>

Костянтин Олександрович САЗОНОВ

аспірант кафедри статистики та математичних методів в економіці, Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: sazownowcostya@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0647-4118>

СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Ольвінська, Ю. О., Сазонов, К. О. Статистичний аналіз інноваційної діяльності промислових підприємств як інструменту досягнення цілей сталого розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2025. № 3-4 (94-95). С. 39–48.

Анотація. У статті досліджено сутність та роль інновацій як інструменту досягнення орієнтирів сталого економіко-технологічного зростання, наведено сучасну міжнародну класифікацію інновацій. Наведено стислий перелік дієвих грошових, податкових та нормативно-правових інструментів макроекономічної підтримки інноваційної діяльності. Проаналізовано рівні основних абсолютних показників інноваційної діяльності промислових підприємств України. Розглянуто структуру витрат на інновації у промисловості, зокрема відображено вплив економічних та безпекових ризиків останніх років на ступінь інноваційної привабливості українських інноваційних виробництв. Продемонстровано динаміку зміни показників ефективності інноваційної діяльності у промисловості. Досліджено основні макроекономічні, інституційні та технологічні чинники активізації новаторської діяльності підприємств виробничого сектору в 2024 році. Проаналізовано ключові індикатори сталого розвитку економіки в динаміці та ступінь їх відповідності цільовим значенням. Здійснено класифікацію задач та заходів державної підтримки інноваційної діяльності, запропоновано комплексний інструментарій зі сприяння новаторської діяльності у виробництві. Доведено доцільність централізації управління інноваціями для пришвидшеного досягнення орієнтирів сталого розвитку. Висвітлено різницю у темпах зростання витрат та прибутку інноваційно активних підприємств, продемонстровано тенденцію до збільшення прибутковості інноваційної діяльності в українському виробництві. Обґрунтовано необхідність створення преференційних кредитних та податкових умов для заохочення економічних агентів до початку інноваційної діяльності та продовження, розширення та модернізації виробничо-управлінських процесів на вже існуючих інноваційно активних виробництвах.

Ключові слова: інноваційна діяльність; інноваційне виробництво; інноваційна продукція; підтримка інновацій; стале зростання.

Yuliia OLVINSKA

PhD in Economics, Associate Professor of Statistics and Mathematical Methods in Economics Department, Odesa National Economics University, Ukraine, e-mail: y.olvinskaya@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5871-2647>

Kostiantyn SAZONOV

*Postgraduate student of Faculty of the Department of Statistics and Mathematical Methods in Economics, Odesa National Economic University, Ukraine,
e-mail: sazonowcostya@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0647-4118>*

STATISTICAL ANALYSIS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES INNOVATION ACTIVITY AS A TOOL FOR ACHIEVING A SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Olvinska, Yu., & Sazonov, K. (2025). Statistical analysis of industrial enterprises innovation activity as a tool for achieving a sustainable development goals [Statystychnyi analiz innovatsiinoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv yak instrumentu dosiahnennia tsilei staloho rozvytku], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odesa National Economic University, Odesa, No. 3-4 (94-95), pp. 39–48.

Abstract. *The article investigates the essence and role of innovation as a tool for achieving the benchmarks of sustainable economic and technological growth, presents a modern internationally approved classification of innovations. A concise list of effective monetary, tax and regulatory instruments for macroeconomic support of innovative activity is provided. The levels of the main absolute indicators of innovative activity of industrial enterprises of Ukraine are analyzed. The structure of innovation costs in industry is considered, in particular, the impact of economic and security risks of recent years on the degree of innovative attractiveness of Ukrainian innovative industries are reflected. The dynamics of changes in indicators of the effectiveness of innovative activity in industry are demonstrated. The main macroeconomic, institutional and technological factors of intensification of innovative activity of enterprises of the manufacturing sector in 2024 are studied. The key indicators of sustainable economic development in dynamics and the degree of their compliance with target values are analyzed. The tasks and measures of state support for innovative activity are classified, and a comprehensive toolkit for promoting innovative activity in production is proposed. The feasibility of centralizing innovation management for accelerated achievement of sustainable development benchmarks is proven. The difference in the growth rates of costs and profits of innovatively active enterprises is highlighted, and the tendency to increase the profitability of innovative activity in Ukrainian production is demonstrated. The need to create preferential credit and tax conditions to encourage economic agents to start innovative activity and continue, expand and modernize production and management processes at existing innovatively active productions is substantiated.*

Keywords: *innovative activity; innovative production; innovative products; innovation support; sustainable development.*

JEL classification: *O300; L230*

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(94-95\).2025.39-48](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(94-95).2025.39-48)

Постановка проблеми у загальному вигляді. Розробка та застосування інноваційних рішень у виробництві дозволяє досягати більших рівнів макроекономічних показників при швидших темпах. У ризикових умовах сьогодення українські новаторські компанії виступають головним драйвером економіко-технологічного зростання та відіграють ключову роль у модернізації армії й інших безпекових структур. Ефективне державне управління інноваціями дозволить досягнути позитивного ефекту масштабу в ключових галузях промисловості, підвищити продуктивність суспільної праці завдяки раціональному

поєднанню бюджетних та приватних інвестицій. Актуальність статистичного дослідження основних показників інноваційної діяльності вітчизняної індустрії полягає у створенні інформаційної бази для державних спеціалістів зі сталого розвитку. З отриманням актуальної та адекватної статистичної інформації щодо стану розвитку інновацій, державні експерти мають змогу віднайти дієві інструменти подолання перешкод до реалізації програм сталого розвитку.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. В останні роки аналізом показників новаторської активності виробничого сектору займалися О. М. Савастєєва, Т. О. Журавльова, О. М. Козакова, Н. М. Олійник, С. М. Макаренко та ін. О. В. Самоєнкова та О. О. Богомаз вірно підмічають, що «серед інноваційно активних промислових підприємств України найбільше малих підприємств, а найменше великих» [1, с. 70–71] – це може свідчити як про високу конкуренцію на ринку промислових інновацій, так і про певну недостатність державних заходів із підтримки діючих інноваційно активних виробників, а не лише нових фірм на цьому ринку. Із зарубіжних авторів внесок у розробку означеної проблематики зробили С. М. Варум, А. Ботельо, Ц. Харада, Р. Ферліто, Р. Фарачі та ін. Магдалена Штусс з Ягеллонського університету Кракова детально аналізує сучасні моделі організації підприємницької діяльності новаторських компаній. Проте її позиція, згідно з якою використання інноваційних сталих бізнес-моделей «дозволяє компаніям підтримувати очікуваний рівень фінансових результатів, зберігаючи та навіть відновлюючи соціальний та природний капітал» [2, с. 243], недостатньо підкреслює важливість державної підтримки як інструменту забезпечення сталого фінансово-технологічного зростання суб'єктів технологічної галузі виробництва.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Недостатньо розглянутими є аспекти формування витрат промисловості на інновації – структура інвестицій в новаторське виробництво за джерелами походження, ступінь участі іноземних фінансів в сталому технологічному розвитку України. Окремої уваги також потребує складання комплексної оцінки рівня виконання орієнтирів сталого зростання, у тому числі за рахунок різних галузей економіки. Важливо виробити чітке уявлення про рівень розвитку та запровадження сучасних технологій у виробництві, щоб проводити співставлення основних цифр діяльності індустрії в Україні та інших державах, схожих за мірою виконання планових завдань сталого розвитку. Крім того, необхідно продовжити пошук та розробку ефективних інструментів державної політики підтримки інновацій, зокрема з використанням апробованих зарубіжних рішень.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз основних показників діяльності інноваційно активних підприємств української промисловості, оцінка рівнів індикаторів сталого розвитку; також буде досліджено класифікацію заходів державної підтримки інноваційної діяльності, наведено перелік результативних інструментів стимулювання новаторської активності. Відповідно до визначеної мети необхідно вирішити такі завдання: оцінити стан виконання орієнтирів сталого розвитку у сфері промислових інновацій; відслідкувати тенденції зміни рівнів основних показників інновацій у промисловості; виробити обґрунтований перелік рекомендацій для державної політики з підтримки інноваційної активності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах інноваційна діяльність є одним із ключових елементів сталого розвитку макроекономічного середовища країни. Задля підвищення ефективності поточного та стратегічного управління інноваціями важливо мати чітке уявлення про їхню сутність та основні

види. ОЕСР розглядає інновації як процес впровадження принципово нових або значно покращених рішень у господарську діяльність. Організація рекомендує до застосування наступну класифікацію інновацій:

1) інноваційна продукція – товари чи послуги, що уможливають більше задоволення споживчих потреб завдяки новим чи значно покращеним технічним параметрам, складу, програмному забезпеченню, системі взаємодії з користувачем, інтеграції штучного інтелекту тощо;

2) інноваційний процес – запровадження нових або значно покращених способів виробництва чи збуту продукції, застосування більш досконалих програмних рішень у розробці та логістиці;

3) маркетингові інновації – реалізація нових або значно покращених засобів у дизайні продукції та упаковки, рекламних матеріалах, розміщенні товару та ціновій політиці;

4) організаційні інновації – раціоналізація ділових процесів фірм шляхом зменшення управлінських, транспортних та трансакційних витрат, прискорення робочого процесу та підвищення продуктивності праці завдяки новим або значно покращеним практикам менеджменту [3, с. 46–52].

Інноваційна діяльність суб'єктів господарювання в Україні є рушійною силою збільшення суспільної продуктивності праці та забезпечення конкурентних переваг вітчизняної продукції на світових ринках. Державна підтримка інновацій покликана зменшити фінансове навантаження на новаторську діяльність, спростити митну та фіскальну документацію для українських розробників та імпортерів. Заохочення агентів українського ринку до інноваційної діяльності відбувається шляхом надання повного або часткового (до половини витрат) безвідсоткового бюджетного кредитування або відшкодування комерційних позик, державного страхування боргів, власності та реалізованої продукції новаторських компаній [4].

Головним джерелом створення інноваційної продукції в Україні є промисловість. Державна служба статистики проводить щорічний моніторинг основних показників інноваційної діяльності промислових підприємств. Результати спостереження обраних індикаторів наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Аналіз основних показників інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні за 2017–2024 роки

Рік	Кількість інноваційно активних промислових підприємств, од.	Витрати на інновації, млн. грн.	Прибуток від реалізації інноваційної продукції, млн. грн.	Кількість працівників, що здійснюють науково-дослідні роботи, осіб
2017	759	9117,5	8596,7	4949
2018	777	12180,1	12681,0	4560
2019	782	14220,9	20044,0	3345
2020	809	14406,9	33119,3	2950
2021	453	10171,7	26666,8	2377
2022	423	7640,5	24038,1	2100
2023	354	6989,2	12392,6	2401
2024	616	15092,3	121787,2	5027

Джерело: побудовано авторами за даними [5]

У 2024 році, порівняно з 2017 роком, кількість інноваційно активних промислових підприємств в Україні зменшилася на 143 одиниці, проте зросли витрати на інноваційну діяльність та отриманий прибуток від реалізації інноваційної продукції – на 5,98 та 113,20 млрд. грн. відповідно. Загалом за аналізований період, спостерігалася тенденція до зростання інноваційних витрат та прибутку (з перервами в тренді через початок пандемії та повномасштабної війни).

Збільшення витрат на інноваційну діяльність позитивно впливає на стале економічне зростання, допомагає раціоналізувати виробничі процеси та привести структуру випуску у відповідність з нагальними споживчими потребами ринку [6, с. 127]. Розподіл витрат на інновації за джерелами фінансування у 2017 та 2024 роках наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Розподіл витрат на інновації промислових підприємств в Україні за 2017–2024 роки

Рік	Витрати на інновації, млн. грн., у тому числі за рахунок						Загальний обсяг витрат, млн. грн.
	Власних коштів	Коштів державного та місцевих бюджетів	Інвестицій від нерезидентів	Інвестицій від резидентів	Позик	Інших джерел	
2017	7704,1	322,9	107,8	273,1	594,4	115,2	9117,5
2018	10742,0	652,5	107,0	109,7	473,9	95,0	12180,1
2019	12474,9	666,4	42,5	72,3	853,2	111,6	14220,9
2020	12297,9	330,6	125,3	45,3	1377,2	230,6	14406,9
2021	8114,7	...	...	...	...	...	10171,7
2022	6028,1	258,8	31,7	277,0	205,4	839,4	7640,5
2023	5713,3	...	...	...	...	...	6989,2
2024	10818,5	1517,9	1580,0	328,6	566,3	281,0	15092,3

Джерело: побудовано авторами за даними [5]

За період з 2017 року по 2024 рік помітно зріс рівень бюджетного фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств: 1517,9 млн. грн. або 10% інноваційних витрат здійснювалися за рахунок державних або регіональних фінансів проти 322 млн. грн. або 4% у 2017 році. Збільшення залежності інноваційної діяльності від державного фінансування не є негативним фактором, бо свідчить про розширення вітчизняних програм підтримки для новаторської активності. З іншого боку, за 8 років промислові фірми залучили на 1472,2 млн. грн. більше іноземних інвестицій, а доля міжнародного фінансування в загальному обсязі інноваційних витрат промисловості зросла з 1% у 2017 до 10% у 2024. Попри економічні та безпекові ризики останніх років, вітчизняне виробництво зберігає інвестиційну привабливість і продовжує бути рушієм сталого зростання господарства України.

Ключовим індикатором ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств є її рентабельність:

$$R_{\text{ІД}} = \frac{\text{Прибуток від інноваційної діяльності}}{\text{Витрати на інноваційну діяльність}} \quad (1)$$

Динаміку зміни рівня рентабельності інноваційної промислової продукції відображено на рис. 1.

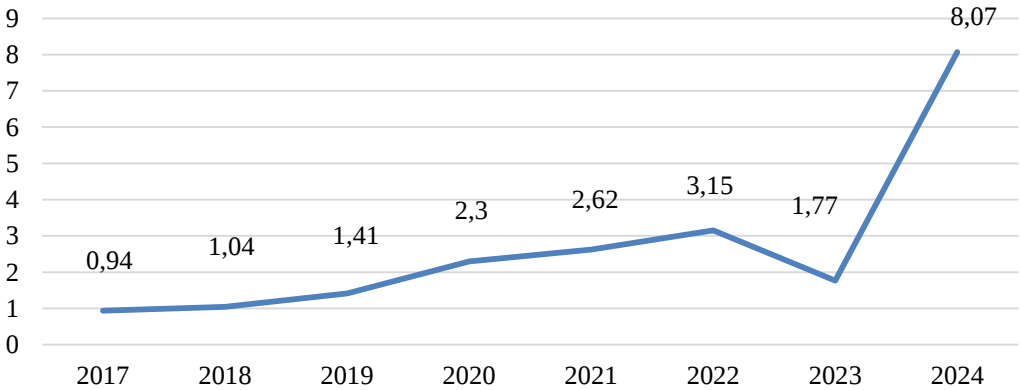


Рис. 1. Рентабельність інноваційної діяльності промислових підприємств України за 2017–2024 роки

Джерело: розраховано авторами за даними [5]

У 2017 році на кожну гривню, витрачену на інноваційну діяльність, промислові підприємства України отримували 94 коп. прибутку від реалізації новаторської продукції, а в 2024 році – вже 8 грн. 7 коп.

Наведені дані демонструють значну активізацію інноваційної діяльності у 2024 році. Це пов'язано з низкою фіскальних та технологічних змін:

- у 2024 році було затверджено комплекс масштабних проектів підтримки інноваційної діяльності в рамках сталого технологічного розвитку [7, с. 2];
- збільшено обсяг залучення бюджетних коштів та іноземних вкладень до фінансування досліджень і розробок [8, с. 98];
- розширено грантову підтримку інновацій у промисловості, особливо в оборонному виробництві [9];
- значний приріст у продуктивності інноваційного виробництва дало поширення ІІІ: вартість ІІІ-рішень у 2024 зросла на 83,2 млн. дол. США або на 35,7% порівняно з 2023, а загальна кількість спеціалістів з ІІІ в Україні ще на початку 2024 перевищила відмітку у 5000 працівників [10].

В табл. 3 проаналізовано рівень основних показників сталого розвитку у сфері промисловості, науки та інновацій в Україні за 2015–2023 роки.

Таблиця 3

Динаміка основних індикаторів сталого розвитку в області інноваційної діяльності промислових підприємств за 2015–2023 роки

Рік	Частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації промислових підприємств		Частка витрат на наукові дослідження та розробки у ВВП		Частка працівників високотехнологічних підприємств переробної промисловості у загальній кількості зайнятих у промисловості		Частка доданої вартості, створеної високотехнологічною переробною промисловістю, у загальній доданій вартості (за витратами)
	Фактичне значення, %	Виконання плану, %	Фактичне значення, %	Виконання плану, %	Фактичне значення, %	Виконання плану, %	Фактичне значення, %
2015	1,4	28,0	0,55	36,7	21,2	81,5	6,6

Продовження табл. 3

2016	1,0	20,0	0,48	32,0	21,1	81,2	5,2
2017	0,7	14,0	0,45	30,0	21,5	82,7	5,1
2018	0,8	16,0	0,47	31,3	21,6	83,1	5,2
2019	1,3	26,0	0,43	28,7	21,5	82,7	5,0
2020	1,9	38,0	0,41	27,3	20,5	78,8	4,7
2021	0,9	18,0	0,38	25,3	20,1	77,3	3,8
2022	1,0	20,0	0,33	22,0	19,8	76,2	3,5
2023	0,5	10,0	0,33	22,0	19,0	73,1	4,3
Ціль 2020	5		1,5		26		Не менше 7,5

Джерело: розраховано авторами за даними [11]

На рис. 2 продемонстровано динаміку рівнів індикаторів сталого розвитку в сфері інноваційної діяльності промислових підприємств України за період 2015–2023 років.



Рис. 2. Рівні основних індикаторів сталого розвитку інноваційних підприємств у 2015–2023 роках

Джерело: побудовано авторами за даними [11]

За період з 2015 по 2023 рр. жоден з індикаторів сталого економічного розвитку в області інноваційного виробництва не досягав цільового значення. Цю негативну динаміку можна подолати завдяки імплементації сучасних рішень

підтримки суб'єктів новаторської діяльності на державному рівні [12, с. 2–3]. Класифікацію таких заходів наведено на рис. 3.

Створення преференційних фіскальних умов для інноваційного виробництва	• Знижені ставки основних податків та зборів для виробників високотехнологічної продукції (обчислювальне, енергетичне та транспортне машинобудування, фармацевтика, ВПК тощо) • Податкові кредити, невиключення витрат виробництва на інновації до загальної бази оподаткування підприємства • Податкові канікули для інноваційних стартапів
Фінансова допомога виробникам інноваційної продукції	• Пільгові позики на відкриття та розширення виробництва новаторської продукції • Виплата компенсацій на закупівлю та модернізацію основних засобів високотехнологічних виробництв • Субсидування науково-дослідницької діяльності промислових підприємств • Грантові програми для інноваційних стартапів
Координація інноваційної діяльності агентів ринку	• Цетралізований збір даних про інноваційну діяльність • Інституалізація, створення державних акумуляторів та акселераторів інноваційної діяльності • Підтримка місцевих технологічних кластерів • Створення централізованих екосистем зростання інноваційного бізнесу, зокрема цифрових [13] • Підтримка обміну досвідом між вітчизняними та зарубіжними новаторськими підприємствами

Рис. 3. Основні задачі та інструменти державної підтримки інноваційної діяльності промислових підприємств
Джерело: побудовано авторами на основі [11; 12; 13]

Висновки і перспективи подальших розробок. Протягом 2017–2024 років спостерігалася змінна тенденція у динаміці основних показників інноваційної діяльності промислових підприємств України. Збільшення рівнів новаторської активності в індустрії перервалося з початком пандемії та повномасштабної війни, проте застосування комплексних підтримуючих рішень на макрорівні спричинило різке зростання рівнів усіх показників у 2024 році. Загалом за аналізований період обсяги прибутку від реалізації інноваційної промислової продукції зростали більшими темпами, ніж витрати на новаторську діяльність, що обумовило стале зростання рентабельності інноваційної продукції. Проте, за жодним із індикаторів сталого розвитку промисловості, науки та інновацій українська економіка не досягла цільового значення. Інтенсифікація виконання завдань сталого зростання можлива за умови системної інституалізації інновацій та забезпечення преференційних фінансових та фіскальних умов для інноваційно активних підприємств.

У майбутніх дослідженнях потрібно виявити економіко-математичний механізм оцінки мікро- та макроекономічного ефекту від модернізації та інтелектуалізації виробництва. Необхідно буде окремо проаналізувати роль технологій ШІ як інструментів досягнення цілей сталого розвитку, проаналізувати можливість виникнення акселераційного ефекту у високотехнологічних галузях промисловості внаслідок використання нейромереж.

Література

1. Самогтоєнкова О. В., Богомаз О. О. Аналіз діяльності інноваційних підприємств в промисловості України за 2012–2017 роки. *Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень* : зб. наук. студ. праць. Вип. 5. Ч. II. Одеса : ОНЕУ. 2019. С. 62–71.
2. Stuss M. M. The role of innovation in sustainable development. In book : *Organizing Sustainable Development*. 1st ed. Routledge, Uniwersytet Jagielloński, 2023. Pp. 235–245. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003379409-21>.
3. *Вимірювання наукової, технологічної та інноваційної діяльності. Керівництво Осло 2018 : Настанови щодо збору, представлення та використання даних про інновації*. 4-те вид. URL: https://dntb.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/Керівництво-Осло-2018-logo_ukr.pdf (дата звернення: 18.07.2025).
4. *Про інноваційну діяльність* : Закон України № 40-IV від 04.07.2002 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15/conv#Text> (дата звернення: 22.07.2025).
5. *Економічна статистика: наука технології та інновації* / Державна служба статистики України : сайт. URL: <https://surl.li/evsxmq> (дата звернення: 23.07.2025).
6. Федосєєва І. С., Козакова О. М. Інновації як основа сталого розвитку. *Управління інноваційним розвитком на макро-, мезо-, та мікрорівнях* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 6–7 черв. 2019 р. Одеса : ОНПУ, 2019. С. 127–129.
7. *Дорожня карта використання науки, технологій, інновацій для досягнення цілей сталого розвитку* / упоряд. Д. Курбатов, Г. Мозолевич. Київ : Міністерство освіти і науки України, 2023. 392 с.
8. *Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2024 році* : науково-аналітична доповідь / Т. В. Писаренко, Т. К. Куранда та ін. Київ : УкрІНТЕІ, 2024. 115 с.
9. *Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності галузевого рівня* : Постанова Кабінету Міністрів України № 787 від 05.07.2024 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/787-2024-п#Text> (дата звернення: 25.07.2025).
10. *Аналіз секторального напрямку та первинне бачення розвитку сфери ІІІ : Стратегія цифрового розвитку інновацій України до 2030* / Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://winwin.gov.ua/assets/files/UKP%20WINWIN_AI_1.pdf (дата звернення: 29.07.2025).
11. *Промисловість, інновації та інфраструктура : Завдання та індикатори. Цілі сталого розвитку* / Державна служба статистики України. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/9> (дата звернення: 30.07.2025).
12. Олійник М. О. Результативний податковий інструментарій державної підтримки діджитал-процесів цифрової трансформації національних економік. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. С. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-111>.
13. *Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні* : Закон України № 1667-IX від 15.07.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення: 01.08.2025).

References

1. Samotoenkova, O. V., & Bogomaz, O. O. (2019). Analysis of innovative enterprises activity in the industry of Ukraine for 2012–2017 [Analiz diialnosti innovatsiynykh pidpriemstv v promyslovosti Ukrainy za 2012–2017 roky], *Statystyka – instrument sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, Odesa National Economic University, Vyp. 5, Ch. II, s. 62–71 [in Ukrainian]
2. Shtuss, M. M. (2023). The role of innovation in sustainable development. In book : *Organizing Sustainable Development*. 1st ed. Routledge, Uniwersytet Jagielloński, pp. 235–245. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003379409-21>.
3. OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation, 4th ed. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

4. *On innovation activity*: Law of Ukraine, No. 40-IV, 04.07.2002 [Pro innovatsiinu diialnist: Zakon Ukrainy, No. 40-IV, 04.07.2002]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15/conv#Text> [in Ukrainian]
5. *Economic statistics: science, technology and innovation* [Ekonomichna statystyka: nauka tekhnolohii ta innovatsii], Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: sait. Retrieved from: <https://surl.li/evsxmq> [in Ukrainian]
6. Fedosieieva, I. S., & Kozakova, O. M. (2019). Innovation as the basis for sustainable development [Innovatsii yak osnova staloho rozvytku], *Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom na makro-, mezo-, ta mikrorivniakh*: zbirnyk tez dopovidei Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konferentsii, m. Odesa, 6–7 chervnia 2019 r. ONPU, Odesa, s. 127–129 [in Ukrainian]
7. Kurbatov, D., & Mozolevych, G. (2023). *Roadmap for using science, technology, and innovation to achieve sustainable development goals* [Dorozhnia karta vykorystannia nauky, tekhnolohii, innovatsii dlia dosiahnennia tsilei staloho rozvytku], Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 392 p. [in Ukrainian]
8. Pysarenko, T. V., & Kuranda, T. K. et al. (2024). *Scientific, scientific-technical and innovative activity in Ukraine in 2024*: scientific-analytical report [Naukova, naukovo-teknichna ta innovatsiina diialnist v Ukraini u 2024 rotsi: naukovo-analitychna dopovid], UkrINTEI, Kyiv, 115 s. [in Ukrainian]
9. *Some issues of determining medium-term priority areas of innovation activity at the sectoral level*: Law of Ukraine, No. 787, 05.07.2024 [Deiaki pytannia vyznavhennia serednostrokovykh priorytetnykh napriamiv innovatsiinoi diialnosti haluzevoho rivnia], Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/787-2024-п#Text> [in Ukrainian]
10. *Analysis of sectoral direction and initial vision of the AI sphere development: Strategy for the digital development of innovations in Ukraine until 2030* [Analiz sektoralnoho napriamu ta pervynne bachennia rozvytku sfery SHI: Stratehiia tsyfrovoho rozvytku innovatsii Ukrainy do 2030], Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy. Retrieved from: https://winwin.gov.ua/assets/files/YKP%20WINWIN_AI_1.pdf [in Ukrainian]
11. *Industry, innovation and infrastructure: Objectives and indicators. Sustainable Development Goals* [Promyslovist, innovatsii ta infrastruktura: zavdannia ta indykatory], Tsili Staloho Rozvytku, Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Retrieved from: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/9> [in Ukrainian]
12. Oliynyk, M. O. (2023). Effective tax instruments of state support of digital processes of digital transformation of national economics [Rezultatyvnyi podatkovyi instrumentarii derzhavnoi pidtrymky didzhital-protseviv tsyfrovoi transformatsii natsionalnykh ekonomik], *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 55, s. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-111> [in Ukrainian]
13. *On stimulating the development of the digital economy in Ukraine*: Law of Ukraine, No. 1667-IX, 15.07.2021 [Pro stymuliuvannia rozvytku tsyfrovoi ekonomiky v Ukraini: Zakon Ukrainy, No. 1667-IX, 15.07.2021]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> [in Ukrainian]

УДК 311.4:338.4(075)

Тетяна Валеріївна ПОГОРЕЛОВА

*кандидат економічних наук, доцент кафедри статистики
та математичних методів в економіці,*

*Одеський національний економічний університет, Україна,
e-mail: typogor@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1045-3241>*

Іван Вікторович ЮРЕСКУЛ

аспірант кафедри статистики та математичних методів в економіці,

*Одеський національний економічний університет, Україна,
e-mail: yureskul2000@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3201-1572>*

РОЗВИТОК СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Погорелова, Т. В., Юрескул, І. В. Розвиток суб'єктів агробізнесу в Україні : теоретичні та практичні аспекти. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2025. № 3-4 (94-95). С. 49–62.

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні та практичні аспекти розвитку та структурно-функціональної трансформації суб'єктів агробізнесу України. Актуальність дослідження зумовлена стратегічною роллю аграрного сектору як гаранта продовольчої безпеки та ключового джерела бюджетних надходжень, що набуває особливого значення в умовах повномасштабної війни. Інформаційну базу дослідження сформовано із праць вітчизняних та зарубіжних науковців, даних Державної служби статистики України. При проведенні дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи: метод узагальнення, системного аналізу, порівняння, динаміки. Проведене дослідження дозволило переосмислити категорію «суб'єкт» агробізнесу та запропонувати розглядати суб'єкта не тільки як виробника сільськогосподарської продукції, але й як динамічну підприємницьку одиницю (від фермера до агрохолдингу) з високим ступенем адаптивності до невизначеності в сучасних умовах. Обґрунтовано, що суб'єкти агробізнесу виконують такі нетипові функції: логістика, енергонезалежність, соціальне забезпечення і, таким чином, трансформуються у багатофункціональні господарства. Проаналізовано динаміку розвитку агробізнесу України за період 2015–2024 рр., виявлено тенденцію щодо скорочення кількості аграрних підприємств, причинами якої є окупація українських територій, логістична блокада портів, дефіцит кадрів, зниження купівельної спроможності підприємств та населення та ін. Проаналізовано структуру агробізнесу та наголошено на необхідності синергії між малим та великим агробізнесом для подолання технологічних обмежень. На основі статистичних індикаторів (ВВП, індекси цін) доведено, що незважаючи на існуючі тенденції щодо зниження показників у 2022 році, галузь демонструє здатність до відновлення завдяки адаптації та цифровізації. На основі проведеного дослідження автори дійшли висновку, що повоєнне відновлення України має ґрунтуватися на створенні ланцюгів доданої вартості, автономності, впровадження новітніх технологій та відповідності стандартам ЄС.

Ключові слова: агробізнес; суб'єкти агробізнесу; сільське господарство; структурна трансформація; агропромисловий комплекс; динаміка; тенденція.

Tetiana POHORIELOVA

PhD in Economics, Associate Professor of Statistics and Mathematical Methods in Economics Department, Odesa National Economic University, Ukraine, e-mail: typogor@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1045-3241>

Ivan YURESKUL

Postgraduate Student of Statistics and Mathematical Methods in Economics Department, Odesa National Economic University, Ukraine, e-mail: yureskul2000@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3201-1572>

**AGRIBUSINESS ENTITIES DEVELOPMENT IN UKRAINE:
THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS**

Pohorielova, T., & Yureskul, I. (2025). Agribusiness entities development in Ukraine: theoretical and practical aspects [Rozvytok subiektiv ahrobiznesu v Ukraini: teoretychni ta praktychni aspekty], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odesa National Economic University, Odesa, No. 3-4 (94-95), pp. 49–62.

Abstract. *The article investigates the theoretical, methodological and practical aspects of the development and structural and functional transformation of agribusiness entities in Ukraine. The relevance of the study is determined by the strategic role of the agricultural sector as a guarantor of food security and a key source of budget revenues, which is particularly important in the context of full-scale war. The information base of the study is formed from the works of domestic and foreign scientists and data from the State Statistics Service of Ukraine. The following research methods were used in writing the article: generalization, systematic analysis, comparison, and dynamics. The study allowed us to rethink the category of «subject» of agribusiness and propose to consider the subject not only as a producer of agricultural products, but also as a dynamic entrepreneurial unit (from a farmer to an agricultural holding) with a high degree of adaptability to uncertainty in modern conditions. It is substantiated that agribusiness entities perform atypical functions such as logistics, energy independence, social security, and thus transform into multifunctional farms. The article analyses the dynamics of agribusiness development in Ukraine for the period 2015–2024 and reveals a trend towards a reduction in the number of agricultural enterprises. The reasons for this trend are the occupation of Ukrainian territories, the logistical blockade of ports, staff shortages, and a decline in the purchasing power of businesses and the population. The structure of agribusiness has been analyzed, and the need for synergy between small and large agribusinesses to overcome technological limitations has been emphasized. Based on statistical indicators (GDP, price indices), it has been proven that despite the existing downward trends in 2022, the industry is demonstrating its ability to recover through adaptation and digitalization. It is emphasized that Ukraine's post-war recovery should focus on creating value chains, autonomy, introducing the latest technologies and complying with EU standards.*

Keywords: *agribusiness; agribusiness entities; agriculture; structural transformation; agro-industrial complex; dynamics; trend.*

JEL classification: *B410; Q130*

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(94-95\).2025.49-62](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(94-95).2025.49-62)

Постановка проблеми у загальному вигляді. Агробізнес в Україні беззаперечно належить до одного із ключових секторів національної економіки, оскільки операторами ринку генеруються стабільні грошові потоки до бюджету

країни, гарантується повноцінний розвиток сільських територій. Галузь сільськогосподарського виробництва забезпечує продовольчу безпеку, що набуває особливої актуальності в умовах повномасштабної війни. Зважаючи на це, дослідження особливостей та векторів діяльності суб'єктів агробізнесу дозволяє оцінити ефективність роботи агропромислового комплексу в цілому, виявити основні проблеми та розробити напрямки їх вирішення, впровадити заходи зі скорочення негативного впливу ризиків (економічні, політичні, інфраструктурні, воєнні та ін.).

Вивчення особливостей діяльності суб'єктів агробізнесу ґрунтується на виявленні спільних та відмінних характеристик суб'єктів економічної діяльності, які за форматом діяльності можна вважати операторами агросектору. Адже агробізнесу, як комплексному макроекономічному об'єкту аналізу, характерна наявність власної операційної структури із унікальними взаємозв'язками, що полягає у балансуванні різних видів економічної діяльності, здійснюваних сільськогосподарськими і агропромисловими підприємствами.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Проблематика вивчення особливостей діяльності суб'єктів агробізнесу України розглядається в працях таких відомих науковців, як: І. Абрамович, Д. Девіс, В. Кіфяк, М. Пархомець, Д. Сакс, І. Сіваченко, Л. Уніят, В. Федоряк та ін.

Аналіз публікацій провідних вчених свідчить про глибоку трансформацію суб'єктів агробізнесу в Україні, яка відбувається під впливом військового положення, прагнення інтеграції до ЄС та технологічними процесами. Так, В. Кіфяк [1], М. Пархомець, Л. Уніят [2], Л. Бойко [3; 4] доводять вплив мікропідприємництва на сучасний розвиток агробізнесу. Інші науковці, С. Дем'яненко [5], Г. Корнієнко [6], Л. Молдован [7] стверджують, що еволюція суб'єктів агробізнесу пов'язана з впровадженням сучасних технологій, яке можливе тільки в умовах агрохолдингів.

Отже, аналіз сучасних досліджень вказує на те, що наразі еволюція суб'єктів агробізнесу в Україні базується на синтезі класичних аграрних теорій та концепцій інституціональної адаптації в умовах невизначеності [7].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на досить значний перелік теоретичних, методологічних і практичних досліджень за цією проблематикою, низка питань і надалі залишається дискусійними, або фрагментарно висвітленими. Наприклад, значна частина досліджень зосереджується на аналізі виробничих і фінансових результатів діяльності суб'єктів агробізнесу, тоді як комплексне вивчення взаємодії різних груп суб'єктів агробізнесу часто залишається поза належною увагою, тому існує необхідність у подальших дослідженнях.

Трансформація інституційного середовища, в якому суб'єкти агробізнесу виконують такі нетипові функції, як логістика, енергонезалежність, соціальне забезпечення, потребує обґрунтованої характеристики еволюційних переходів до багатофункціональних господарств. Це дозволить розробляти концептуальні засади стратегій розвитку вітчизняного агробізнесу.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення досвіду структурно-функціональної трансформації суб'єктів агробізнесу України та визначення особливостей їх розвитку. Такий досвід має певне методологічне та практичне значення для подальшого виявлення нових векторів розвитку бізнесу, спрямованих

на підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та європейському ринках. Відповідно до визначеної мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність агробізнесу та його складових в контексті сучасних науково-практичних концепцій;
- оцінити інтенсивність та динаміку розвитку кількості суб'єктів агробізнесу України за період 2015–2024 рр.;
- сформувати систему індикаторів розвитку суб'єктів агробізнесу України та проаналізувати їх за період 2019–2024 рр.

Виклад основного матеріалу дослідження. Агробізнес є важливою частиною економіки України, з початком повномасштабної війни значення якого підвищилось, адже від його діяльності залежить продовольча безпека країни. Крім того, важливою є потенційна роль сільського господарства у післявоєнному розвитку країни, в якій зруйновано значну частину промислових потужностей.

Визначення суб'єкта агробізнесу є ключовою проблемою багатьох науково-практичних досліджень. Якщо немає чіткої дефініції, будь-який аналіз стає набором розрізнених фактів. Досить часто суб'єктом агробізнесу вважають або окремі фермерські господарства, або агрохолдинги.

Зауважимо, що від чіткого розуміння суб'єкта залежить шкала дослідження, окреслення його меж. Суб'єкти агробізнесу допомагають визначитися з предметом аналізу. Сучасні умови існування аграрного сектору України характеризуються інституціональною дифузією: агрохолдинги генерують електроенергію (тобто виконують роль енергетиків), а фермерські господарства становляться крафтовими (тобто приймають функції харчової промисловості). Саме тому, визначення суб'єктів агробізнесу дозволяє довести їх еволюцію.

Найчастіше термін «суб'єкт» вживається в економічних, філософських, правових науках, де розуміється як «носіє предметно-практичної діяльності й пізнання, джерело активності, спрямованої на об'єкт». Наприклад, Словник з аграрного права пропонує наступні визначення суб'єктів агробізнесу – це «...фізичні або юридичні особи, наділені правами й обов'язками щодо організації процесів з виробництва, перероблення, реалізації аграрної продукції...» [8, с. 147].

Для вивчення особливостей діяльності суб'єктів агробізнесу спочатку потрібно розкрити сутність даного поняття. Етимологія терміну «агробізнес» досить проста, в її основі лежать терміни «аграрний» та «бізнес», зокрема, термін «аграрний» походить з німецької мови – від нім. «agrar», тобто аграрний, землеробський, а термін «бізнес» – з англійської, де слово «business» (справа, підприємництво) означає «...ініціативну економічну діяльність, яка здійснюється за рахунок власних чи позикових коштів під власну відповідальність з метою одержання прибутку...» [2, с. 9]. Із цього визначення стає зрозуміло, що бізнес, враховуючи різноманітність галузей економіки може мати різні напрями, відповідно, термін «агробізнес» означає один із напрямів ведення бізнесу, зокрема в аграрному секторі.

Спочатку в економічній науці термін «агробізнес» досліджувався лише з точки зору «підприємництва», де джерелом підприємницької діяльності вважалася земля та праця. Пізніше такі відомі економісти, як Д. Сей, А. Сміт та Д. Рікардо додали до цих двох факторів виробництва у аграрному бізнесі третій – капітал. Подальший розвиток агробізнесу обумовлювався переходом сільського господарства до машинної стадії виробництва під впливом науково-технічної революції.

Прогресивність підходів істотно поглибила та розширила економічні та технологічні зв'язки аграрного сектору з іншими галузями економіки, прискорив проникнення промислового капіталу в сільське господарство, що ще більше активізувало проблематику розвитку агробізнесу, який поступово став одним із найбільш потужних секторів національних економік у багатьох країнах світу [2, с. 9].

Серед науковців одним із перших ідею комплексного підходу до дослідження проблем виробництва сільськогосподарської сировини, її переробки, розподілу та споживання висунув Дж. Девіс у 1955 р., який запропонував розуміти під агробізнесом операції з виробництва та розподілу послуг у сфері постачання продукції сільського господарства; виробничих операцій на фермерських господарствах; зберігання, переробки та розподілу сільськогосподарської продукції та предметів споживання [9, с. 95]. Важливо відмітити, що науковці, які вивчали аграрний бізнес, вважають, що агробізнесом охоплюються усі складові продовольчо-сировинного комплексу, для якого характерним є формування нових економічних взаємовідносин. Зокрема, Д. Сакс акцентував увагу саме на важливості таких нових економічних відносин в агробізнесі, які є відносинами нового типу. Під цими відносинами вчений розумів «...тісні взаємодії між операторами сільського господарства, промисловості й тих галузей, якими переробляється та реалізується сільськогосподарська сировина...» [10, с. 73].

Подібні підходи до визначення «агробізнесу» можна зустріти й серед вітчизняних вчених, наприклад, науковці Л. Бойко, В. Бойко [4], Г. Корнієнко [6], Т. Погорелова [11; 12] трактують агробізнес як форму підприємницької діяльності у сфері сільськогосподарського виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції та сервісного обслуговування виробників сільськогосподарської сировини. Крім того, вони стверджують, що до агробізнесу залучається все населення країни через споживання продукції галузі. В Енциклопедії менеджменту зазначається, що агробізнес є «... сукупністю видів діяльності людини, які прямо чи опосередковано пов'язані з виробництвом харчових продуктів, включаючи діяльність, пов'язану із заготівлею первинної сільськогосподарської сировини, її переробкою та виробництвом готових продуктів харчування...» [13]. І. А. Абрамович вважає, що поняття агробізнесу полягає в наступному: «... це особлива підсистема економічних відносин, яка виникла в аграрному секторі внаслідок злиття аграрного, промислового й торгового капіталів під час поглиблення інтеграційних зв'язків (вертикальна інтеграція) між сільським господарством і промисловістю...» [14].

Спираючись на загальноприйняті визначення та категорії, автори дослідження вважають, що агробізнес та його суб'єктів доцільно розглядати на різних рівнях: фермерських господарств, сільськогосподарських підприємств та агропромислових об'єднань; агробізнес у межах національної економіки країни; агробізнес на міжнародному рівні [11]. Міжнародна система бізнесу є «... багатогалузевим і багатофункціональним глобальним комплексом, в якому органічно поєднані процеси виробництва, зберігання, транспортування й реалізації сільськогосподарської продукції у світовому масштабі...» [14]. А підґрунтям формування економічних відносин у цій системі є міжнародний поділ праці й глобалізація регіональних аграрних ринків.

Отже, система організації агробізнесу – це сукупність всіх видів економічної діяльності, суб'єктів підприємницької діяльності, які працюють у сфері вироблення, переробки, зберігання та збуту сільськогосподарської продукції; зв'язки між ними,

які функціонують для забезпечення розвитку цієї системи в довгостроковій перспективі; моделі взаємодій із суб'єктами інших економічних систем (інших галузей економіки), які виконують певні функції і функціонують на основі дотримання певних принципів.

В Україні часто при оцінюванні діяльності галузі аграрного виробництва використовується поняття агропромислового комплексу (АПК). Так, М. Пархомець та Л. Уніят зазначають, що АПК є економічною системою, в якій існує поділ на первинний сектор – саме сільське господарство, вторинний сектор – переробна промисловість, якою обробляється сільськогосподарська сировина (харчова або текстильна промисловість), і третинний сектор – інші промислові підприємства, діяльність яких пов'язана з сільським господарством (хімічна, машинобудівна), що забезпечують безперервність ланцюга від виробництва сільськогосподарської сировини до готової продукції [2, с. 10]. Цей ланцюжок й відображає структуру агропромислового комплексу, до складу якого включені виробництво, переробка і обслуговування. Виходячи з цього, М. Пархомець та Л. Уніят пропонують наступне тлумачення агробізнесу: «... об'єднання економічних відносин між усіма складовими АПК, споживачами і державно-ринковими інституціями стосовно раціонального використання трудових, земельних, природних, матеріально-технічних та інформаційних ресурсів...» [2, с. 11].

Важливо відмітити, що на подібній трьохсекторній схемі АПК побудована концепція «агробізнесу» у розвинених країнах, де перша сфера – це фондоутворюючі виробництва, друга – сільське господарство, а третя – переробка сільськогосподарської сировини, її зберігання, транспортування й реалізація. Означені сфери опосередковуються інфраструктурою (рис. 1). Причому у розвинених країнах у вартості кінцевого продукту аграрного сектору найбільша частка припадає на підприємства третьої сфери діяльності, що є свідченням високого рівня технологічності процесів переробки сільськогосподарської сировини та забезпечення повного збалансування усіх сфер аграрного сектору.

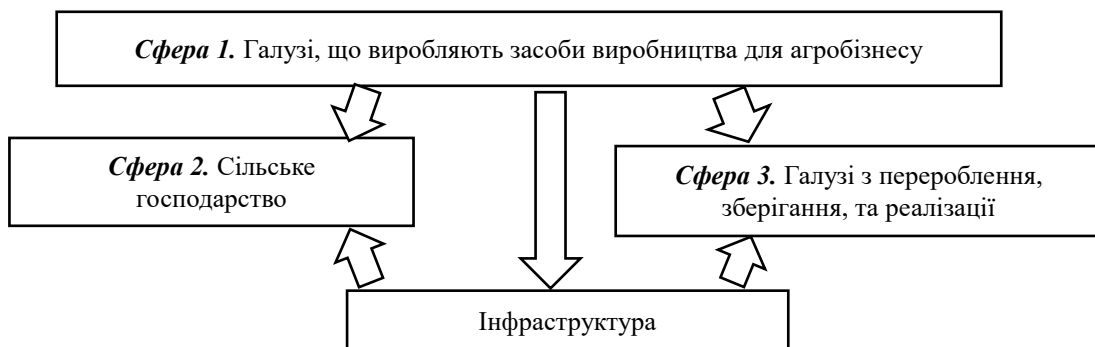


Рис. 1. Взаємозв'язки сфер агробізнесу України

Джерело: побудовано авторами на основі [1]

Отже, на основі проведеного аналізу підходів зарубіжних та вітчизняних науковців до трактування поняття «агробізнес» можна стверджувати, що по суті під агробізнесом слід розуміти діяльність, спрямовану на отримання максимального прибутку за умови раціонального використання природних ресурсів від діяльності операторів сільського господарства.

Агробізнес – це відтворювальний комплекс взаємопов’язаних галузей та сфер економіки, законодавчих та виконавчих установ держави, які працюють в єдності, забезпечуючи при цьому виробництво, перероблення, зберігання та реалізацію сільськогосподарської сировини та продукції на її основі.

Таким чином, основними ознаками агробізнесу є те, що: він є різновидом підприємницької (бізнес) діяльності; має самостійний предмет регулювання (стандартизація, система оподаткування, фіто-санітарний контроль, продовольча безпека, аграрне право тощо); основною метою є отримання прибутку; здійснюється операторами ринку; між суб’єктами агробізнесу існують стійкі правовідносини, які обумовлюються дією ланцюгів створення доданої вартості продукції аграрного виробництва; існує специфічне організаційне і матеріально-технічне забезпечення діяльності підприємств галузі.

У своїх наукових працях І. А. Абрамович під суб’єктами агробізнесу пропонує розглядати «... суб’єктів підприємницької діяльності, які працюють в аграрній сфері національної економіки і зайняті діяльністю, пов’язаною з виробництвом сільськогосподарської продукції, аграрним сервісом, виробництвом машин і обладнання для сільського господарства, зберіганням, транспортуванням та переробкою сільськогосподарської продукції, оптовою та роздрібною торгівлею як сільськогосподарською сировиною, так і переробленою аграрною продукцією...» [14].

Згідно зі Словником з аграрного права до суб’єктів національного агробізнесу віднесені: виробники сільськогосподарської продукції, які наділені правосуб’єктністю у сфері сільського господарства – юридичні особи: аграрні господарські товариства, фермерські господарства, сільськогосподарські кооперативи, приватні, державні і комунальні аграрні підприємства та їхні об’єднання; фізичні особи: підприємці, наймані працівники сільськогосподарських підприємств, селяни; селянські особисті господарства; підприємства аграрного сервісу – переробні, постачальницькі, збутові, сервісні тощо; державні органи влади і органи місцевого самоврядування, аграрні біржі, фонди, банківські установи, які обслуговують агросектор країни [8, с. 147].

Традиційні підходи до дефініції до суб’єктів агробізнесу дуже часто обмежуються його виробничою функцією. Сучасні реалії потребують переосмислення таких точок зору, їх розширення, доповнення. Автори рекомендують розглядати суб’єкти агробізнесу як динамічну підприємницьку одиницю (від окремого фермера до вертикально інтегрованого агрохолдингу), яка виконує господарчу діяльність у сфері виробництва, переробки чи дистрибуції агропромислової продукції і має високу ступінь адаптації до сучасних викликів, інтеграції цифрових технологій та прагне до енергетичної і ресурсної автономності. Розглянемо властивості такого суб’єкта агробізнесу:

– по-перше, сучасна економічна та політична невизначеність диктує інституційним одиницям агробізнесу приймати на себе нетипові функції (створення енергохабів, крафтових господарств), що перетворює традиційні господарства у багатофункціональні. Такий підхід потребує переосмислення суб’єкта агробізнесу не тільки в рамках традиційного виробника сільськогосподарської продукції, але й як динамічну підприємницьку одиницю. Отже, динамічна одиниця у наведеному визначенні означає, що суб’єкт знаходиться у постійній трансформації, постійно змінюється, а не залишається сталою формою;

– по-друге, охоплюється увесь спектр учасників бізнес-процесу: від окремого фермера до агрохолдинга;

– по-третє, наведене визначення охоплює увесь ланцюг цінностей, тобто виробництво, переробку, реалізацію, що розширює розуміння сутності агробізнесу і не заперечує відомим теоретичним підходам до агробізнесу;

– по-четверте, можливість до адаптації сучасним викликам є ключовою ознакою українського агробізнесу в умовах війни, це риса існування у важкі часи;

– по-п'яте, означений підхід прагнення агробізнесу до цифровізації та автономності фіксує, що національний агробізнес орієнтований та має можливості впровадити у свою діяльність новітні тренди цивілізованого світу і таким чином підняти свою конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Отже, до суб'єктів агробізнесу відносяться учасники аграрного сектору (фізичні і юридичні особи), які займаються виробництвом, зберіганням, переробкою, розподілом та продажем аграрної продукції: від дрібних приватних фермерів до великих сільськогосподарських підприємств (корпорацій, агрохолдингів), кооперативів; а також переробні підприємства, державні установи, науково-дослідні інститути, торговельні мережі, якими формується повний ланцюг створення доданої вартості в аграрному секторі.

Визначення суб'єктів агробізнесу потрібно проводити в галузевому контексті. Агробізнес в Україні охоплює досить багато видів економічної діяльності, якими, відповідно до КВЕД, є наступні: сільське господарство, лісове та рибне господарство (секція А); переробна промисловість, зокрема виробництво продовольчої продукції (секція С): оптова та роздрібна торгівля сільськогосподарською продукцією (сировиною) (секція G). Для визначення особливостей діяльності суб'єктів агробізнесу важливим є його поділ за галузями сільськогосподарського виробництва. В українській статистичній звітності елементами галузі сільського господарства вважається: рослинництво й тваринництво; надходження сільськогосподарської продукції на підприємства переробної галузі; реалізація сільськогосподарської продукції підприємствами і особистими господарствами населення; витрати на виробництво сільськогосподарської продукції, надання послуг, виконання робіт; економічні рахунки аграрного сектору; діяльність домогосподарств у сільській місцевості з виробництва сільськогосподарської продукції; лісове господарство і мисливство; рибне господарство [15].

Агробізнес в Україні включає три основні складові: безпосереднє виробництво сільськогосподарської сировини; фондоутворюючі галузі, які виробляють потужності, задіяні у виробництві сільськогосподарської сировини і відповідають за виробничо-технічне (сервісне) обслуговування. Це підприємства легкої (здійснюють переробку сільськогосподарської сировини), хімічної (виробництво мінеральних добрив, хімічних засобів захисту рослин) та машинобудівної промисловості (виробництво сільськогосподарської техніки); переробні галузі, які переробляють сільськогосподарську сировину у кінцеву споживчу продукцію (м'ясопереробна, молочна, рибна, борошномельно-круп'яна, хлібопекарська, цукрова, тютюнова, олійно-жирова, кондитерська, консервна, плодоовочева переробка, виноробна і спиртова промисловість) [11, с. 61–62].

Означені три напрями здійснення економічної діяльності в агропромисловому комплексі відносяться до системи аграрного бізнесу, до якої входять такі види: діяльність у сільському господарстві, тобто класична діяльність по вирощуванню сільськогосподарських культур, вирощуванню тварин, тобто в усіх галузях, де

виробляється сільськогосподарська продукція; діяльність у сфері переробки сільськогосподарської продукції, тобто всі види підприємницької діяльності, які додатково аграрні підприємства можуть здійснювати з метою розширення діяльності за рахунок перероблення сільськогосподарської сировини, яку вони вирощують; діяльність у сфері матеріального й інфраструктурного забезпечення сільськогосподарського виробництва – підприємницька діяльність, яка об'єднує процеси з вирощування і переробки сільськогосподарської сировини. Таку діяльність аграрні підприємства можуть додатково здійснювати, крім забезпечення основної діяльності, як з метою власного розвитку, так і з метою надання послуг іншим аграрним підприємствам та економічним суб'єктам. Але вона направлена, насамперед, на забезпечення ефективної роботи основних галузей агропромислового комплексу – рослинництва, тваринництва, рибальства, переробки сільськогосподарської сировини.

Охарактеризуємо розвиток суб'єктів агробізнесу в Україні за період 2015–2024 рр. З цією метою побудовано та проаналізовано ряди динаміки, які допомагають визначитися з тенденціями еволюції суб'єктів агробізнесу (рис. 2).

Як бачимо із рис. 2, протягом усього аналізованого періоду спостерігається скорочення кількості аграрних підприємств на 26,0%, що становило 20581 суб'єкт. Особливу увагу звернемо на скорочення чисельності суб'єктів у 2021 році (перед початком повномасштабного вторгнення) порівняно з 2015 роком, яке становило 8481 суб'єктів. На скорочення кількості аграрних підприємств протягом цього періоду впливали такі умови, як підвищення собівартості вирощування сільськогосподарських культур і тварин, проблеми з кадрами, фінансуванням, деградація сільськогосподарських угідь.

У 2022 році з початком повномасштабного вторгнення кількість аграрних підприємств порівняно з 2015 р. різко зменшилася – на 26003 суб'єкта, або майже на 32,8%. Це відбулося внаслідок негативного впливу відразу декількох факторів, пов'язаних з війною. Насамперед, це окупація значної території України протягом декількох місяців, відповідно аграрні компанії, які там працювали, припинили свою діяльність. По-друге, через війну в країні виникла нестабільна політична, економічна та соціальна ситуація, що негативно вплинуло на роботу сільськогосподарських виробників. Бойові дії спричинили скорочення попиту на продукцію аграрного сектора у 2022 році (скорочення внутрішнього попиту через масову міграцію населення за кордон, проблеми з експортом через блокування морських портів), відповідно скоротилися обсяги реалізації, відбулося зниження закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію, що, у свою чергу, призвело до скорочення обсягів виробництва і закриття великої кількості аграрних підприємств. Причому проблеми з транспортуванням сільськогосподарської продукції на ринки збуту стали чи не найбільш болючими для українських аграріїв у 2022 році, оскільки суттєво обмежили можливості щодо збуту вирощеної продукції як на внутрішньому, так і зарубіжному ринку. Наступною проблемою стало посилення кадрового голоду, спричинене мобілізацією та масовою міграцією населення за кордон або інші, більш безпечні регіони України. Скорочення кількості аграрних підприємств у цей період спричинило також зменшення обсягів надання державної підтримки (перенаправлення коштів бюджету на фінансування потреб оборони та забезпечення безпеки, а також боротьби з іншими економічними викликами, спричиненими повномасштабним вторгненням [4, с. 59]. Тобто, різке

скорочення кількості аграрних підприємств у 2022 році обумовлено складною економічною і соціальною ситуацією в країні та негативним впливом бойових дій.

У 2023 році порівняно з попереднім роком відзначене зростання кількості суб'єктів агробізнесу на 18,2%, або на 9679 одиниць. Це пов'язано з поступовим відновленням аграрного ринку, звільненням значної території країни від російських військ, розблокуванням морських портів, відновленням зруйнованої інфраструктури. Відповідно, у 2023 році з відновленням економіки зросла кількість реєстрацій нових аграрних підприємств. Зокрема, найбільше їх було відкрито в Одеській області, Києві і Львівській області, найменше – у частково окупованих Луганській, Донецькій та Запорізькій областях. При цьому важливо відмітити, що така ситуація пов'язана з тим, що досить значна частина аграрних підприємств змінили місце реєстрації, переїхавши до більш безпечних західних регіонів, насамперед у Львівську область [17].

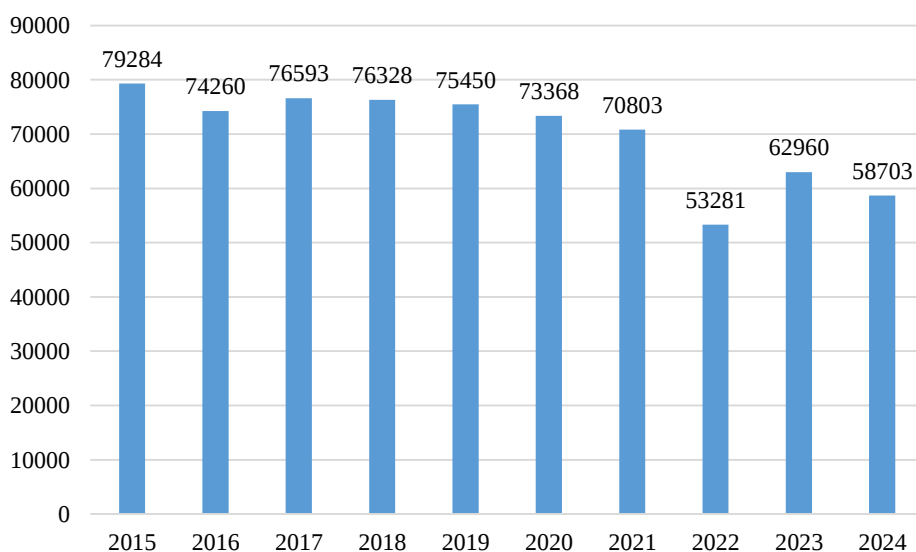


Рис. 2. Динаміка кількості суб'єктів агробізнесу в Україні за період 2015–2024 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [16]

Важливо відмітити, що на тлі динамічних змін у складі суб'єктів агробізнесу відбуваються структурні перетворення. Так, серед усіх суб'єктів агробізнесу найбільшу питому вагу займають малі підприємства (саме аграрні фізичні особи-підприємці) з кількістю зайнятих працівників до 9 осіб. У 2024 році вони складали більше 85% від загальної кількості аграрних підприємств, тоді як на великі аграрні підприємства, з персоналом від 250 осіб, припадало лише 0,5% [17]. Потрібно відмітити, що незважаючи на кількісну перевагу, малі фермерські господарства не здатні забезпечити повноцінну продовольчу безпеку країни через технологічні та економічні обмеження, що підкреслює необхідність синергії між різними групами суб'єктів агробізнесу.

Отже, не тільки чисельність, але й склад суб'єктів агробізнесу є динамічним. Він може варіюватися під впливом змін в моделі суспільних відносин, які регулюються аграрним правом. Усі підприємства агробізнесу тісно взаємопов'язані з виробниками сільськогосподарської сировини, оскільки саме ними окреслюються

основні вектори та показники діяльності: з одного боку, підприємствам з виробництва засобів, а, з іншого, – підприємствам з переробки сільськогосподарської сировини, а також інфраструктурним суб'єктам аграрного ринку. Зважаючи на це, забезпечення ефективного і високопродуктивного сільського господарства за розглянутою вище агропромисловою схемою організації (рис. 1) неможливе без характеристики основних індикаторів, які визначають стан аграрного сектору в Україні. Основні індикатори розвитку агробізнесу в Україні подані в табл. 1.

Таблиця 1

Індикатори розвитку аграрного сектору України у 2019–2024 рр.

№	Показник	Роки					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	ВВП, млн. грн.	3977198	4222026	5450849	5239114	6627961	7658659
2	Валова продукція аграрного сектору, млн. грн.	356563	393077	593367	449148	500540	544620
3	Питома вага валової продукції, генерованої в галузі, у загальному ВВП, %	9,0	9,3	10,9	8,6	7,6	7,1
4	Обсяг реалізованої сільськогосподарської продукції, млн грн.	572748	62407	943489	682412	782619	887333
5	Індекс цін на сільськогосподарську продукцію, %	86,6	153,6	116,7	100,2	86,6	103,4
6	Індекс споживчих цін, %	107,9	102,7	109,4	120,2	112,9	106,5

Джерело: побудовано авторами на основі [16]

Дані, наведені в табл. 1, підтверджують той факт, що у 2022 році у результаті початку повномасштабної війни показники діяльності агробізнесу України істотно погіршилися. Так, якщо у 2022 році порівняно з попереднім загальний номінальний ВВП країни скоротився на 3,9%, то валова продукція, яку згенерували підприємства агробізнесу, зменшилася на 24,3%. Водночас спостерігається її скорочення у структурі загального ВВП з 10,9% до 8,6% (на 2,3 в. п.), і така тенденція зберіглася й в наступні роки, хоча обсяг ВВП показав зростання (як загальний, так і згенерований у сільському господарстві). Це пов'язано з тим, що загальний ВВП зростає швидшими темпами, порівняно із валовою продукцією, виробленою сільським господарством. Аналогічна ситуація спостерігається і за показниками реалізації сільськогосподарської продукції, яка у 2022 році зменшилася на 27,7%, тоді як у 2023 та 2024 роках зросла на 14,7% та 13,4% відповідно.

Щодо ситуації з інфляцією, то тут спостерігається досить цікава динаміка – у 2022 році індекс споживчих цін складав 120,2%, а індекс цін на сільськогосподарську продукцію – лише 100,2% (табл. 1). Це, насамперед, пов'язано із здешевленням зернових, які багато аграрних підприємств, не маючи можливості реалізувати на міжнародних ринках через морську блокаду,

реалізовували на внутрішньому ринку, де ціна була нижчою. Вартість продукції тваринництва, навпаки, у цей період зростала, проте не мала такого впливу на процес ціноутворення на ринку.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що сучасний агробізнес становиться ключовим сектором, який забезпечує продовольчу безпеку, нарощує обсяги виробництва шляхом трансформації суб'єктів у багатофункціональні господарства, впровадження цифровізації та автономії.

Висновки і перспективи подальших розробок. Таким чином, основними суб'єктами агробізнесу є фізичні та юридичні особи, які займаються виробництвом, переробкою сільськогосподарської продукції (сировини) відповідно до вимог чинного законодавства, а також вміють адаптуватися до сучасних вимог, використовувати цифрові технології, прагнуть автономності та ресурсності. До них належать господарські одиниці різного масштабу, від малих фермерських господарств до великих агропромислових корпорацій, які займаються виробництвом, переробкою та реалізацією продукції сільського господарства. До допоміжних суб'єктів в аграрній сфері варто віднести державні органи влади, які наділені владними повноваженнями у сфері здійснення регулювання і контролю за діяльністю операторів ринку аграрного сектору, а також різні заготівельні, переробні, збутові, постачальницькі, сервісні та інші організації.

Аналіз розвитку суб'єктів агробізнесу в Україні показав, що протягом останніх десяти років спостерігається чітка тенденція до їх скорочення під впливом різних факторів, спричинених пандемією COVID-19, початком військових дій у 2014 році та їх ескалацією в лютому 2022 року, що призвело до розриву логістичних ланцюжків, блокування портів, як каналу експорту агробізнесу, та зниження попиту на продукцію через масові міграційні процеси. Відновлення суб'єктів агробізнесу в 2023 р. пояснюється релокацією бізнесу в безпечніші регіони, такі як Львівська область, що змінює географічну карту українського агробізнесу.

У складі суб'єктів агробізнесу також відбуваються зрушення. На перше місце за кількістю суб'єктів приходять окремі фермери чи невеличкі фермерські господарства, але зважаючи на технологічні та економічні причини, вони не спроможні забезпечити країну своєю продукцією.

Роль агробізнесу у повоєнному відновленні України буде вирішальною з огляду на руйнування значної частини промислового потенціалу. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що майбутня стратегія розвитку агробізнесу має базуватися на синтезі класичних аграрних теорій та концепцій інституційної адаптації. Це передбачає створення стійких ланцюжків доданої вартості, де взаємодія між виробниками, переробниками та державою будуватиметься на принципах раціонального природокористування та відповідності стандартам ЄС.

Література

1. Кияк В. І. Концептуальні підходи дослідження структури системи агробізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-23>.
2. Пархомець М., Уніят Л. Поняття, сутність та еволюція розвитку агропромислового бізнесу в підприємствах. *Економічний дискурс*. 2019. Вип. 3. С. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2019-3-1>.
3. Бойко Л. О. Нові ніші підприємницької діяльності в аграрній галузі. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.82>.

4. Бойко Л., Бойко В. Сучасний стан агробізнесу в Україні та його ревіталізація у післявоєнний період. *Таврійський науковий вісник*. Серія : Економіка. № 16. С. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.7>.
5. Дем'яненко С. Сталий розвиток агробізнесу. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-89-102>.
6. Корнієнко Г. С. Ознаки агробізнесу як аграрно-правової категорії. *Актуальні проблеми держави і права* : зб. наук. праць. 2020. Вип. 85. С. 98–104.
7. Молдован Л. Теоретичні засади агроєкономіки : ретроспектива і сучасність. *Економіка України*. 2024. Т. 61. № 11-12 (684-685). С. 122–135. DOI: <https://doi.org/10.15407/ekonoukr.2018.11.122>.
8. *Словник з аграрного права* / За ред. В. П. Жушмана. Харків : Національна юридична академія України, 2010. 160 с.
9. Davis, J. H. & Goldberg, P. A. (1957). A concept of agribusiness. Boston. Mass. : Harvard University, 164 p.
10. Sykes, G. & Poultry, A. (1963). Modern Agribusiness. London : Crosby Lockwood and Son, 268 p.
11. Погорелова Т. В. Статистичні аспекти моніторингу агробізнесу України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1 (69). С. 58–67. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(69\).2019.58-67](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.58-67).
12. Погорелова Т. В. Аналітичні індикатори стану та розвитку агробізнесу в Україні. *Актуальні напрями статистичного аналізу економічного розвитку на макро- та мезорівнях* : монографія / за заг. ред. Ю.О. Ольвінської. Київ : ФОП Гуляєва В.М., 2025. С. 114–149.
13. Encyklopedia Zarządzania. URL: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Agrobiznes> (access date: 18.09.2025).
14. Абрамович І. А. Теоретичні основи та форми прояву аграрного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_12_57 (дата звернення: 05.09.2025).
15. *КВЕД-2010* / Державна служба статистики України : сайт. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html (дата звернення: 05.09.2025).
16. *Державна служба статистики України* : сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.09.2025).
17. *Агробізнес під час війни: кількість агроФОПів зросла удвічі* / Бухгалтерський сервіс: Дебет-Кредит : сайт. URL: <https://news.dtki.ua/simple/common/102547-agrobiznes-pid-cas-viini-kilkist-agrofopiv-zrosla-udvici> (дата звернення: 30.09.2025).

References

1. Kyfiak, V. I. (2024). Conceptual approaches to studying the structure of the agribusiness system [Kontseptualni pidkhody doslidzhennia struktury systemy ahrobiznesu]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-23> [in Ukrainian]
2. Parkhomets, M. & Uniat, L. (2019). Concept, essence and evolution of agro-industrial business development in enterprises [Poniattia, sutnist ta evoliutsiia rozvytku ahropromyslovoho biznesu v pidpriemstvakh]. *Ekonomichnyi diskurs*, Issue 3, s. 7–14 [in Ukrainian]
3. Boiko, L.O. (2021). New niches for entrepreneurial activity in the agricultural sector [Novi nishi pidpriemnytskoi diialnosti v aharnii haluzi]. *Efektivna ekonomika*, No. 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.82> [in Ukrainian]
4. Boiko, L. & Boiko, V. (2023). The current state of agribusiness in Ukraine and its revitalization in the post-war period [Suchasnyi stan ahrobiznesu v Ukraini ta yoho revitalizatsiia u pisliavoiennyi period]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk*, Seriia: Ekonomika, No. 16, s. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.7> [in Ukrainian]

5. Demianenko, S. (2025). Sustainable development of agribusiness [Stalyi rozvytok ahrobiznesu], *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, No. 11. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-89-102> [in Ukrainian]
6. Korniienko, H. S. (2020). Signs of agribusiness as an agrarian-legal category [Oznaky ahrobiznesu yak aharno-pravovoi katehorii], *Aktualni problemy derzhavy i prava*, Issue 85, s. 98–104 [in Ukrainian]
7. Moldovan, L. (2024). Theoretical foundations of agricultural economics: retrospective and contemporary perspectives [Teoretychni zasady ahroekonomiky: retrospektyva i suchasnist]. *Ekonomika Ukrainy*, Vol. 61, No. 11-12 (684-685), s. 122–135. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.11.122>.
8. *Dictionary of agricultural law* (2010). Ed. V. P. Zhushman [Slovnyk z aharnoho prava; za red. V. P. Zhushmana, Natsionalna yurydychna akademia Ukrainy, Kharkiv, 160 s. [in Ukrainian]
9. Davis, J. H. & Goldberg, P. A. (1957). A concept of agribusiness. Boston. Mass.: Harvard University, 164 p.
10. Sykes, G. & Poultry, A. (1963). Modern Agribusiness. London: Crosby Lockwood and Son, 268 p.
11. Pohorielova, T. V. (2019). Statistical aspects of agribusiness monitoring in Ukraine [Statystychni aspekty monitorynhu ahrobiznesu Ukrainy], *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, Issue 1 (69), s. 58–67. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(69\).2019.58-67](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.58-67) [in Ukrainian]
12. Pohorielova, T. V. (2025). Analytical indicators of the state and development of agribusiness in Ukraine [Analitychni indykatory stanu ta rozvytku ahrobiznesu v Ukraini], *Aktualni napriamy statystychnoho analizu ekonomichnoho rozvytku na makro- ta mezorivniakh*: monohrafiia; za red. Yu. O. Olvinskoi, FOP Huliaieva V. M., Kyiv, s. 114–149 [in Ukrainian]
13. *Encyklopedia Zarządzania*. Retrieved from: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Agrobiznes>.
14. Abramovych, I. A. (2011). Theoretical foundations and forms of manifestation of agribusiness [Teoretychni osnovy ta formy proiavu aharnoho biznesu], *Efektivna ekonomika*, No. 12. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_12_57 [in Ukrainian]
15. *KVED-2010*. State Statistics Service of Ukraine : website [KVED-2010. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy]. Retrieved from: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html [in Ukrainian]
16. *State statistics service of Ukraine*: website. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian]
17. Agribusiness during the war: the number of agro-FOPs has doubled [Ahrobiznes pid chas viiny: kilkist ahroFOPiv zroslo udvichi], *Bukhhalterskii servis: Debet-Kredyt: sait*. Retrieved from: <https://news.dtk.ua/simple/common/102547-agrobiznes-pid-cas-viini-kilkist-agrofopiv-zroslo-udvici> [in Ukrainian]

УДК 330.341.1:004.738.5(100)

Ганна Володимирівна ТЕЛЬНОВА

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки,

ДУ «Київський авіаційний інститут», Україна,

e-mail: hanna.telnova@npp.kai.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5724-7229>

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ТА ПРОЦЕСНИЙ ПІДХОДИ

Тельнова, Г. В. Теоретико-методологічні засади глобальної цифрової економіки: структурно-функціональний та процесний підходи. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2025. № 3-4 (94-95). С. 63–76.

Анотація. У статті досліджено сучасні теоретико-методологічні підходи до визначення глобальної цифрової економіки, її структури та складових процесів. Метою статті є формування цілісного розуміння глобальної цифрової економіки як складної системи, що об'єднує технології, глобальні платформи та використання даних, інтегруючи бізнес, державне управління, міжнародні організації, банки та домогосподарства у єдиний цифровий простір з точки зору статичної (структурно-функціональний підхід) та динамічної (процесний підхід) логіки. Методика. Для досягнення мети було використано методи аналізу і синтезу, індукції, порівняння, систематизації та структурування. Результати дослідження продемонстрували, що глобальна цифрова економіка постає як цілісна, багаторівнева та динамічна система, де взаємодіють інфраструктура, технології, бізнес-моделі, державні інституції, знання та інновації. Пропоновано бачення цифрової економіки в межах структурно-функціонального підходу як складної екосистеми, що має чітку архітектуру: від знань, базових цифрових мереж та дата-центрів до глобальних регуляторів і умов функціонування. З точки зору процесного підходу вона розглядається як безперервний цикл створення й обміну цифрових ресурсів, розробки інновацій, їх масштабування на глобальні ринки та подальшої адаптації до нових технологічних і соціальних викликів. Наукова новизна дослідження полягає в доведенні того, що глобальна цифрова економіка є не лише результатом технологічного прогресу – це нова парадигма організації світового господарства, що поєднує економічні, соціальні, політичні та геополітичні виміри, а її ефективність залежить від балансу між інноваціями, відкритістю та безпекою, а також від здатності держав, бізнесу та суспільства спільно створювати нову додану вартість, забезпечуючи рівні можливості та справедливий доступ до цифрових товарів для всіх учасників. Практична значимість результатів полягає у розвитку принципів глобальної цифрової економіки, які окреслюють основу її функціонування, визначаючи орієнтири: інклюзивність і рівність доступу, сталий розвиток і суспільну користь, підтримку інновацій і відкритих екосистем, розвиток глобальної координації та стандартизації, довіру, кібербезпеку й етичність, активну державну цифрову політику.

Ключові слова: цифровізація; глобальна економіка; структура; функції; процес; підхід; принципи.

Hanna TELNOVA

Doctor of Economics, Associate Professor, Department of Economics,

State University «Kyiv Aviation Institute», Ukraine,

e-mail: hanna.telnova@npp.kai.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5724-7229>

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF THE GLOBAL DIGITAL ECONOMY: STRUCTURAL-FUNCTIONAL AND PROCESS APPROACHES

Telnova, H. (2025). Theoretical and methodological principles of the global digital economy: structural-functional and process approaches [Teoretyko-metodolohichni zasady hlobalnoi tsyfrovoi ekonomiky: strukturno-funktsionalnyi ta protsesnyi pidkhody], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'noekonomichnih doslidžen'* (ISSN 2313-4569), Odesa National Economic University, Odesa, No. 3-4 (94-95), pp. 63–76.

Abstract. The article investigates modern theoretical and methodological approaches to defining the global digital economy, its structure, and component processes. The aim of the article is to form a holistic understanding of the global digital economy as a complex system that combines technologies, global platforms and data use, integrating business, government, international organizations, banks and households into a single digital space from the point of view of static (structural-functional approach) and dynamic (process approach) logic. Method. To achieve the goal, methods of analysis and synthesis, induction, comparison, systematization and structuring were used. The results of the study demonstrated that the global digital economy appears as a holistic, multi-level and dynamic system where infrastructure, technologies, business models, state institutions, knowledge and innovations interact. A vision of the digital economy within the framework of a structural-functional approach as a complex ecosystem with a clear architecture is proposed: from knowledge, basic digital networks and data centers to global regulators and operating conditions. From the point of view of the process approach, it is considered as a continuous cycle of creation and exchange of digital resources, development of innovations, their scaling to global markets and further adaptation to new technological and social challenges. The scientific novelty of the study is the proof that the global digital economy is not only the result of technological progress – it is a new paradigm for organizing the world economy, combining economic, social, political and geopolitical dimensions, and its effectiveness depends on the balance between innovation, openness and security, as well as on the ability of states, business and society to jointly create new added value, ensuring equal opportunities and fair access to digital goods for all participants. The practical significance of the results lies in the development of principles of the global digital economy, which outline the basis of its functioning, defining the guidelines: inclusiveness and equality of access, sustainable development and public benefit, support for innovation and open ecosystems, development of global coordination and standardization, trust, cybersecurity and ethics, active state digital policy.

Keywords: digitalization; global economy; structure; functions; process; approach; principles.

JEL classification: F010; L860; O300

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(94-95\).2025.63-76](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(94-95).2025.63-76)

Постановка проблеми у загальному вигляді. Відомим фактом на сьогодні є те, що сучасна економіка знаходиться у стані глибинної трансформації під впливом цифрових технологій. Такі зміни знаходять прояв у нових моделях створення вартості, реструктуризації ринків, а конкуренція набуває глобального характеру, долаючи географічні та ресурсні межі. За даними Digital Cooperation Organization, цифрова економіка на початок 2025 р. оцінюється в близько 24 трлн. дол. США, що становить 21% глобального ВВП, і зростає швидше за загальну економіку (8,5% порівняно із 2,7%) [1].

Як відносно нова сфера науково-практичних досліджень, глобальна цифрова економіка містить низку актуальних питань, вирішення яких створює проблематичне

поле: невизначеність та множинність підходів до визначення глобальної цифрової економіки, її структури та вимірювання масштабів, регуляторних та інституційних викликів урядів держав у намаганнях балансувати між стимулюванням інновацій і координацією правил цифрової торгівлі та антимонопольної політики.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Термін «цифрова економіка» набув поширення з 1990-х років у зв'язку із ґрунтовною працею N. Negroponte [2], яка стала підґрунтям концепції цифрової економіки, констатуючи, що цифровізація змінює природу товарів та послуг, трансформує не лише бізнес-процеси, але й культуру, комунікацію та політику, та підкреслюючи перехід матеріального у цифрове. D. Tapscott [3] вперше систематизував поняття цифрової економіки, як економіки, що базується на знаннях, мережних технологіях і обміні інформацією. Історичний розвиток цифрової економіки при цьому почався значно раніше – з формування технічної основи майбутньої цифровізації (апаратне забезпечення, логіка обчислень) у 1940–1960 рр. і до теперішнього часу набув глобального характеру (табл. 1).

Таблиця 1

Історичний розвиток цифрової економіки

Період	Характеристика та аспекти цифровізації	Основні події
1	2	3
Етап зародження (1940–1960-ті)	Технічні витоки – формування технічної основи майбутньої цифровізації (апаратне забезпечення, логіка обчислень)	1946 – створення першого електронного комп'ютера ENIAC 1950-ті – поява перших мейнфреймів IBM, розвиток транзисторів. 1958 – винайдення інтегральної схеми 1960-ті – перші міні-комп'ютери, підготовка до масової комп'ютеризації
Етап інформаційної економіки (1970–1990-ті)	Автоматизація виробництва, перші бази даних, електронний обмін інформацією, перехід від індустріальної до інформаційної економіки	Поява мікропроцесорів (Intel 4004 – 1971 р.), персональних комп'ютерів, глобальних мереж передачі даних (ARPANET, Internet)
Етап формування (1990–2005)	Класична цифрова економіка. Створення цифрових ринків і бізнес-моделей на основі Інтернету	Поширення Інтернету, поява перших e-commerce платформ (Amazon, eBay, Google), розвиток ERP-систем
Етап експансії (2005–2015)	Платформізація	Соціальні мережі, мобільна інтернет-революція, хмарні сервіси, Big Data Поява економіки платформ (GAFA, Alibaba) Поява блокчейну та криптовалют
Етап трансформації (2015–2023)	Економіка даних. Дані стають ключовим виробничим фактором, посилюється роль кібербезпеки	Активне впровадження IoT, блокчейн, хмарних технологій, 5G, Big Data, криптовалюти, штучного інтелекту, регуляції кібербезпеки
Сучасний етап (2023–...)	Глобальна цифрова екосистема	Web3, генеративний штучний інтелект, цифрових валют центральних банків (CBDC), інтеграція із зеленою економікою

Джерело: систематизовано автором

Сучасне визначення цифрової економіки розглядається багатоаспектно. Найбільш поширеним витоком розуміння поняття є компонентний підхід, згідно з яким цифрова економіка розглядається як:

- поєднання обчислювальних та комунікаційних технологій в Інтернеті, яке трансформує бізнес і організаційні структури всередині електронної комерції [4];
- інтеграція інфраструктури електронного бізнесу (e-business) та електронної комерції (e-commerce) [5];
- інтеграція загальнотехнічних технологій та економічної активності через Інтернет, включно з інфраструктурою, пристроями, платформами й застосунками [6].

Ієрархічний підхід до цифрової економіки міститься у праці R. Bukht, R. Heeks, де вчені виділяють її ядро – сегмент ІКТ (базове виробництво ІТ-обладнання та послуги). Сектор цифрової економіки додає до ядра бізнес-моделі, що базуються на цифрових товарах і платформних послугах. Цифровізована економіка є третім і максимально широким форматом, включаючи цифровізацію всіх галузей суспільного життя [7].

З позиції системного підходу вітчизняні автори [8] трактують її як ядро сучасної мережної економічної системи, яке поєднує ІТ, інформаційні науки, електронні технології та платформи, інтегруючи економіку в глобальний цифровий простір.

Глобально розглядає цифрову економіку колектив авторів [9], на думку яких цифрова економіка з'являється як новий етап глобалізації, обумовлений вибуховим зростанням транскордонного обміну даними й е-торгівлі, формуючи новий спосіб організації економічних відносин, де домінують дані, платформи і цифрові активи. Трансформацію соціально-економічних систем під впливом фактору цифрової глобалізації окреслено у працях [10–12], а вплив на українську економіку досліджено вітчизняними вченими [13–15].

Атрибутами цифрової економіки авторами одноголосно визнаються цифровізація (перехід від фізичних до цифрових процесів), інноваційність (швидке впровадження технологій, штучний інтелект, блокчейн, IoT), сприйняття даних як ресурсу.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Наукова дискусія довгий час зосереджувалася переважно на локальних або галузевих аспектах цифровізації, розглядаючи цифрову економіку як механізм електронної комерції, цифрових фінансів чи окремих технологій (FinTech, AI, IoT). Такий підхід виявляється недостатнім для пояснення сучасних глобальних процесів, адже цифрова трансформація набуває глобального характеру, не обмежуючись комерційними транзакціями, охоплюючи публічне управління, державні послуги, освіту, медицину та інші сфери життя, де створення, обробка, передача і використання цифрової інформації є ключовим фактором виробництва та зростання. У результаті цифрові процеси трансформації набувають глобального характеру і виступають драйвером нових форм міжнародної взаємодії, конкуренції та координації, що потребує розвитку поглядів на розуміння глобальної цифрової економіки. Зокрема, потребує розвитку методологічна основа пояснення та моделювання глобальної цифрової економіки, яка враховує як структурні елементи системи, так і процеси цифрової трансформації.

Постановка завдання. Метою статті є формування цілісного розуміння глобальної цифрової економіки як складної системи, що об'єднує технології,

глобальні платформи та використання даних, інтегруючи бізнес, державне управління, міжнародні організації, банки та домогосподарства у єдиний цифровий простір з точки зору статичної (структурно-функціональний підхід) та динамічної (процесний підхід) логіки. Для досягнення мети необхідно:

- проаналізувати ключові структурні елементи глобальної цифрової економіки: цифрову інфраструктуру, технології, бізнес-моделі, державне управління, міжнародну координацію та геополітику;
- охарактеризувати процеси цифрової трансформації як динамічний цикл створення цінності: оцифрування, аналіз даних, створення продуктів і сервісів, масштабування бізнес-моделей, регулювання та зворотну адаптацію;
- визначити функціональну роль даних, інформаційних технологій і штучного інтелекту у трансформації глобальної економіки та формуванні нових моделей взаємодії;
- запропонувати узагальнені визначення глобальної цифрової економіки, які містять статичний (структурно-функціональний) та динамічний (процесний) підходи;
- сформувати принципи функціонування глобальної цифрової економіки, що забезпечують рівний доступ, безпеку, міжнародну співпрацю та сталий розвиток.

Виклад основного матеріалу дослідження. Структурний підхід до цифрової економіки отримує поширення. Так, вчені [16] представляють її в трьох основних компонентах:

- інфраструктура – апаратне та програмне забезпечення, телекомунікаційні мережі й системи;
- електронний бізнес (e-business) – автоматизація бізнес-процесів, мережеві технології;
- е-комерція (e-commerce) – онлайн-торгівля та електронні транзакції.

Такий підхід можна вважати базовим, що окреслює основні елементи цифрової економіки.

Більш докладну структуру ілюструють зарубіжні вчені [17], додаючи знання та інновації, а також компонент управління до складу цифрової економіки. Автор виділяє блоки:

- інфраструктура: інтернет, телеком, електричні мережі, які сприяють доступу до цифрових послуг і становлять фундамент для всіх подальших цифрових процесів, забезпечує передачу даних і зв'язок, необхідні для реалізації цифрових сервісів;
- управління: уряд, політика/регулювання, права інтелектуальної власності. Уряд забезпечує інфраструктуру, фінансування комунікаційних мереж, формує національну ІКТ-стратегію, підтримує розвиток електронної готовності й стимулює ІТ-індустрію. Політика та регулювання формують прозоре, конкурентне середовище, забезпечують законодавчу підтримку електронної комерції, захищають інтереси учасників ринку. Права інтелектуальної власності захищають інновації, контент і технології в цифровому просторі;
- екосистема бізнесу: цифрові постачальники, електронний бізнес, електронна комерція. Це компанії, що створюють онлайн-сервіси, хмарні рішення, платформи тощо, комерційні та бізнес-операції, що здійснюються у цифровому форматі;

– знання та інновації: системи знань, R&D, людський капітал. Інформаційні та системи управління знаннями спрямовані на ефективне накопичення, обробку та використання даних для прийняття управлінських рішень. Людський капітал та працівники з цифровими навичками забезпечують здатність використовувати й впроваджувати цифрові технології. Науково-дослідницька діяльність та розвиток (R&D) генерує інновації, нові технології і практики;

– технологічні драйвери: новітні технології (AI, блокчейн, IoT, Big Data тощо) стають рушійними майбутніх змін.

Покладаючи таку структуру в основу компонентної моделі цифрової економіки, запропоновано додати ще одну її складову – глобальна координація та геополітика. Таке розширення структури обумовлюється сучасним міжнародним характером цифрової економіки, оскільки дані, платформи, фінтех-рішення працюють глобально і виникають питання узгодженості правил для торгівлі даними, кібербезпеки, цифрових валют, стандартизації та сумісності цифрових процесів і технологій. У результаті, модель структури глобальної цифрової економіки окреслено в табл. 2.

Запропонована модель глобальної цифрової економіки репрезентує багаторівневу систему, в якій знання та інновації виступають рушієм розвитку, цифрова інфраструктура – базисом функціонування, а цифрові технології та сервіси створюють середовище для обміну даними й трансакцій. На цьому підґрунті формуються цифрові бізнес-моделі та галузі, що забезпечують створення доданої вартості, тоді як державне управління та цифрові публічні послуги формують інституційні рамки розвитку. Завершальний рівень – глобальна координація та геополітика, яка визначає баланс сил, стандарти та правила взаємодії у світовому цифровому просторі. На відміну від існуючих, пропонована модель поєднує як технологічний фундамент, так і інституційні та метарівневі складові, забезпечує цілісне бачення глобальної цифрової економіки, що виходить за рамки окремих технологічних чи галузевих акцентів і дозволяє інтегрувати економічні, інституційні та геополітичні фактори.

Таблиця 2

Модель структури глобальної цифрової економіки

Компонент	Роль у цифровій економіці	Характеристики складових
Знання та інновації	Рушій цифрової економіки	Інноваційні екосистеми: стартапи, венчурні фонди, бізнес-інкубатори. R&D та відкриті інновації: корпоративні лабораторії, колаборація університетів і бізнесу. Інтелектуальна власність: патенти, ліцензії, авторські права Навчання протягом життя: перекваліфікація, цифрові навички, розвиток людського капіталу Інноваційні цифрові методології
Цифрова інфраструктура	Базовий фундамент, що забезпечує функціонування всієї системи	Телекомунікації та інтернет-мережі: 5G/6G, оптоволоконні мережі, супутниковий інтернет Хмарні технології та дата-центри: провайдери, масштабовані обчислювальні ресурси. Кібербезпека та захист даних: криптографія, сертифікація, кіберстійкість критичної інфраструктури. Цифрова ідентичність та інфраструктура довіри

Продовження табл. 2

Цифрові технології та сервіси	Середовище, де здійснюються основні цифрові трансакції та обмін даними	Програмні рішення та платформи: ERP, CRM, SaaS Фінансові технології (FinTech): цифрові платежі, мобільні гаманці. Блокчейн та Web3: криптовалюти, смарт-контракти AI, Big Data, аналітика: машинне навчання, прогнозна аналітика IoT: сенсори, розподілені обчислення, кіберфізичні системи
Цифрові бізнес-моделі та галузі	Сфера створення доданої вартості	Електронна комерція та кросбордерна торгівля: Amazon, Alibaba, Shopify. Платформи та маркетплейси: Uber, Airbnb, Upwork, gig-економіка. Індустрія 4.0: автоматизоване виробництво, роботизація, цифрові двійники. Медіа та контентна економіка: Netflix, Spotify, TikTok, YouTube. Цифрові послуги суспільного значення: охорона здоров'я: telemedicine, eHealth, wearables. Освіта: EdTech, онлайн-курси (до прикладу, Coursera) GovTech: автоматизація публічних процесів, відкриті API
Державне управління та цифрові публічні послуги	Інституційний рівень	Е-урядування: цифрові портали послуг (Дія, Estonia e-Residency), інтегровані реєстри. Регулювання цифрової економіки: кібербезпека, захист персональних даних (GDPR), цифрові податки. Відкриті дані та Data Governance: політика відкритості, API для бізнесу й науки. GovTech-рішення: AI в держуправлінні, автоматизація публічних закупівель, blockchain для прозорості. Е-демократія: онлайн-вибори, електронні петиції
Глобальна координатація та геополітика	Мета-рівень, що визначає глобальні умови, баланси та взаємодію	Міжнародні організації: OECD, WTO, UNCTAD – розробка стандартів цифрової торгівлі й безпеки. Міжнародні банки й фінансові інститути: IMF, World Bank – фінансування цифрових стратегій. Геополітика даних: конкуренція США-ЄС-Китай, «цифрові кордони». Глобальні виклики: кіберзлочинність, цифрова нерівність, «зелений» перехід і сталий розвиток цифрової економіки

Джерело: удосконалено автором на основі [16; 17]

Надана модель структури глобальної цифрової економіки дозволяє надати їй визначення за структурно-функціональним (статична логіка) та процесним (динамічна логіка, де цифрова економіка є процесом взаємодій, трансакцій і інновацій, що створюють глобальні ланцюги вартості на основі даних та технологій) підходами.

За структурно-функціональним підходом глобальну цифрову економіку можна визначити як багаторівневу систему, що складається зі знань та інновацій як рушіїв розвитку, цифрової інфраструктури, цифрових технологій та сервісів, цифрових бізнес-моделей та галузей, державного управління та цифрових

публічних послуг, глобальної координації та геополітики, спрямованих у сукупності на забезпечення створення, обміну і використання цифрових активів та даних для формування глобальної доданої вартості, підвищення продуктивності та сталого розвитку. Таке визначення глобальної цифрової економіки дає системне бачення всіх ключових рівнів та компонентів глобальної цифрової економіки (від знань та інновацій до геополітики) та розуміння цілісної картини взаємозв'язків різних елементів (технології, бізнес, держава, міжнародна координація). Поєднуючи макро- і мікрорівні економіки, таким чином враховуються глобальні процеси (міжнародні організації, геополітика, глобальні дані) та бізнес-моделі та галузі, які створюють додану вартість. Водночас додавання функціональної складової – фокусу на функціональному результаті – підкреслює кінцеву мету: створення, обмін і використання цифрових активів та даних для глобальної доданої вартості, підвищення продуктивності, сталого розвитку. Це дозволяє пов'язати цифровізацію з економічною ефективністю і суспільними цілями, показує їхню взаємодію та кінцеві результати у глобальному масштабі.

За процесним підходом глобальну цифрову економіку можна трактувати як динамічний процес трансформації світового господарства, який охоплює оцифрування ресурсів і активів, обробку та аналіз даних, створення цифрових продуктів і сервісів, інтеграцію та масштабування цифрових бізнес-моделей на глобальному рівні, координацію й регулювання цифрових потоків через національні та міжнародні інституції, зворотний цикл навчання, що забезпечує адаптацію до технологічних змін. Таким чином, глобальна цифрова економіка розглядається як безперервний цикл взаємодії інновацій, технологій, ринків і управління, який постійно перебудовує світову економічну систему. На відміну від структурно-функціонального підходу, у даному визначенні акцент зроблено на змінах і розвитку системи, її динамізмі та еволюції, тобто процесі безперервної трансформації, що відображає реальність швидких технологічних змін. Визначення у процесному підході підкреслює зворотний цикл навчання та демонструє перманентну перебудову цифрової економіки, що відповідає логіці штучного інтелекту, Big Data, agile-процесів. Додавання фокусу на процесах створення цінності через етапи руху даних і цифрових активів (оцифрування, аналіз, створення продуктів і сервісів, масштабування, регулювання, адаптація) дає зрозумілу «карту процесів» цифрової економіки, що може бути використано для практичного аналізу. Фактично визначення глобальної цифрової економіки в межах процесного підходу ілюструє її як живий процес, що постійно оновлюється й самонавчається, а не як статичну структуру, і робить його більш адекватним для пояснення динаміки цифрової трансформації та глобалізації.

Пропоновані визначення дають змогу розвинути принципи цифрової економіки, наведені у роботі вітчизняних авторів [16], зважаючи на її глобальний формат.

Принцип інклюзивності та рівного доступу необхідний для забезпечення цифрової рівності для громадян, підприємств і регіонів (доступ до інтернету, послуг, освіти). Він має включати:

- рівний доступ до цифрової інфраструктури: надання високошвидкісного інтернету, мобільних мереж, супутникового інтернету незалежно від регіону чи рівня доходу;
- доступ до цифрових послуг і сервісів: можливість використання електронних державних послуг, інтернет-банкінгу, онлайн-освіти, телемедицини;

- подоланні цифрової нерівності: зменшення розриву між розвиненими і країнами, що розвиваються, між містом і селом, між різними соціальними групами;
- розвиток цифрової грамотності та навичок протягом життя: формування компетентностей у сфері цифрових технологій, що дозволяють адаптуватися до трансформацій ринку праці.

- соціальній інклюзії: створення умов для залучення людей з обмеженими можливостями, літніх людей, вразливих груп населення до користування цифровими технологіями.

Принцип інклюзивності не лише забезпечує рівноправний доступ до цифрових благ, але й виступає запорукою формування справедливої та збалансованої глобальної цифрової економіки, у якій кожен учасник має можливість долучитися до створення та використання цифрової доданої вартості.

Принцип суспільної корисності та сталого розвитку орієнтований на створення суспільного блага, включаючи:

- розвиток цифрових сервісів для охорони здоров'я, освіти, транспорту, екології, які підвищують якість життя населення;

- підтримку концепції зеленої цифровізації (Green IT, циркулярна економіка);

- відповідність Цілям сталого розвитку ООН (SDGs), що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти цифрової трансформації;

- формування балансу між інноваціями та екологічною безпекою, запобігання надмірній експлуатації ресурсів через технологічне зростання.

Таким чином, принцип суспільної корисності та сталого розвитку формує стратегічний вектор розвитку цифрової економіки, де ключовим стає не лише зростання прибутку, але й довгострокова користь для суспільства та світу в цілому.

Принцип платформного зростання та мережних ефектів забезпечує розвиток платформеної економіки (e-commerce, маркетплейси, API-економіка), відкритості інноваційних екосистем для бізнесу, підтримку конкуренції й недопущення цифрових монополій, підкреслюючи центральну роль цифрових платформ у розвитку глобальної цифрової економіки. Його сутність полягає в тому, що економічна цінність зростає зі збільшенням кількості користувачів, учасників чи партнерів, формуючи ефект масштабу та взаємної вигоди:

- платформна економіка: розвиток e-commerce, маркетплейсів, фінтех-платформ, API-економіки, які створюють середовище для обміну товарами, послугами та даними;

- мережні ефекти: кожен новий учасник підвищує цінність платформи для інших;

- відкриті інноваційні екосистеми: підтримка інтеграції стартапів, університетів, МСБ і корпорацій у єдині цифрові платформи;

- необхідність балансувати між зростанням платформ і недопущенням їх абсолютної ринкової влади;

- можливість платформ поширюватися за межі національних ринків, створюючи транснаціональні цифрові екосистеми.

Принцип платформного зростання та мережних ефектів актуалізує роль платформ як ядра сучасної цифрової економіки, а мережних ефектів як рушійних сил їх швидкого зростання та глобальної інтеграції.

Принцип інноваційності та розвитку знань визначає, що саме знання, креативність і постійне оновлення ідей є базовим ресурсом і драйвером глобальної цифрової економіки. Покладаючи в основу принципу знання як актив, а дані, алгоритми й інтелектуальну власність як ключові форми капіталу, необхідним бачиться безперервне навчання та розвиток навичок через оновлення компетенцій, зокрема у сфері штучного інтелекту, Big Data, кібербезпеки, Green-Tech. В межах принципу передбачається, що інвестиції у наукові дослідження, розробки та впровадження нових технологій створюють конкурентні переваги на глобальному рівні. Розвиток стартапів та залучення венчурного капіталу уможливають реалізацію інноваційних бізнес-моделей та підприємницьких ініціатив, виступаючи провідними каналами комерціалізації знань. Важливим аспектом є підтримка відкритих інновацій і співпраця між університетами, бізнесом, державними структурами та суспільством, що сприяє швидкій генерації та поширенню нових рішень. Отже, принцип підкреслює, що безперервне оновлення знань та інновацій є критичною умовою стійкого функціонування цифрової економіки, оскільки саме вони забезпечують не лише економічне зростання, але й адаптацію до глобальних викликів і технологічних зрушень.

Принцип міжнародної співпраці та глобальної інтеграції відображає той факт, що цифрова економіка за своєю природою є транснаціональною, а її ефективність залежить від узгоджених дій різних держав, компаній і міжнародних інституцій. Відповідні положення принципу ґрунтуються на інтероперабельності цифрових систем (забезпеченні технічної сумісності платформ, протоколів, програмних рішень та інфраструктури для вільного обміну даними і сервісами між країнами), гармонізації регулювання (узгодженні правил щодо оподаткування цифрових компаній, електронної комерції, митного регулювання, кіберзахисту, захисту персональних даних), створенні умов для розвитку міжнародної електронної торгівлі, транскордонних фінансових сервісів, глобальних інноваційних платформ, кібербезпеці та спільній протидії загрозам через міжнародні угоди і партнерства для захисту від кіберзлочинності, дезінформації та цифрових ризиків. Фасилітаторами в реалізації принципу виступають міжнародні організації та регіональні інтеграційні об'єднання, які відіграють роль координаторів у формуванні правил та стандартів цифрової взаємодії. Таким чином, принцип міжнародної співпраці та глобальної інтеграції спрямований на подолання фрагментації цифрового простору та створення єдиного глобального середовища, де інновації, дані та сервіси можуть вільно циркулювати, підвищуючи конкурентоспроможність і стійкість світової економіки.

Принцип стандартизації та відкритості, близький до попереднього, але акцентує увагу на впровадженні відкритих технологічних стандартів і сумісності систем, підтримки відкритих даних для науки, бізнесу та суспільства та прозорості алгоритмів і етичності AI. Відкриті технологічні стандарти забезпечують взаємодію між різними цифровими платформами, системами і пристроями, створення та підтримка відкритих державних і корпоративних реєстрів стимулюють наукові дослідження, підприємництво, інновації та підзвітність влади, прозорість алгоритмів та етичність їх використання допомагають уникати дискримінації у цифрових рішеннях. Фактично принцип стандартизації та відкритості формує єдиний глобальний простір для цифрової взаємодії, знижує транзакційні витрати, стимулює інновації, підвищує довіру до цифрових платформ і сприяє формуванню інтегрованої світової цифрової системи.

Принцип довіри, безпеки та етики важливий для побудови цифрової інфраструктури довіри, дотримання принципів конфіденційності та протидії кіберзлочинності та дезінформації, забезпечуючи стабільність, захищеність і легітимність усіх цифрових процесів.

Принцип проактивної цифрової політики підкреслює провідну роль держави як фасилітатора цифровізації у державні стратегії та законодавство, зниженні бар'єрів для інновацій, підтримці цифрових хабів, стимулюванні приватних інвестицій у цифрову інфраструктуру та R&D. Проактивна цифрова політика перетворює державу з пасивного регулятора на фасилітатора і каталізатора цифрової трансформації, дозволяє країнам задавати тренди, створювати умови для інновацій і залучати інвестиції. Це зміцнює конкурентоспроможність національної економіки та сприяє інтеграції у глобальний цифровий простір.

У результаті, запропоновані принципи та підходи формують цілісну методологічну основу глобальної цифрової економіки, що одночасно орієнтується на інклюзивність, інноваційність, безпеку, міжнародну інтеграцію та сталий розвиток (рис. 1).



Рис. 1. Теоретико-методологічні засади глобальної цифрової економіки

Джерело: розроблено автором

Висновки і перспективи подальших розробок. У процесі дослідження глобальна цифрова економіка постає як цілісна, багаторівнева та динамічна система, де взаємодіють інфраструктура, технології, бізнес-моделі, державні інституції, знання та інновації. Запропоновано бачення цифрової економіки в межах структурно-

функціонального підходу як складної екосистеми, що має чітку архітектуру: від знань, базових цифрових мереж та дата-центрів до глобальних регуляторів і умов функціонування. Актуальність такого підходу у контексті глобалізації полягає в інтеграції глобальних викликів та глобальної координації цифрових процесів, що робить розуміння глобальної цифрової економіки більш сучасним і придатним для аналізу світових тенденцій, а не лише національних політик.

З точки зору процесного підходу, глобальна цифрова економіка розглядається як безперервний цикл створення й обміну цифрових ресурсів, розробки інновацій, їх масштабування на глобальні ринки та подальшої адаптації до нових технологічних і соціальних викликів. Визначення демонструє, що цифрова економіка є взаємодією інновацій, технологій, ринків і глобального регулювання, що дозволяє бачити цілісний цикл трансформації світової економічної системи.

Розвинуто принципи глобальної цифрової економіки, які окреслюють основу її розвитку, визначаючи орієнтири: інклюзивність і рівність доступу, сталий розвиток і суспільну користь, підтримку інновацій і відкритих екосистем, розвиток глобальної координації та стандартизації, довіру, кібербезпеку й етичність, активну державну цифрову політику.

Отже, глобальна цифрова економіка є не лише результатом технологічного прогресу – вона є новою парадигмою організації світового господарства, що поєднує економічний, соціальний, політичний та геополітичний виміри. Її результативність залежить від балансу між інноваційністю, відкритістю та безпекою, а також від здатності держав, бізнесу й суспільства спільно створювати нову додану вартість, забезпечуючи рівні можливості й справедливий доступ до цифрових благ для всіх учасників.

Перспективою подальших досліджень бачиться обґрунтування соціальних та культурних вимірів глобальної цифровізації, що проявляються у впливі цифрової економіки на зайнятість, професії та ринок праці, цифровій нерівності між країнами та соціальними групами, формуванні нових моделей споживання, культури та суспільних відносин.

Література

1. *Digital Economy Trends 2025*. URL: <https://dco.org/digital-economy-trends-2025-report> (access date: 08.09.2025).
2. Negroponte N. *Being Digital*. New York : Knopf Doubleday Publishing Group, 1995. 272 p.
3. Tapscott D. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. Columbus : McGraw-Hill, 1996. 342 p.
4. Lane N. Advancing the digital economy into the 21st century. *Information Systems Frontiers*. 1999. Vol. 1 (3). Pp. 317–320. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1010010630396>.
5. Haltiwanger J., Jarmin R. S. Measuring the digital economy. *Understanding the Digital Economy: Data, Tools, and Research* / E. Brynjolfsson, B. Kahin (eds). Cambridge : The MIT Press, 2000. Pp. 13–33. DOI: <https://doi.org/10.7551/mitpress/6986.003.0003>.
6. Dahlman C. S., Mealy S., Wermelinger M. *Harnessing the digital economy for developing countries*. OECD Development Centre Working Papers No. 334. Paris : OECD Publishing, 2016. URL: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/4adffb24-en.pdf> (access date: 12.09.2025).
7. Bukht R., Heeks R. Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. *Development Informatics Working Paper*. 2017. No. 68. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3431732>.
8. Rusak D., Pidchosa O., Filipenko A. Digital economic networks in the context of global transformations. *Studies of Applied Economics. Special Issue: Innovative Development and Economic Growth in the CIS Countries*. 2021. Vol. 39 (6). Pp. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5161>.
9. Chaliuk Y., Dovhanyk N., Kurbala N., Komarova K., Kovalchuk N. The digital economy in a global environment. *AD ALTA*. 2021. Vol. 11. Special iss. XVII. Pp. 143–148. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/35966> (access date: 13.09.2025).

10. Suntsova O. Digital transformation of the global economy: challenges and opportunities. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*. 2024. No. 3 (14). Pp. 87–100. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-3-08>.
11. Lafuente E., Ács Z. J., Szerb L. Analysis of the digital platform economy around the world: A network DEA model for identifying policy priorities. *Journal of Small Business Management*. 2022. No. 62 (2). Pp. 847–891. DOI: <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2100895>.
12. Huo H., Ioniță D., Onișor L.-F., Stancu A. Digital Empowerment: How Small B to B Companies Remodel the Value Chain Through Digital Platforms. *Journal of Business-to-Business Marketing*. 2024. No. 31 (4). Pp. 385–403. DOI: <https://doi.org/10.1080/1051712X.2024.2354708>.
13. Shashyna M., Pavliuk T., Polusmiak Y., Piddubnyy Y., Matvieieva N. European Integration and Globalisation of Ukraine's Digital Economy: Strategic Directions and Prospects. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*. 2024. No. 3. 656. DOI: <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.656>.
14. 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*. 2024. No. 18 (2). Pp. 44–58. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine18.02.044>.
15. Dubnytskyi V., Pysarkova V., Naumenko N., Ovcharenko O. Methodical aspects of digital economy formation: problems and prospects for Ukraine. *Problems of systemic approach in the economy*. 2020. No. 5 (79). Pp. 111–120. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-5-16>.
16. Izmaylov Y., Yegorova I., Maksymova I., Znotina D. Digital economy as an instrument of globalization. *Scientific Journal of Polonia University*. 2018. Vol. 27 (2). Pp. 52–60. DOI: <https://doi.org/10.23856/2706>.
17. Mutula S. M. *Digital Economies: SMEs and E-Readiness*. IGI Global, 2009. 356 p. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-60566-420-0>.

References

1. *Digital Economy Trends 2025*. Retrieved from: <https://dco.org/digital-economy-trends-2025-report>.
2. Negroponte, N. (1995). *Being Digital*, Knopf Doubleday Publishing Group, New York, 272 p.
3. Tapscott, D. (1996). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, McGraw-Hill, Columbus, 342 p.
4. Lane, N. (1999). Advancing the digital economy into the 21st century, *Information Systems Frontiers*, Vol. 1 (3), pp. 317–320. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1010010630396>.
5. Haltiwanger, J., & Jarmin, R. S. (2000). Measuring the digital economy, *Understanding the Digital Economy: Data, Tools, and Research*. E. Brynjolfsson, B. Kahin (eds), Cambridge: The MIT Press, pp. 13–33. DOI: <https://doi.org/10.7551/mitpress/6986.003.0003>.
6. Dahlman, C. S., Mealy, S., & Wermelinger, M. (2016). *Harnessing the digital economy for developing countries*. OECD Development Centre Working Papers, No. 334, OECD Publishing, Paris. Retrieved from: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/4adffb24-en.pdf>.
7. Bukht, R., & Heeks, R. (2017). Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy, *Development Informatics Working Paper*, No. 68. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3431732>.
8. Rusak, D., Pidchosa, O., & Filipenko, A. (2021). Digital economic networks in the context of global transformations. *Studies of Applied Economics, Special Issue: Innovative Development and Economic Growth in the CIS Countries*, Vol. 39 (6), pp. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5161>.
9. Chaliuk, Y., Dovhanyk, N., Kurbala, N., Komarova, K., & Kovalchuk, N. (2021). The digital economy in a global environment, *AD ALTA*, Vol. 11, special iss. XVII, pp. 143–148. Retrieved from: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/35966>.

10. Suntsova, O. (2024). Digital transformation of the global economy: challenges and opportunities, *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*, No. 3 (14), pp. 87–100. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-3-08>.
11. Lafuente, E., Ács, Z. J., & Szerb, L. (2022). Analysis of the digital platform economy around the world: A network DEA model for identifying policy priorities, *Journal of Small Business Management*, No. 62 (2), pp. 847–891. DOI: <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2100895>.
12. Huo, H., Ioniță, D., Onișor, L.-F., & Stancu, A. (2024). Digital Empowerment: How Small B to B Companies Remodel the Value Chain Through Digital Platforms. *Journal of Business-to-Business Marketing*, No. 31 (4), pp. 385–403. DOI: <https://doi.org/10.1080/1051712X.2024.2354708>.
13. Shashyna, M., Pavliuk, T., Polusmiak, Y., Piddubnyy, Y., & Matvieieva, N. (2024). European Integration and Globalisation of Ukraine's Digital Economy: Strategic Directions and Prospects, *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*, No. 3, 656. DOI: <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.656>.
14. Vasylytsiv, T., Mulska, O., Levytska, O., Lupak, R., Semak, B., & Shtets, T. (2024). Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation, *Science and Innovation*, No. 18 (2), pp. 44–58. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine18.02.044>.
15. Dubnytskyi, V., Pysarkova, V., Naumenko, N., & Ovcharenko, O. (2020). Methodical aspects of digital economy formation: problems and prospects for Ukraine, *Problems of systemic approach in the economy*, No. 5 (79), pp. 111–120. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-5-16>.
16. Izmaylov, Y., Yegorova, I., Maksymova, I., & Znotina, D. (2018). Digital economy as an instrument of globalization, *Scientific Journal of Polonia University*, Vol. 27 (2), pp. 52–60. DOI: <https://doi.org/10.23856/2706>.
17. Mutula, S. M. (2009). *Digital Economies: SMEs and E-Readiness*, IGI Global, 356 p. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-60566-420-0>.

***УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ТА
СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ***

УДК 331.101.268:338.2

Інна Володимирівна ПОЗНАНСЬКА

*доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри управління персоналом і економіки праці, Одеський національний економічний університет, Україна,
e-mail: poznan75@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7343-6663>*

Іван Миколайович ПУЖАНСЬКИЙ

*аспірант кафедри управління персоналом і економіки праці,
Одеський національний економічний університет, Україна,
e-mail: 380936447048@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7603-2538>*

**ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
РОЗВИТКУ ЛЮДИНО-ОРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ
ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ**

Познанська, І. В., Пужанський, І. М. Перспективи формування системи забезпечення розвитку людино-орієнтованої моделі економіки в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2025. № 3-4 (94-95). С. 78–90.

Анотація. У статті розглянуто проблему збереження та відновлення людського капіталу України в умовах військових і повоєнних викликів, визначено його критичну роль як стратегічного важеля для людино-орієнтованої економіки та сталого післявоєнного відновлення. Досліджено необхідність кардинальної переоцінки традиційного розуміння людського капіталу шляхом включення його психосоціальних та інституційних компонентів, які є критично важливими для виживання та розвитку в умовах високої невизначеності. Проаналізовано сучасний стан та критичні виклики для людського капіталу, зокрема масову міграцію, демографічні втрати, високий рівень стресу та ПТСР, а також недостатню налагодженість системи реінтеграції ветеранів та забезпечення інклюзивності ринку праці. Акцентовано увагу на тому, що існуючі підходи до розв'язання цих проблем є переважно фрагментарними, що вимагає розробки комплексної, системної моделі управління. Уточнено сутність людино-орієнтованої моделі економіки, що ґрунтується на пріоритеті збереження та примноження людського капіталу. Сформульовано концептуальні засади інтегрованої системи управління людським капіталом в контексті людино-орієнтованої економіки, що поєднує соціальну, економічну та безпекову функції держави. Обґрунтовано необхідність впровадження інноваційних управлінських рішень та технологічних механізмів. Запропоновано розробку Моделі конвертації військового досвіду для швидкої та об'єктивної конверсії військових компетенцій у цивільні кваліфікації. Аргументовано доцільність формування «Капіталу Довіри» через прозорість політики та запровадження корпоративних програм «Психологічної рівноваги» як економічно ефективних інструментів підвищення стійкості та залучення інвестицій. Визначено актуальні напрями модернізації діючої системи, включаючи розробку методології двокомпонентного ROI (Human Capital ROI & SROI) для кількісної оцінки економічної та соціальної ефективності інвестицій у здоров'я та реінтеграцію. Узагальнено, що зміцнення «Капіталу Довіри» та створення умов для гідної праці є ключовими факторами для стимулювання рееміграції кваліфікованих українських мігрантів, що є важливим елементом національної стійкості та безпеки.

Ключові слова: людський капітал; людино-орієнтована економіка; рееміграція; повоєнний розвиток; економічна стійкість.

Inna POZNANSKA

Doctor of Economics, Professor, Head of Personnel Management and Labor Economics
Department, Odesa National Economic University, Ukraine,
e-mail: poznan75@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7343-6663>

Ivan PUZHANSKY

PhD Student of Personnel Management and Labor Economics Department,
Odesa National Economic University, Ukraine, e-mail: 380936447048@ukr.net,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7603-2538>

**PROSPECTS FOR THE FORMATION OF AN ENSURING
DEVELOPMENT SYSTEM OF A HUMAN-ORIENTED
ECONOMIC MODEL IN UKRAINE**

Poznanska, I., & Puzhanskyi, I. (2025). Prospects for the formation of an ensuring development system of a human-oriented economic model in Ukraine [Perspektyvy formuvannia systemy zabezpechennia rozvytku liudyno-orientoivanoi modeli ekonomiky v Ukraini], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'noekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odesa National Economic University, Odesa, No. 3-4 (94-95), pp. 78–90.

Abstract. The article considers the problem of preserving and restoring Ukraine's human capital in the context of military and post-war challenges, identifies its critical role as a strategic lever for a people-oriented economy and sustainable post-war recovery. The need for a radical reassessment of the traditional understanding of human capital by including its psychosocial and institutional components, which are critically important for survival and development in conditions of high uncertainty, is investigated. The current state and critical challenges for human capital are analyzed, in particular, mass migration, demographic losses, high levels of stress and PTSD, as well as insufficient adjustment of the system of veteran reintegration and ensuring inclusiveness of the labor market. Attention is focused on the fact that existing approaches to solving these problems are mainly fragmentary, which requires the development of a comprehensive, systemic management model. The essence of a people-oriented model of the economy, based on the priority of preserving and increasing human capital, is clarified. The conceptual principles of an integrated human capital management system in the context of a people-oriented economy that combines the social, economic and security functions of the state are formulated. The need for the implementation of innovative management solutions and technological mechanisms is substantiated. The development of a Model for the Conversion of Military Experience for the rapid and objective conversion of military competencies into civilian qualifications is proposed. The feasibility of forming «Trust Capital» through policy transparency and the introduction of corporate programs «Psychological Balance» as cost-effective tools for increasing resilience and attracting investments is argued. Current directions for modernization of the existing system are identified, including the development of a two-component ROI methodology (Human Capital ROI & SROI) for quantitative assessment of the economic and social effectiveness of investments in health and reintegration. It is summarized that strengthening «Trust Capital» and creating conditions for decent work are key factors for stimulating the re-emigration of skilled Ukrainian migrants, which is an important element of national stability and security.

Keywords: human capital; people-oriented economy; re-emigration; post-war development; economic sustainability.

JEL classification: I150; J240; J380; P480

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(94-95\).2025.78-90](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(94-95).2025.78-90)

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасні економічні реалії України, позначені викликами повномасштабної війни та необхідністю післявоєнної відбудови, що вимагає кардинальної переоцінки та зміцнення людино-орієнтованого підходу до економічного розвитку. У цьому контексті людський капітал виступає не просто як ресурс, а як стратегічний важіль для відновлення та сталого зростання національної економіки.

Проблема полягає у критичній потребі збереження та відновлення людського капіталу України, що є не лише соціальною функцією, але й гострою економічною необхідністю держави. Збереження здоров'я, забезпечення якісної освіти та навичок громадян, а також стимулювання реєміграції працездатного населення – це фундаментальні передумови для формування стійкого, кваліфікованого та інклюзивного ринку праці в Україні. Ці заходи, разом із забезпеченням верховенства права, є, у тому числі, ключовими умовами для успішної інтеграції України до Європейського Союзу. Нагальні потреби суспільства та економіки в умовах війни та повоєнного періоду вимагають негайного вирішення низки гострих проблем. Критично важливим є формування системи забезпечення ефективного та гуманного повернення тисяч військовослужбовців на ринок праці. Не менш важливим є зміцнення довіри до українських інституцій, зокрема у сферах безпеки, права та економічних перспектив, для стимулювання повернення мільйонів громадян, що виїхали за кордон. Для забезпечення стабільності та безперервності функціонування економічних суб'єктів потрібне стимулювання використання гнучких HR-стратегій (віддалена робота, гібридні графіки, адаптивні програми навчання). Інвестиції в охорону ментального та фізичного здоров'я громадян мають стати довгостроковим превентивним заходом, який дозволить знизити навантаження на систему охорони здоров'я та соціального захисту, підвищуючи при цьому продуктивність праці та якість життя.

Таким чином, формування та розвиток ефективної системи забезпечення людино-орієнтованої економіки в Україні, сфокусованої на збереженні та примноженні людського капіталу, є актуальним науково-практичним завданням, що вимагає системного дослідження та розробки інноваційних управлінських рішень.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Українські автори спрямовують свої дослідження людського капіталу на його економічну сутність як сукупність знань, навичок та здоров'я, що підвищують продуктивність, а також його сучасні виміри та виклики, такі як результати проєкту Світового банку, вплив війни на розвиток людського капіталу та роль соціальних зв'язків у його формуванні. У статті [1] досліджено трансформацію людського капіталу України під впливом російсько-української війни, охарактеризовано довоєнний стан, визначено прямі втрати (міграція, загибель) та непрямі втрати (руйнування освіти, невикористання потенціалу), акцентовано на надбаннях (зміцнення самоідентифікації, волонтерський рух, цифрова культура) та окреслено стратегічні напрямки його відновлення у повоєнний період. У статті Д. І. Дзвінчука та О. І. Бурси людський капітал визначено як фундаментальну основу трудового потенціалу та ключовий чинник розвитку територіальних громад в умовах децентралізації та становлення економіки знань, доведено його роль як фактору виробництва, що приносить дохід, та підкреслено необхідність постійного навчання і розвитку лідерських якостей управлінців для забезпечення сталого розвитку громад [2]. У статті [3] представлено аналітичний огляд круглого столу

«Формування та вимірювання людського капіталу», де обговорено концептуальні положення міжнародних інституцій, розглянуто методологічні підходи до вимірювання ЛК з урахуванням української специфіки, наголошено на ролі вищої освіти та Національної системи кваліфікацій у цьому процесі, а також презентовано досвід НУ «Одеська морська академія». У статті З. Галушки досліджено примноження людського капіталу як потенціалу післявоєнного відновлення України, виявлено вплив війни на його складові, проаналізовано міграцію та безробіття, обґрунтовано необхідність кардинальних змін у менеджменті організацій (фокус на співтворенні, балансі інтересів та креативності) та у навичках працівників (самоорганізація, цифрова культура, набуття «мирних» професій), а також акцентовано на зростанні ролі жіночої праці у повоєнний період.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну увагу до окремих аспектів цієї теми, у науковій літературі залишається недостатньо розробленою проблема формування та розвитку людино-орієнтованої економіки в Україні, а саме питання: інтеграції стратегії реєміграції, реінтеграції ветеранів та зміцнення психосоціальної стійкості в єдину економічну політику; розробки практичних механізмів перетворення підвищеної інституційної довіри та соціальної стійкості на довгостроковий економічний ресурс; синергії між економічною політикою, соціальним захистом та охороною здоров'я в контексті відбудови. Сучасні умови потребують розробки комплексної системи забезпечення людино-орієнтованої економіки, що ґрунтується на відновленні та збереженні людського капіталу України.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування комплексної системи забезпечення розвитку людино-орієнтованої моделі економіки в Україні, що базується на пріоритеті збереження, відновлення та ефективного використання людського капіталу в умовах військових і повоєнних викликів. Поставлена мета обумовлює необхідність розв'язання таких завдань:

- систематизувати теоретичні підходи до визначення сутності людино-орієнтованої моделі економіки та її місця у стратегії післявоєнної відбудови України;
- проаналізувати сучасний стан та критичні виклики для людського капіталу України (зокрема, міграційні процеси, стан фізичного та ментального здоров'я, проблеми реінтеграції ветеранів) як ключового ресурсу відбудови;
- сформулювати концептуальні засади інтегрованої системи управління людським капіталом в контексті ЛОЕ, що поєднує соціальну, економічну та безпекову функції держави;
- обґрунтувати механізми конверсії військового досвіду в цивільну кваліфікацію та впровадження програм психосоціальної стійкості як економічно ефективних інструментів реінтеграції;
- сформулювати практичні рекомендації щодо зміцнення інституційної довіри та стимулювання реєміграції кваліфікованого працездатного населення для забезпечення стійкості ринку праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблема збереження та відновлення людського капіталу в Україні у воєнний час набула безпрецедентної гостроти, масштабність якої визначається цілою низкою факторів. Наразі спостерігається масова міграція та непоправні демографічні втрати через бойові дії.

За даними на II квартал 2025 року близько 5,6 мільйона українців перебувають за кордоном, із них 4,37 млн. у країнах Євросоюзу, що створює довгостроковий ризик втрати кваліфікованих кадрів [5]. Водночас бойові дії призвели до непоправних демографічних втрат: 46 тисяч загиблих українських військових та 12600 цивільних громадян (станом на лютий 2025 року) [6]. За оцінками, в Україні налічується 3,7 мільйона де-факто внутрішньо переміщених осіб (ВПО), майже три чверті із яких (72%) переселилися до областей, відмінних від областей їхнього основного проживання [7; 14]. Війна спричинила масовий стрес, що призводить до вигорання, ПТСР та інших ментальних розладів. Здоров'я нації, зокрема її психологічний компонент, під загрозою. Пошкодження та знищення освітніх закладів і медичних установ обмежує доступ до якісних послуг, необхідних для формування та розвитку людського капіталу. Станом на 7 серпня підтверджено пошкодження або повне руйнування 2 419 об'єктів у складі 794 закладів охорони здоров'я, із них 2 108 об'єктів зазнали часткових пошкоджень, ще 311 – зруйновані повністю [8]. Станом на кінець липня 2025 року постраждало понад 4000 закладів освіти, із них 387 повністю зруйновано [9]. Повернення сотень тисяч ветеранів потребує системного підходу, який наразі не є достатньо налагодженим. Відсутність чітких програм конверсії навичок та адаптації призводить до високих ризиків безробіття та соціальної ізоляції. Програми повинні забезпечувати інклюзивність ринку праці та враховувати потребу у реінтеграції ветеранів з особливостями (380 тисяч поранених військових станом на лютий 2025 року) [8; 11]. Існуючі в Україні підходи до розв'язання цих проблем є переважно фрагментарними, реактивними та орієнтованими на вирішення окремих, а не системних завдань, які зазвичай зосереджується на тимчасовій гуманітарній допомозі, точкових програмах перекваліфікації та психологічних консультаціях [10; 12; 13]. Вирішення такого пріоритетного завдання державної політики потребує: єдиної платформи для координації зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства; використання цифрових інноваційних інструментів, що допоможе масштабуванню та підвищенню ефективності впровадження; розробки програм запобігання проблеми соціально-економічного характеру.

Процес управління людським капіталом України в умовах військового та повоєнного часу пов'язаний зі збереженням, розвитком та відновленням людських ресурсів на макро- (держава), мезо- (регіон, освітня система) та мікро- (бізнес, індивід) рівнях. Збереження та відновлення людського капіталу повинно включати інноваційні методологічні підходи, технологічні та організаційні механізми, які дозволять управляти людським капіталом в умовах кризи та відбудови. Такий підхід є необхідним для створення технологічно-орієнтованої моделі, здатної адаптуватися до високої динаміки військового та повоєнного середовища, він повинен поєднувати фундаментальні теорії економіки знань та людського капіталу з технологічними та гнучкими інструментами управління.

Базовою концепцією для ефективного формування та перетворення моделі управління людськими ресурсами є людино-орієнтований підхід, орієнтація на потреби людини, що визначає підходи до формування людського капіталу де ментальне здоров'я, соціальна адаптивність та довіра розглядаються як ключові, вимірювані активи, що потребують інвестицій.

Впровадження зазначеної концепції – це завдання, яке можна реалізувати через реформування державної соціально-економічної політики. Першим кроком трансформації повинно стати визначення пріоритетів державної політики та

створення відповідних умов для бізнес-середовища. Визначення пріоритетів державної політики може представити комплексна програма переходу від традиційної до людино-орієнтованої економіки, тобто у напрямку збереження та розвитку людського капіталу як головного пріоритету державної політики та ключовим критерієм успіху всіх реформ, яка б складалася із:

1. Нових стандартів функціонування ринку праці (гнучкість та адаптивність до нових умов) для груп ризику.

2. Програм:

– соціальної реінтеграції ветеранів та мобілізованих працівників, включаючи збереження робочих місць та підтримку їх сімей; соціального захисту для людей у скрутному становищі та у період відновлення після криз (формування інклюзивних політик за категоріями вразливості);

– інвестування у розвиток людського капіталу через: продовження реалізації стратегії Концепції «Навчання впродовж життя» (впровадження показників ефективності її реалізації з поступовим охопленням усе більшої вікової групи); відновлення освітніх систем та їх паралельна трансформація (наприклад, популяризація розвитку «зелених» галузей, швидке засвоєння навичок, необхідних для відбудови через стимулювання розробки відповідних освітніх програм).

3. Створення національної інтегрованої цифрової платформи для прогнозування демографічних змін, аналізу потреби у фахівцях у відновлюваних регіонах та оперативного управління освітніми ресурсами.

4. Створення автономних центрів (хабів) для збереження та відновлення людського капіталу, які мають інтегрувати освіту, реабілітацію (фізичну та психологічну), працевлаштування та соціальну підтримку, доступні для усіх постраждалих.

5. Умов для впровадження інноваційної моделі бізнесом через формалізовані та комбіновані (гібридні) заходи, які забезпечують прозорість, оперативність та взаємну відповідальність, в тому числі підтримка діалогу через різні платформи, публічні слухання і консультації, організацію спеціалізованих заходів, де компанії діляться найкращими корпоративними практиками з реінтеграції та навчання. Залучення топ-менеджерів та HR-директорів до викладання або менторства в державних та університетських програмах з управління людським капіталом.

Модель має включати механізми формування «капіталу довіри» до українських інституцій для залучення інвестицій та повернення мігрантів. «Капітал Довіри» розглядається як інституційний елемент людського капіталу, прозорість та інтеграція інституцій (Модель «Бізнес-Освіта-Держава») є прямим важелем для стимулювання повернення мігрантів (рис. 1).

Наступним кроком реалізації програми повинна стати координація та співпраця держави з бізнес структурами задля впровадження низки корпоративних програм, HR-стратегій та технологічних рішень:

– формування нового уявлення про оцінку ефективності персоналу (людського капіталу підприємства) за допомогою розробки інтегральних показників та перенесення показнику ефективності у площину стійкості (психологічної, економічної та соціальної стійкості особистості), необхідно розвивати та нарощувати;

– вдосконалення вимірювання показників ефективності (продуктивності) праці за допомогою розробки метрик для кількісної оцінки та програми для

впровадження (наприклад, через тренінги психосоціальної підтримки, а не лише через класичну освіту);

– інвестування у реінтеграційний капітал через розробку механізмів конвертації військового досвіду (Soft/Hard Skills) у цивільну кваліфікацію, а також створення системи стимулів та умов для повернення висококваліфікованих мігрантів (діаспори та внутрішньо переміщених осіб).

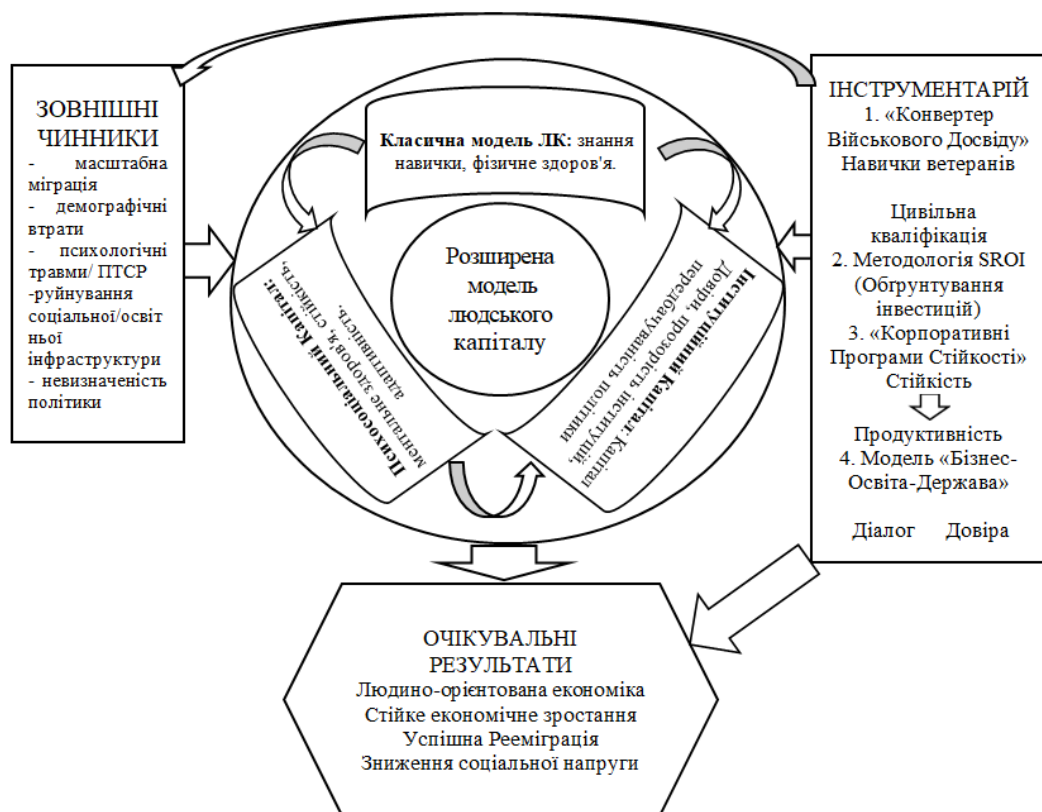


Рис. 1. Модель відновлення людського капіталу в Україні

Джерело: запропоновано авторами

Особливого значення набуває формування «психологічної рівноваги» (стійкості) компанії шляхом: інтеграції психологів/коучів у робочий процес, моніторингу емоційного стану, навчання менеджерів середньої ланки навичкам емпатії, розпізнавання ознак ПТСР та бойового стресу у співробітників (зокрема, ветеранів) та надання першої психологічної допомоги (тренінги), впровадження програм навчання фінансової грамотності та індивідуального фінансового планування. Реінтеграція полягає у системній роботі з військовослужбовцями, ветеранами та мігрантами через: систему менторства та визначення внутрішніх «Адаптаційних Чемпіонів», розробку корпоративних стандартів для автоматичного зарахування військового досвіду як менеджерського, створення інклюзивного середовища (яке враховує фізичні та психологічні потреби ветеранів), програми «Реінтеграції Талантів».

Розробка методологічних, практичних підходів та механізмів управління людським капіталом на рівні держави та бізнесу в епоху економіки знань, які

потрібно інтегрувати та адаптувати до реалій сьогодення у вигляді технологічно-орієнтованої моделі збереження та відновлення людського капіталу України (включаючи ментальний, соціальний та професійний капітал) для забезпечення стійкості країни у військовий час і перетворення його на ключову рушійну силу економічної та соціальної відбудови в повоєнний період визначається низкою актуальних напрямів модернізації діючої системи:

- розробка інтегрованої концепції «Корпоративна програма стійкості» як передумови для повернення мігрантів, що включає показники психологічної, соціальної та професійної адаптивності; методологію оцінки корпоративної програми стійкості;
- формалізація Моделі діалогу «Бізнес – Освіта – Держава» через створення галузевих робочих груп для узгодження потреб у кадрах для відбудови;
- створення моделі конверсії військового досвіду у цивільні компетенції та визначити ефективні програми перекваліфікації (reskilling/upskilling) на основі аналізу часових рядів (Time-Series Analysis) та аналізу Карт Компетенцій;
- розробка корпоративних стандартів та рекомендації для бізнесу щодо впровадження програм інклюзії та ментального здоров'я (Програми «Психологічної рівноваги»);

Розробка інноваційної моделі відродження потенціалу людського капіталу країни потребує застосування низки методологічних та аналітичних підходів для вирішення завдань проєкту. Запропоновано впровадити модель двокомпонентного ROI (Human Capital ROI & SROI), яка підкреслює невіддільність економічної ефективності проєкту (EROI) від його соціальної складової (SROI), наприклад, зниження соціальної напруги, покращення громадського здоров'я. У загальному вигляді формула розрахунку є такою:

$$ROI_{HC} = \frac{VI_{HC} - CI_{HC}}{CI_{HC}} \quad (1),$$

де ROI_{HC} – рентабельність інвестицій у людський капітал;

VI_{HC} – дохід від інвестицій у людський капітал;

CI_{HC} – вартість інвестицій у людський капітал.

Вартість інвестицій у людський капітал CI_{HC} складається із прямих витрат на рекрутинг, тренінги, реабілітаційні програми, медичні страховки, та непрямих витрат:

- вартість робочого часу, витраченого на навчання, менторство чи реабілітацію;
- витрати на внутрішній персонал – зарплати HR-менеджерів, тренерів, психологів, які керують програмами;
- витрати на простой – збитки, пов'язані із заміною працівника, що знаходиться на тривалій реабілітації чи перекваліфікації.

Кількісна оцінка доходу від інвестицій у людський капітал значно ускладнена, оскільки вимірюється через проміжні показники, які потім конвертуються у фінансовий еквівалент: збільшення продуктивності праці впливає на обсяги випущеної продукції та зменшення випадків браку; зниження плинності кадрів та зменшення днів непрацездатності (абсентеїзм) впливає на зниження витрат на рекрутинг та адаптацію нових співробітників, виплат лікарняних;

прибуток від зростання кількості поданих та впроваджених раціоналізаторських пропозицій враховується у розрахунку прибутку від нових продуктів/процесів; підвищення якості обслуговування впливає на зростання лояльності клієнтів та повторні звернення/продажі тощо.

В умовах війни та повоєнного відновлення цей показник не може розраховуватися лише з позиції фінансової вигоди, а й соціального впливу ROI (SROI). Успішна реінтеграція ветерана дозволить знизити витрати на державну допомогу; зменшити ризики соціальної ізоляції, відновлення психологічного здоров'я, що не має прямої матеріальної вигоди для суспільства. Інвестиції в прозорість та етику можуть бути оцінені через зниження ризикових витрат, пов'язаних із корупцією чи регуляторними порушеннями. Тобто, $ROI_{НС}$ повинно оцінюватися не лише за поточною продуктивністю, але й за майбутнім потенціалом від впровадження запропонованих заходів та його розрахунок вимагає доведення каузального зв'язку та конвертації нематеріальних результатів у вимірні фінансові показники.

Модель конверсії військового досвіду спрямована на переведення у цивільні компетенції за допомогою технологічних алгоритмів (Карти компетенцій), що підвищує швидкість та об'єктивність реінтеграції. Якісний аналіз оцінки компетенцій військових посад, звань та функціональних обов'язків дозволить виявити приховані компетенції та чинники для валідації відповідності військових навичок цивільним посадам.

Загальна концепція проекту може бути реалізована через три взаємопов'язані фази: концептуалізація, технологічне моделювання та апробація. Розробка наукового підґрунтя та стандартів стануть інструментальною базою моделі для її практичної реалізації, що дозволить розробити методологію оцінки «Корпоративної програми стійкості» та корпоративні стандарти.

Комплексність та багатофакторність пропозицій щодо перспектив формування системи забезпечення розвитку людино-орієнтованої моделі економіки в Україні в контексті відновлення людського капіталу країни представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Інноваційні управлінські рішення щодо відновлення людського капіталу

Стратегічне завдання	Суб'єкт відповідальності	Інноваційні пропозиції/ Механізм	Очікуваний економічний ефект
1. Реінтеграція ветеранів	Держава/Бізнес	Модель «Конвертер військового досвіду» Інклюзивні HR-стандарти	Скорочення часу на адаптацію та працевлаштування Зниження операційних витрат бізнесу
2. Збереження ментального здоров'я	Бізнес/Держава	Корпоративні програми «Психологічної рівноваги» Стандарти стійкості на робочому місці	Підвищення продуктивності праці Зниження абсентеїзму та витрат на соціальне страхування (ПТСР)

Продовження табл. 1

3. Стимулювання реєміграції	Держава/Бізнес	Формування «Капіталу Довіри» через прозорість політики Умови для гідної праці	Покращення інвестиційного клімату Повернення кваліфікованих кадрів.
4. Обґрунтування інвестицій	Держава	Впровадження методології двокомпонентного ROI (SROI)	Точне вимірювання ефективності витрат на реінтеграцію та здоров'я як стратегічної інвестиції
5. Адаптація освіти	Освітня система	Інтеграція методик психосоціальної стійкості у програми «Освіта протягом життя»	Створення адаптивної освітньої пропозиції, що відповідає потребам відбудови

Джерело: узагальнено авторами

На основі проведеного дослідження виділено п'ять основних стратегічних завдань, які охоплюють проблеми повернення кваліфікованих кадрів, інтеграцію ветеранів у цивільне життя, формування умов для залучення інвестицій, збереження ментального здоров'я населення та відповідну реакція системи освіти на виклики сучасного ринку праці. Саме такий підхід описує модель «Бізнес-Освіта-Держава», що відображено у таблиці шляхом виділення суб'єктів відповідальності при реалізації цієї моделі. Інноваційні рішення розкривають механізми реалізації відповідно кожного напрямку та очікуваний економічний ефект як на державному/регіональному рівні, так і на рівні підприємства.

Висновки і перспективи подальших розробок. Розширення класичного розуміння людського капіталу (як суми знань, навичок і здоров'я) шляхом включення психосоціальних та інституційних компонентів, критично важливих для виживання та розвитку в умовах високої невизначеності; розробка методології кількісного вимірювання нематеріальних активів (ментального здоров'я, довіри) дозволить науковій спільноті проводити більш точні дослідження впливу кризи на економічні процеси. Інструменти для обґрунтування витрат на навчання, реінтеграцію та здоров'я, як стратегічної інвестиції; впровадження моделі «Конвертер військового досвіду» скоротить час на адаптацію та працевлаштування ветеранів, знижуючи операційні витрати для бізнесу та держави, дозволить прискорити відновлення економічної активності у регіонах, що постраждали від конфлікту; формування «Капіталу Довіри» через прозорість державних процесів та передбачуваність політики (особливо у сфері праці та соціального захисту) покращить інвестиційний клімат для залучення міжнародного капіталу в проєкти відбудови. Модель сприятиме реінтеграції ветеранів у цивільне життя, знижуючи ризик їх соціальної ізоляції та безробіття, зменшенню соціальної напруги та посиленню соціальної згуртованості. Впровадження корпоративних програм

«Психологічної рівноваги» та стандартів стійкості на робочих місцях призведе до підвищення загального рівня психологічної безпеки, зниження рівня стресу та ПТСР серед населення. Інтеграція розроблених методик в програми «освіти протягом життя» та навчальний процес закладів вищої освіти дозволить створити якісно нову, адаптивну освітню пропозицію, що відповідає потребам сучасної економіки; зміцненню «Капіталу Довіри», а створення умов для гідної праці стане ключовим фактором для стимулювання повернення кваліфікованих українських мігрантів, що позитивно вплине на демографічне відновлення. Успішна реінтеграція військовослужбовців та подолання соціальних травм знижує внутрішні конфлікти та підвищує рівень національної єдності, що є важливим елементом національної стійкості та безпеки.

Подальші розробки будуть спрямовані створення валідованих інструментів вимірювання та практичних моделей впровадження за різними напрямками: формалізація та розробка методологічного забезпечення розширеної моделі людського капіталу, розробка методичних рекомендацій для бізнесу (HR-департаментів) щодо швидкої інтеграції ветеранів, розробка системи моніторингу прозорості державних процесів; деталізація економічних та соціальних стимулів для репатріації кваліфікованих кадрів, розробка модулів/курсів для програм «освіти протягом життя», вимоги до психологічної безпеки як частини системи охорони праці та ін. Це дозволить науково обґрунтувати витрати на людину як стратегічну інвестицію у стійкість та відновлення економіки.

Література

1. Залознова Ю., Азьмук Н. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59>.
2. Дзвінчук Д. І., Бурса О. І. Людський капітал як визначальний чинник розвитку територіальних громад в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2024. Вип. 1 (29). С. 15–23. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1\(29\)-15-23](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1(29)-15-23).
3. Скиба Ю. А., Ковтунець, В. В., Червона Л. М., Вітренко Ю. М., Ворона В. О. Людський капітал України: інвестиційний вимір та стратегічні пріоритети в умовах повоєнного відновлення: За матеріалами круглого столу «Формування та вимірювання людського капіталу», 13 березня 2025 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2025. Том 7. № 1. С. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7134>.
4. Галушка З. Людський капітал економіки України: вплив війни та потенціал повоєнного відновлення. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія : економічні науки. 2024. Т. 328. № 2. С. 100–108. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-15>.
5. *Українські мігранти : витрати, працевлаштування та вплив на економіку країни-реципієнтів* / Національний банк України : сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/visnovki-novogo-doslidjennya-nbu-pro-ukrayinskih-migrantiv-u-kolontsigolovi-nbu-andriya-pishnogo-ta-statti-fahivtsiv-departamentu-monetarnoyi-politiki-ta-ekonomichnogo-analizunbu> (дата звернення: 12.08.2025).
6. *Понад 46 тисяч загинилих : Зеленський назвав втрати України у війні* / Суспільне. Новини. URL: https://susplne.media/949947-ponad-46-tisac-zagiblih-zelenskij-nazvav-vtrati-ukraini-u-vijni/4/3ntd_80_43093_2359985_1761568653 (дата звернення: 13.08.2025).
7. *Ukraine – Internal Displacement Report – General Population Survey Round 21 (October 2025)* / International Organization for Migration. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-surveyround-21-october-2025?close=true> (дата звернення: 15.08.2025).

8. Понад 2400 об'єктів медичної інфраструктури пошкоджені або зруйновані внаслідок повномасштабної війни / Дія. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/ponad-2400-ob-yektiv-medichnoyi-infrastrukturi-poshkodzeni-abozruynovani-vnaslidok-povnomasshtabnoyi-vijni> (дата звернення: 15.08.2025).
9. Скільки закладів освіти в Україні пошкоджено та зруйновано внаслідок ворожих атак: онлайн-мапа від МОН / Всеосвіта. Національна освітня платформа. URL: <https://vseosvita.ua/c/news/post/107225> (дата звернення: 18.08.2025).
10. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію людського розвитку» : Указ Президента України № 225/2021 від 02.06.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#n11> (дата звернення: 21.08.2025).
11. *The Human Capital Losses of the War in Ukraine*. World Bank Group. 2025. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/5c9598063f47f2c96935621be315173b-0140062023/original/The-War-inUkraine-and-Human-Capital-Losses.pdf> (access date: 22.08.2025).
12. *The new operating model for people management : more personal, more tech, more human*. McKinsey & Company. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/a-newoperating-model-for-people-management-more-personal-more-tech-more-human> (access date: 25.08.2025).
13. Хартія стійкості людського капіталу / Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України : сайт. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=30ded19f-ad70-4d05-97bfc5060ba6d9c9&title=KHartiiiaStiikostiLiudskogoKapitalu> (дата звернення: 27.08.2025).
14. Терещенко Г., Мельник С., Литвинчук А. *Аналіз стану міграційних процесів в Україні* : аналітична записка / Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики». 2025. 54 с. URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2025/10/az_analiz_stanu_migracproc_in_ukraine_2025.pdf (дата звернення: 28.08.2025).

References

1. Zaloznova, Yu., & Azmuk, N. (2022). Human capital of Ukraine in the conditions of war: losses and achievements [Liudskiy kapital Ukrainy v umovakh viiny: vtraty ta zdobutky], *Ekonomika ta suspilstvo*, Vyp. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59> [in Ukrainian]
2. Dzvinchuk, D. I., & Bursa, O. I. (2024). Human capital as a determining factor in the development of territorial communities in Ukraine [Liudskiy kapital yak vyznachalny chynnyk rozvytku terytorialnykh hromad v Ukraini], *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia*, Vyp. 1 (29), s. 15–23. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1\(29\)-15-23](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1(29)-15-23) [in Ukrainian]
3. Skyba, Yu. A., Kovtunets, V. V., Chervona, L. M., Vitrenko, Yu. M., & Vorona, V. O. (2025). Human capital of Ukraine: investment dimension and strategic priorities in the context of post-war recovery: based on the materials of the round table «Formation and measurement of human capital», *Liudskiy kapital Ukrainy: investytsiinyi vymir ta stratehichni priorytety v umovakh povoiennoho vidnovlennia: za materialamy kruhloho stolu «Formuvannia ta vymiriuvannia liudskoho kapitalu»*, 13 bereznia 2025 r., *Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy*, T. 7, No. 1, s. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7134> [in Ukrainian]
4. Halushka, Z. (2024). Human capital of the Ukrainian economy: the impact of war and the potential for post-war recovery [Liudskiy kapital ekonomiky Ukrainy: vplyv viiny ta potentsial povoiennoho vidnovlennia], *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, Seriya : ekonomichni nauky*, T. 328, No. 2, s. 100–108. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-15> [in Ukrainian]
5. *Ukrainian migrants: costs, employment, and impact on the economies of recipient countries* [Ukrainski mihranty: vytraty, pratsvelashtuvannia ta vplyv na ekonomiky krain-retsypientiv],

- Natsionalnyi bank Ukrainy: sait. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/visnovki-novogo-doslidjennya-nbu-pro-ukrayinskih-migrantiv-u-kolontsigolovi-nbu-andriya-pishnogo-ta-statti-fahivtsiv-departamentu-monetarnoyi-politiki-ta-ekonomichnogo-analizunbu> [in Ukrainian]
6. *Over 46 thousand dead: Zelensky named Ukraine's losses in the war* [Ponad 46 tysiach zahyblykh: Zelenskyi nazvav vtraty Ukrainy u viini], Suspilne. Novyny. Retrieved from: <https://suspilne.media/949947-ponad-46-tisac-zagiblih-zelenskij-nazvav-vtrati-ukraini-u-vijni> [in Ukrainian]
7. *Ukraine – Internal Displacement Report – General Population Survey Round 21 (October 2025)*, International Organization for Migration (2025). Retrieved from: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-surveyround-21-october-2025?close=true>.
8. *Over 2,400 medical infrastructure facilities damaged or destroyed as a result of the full-scale war* [Ponad 2400 obektiv medychnoi infrastruktury poshkodzheni abo zruinovani vnaslidok povnomasshtabnoi viiny], Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy (MOZU). Retrieved from: <https://moz.gov.ua/uk/ponad-2400-ob-yektiv-medichnoyi-infrastrukturi-poshkodzheni-abozrujnovani-vnaslidok-povnomasshtabnoi-vijni> [in Ukrainian]
9. *How many educational institutions in Ukraine have been damaged and destroyed as a result of enemy attacks: online map from the Ministry of Education and Science* [Skilky zakladiv osvity v Ukraini poshkodzheni ta zruinovani vnaslidok vorozhykh atak: onlain-mapa vid MON], Vseosvita: Natsionalna osvitalia platforma. Retrieved from: <https://vseosvita.ua/c/news/post/107225> [in Ukrainian]
10. *On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated May 14, 2021 «On the Human Development Strategy»*: Law of Ukraine, No. 225/2021, 02.06.2021 [Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy «Pro Stratehiu liudskoho rozvytku», Ukaz Prezydenta Ukrainy, No. 225/2021, 02.06.2021]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#n11> [in Ukrainian]
11. *The human capital losses of the war in Ukraine* (2025). World Bank Group. Retrieved from: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/5c9598063f47f2c96935621be315173b-0140062023/original/The-War-in-Ukraine-and-Human-Capital-Losses.pdf>.
12. *The new operating model for people management: more personal, more tech, more human* (2025). McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/a-newoperating-model-for-people-management-more-personal-more-tech-more-human>.
13. *Human Capital Resilience Charter* [Khartia stiikosti liudskoho kapitalu], Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy: sait. Retrieved from <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=30ded19f-ad70-4d05-97bfc5060ba6d9c9&title=KHartiaStiikostiLiudskogoKapitalu> [in Ukrainian]
14. Tereshchenko, H., Melnyk, S., & Lytvynchuk, A. (2025). *Analysis of the state of migration processes in Ukraine: analytical note* [Analiz stanu mihratsiinykh protsesiv v Ukraini: analitychna zapyska], Derzhavna naukova ustanova «Instytut osvitalnoy analityky». Retrieved from: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2025/10/az_analiz_stanu_migracproc_in_ukraine_2025.pdf [in Ukrainian]

***МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА
ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ
В ЕКОНОМІЦІ***

UDC 004.8:368

Vasyl DERBENTSEV

PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Informatics and Systemology, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine, e-mail: derbv@kneu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8988-2526>

Volodymyr KRAVCHENKO

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Informatics and Systemology, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine, e-mail: kvg1953@kneu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0113-7933>

Dmytro ANDREICHIKOV

PhD Student, Department of Artificial Intelligence, Modeling and Statistics, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine, e-mail: dima.andreichikov5509@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8750-014X>

**ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE INSURANCE INDUSTRY:
OPPORTUNITIES, BARRIERS AND STRATEGIC PERSPECTIVES**

Derbentsev, V., Kravchenko, V., & Andreichikov, D. (2025). Artificial intelligence in the insurance industry: opportunities, barriers and strategic perspectives [Shtuchnyi intelekt u strakhovii haluzi: mozhlyvosti, bariery ta stratehichni perspektyvy], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'noekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odesa National Economic University, Odesa, No. 3-4 (94-95), pp. 92–111.

Abstract. The research examines the digital transformation of global and national insurance sectors through AI-driven operational models. The study analyses current artificial intelligence (AI) applications across the insurance value chain, identifies principal implementation barriers, and outlines strategic development prospects in the context of global trends and Ukrainian market conditions. The methodology draws on a systematic review of academic literature (2018-2025), authoritative industry reports, and documented InsurTech case studies. The global AI-in-insurance market is projected to reach USD 176 billion by 2035 at a compound annual growth rate of 32.21%. Core technologies, including machine learning, computer vision, and generative AI, are examined with respect to their functional roles across underwriting, claims processing, fraud detection, and customer engagement. Measurable efficiency gains are documented: underwriting accuracy improves by up to 30%, while automated claims processing reduces cycle times by up to 75%. Key barriers to scaled adoption are identified, encompassing legacy system integration, data quality deficits, algorithmic bias, and regulatory compliance requirements under the EU AI Act. The strategic importance of AI for operational resilience is illustrated by the Ukrainian insurance market, which processed nearly one million claims under wartime conditions in 2024 while sustaining premium growth of 18.7%. A strategic framework is proposed centred on data infrastructure investment, explainable AI adoption, and proactive risk prevention models. Differentiated recommendations are developed for insurance executives, regulatory authorities, and researchers. Effective AI governance, integrating ethical safeguards with structured deployment frameworks, constitutes a foundational condition for sustained competitive positioning in an increasingly AI-intensive industry.

Keywords: artificial intelligence; insurance industry; digital transformation; underwriting; fraud detection; explainable AI; Ukrainian insurance market; operational resilience.

Василь Джоржович ДЕРБЕНЦЕВ

кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри інформатики та системології, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, e-mail: derbv@kneu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8988-2526>

Володимир Георгійович КРАВЧЕНКО

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри інформатики та системології, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, e-mail: kvg1953@kneu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0113-7933>

Дмитро Ігорович АНДРЕЙЧІКОВ

аспірант кафедри штучного інтелекту, моделювання та статистики, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, e-mail: dima.andreichikov5509@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8750-014X>

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СТРАХОВІЙ ГАЛУЗІ: МОЖЛИВОСТІ, БАР'ЄРИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ

Дербенцев, В. Д., Кравченко, В. Г., Андрейчиков, Д. І. Штучний інтелект у страховій галузі : можливості, бар'єри та стратегічні перспективи. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2025. № 3-4 (94-95). С. 92–111.

Анотація. Статтю присвячено вивченню цифрової трансформації глобального та національного страхових секторів через операційні моделі, керовані штучним інтелектом (ШІ). Метою статті є аналіз поточних застосувань ШІ в ланцюжку створення вартості страхових послуг, ідентифікація основних бар'єрів впровадження та окреслення стратегічних перспектив розвитку галузі в контексті глобальних тенденцій та умов українського ринку. Методологічну основу становить систематичний огляд наукової літератури за 2018–2025 рр., авторитетних галузевих звітів та задокументованих кейсів InsurTech-компаній. Встановлено, що обсяг світового ринку ШІ у страхуванні прогнозується на рівні 176 млрд. дол. США до 2035 р. при середньорічному темпі зростання 32,21%. Досліджено ключові технології, зокрема машинне навчання, комп'ютерний зір та генеративний ШІ, з огляду на їх функціональну роль в андеррайтингу, обробці претензій, виявленні шахрайства та взаємодії з клієнтами. Визначено кількісні показники операційної ефективності: точність андеррайтингу зростає до 30%, а автоматизована обробка претензій скорочує тривалість циклів до 75%. Окреслено ключові бар'єри масштабування, що охоплюють інтеграцію із застарілими системами, дефіцити якості даних, алгоритмічну упередженість та вимоги регуляторної відповідності відповідно до Закону ЄС про ШІ. Стратегічне значення ШІ для операційної стійкості проілюстровано на прикладі українського страхового ринку, який в умовах воєнного стану у 2024 р. опрацював близько одного мільйона претензій, забезпечивши при цьому зростання премій на 18,7%. Запропоновано стратегічну концептуальну модель, що базується на інвестиціях в інфраструктуру даних, впровадженні пояснюваного ШІ та розбудові проактивних моделей запобігання ризикам. Сформульовано диференційовані рекомендації для страховиків, регуляторних органів та дослідників. Ефективне управління ШІ, яке поєднує етичні гарантії зі структурованими механізмами впровадження, є базовою умовою стійкого конкурентного позиціонування в умовах дедалі більшої технологічної насиченості галузі.

Ключові слова: штучний інтелект; страхова галузь; цифрова трансформація; андеррайтинг; виявлення шахрайства; пояснюваний ШІ; страховий ринок України; операційна стійкість.

JEL classification: G220; O330; L860

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(94-95\).2025.92-111](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(94-95).2025.92-111)

1. Introduction

The global insurance industry, a key component of global financial systems and risk management infrastructure, is undergoing a significant phase of digital transformation driven by the rapid growth of data availability, evolving customer expectations, and continuous technological innovation. Traditional actuarial approaches, largely based on historical statistical models and aggregated risk indicators, are increasingly challenged by the growing complexity and dynamic nature of contemporary risks, including climate change, cyber threats, and geopolitical instability. These developments require insurers to adopt more advanced analytical tools capable of processing large volumes of heterogeneous data and supporting data-driven decision-making processes.

Artificial intelligence (AI), encompassing Machine Learning (ML), Deep Learning (DL), Natural Language Processing (NLP), Computer Vision (CV), and Generative AI (GenAI), has become a structurally significant driver reshaping core insurance functions. AI enables significant changes in risk assessment and decision-making processes: from reactive loss compensation toward proactive risk prediction, prevention, and individually tailored coverage [1; 2]. Market projections underscore this momentum: the global AI-in-insurance market was valued at approximately USD 10.82 billion in 2025 and is forecasted to reach USD 176.58 billion by 2035, representing a compound annual growth rate (CAGR) of 32.21% [3].

Adoption metrics indicate accelerating integration across the value chain. By mid-2025, 76% of insurance organizations had deployed generative AI capabilities in at least one business function, although scaled enterprise-wide implementation remains limited [4]. The operational impact is substantial: AI-driven claims processing has reduced turnaround times by 55–75%, shortening routine claim cycles from 7–10 days to under two days [5]. Furthermore, fraud detection capabilities have improved by up to 65%, accompanied by a 60% reduction in overpayment rates, with the potential to mitigate losses for property and casualty insurers by USD 80–160 billion by 2032 [6].

In the Ukrainian context, the full-scale invasion in February 2022 and the subsequent withdrawal of international reinsurers created unprecedented operational pressures. Nevertheless, digital transformation, accelerated by wartime exigencies, has contributed to the resilience of the non-bank financial sector, which saw sustained asset growth in recent years. AI tools have proven critical in supporting remote underwriting, claims handling, and resilience modeling [7; 8]. This study examines these global and local dynamics to provide a strategic roadmap for AI integration in the insurance sector.

2. Literature review, shortcomings and problem statement

Research on AI in insurance has expanded steadily since 2018 and gained significant momentum after 2020, driven by rapid digitalisation across financial services, the proliferation of alternative data sources, and the emergence of generative AI.

Eling and Lehmann (2018) [9] provide one of the earliest systematic examinations of the field, analysing 84 academic papers and 22 industry reports through Porter's value chain

framework and Berliner's insurability criteria. Their findings indicate that AI lowers operational costs, generates new revenue streams, and shifts the sector's orientation from reactive loss compensation toward predictive risk prevention, though they also caution that certain risk categories may become harder to insure as AI-driven prevention alters underlying frequency and severity distributions. This foundational tension between efficiency gains and insurability boundaries remains a recurring theme in subsequent literature.

Bibliometric analyses of the broader field confirm this trajectory: Pattnaik et al. [10] identify insurance-related AI as one of the fastest-growing sub-streams within financial technology research, noting a near-tripling of annual publication output between 2019 and 2023, with fraud detection, underwriting automation, and customer analytics constituting the dominant thematic clusters.

Kumar et al. [11], in a dedicated bibliometric mapping of AI and ML research specifically within insurance, corroborate this pattern and identify underwriting automation, fraud analytics, and customer experience as the three principal application clusters, while noting a structural underrepresentation of emerging market contexts in the published evidence base. A domain-specific scientometric examination by Atlasi et al. [12], covering 847 publications on AI applicability in insurance, further identifies explainability, regulatory compliance, and data governance as the most rapidly emerging research fronts.

Bhattacharya et al. [1] offer a comprehensive bridge between theoretical frameworks and real-world implementation, covering risk management, underwriting, claims handling, and customer interaction across multiple lines of business. Their analysis is notable for foregrounding the persistent gap between academic research and industrial adoption: they document that while ML-based underwriting models outperform actuarial benchmarks in controlled studies, fewer than half of surveyed insurers had moved beyond piloting to scaled deployment as of 2024, a finding consistent with the broader financial services sector, where analogous adoption gaps between piloting and scaled deployment have been documented across banking operations including fraud detection, credit scoring, and customer service automation [13; 14]. Gupta et al. [15] complement this perspective by introducing an AI adoption framework grounded in the technology-organisation-environment (TOE) model, identifying top management support, financial readiness, and regulatory environment as the three most significant determinants of adoption intent, emphasising organisational preparation and capability development as prerequisites for sustained deployment, rather than technology selection alone.

Fraud detection has attracted extensive dedicated investigation within the insurance AI literature. Systematic reviews document the increasing use of supervised, unsupervised, and hybrid ML models in claims analysis, delivering accuracy improvements of 20–30% over rule-based approaches [16]. Graph neural network architectures, in particular, have demonstrated superior performance in identifying organised fraud rings by mapping relational patterns across claimants, service providers, and legal representatives – a capability unavailable to conventional anomaly detection systems. Persistent methodological challenges include inconsistent data quality across legacy claims systems, privacy restrictions that limit cross-institutional data sharing, and the structural scarcity of labelled fraudulent examples, which constrains supervised model training.

Underwriting and risk assessment benefit from ensemble methods and alternative data sources. Studies demonstrate that gradient boosting algorithms (XGBoost, Random

Forest, and their variants) often paired with explainability tools such as SHAP and LIME, improve prediction of medical insurance costs and mortality risk while maintaining the interpretability required for regulatory compliance and adverse-action notification [17; 18]. Telematics, wearables, and IoT sensor inputs enable usage-based and behaviour-based products that move beyond static demographic rating factors toward continuous, individualised risk profiling [3].

Claims processing benefits substantially from CV and NLP. DL architectures reduce handling times significantly and facilitate visual anomaly detection for fraud screening in motor and property lines [5; 19].

In health insurance, AI supports fraud, waste, and abuse detection, financial management, risk modelling, and value-based care initiatives, though ethical concerns around data privacy, algorithmic bias, and the potential for discriminatory outcomes in coverage decisions remain prominent [20]. Customer service and personalisation increasingly rely on conversational agents and recommendation engines that deliver continuous support and measurably higher satisfaction levels, with 67% of global insurers reporting chatbot deployment by mid-2025 [3].

The regional and crisis-context literature adds an important dimension to the global evidence base. Shevchuk et al. [23] describe the COVID-19 pandemic as a structural catalyst for digital transformation in Ukrainian insurance, particularly accelerating remote underwriting and claims management capabilities that proved foundational for the subsequent wartime adaptation. Fedorovych et al. (2025) examine opportunities and barriers to AI adoption in insurance services under conditions of geopolitical disruption, documenting gains in operational resilience and identifying institutional capacity constraints as the binding limitation. Hrabovskyi [8] and Pletneva & Zagorska [24] address wartime and social insurance adaptations respectively, proposing ethical frameworks for AI deployment aligned with emerging EU norms, a contribution that anticipates the regulatory convergence pressures Ukrainian insurers will face as part of the EU accession process.

Several challenges recur with remarkable consistency across the literature regardless of geographic context or insurance line. Model opacity necessitates explainable AI frameworks capable of generating human-interpretable justifications for underwriting and claims decisions [18]. Historical training data can entrench and amplify demographic biases present in legacy actuarial practices [21].

Privacy regulations constrain the granularity of data that can lawfully be incorporated into predictive models [22]. Legacy core systems impose substantial integration costs and delay the realisation of AI's operational potential [6].

Finally, regulatory frameworks across most jurisdictions have not kept pace with the speed of technological change, creating compliance uncertainty that inhibits investment in frontier applications. These convergent findings underscore both AI's transformative potential for the insurance sector and the necessity for governance frameworks commensurate with that potential.

3. Unresolved aspects of the general problem

Despite the substantial expansion of the insurance AI literature documented above, several critical dimensions remain insufficiently addressed. Longitudinal evidence on the long-term effects of AI-driven underwriting on market concentration, competitive

dynamics, and the insurability of vulnerable populations is virtually absent: most existing studies present cross-sectional snapshots of operational performance gains rather than sustained empirical assessments of structural market consequences, leaving open the question of whether efficiency improvements translate into durable competitive advantages or accelerate commoditisation at the expense of coverage accessibility.

Comparative analyses of AI adoption across heterogeneous regulatory regimes, particularly between highly regulated European markets operating under GDPR and the EU AI Act, and emerging economies with nascent digital governance frameworks, remain sparse, a gap especially pronounced in markets experiencing acute geopolitical disruption, such as Ukraine, where digitalisation has been driven by crisis necessity rather than strategic design.

The intersection of algorithmic fairness and actuarial ethics has received theoretical attention, yet empirically grounded evaluation of real-world outcomes remains limited: the opacity of proprietary models constrains independent auditing, and the absence of standardised explainability benchmarks prevents meaningful cross-institutional comparison [18; 21].

Finally, research on the human capital dimensions of AI adoption, including skill transition pathways for actuaries and claims professionals in an increasingly automated environment, remains fragmented across disciplines and disconnected from insurance-specific organisational evidence. The present study addresses these gaps by synthesising global technological trends with an empirical case study of the Ukrainian insurance market's crisis-driven operational resilience, thereby contributing both a developed-market analytical framework and an underrepresented emerging-market perspective to the field.

4. Research objectives

This article provides a comprehensive analysis of current AI applications in the insurance industry, delineates the principal technical, organisational, and regulatory challenges constraining scaled adoption, and explores future development prospects. Drawing on a systematic review of academic literature covering the period 2018–2025, authoritative industry reports, and documented case studies of leading global and regional insurers, it synthesises actionable insights for three principal audiences: insurance executives and boards navigating strategic transformation, regulatory authorities shaping governance frameworks, and researchers advancing AI methodologies tailored to the operational and ethical specificities of insurance contexts.

5. The main material research

The application of AI in insurance has developed through distinct technological phases, each progressively transforming risk assessment, policy pricing, underwriting, claims processing, and customer service. The sector, historically reliant on actuarial science and statistical modelling, has long been an early adopter of computational tools, a structural disposition that has facilitated its readiness for AI integration at scale.

The adoption of AI in insurance does not occur uniformly across organisations or markets. Empirical evidence and industry diagnostics consistently identify a maturity continuum along which insurers progress from isolated experimentation to enterprise-wide transformation, a progression shaped by data infrastructure quality, organisational readiness, regulatory environment, and capital availability. Understanding this continuum

is essential for setting realistic implementation timelines, allocating investment efficiently, and benchmarking organisational positioning against industry peers. Table 1 presents a five-stage AI maturity model synthesised from the academic and industry literature.

Table 1

AI implementation maturity stages in insurance					
Stage	Designation	Horizon	Characteristic Features	Priority Use Cases	Key Constraints
1	Ad hoc experimentation	0-6 months	Isolated pilots in individual business units; no governance; fragmented data; outcomes unmeasured	Chatbots, basic claims routing	Absent data strategy; no executive ownership
2	Structured piloting	6-18 months	Dedicated AI teams or centres of excellence; initial data lake consolidation; defined KPIs; governance framework introduced	Fraud scoring, underwriting assist, NLP document extraction	Legacy system interfaces; pilot-to-scale transition gap
3	Scaled deployment	18-36 months	AI embedded in core workflows across ≥ 2 business lines; 40-60% of routine claims processed without human intervention; real-time fraud scoring at submission	STP claims, dynamic pricing, telematics-based UBI	Integration costs; talent shortage; model explainability requirements
4	Enterprise integration	3-5 years	AI permeates full value chain from product design through reserving; XAI embedded by design; federated learning operational; dynamic pricing engines adjust in near-real time	Full value chain AI, personalised health/life products, automated regulatory reporting	Model risk governance; data sovereignty; regulatory compliance overhead
5	Ecosystem orchestration	5+ years	Insurer operates as a data and risk platform integrating IoT manufacturers, healthcare providers, mobility operators, and reinsurers; synthetic data supplements scarce actuarial datasets for emerging risk categories	Embedded insurance, parametric smart contracts, genomics-linked health products	Systemic risk from model correlation; third-party AI dependency; regulatory frameworks not yet developed

Source: compiled by authors based on [1; 3; 4; 15]

The maturity model reveals several structural patterns with direct implications for strategy and policy. Progression across stages is neither linear nor guaranteed: organisations

frequently stall between Stage 2 and Stage 3, the most consequential transition in the model, due to the compounding effects of legacy core system incompatibility, data quality deficits, and the absence of board-level AI ownership. Gupta et al. [15] identify top management support, regulatory environment, and financial readiness as the three strongest predictors of successful Stage 3 attainment, accounting for more variance in adoption outcomes than technology spending alone. This finding is consistent with the broader financial services AI literature, where organisational readiness factors systematically outperform technology capability as determinants of scaled deployment [13; 10].

By mid-2025, approximately 38% of global insurers with gross written premiums exceeding USD 1 billion had reached Stage 3 or beyond, while the majority of mid-market and regional carriers remained at Stages 1–2 [4]. This distribution reflects both the capital intensity of legacy modernisation and the concentration of AI talent in large urban markets and digitally mature economies. Digital-native InsurTechs, Lemonade, Root, Oscar Health, effectively entered the market at Stage 3 or 4, unburdened by legacy infrastructure, which partially explains their disproportionate influence on industry benchmarks relative to their premium volumes.

The Ukrainian insurance market presents a structurally atypical maturity trajectory. Prior to February 2022, most domestic carriers operated at Stages 1–2, with digitalisation proceeding at a pace characteristic of emerging European markets. The full-scale invasion compressed Stages 1 and 2 into an atypically abbreviated window: physical office inaccessibility, the displacement of over eight million civilians, and the withdrawal of international reinsurers collectively forced a crisis-driven acceleration of digital customer service infrastructure.

As a result, operational AI maturity in customer-facing processes, mobile claims submission, chatbot triage, telemedicine routing, advanced rapidly, creating a structural paradox in which front-end digital capability outpaces back-end data governance and model risk management maturity. This decoupling represents both a near-term vulnerability and a distinctive development pathway that merits longitudinal examination as the market stabilises in the post-war reconstruction period.

The contemporary insurance industry deploys a diverse portfolio of AI technologies, each addressing specific operational needs from risk modelling to customer interaction, and these technologies increasingly integrate synergistically to create comprehensive systems that surpass isolated capabilities. Table 2 provides a structured overview of the principal technologies and their primary insurance applications.

ML and DL underpin most AI applications in insurance, processing structured and unstructured data from telematics streams, medical records, and satellite imagery. NLP transforms text-heavy workflows such as policy interpretation, claims documentation, and customer service.

CV enables efficient damage assessment through automated photo and video analysis. Predictive analytics modernises actuarial practice, while generative AI supports policy drafting, personalised communication, and synthetic data generation for privacy-compliant model training.

Explainable AI addresses regulatory demands for transparency and bias detection; federated and edge AI tackle privacy constraints and real-time processing requirements respectively.

Successful implementation of this technology portfolio requires robust data infrastructure, cross-functional governance, and sustained ethical alignment – conditions that, as the literature reviewed above demonstrates, remain unevenly met across the industry.

Table 2

Key AI technologies used in insurance		
AI Technology	Core Description	Primary Insurance Applications
Machine Learning (ML)	Algorithms that learn patterns from structured and unstructured data (supervised, unsupervised, reinforcement learning)	Risk scoring, pricing, segmentation, churn prediction, fraud detection
Deep Learning (DL)	Multi-layer neural network architectures (CNNs, RNNs, Transformers)	Damage assessment, medical/text analysis, premium estimation
Natural Language Processing (NLP)	Techniques for processing and understanding human language	Claims document processing, chatbots, policy analysis, sentiment
Computer Vision (CV)	Methods for automated interpretation of visual data (CNNs, object detection)	Photo/video damage assessment, property inspection, KYC
Predictive Analytics	Forecasting using statistical and ML models	Claims frequency/severity, lapse prediction, catastrophe modeling
Generative AI	Generation of synthetic content and data using generative models (LLMs, GANs)	Policy drafting, personalized communication, synthetic data
Robotic Process Automation (RPA) + AI	Intelligent automation of repetitive and rule-based business processes	Policy administration, billing, regulatory reporting
Explainable AI (XAI)	Methods for interpreting and explaining machine learning model outputs (SHAP, LIME)	Regulatory compliance, bias detection, transparent decisions
Federated Learning	Distributed ML approach enabling collaborative model training without data sharing	Collaborative fraud detection, secure health data analysis
Edge AI	Execution of AI models on local devices for real-time processing	Telematics analysis, IoT risk alerts, mobile assessments

Source: compiled by authors based on [3; 5; 15; 18; 19]

Figure 1 illustrates the conceptual architecture of an AI-enabled digital health insurance system, situating the principal technological components within their operational and regulatory context. The framework integrates heterogeneous data inputs (electronic health records, wearable sensor outputs, telemedicine consultation records, and administrative insurance datasets) into a layered processing structure in which dedicated machine learning modules perform risk prediction, fraud detection, automated claims assessment, and clinical triage in parallel rather than in sequence, thereby reducing both processing latency and the manual coordination costs associated with siloed legacy workflows.

A structurally significant feature of the architecture is the intermediary function assigned to telemedicine platforms, which serve as the primary interface connecting patients, healthcare providers, and insurance operations – a configuration that proved operationally critical in the Ukrainian wartime context, where physical access to providers was severely constrained.

Consistent with the regulatory requirements of the EU AI Act and emerging ethical standards for high-risk medical AI systems, the framework positions algorithmic outputs as decision-support inputs subject to human review rather than as autonomous determinations, preserving the accountability structures that regulators and policymakers have identified as prerequisites for responsible deployment across the insurance value chain.

AI permeates the entire insurance value chain, enhancing efficiency, accuracy, and customer value across core operational processes. Table 3 maps principal applications to dominant AI technologies and leading industry implementers.

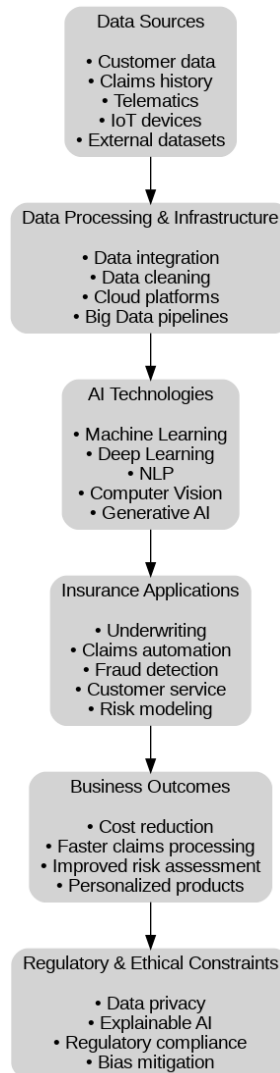


Fig 1. Conceptual framework of AI integration in the insurance industry

Source: designed by the authors based on [7; 20; 22; 18]

While Tables 2 and 3 address AI applications across functional processes, the operational context and regulatory constraints of individual insurance lines create materially distinct implementation profiles. Life, non-life (property and casualty), and health insurance differ in data availability, claim frequency, regulatory scrutiny, and risk horizon, each dimension shaping how AI technologies are prioritised, governed, and evaluated.

The life insurance segment is characterised by long policy durations, low claim frequency, and high dependence on mortality and morbidity modelling. AI's primary contribution lies in underwriting transformation and policyholder engagement. Traditional life underwriting relies on medical examinations, blood panels, and self-reported health histories – a process spanning weeks and costing insurers an estimated USD 125-350 per applicant [3].

ML-based accelerated underwriting models, trained on electronic health records, pharmacy data, wearable biometrics, and behavioural signals, now enable real-time policy issuance for a growing subset of applicants. John Hancock's Vitality programme demonstrated that wearable-integrated dynamic underwriting improves mortality prediction accuracy by up to 30% while reducing lapse rates by 15% through behavioural engagement incentives [3].

Generative AI is reshaping product design: LLM-assisted policy drafting reduces documentation cycles from days to hours, and conversational AI enables needs-based selling that adapts recommendations to individual life stage and financial profile in real time. However, life insurance faces distinct algorithmic fairness challenges, mortality prediction models trained on historical data can perpetuate socioeconomic disparities in pricing, and several EU member states have restricted the use of genetic data in underwriting entirely [21].

Table 3

Main AI Applications in Insurance – Technologies, Tasks, and Leaders

Insurance Process	Key AI Technologies	Leading Companies / Solutions
Risk Assessment &	ML, Predictive Analytics, Telematics, IoT	Progressive (Snapshot), Lemonade, Root, Ping An
Claims Processing &	Computer Vision, NLP, DL, RPA	Tractable, Lemonade, Aviva, Allianz, Zurich
Fraud Detection & Prevention	Anomaly Detection, ML, Graph Neural Networks	Shift Technology, FICO, Coalition, SAS
Customer Service &	NLP, Chatbots, Sentiment Analysis	Lemonade (AI Jim), Geico, Allstate, USAA
Pricing Optimization	ML, Predictive Analytics	Progressive, Allstate (Arity), Metromile
Damage Assessment	Computer Vision, DL (CNNs)	Tractable, Snapsheet, Tokio Marine
Risk Prevention & Mitigation	IoT, Predictive Analytics, ML	John Hancock (Vitality), Hippo, Discovery
Product Innovation	Generative AI, Recommendation Systems	Lemonade, Oscar Health

Source: compiled by authors based on [1; 3; 5; 19]

Non-Life (Property and Casualty) Insurance lines generate the highest volumes of structured AI-relevant data (telematics streams, satellite imagery, IoT sensor feeds, repair estimates, and police reports) and consequently represent the most advanced AI deployment frontier. Claims automation has progressed furthest in motor insurance, where computer vision models assess vehicle damage from smartphone photographs with accuracy rates exceeding 95% and processing times under 15 minutes [19].

Aviva's deployment of over 80 AI models in claims operations shortened liability assessment cycles by 23 days, improved routing accuracy by 30%, and generated savings exceeding £60 million in 2024 while reducing customer complaints by 65% [3].

Property insurance benefits from aerial and satellite imagery analysis for catastrophe loss estimation, compressing post-event assessment cycles from weeks to hours and enabling parametric trigger verification at scale.

Fraud presents a particularly acute challenge in non-life lines, where organised rings account for an estimated 10–15% of total claims costs in some European markets; graph neural network models mapping relationships between claimants, repair shops, and legal representatives identify coordinated fraud patterns that rule-based systems miss entirely, with Shift Technology reporting detection improvements of 300% over legacy approaches alongside simultaneous reductions in false positive rates [3].

Usage-based insurance in motor lines represents perhaps the most mature AI-enabled product innovation: Progressive's Snapshot programme, drawing on over 30 billion miles of telematics data, demonstrated that behavioural pricing reduces loss ratios by 10–15 percentage points relative to demographic-only models while attracting lower-risk drivers through premium discounts of 10–30% [3].

Health insurance operates at the intersection of AI's highest potential and its most contested ethical terrain. The density of health data, claims histories, diagnostic codes, pharmaceutical records, genomic markers, wearable outputs, and social determinants, provides exceptional model training material, while simultaneously imposing the strictest privacy and non-discrimination regulations across any insurance line.

AI's most documented contribution is fraud, waste, and abuse detection: supervised ML models trained on billing patterns identify upcoding, phantom billing, and unnecessary procedures with accuracy improvements of 20–35% over rule-based auditing, generating savings estimated at USD 30–40 billion annually in US federal programmes alone [20].

Predictive models for high-cost claimant identification enable care management interventions before hospitalisation, reducing avoidable admissions by 15–20% in documented programmes [20]. NLP applied to clinical notes enables automated prior authorisation processing, compressing review cycles from days to minutes and reducing administrative costs that currently consume 25–30% of US health insurance premiums.

In the Ukrainian context, AI-enabled telemedicine integration proved operationally critical during the full-scale war, with chatbot triage systems routing patients to available providers amid infrastructure disruption and the displacement of over eight million civilians affecting network accessibility [7].

The ethical boundaries of health AI remain actively contested: predictive models for chronic disease risk can improve preventive care targeting, but their use in underwriting

decisions risks systematic exclusion of high-risk individuals – a tension that the EU AI Act addresses by classifying certain health scoring models as high-risk systems requiring mandatory conformity assessment and human oversight before deployment.

AI integration in insurance yields substantial operational benefits alongside significant structural challenges. Table 4 contrasts the principal advantages and obstacles across the value chain.

Table 4

Benefits and challenges of AI in insurance

Benefits	Challenges
Risk accuracy +25-30% (telematics, ML models)	Data quality – incomplete/siloed legacy data
Claims time – 55-75% (<2 days routine)	Legacy integration – costly core system upgrades
Fraud detection +65%, overpayments – 60% (\$80-160B savings by 2032)	Regulatory uncertainty – GDPR/EU AI Act gaps
Cost reduction – 20-50% (underwriting/claims)	Algorithmic bias – perpetuation of historical discrimination
Personalization & NPS +10-15% (chatbots, 90% + satisfaction)	Explainability – black box opacity
STP for 70% simple claims, efficiency +70%	Privacy/cyber risks – vulnerabilities from granular data
New products (parametric, embedded insurance)	Talent shortage – competition for AI specialists
Proactive prevention (IoT, 40% better forecasting)	Model drift / ethics – maintenance, employment impact

Source: compiled by authors based on [3; 5; 18; 27]

The benefits documented in the literature are substantial and consistently replicated. Underwriting accuracy improves by 25–30% through telematics and wearable integration [3]. Claims processing times decrease by 55–75%, with routine claims resolved in under two days compared to the industry baseline of 7–10 days, while costs decline by up to 20% and Net Promoter Scores improve by 10–15% [5].

Fraud detection rates improve by 65%, overpayment rates fall from approximately 10% to 4%, and the potential cumulative savings for property and casualty lines reach USD 80–160 billion by 2032 [6]. IoT-enabled risk prevention improves catastrophe forecasting accuracy by 40%, repositioning insurers from passive loss compensators toward active risk management partners [27].

The challenges, however, are equally consistent. Fragmented legacy data systems constrain model performance regardless of algorithmic sophistication [6]. Core system integration requires capital-intensive modernisation that most mid-tier insurers cannot absorb without external support. Algorithmic bias embedded in historical training data risks perpetuating demographic discrimination in pricing and coverage decisions without systematic explainability frameworks [18].

Regulatory uncertainty, particularly the evolving interaction between GDPR, the EU AI Act, and national supervisory requirements, generates compliance costs that disproportionately burden smaller market participants [21; 22]. Talent shortages in the

intersection of actuarial science and ML competency, and broader ethical concerns around employment displacement and the erosion of human judgement in high-stakes decisions, constrain both the pace and quality of scaled adoption.

Ukraine's insurance sector provides a distinctive empirical illustration of AI as an operational necessity rather than a discretionary efficiency instrument. Following the February 2022 full-scale invasion and the subsequent withdrawal of international reinsurers, digitalisation became essential for market continuity. UNIQA Ukraine processed nearly one million claims, including 350,000 health claims, in 2024 through the AI-enhanced myUNIQA mobile application, integrated Chabot systems, and telemedicine infrastructure; gross written premiums grew 18.7% to UAH 47 billion despite wartime conditions [25].

The EBRD's €110 million Ukraine Recovery and Reconstruction Guarantee Facility, launched in December 2024, enabled war-risk reinsurance with potential annual capacity of €1 billion, providing a structural mechanism for market stabilisation [26]. Ukraine's technology ecosystem, comprising 243 AI companies and over 300,000 IT specialists, supports continued innovation, positioning the market as a regional reference case for crisis-driven digital transformation [7; 8]. The Ukrainian experience underscores a finding with broader applicability: digital investment in insurance delivers not only operational efficiency but institutional resilience under conditions of acute systemic disruption.

The evidence synthesised across the preceding sections supports a set of differentiated strategic recommendations directed at the two principal actor groups whose decisions will determine the trajectory of AI adoption in insurance. These recommendations are grounded in the operational, regulatory, and organisational patterns documented throughout the literature and illustrated by the case material examined above, and are intended to move beyond generic calls for digital transformation toward the specific governance, investment, and capability conditions that distinguish sustained value creation from accelerated technical debt accumulation.

For insurance executives and boards, the central strategic imperative is to recognise AI adoption as an organisational transformation challenge rather than a technology procurement exercise. The maturity evidence reviewed above consistently demonstrates that the binding constraints on scaled deployment are not algorithmic, they are institutional: data infrastructure quality, board-level accountability structures, talent pipeline development, and the organisational capacity to govern models that operate at the intersection of commercial incentive, actuarial risk, and regulatory obligation. Organisations that have successfully progressed beyond the piloting stage share a common structural characteristic: AI governance is treated as a first-order strategic function with dedicated executive ownership, adequate resourcing, and direct board visibility, not as a sub-function of IT delivery. With this framing in mind, the following recommendations address the five most consistently documented determinants of successful scaled AI adoption across the global insurance industry:

1. Establish AI governance as a board-level accountability. The most significant predictor of successful scaled AI adoption is executive ownership rather than technology investment alone [15]. Boards should appoint a Chief AI Officer or equivalent accountable for model risk management, algorithmic fairness oversight, and AI ethics policy, separate from the CTO function, which tends to prioritise capability over governance.

2. Invest in data infrastructure before model sophistication. Industry evidence consistently demonstrates that data quality limitations, fragmented legacy systems, inconsistent labelling, and siloed business unit databases, constrain AI performance more than algorithmic design choices [6]. Insurers should allocate a minimum of 40% of their AI investment budgets to data engineering, governance platforms, and master data management before expanding model portfolios.

3. Adopt a portfolio approach to AI use cases. Organisations should maintain a balanced pipeline across three horizons: (i) short-term operational efficiency plays with proven ROI (claims triage, fraud flagging, chatbots); (ii) medium-term differentiation initiatives (telematics-based personalisation, accelerated underwriting); and (iii) long-term structural investments (ecosystem orchestration, parametric product platforms). Concentrating investment exclusively in quick wins depresses long-term competitive positioning; overweighting transformative initiatives without near-term returns erodes board confidence and funding sustainability.

4. Embed explainability from design, not as post-hoc retrofit. Regulatory pressure from the EU AI Act and equivalent national frameworks is accelerating, and models deployed without built-in interpretability will require expensive remediation. SHAP-based feature attribution, counterfactual explanations, and natural-language decision summaries should be standard components of underwriting and claims AI from initial deployment.

5. Build talent through partnerships rather than pure recruitment. The global shortage of actuaries with ML competency and data scientists with insurance domain knowledge cannot be resolved through external hiring alone. Strategic partnerships with universities, participation in industry AI consortia, and structured internal reskilling programmes, particularly for claims handlers, underwriters, and actuaries – offer more sustainable capability development pathways [4].

For regulatory authorities, the central challenge is to construct governance frameworks that are simultaneously robust enough to protect consumers and financial system stability, and adaptive enough to avoid stifling the operational innovation that the evidence reviewed above demonstrates delivers material societal value, faster claims resolution, more accurate fraud detection, greater coverage accessibility, and improved resilience under crisis conditions.

The asymmetry between the pace of AI deployment and the pace of regulatory framework development, documented consistently across the literature [21; 22], creates a structural risk in which neither outcome is achieved: insufficiently specific guidance leaves harmful practices unaddressed, while overly prescriptive requirements applied to rapidly evolving technologies generate compliance costs that disproportionately burden smaller market participants without meaningfully improving consumer outcomes.

The Ukrainian experience is instructive in this regard – the National Bank of Ukraine’s pragmatic approach of establishing cybersecurity and operational continuity requirements for non-bank financial institutions ahead of comprehensive AI-specific regulation enabled the digital acceleration documented above while preserving supervisory oversight of systemic risk. The following four recommendations address the governance gaps most consistently identified in the global insurance AI literature as limiting both responsible adoption and effective supervision:

1. Develop insurance-specific AI regulatory guidance. Generic AI governance frameworks such as the EU AI Act provide foundational principles but lack the actuarial and insurance-specific granularity needed for effective oversight. Regulators should develop supplementary guidance addressing permissible data inputs for underwriting, mandatory bias testing methodologies for protected characteristics, and minimum explainability standards for adverse underwriting decisions, drawing on the National Bank of Ukraine's updated non-bank financial institution cybersecurity requirements as a regional model [22].
2. Establish regulatory sandboxes with structured evaluation protocols. Controlled innovation environments allow insurers to test novel AI-enabled products, particularly parametric, embedded, and behaviour-based offering, without full regulatory compliance overhead, provided that consumer protection safeguards are maintained. Sandbox participation should require structured outcome reporting to build the evidence base for future rule-making.
3. Promote international regulatory harmonisation. Divergent national AI governance frameworks create compliance complexity for internationally operating insurers and reinsurers, and may generate regulatory arbitrage that undermines consumer protection standards. Coordination through the International Association of Insurance Supervisors (IAIS) and the Financial Stability Board (FSB) should prioritise common minimum standards for algorithmic transparency and cross-border data sharing frameworks.
4. Address systemic risk from correlated AI models. As insurers increasingly rely on similar third-party AI platforms and training datasets, the risk of correlated model failures, producing simultaneous mispricing, discriminatory outcomes, or claims processing disruptions across multiple carriers, grows materially. Regulators should introduce model diversity requirements analogous to concentration limits in investment portfolios, requiring insurers above defined premium thresholds to demonstrate that their AI underwriting models are not all dependent on a single external data or model provider.

Future Perspectives. AI in insurance is evolving toward fundamental shifts in product design, risk management, and customer interaction. Several convergent trends are reshaping competitive dynamics across the sector and warrant systematic attention from both practitioners and researchers.

Hyper-personalisation and dynamic pricing will become the industry standard. Continuous data streams from IoT devices, wearables, and connected vehicles will enable real-time risk profiles and premiums that adjust to behavioural or environmental changes, while proactive nudging through digital interfaces reinforces risk prevention and repositions insurers as active participants in policyholder risk management [3].

Generative AI will expand into increasingly sophisticated operational tasks. Large language models will automate policy drafting, customer communications, regulatory document analysis, and synthetic data generation for privacy-compliant model training – substantially reducing the manual effort required for content generation and administrative processing [5].

Privacy-preserving architectures will gain prominence as regulatory pressure intensifies. Federated learning will support collaborative model training across insurers without sharing sensitive customer data, enabling multi-party fraud detection and cross-border

regulatory compliance. Edge AI will deliver low-latency processing on end devices, reducing cloud infrastructure dependency and enhancing data security at the point of collection [4; 18].

Quantum computing, though still pre-commercial in most insurance applications, promises material breakthroughs in catastrophe modelling, portfolio optimisation, and large-scale fraud network analysis, significantly improving accuracy for the high-severity, low-frequency risk categories that remain the most actuarially challenging [27].

Embedded and contextual insurance will expand as AI enables direct integration of coverage into non-insurance transactions (e-commerce, mobility platforms, logistics) with instant risk assessment and pricing for parametric, on-demand, and micro-insurance products [3]. Explainable AI will increasingly be embedded from the design stage rather than retrofitted: natural-language decision explanations, counterfactual analysis, and automated bias audits will align models with the EU AI Act, National Bank of Ukraine standards, and equivalent frameworks, while strengthening policyholder trust [21].

Convergence with adjacent technologies will create entirely new insurance categories. AI combined with blockchain will enable autonomous parametric smart contracts with tamper-proof trigger verification; IoT ecosystems will support real-time, prevention-oriented underwriting; genomic data integration will facilitate highly personalised health and life products, subject to the ethical and regulatory constraints documented above [27]. Critically, widespread AI adoption may itself introduce systemic risks, correlated model failures, adversarial attacks on shared training infrastructure, and concentration risk from dependency on a small number of third-party AI platform providers. Future regulatory and governance frameworks will need to address model diversity requirements, mandatory stress testing, and AI-specific concentration limits as structural safeguards against sector-wide vulnerabilities.

6. Conclusions

This study demonstrates that AI has transitioned from an experimental instrument to a core strategic driver across the insurance value chain, delivering measurable and consistently replicated operational gains in underwriting accuracy, claims processing efficiency, fraud detection, and customer engagement. The global AI in insurance market, valued at USD 10.82 billion in 2025 and projected to reach USD 176.58 billion by 2035 at a CAGR of 32.21%, reflects not speculative enthusiasm but the compounding returns of scaled deployment across a sector whose data density, process standardisation, and actuarial tradition have made it structurally receptive to AI integration [3; 4].

The principal empirical findings of this study may be summarised as follows. Underwriting accuracy improves by 25-30% through telematics and wearable integration, with assessment time and costs reduced by up to 90% and 50% respectively. Claims processing times decrease by 55-75%, routine cases resolved in less than two days, with associated cost reductions of up to 20%. Fraud detection rates improve by 65%, generating potential cumulative savings of USD 80-160 billion for property and casualty lines by 2032. These gains are not uniformly distributed: they accrue disproportionately to organisations that have progressed beyond Stage 2 of the AI maturity continuum, where data infrastructure investment, board-level governance accountability, and explainability frameworks are institutionalised rather than aspirational.

The challenges identified are equally consistent across regulatory contexts and insurance lines. Data quality deficits in legacy systems, algorithmic bias embedded in historical training data, the opacity of proprietary models, integration costs that disproportionately burden mid-market carriers, regulatory frameworks that have not kept pace with deployment velocity, and talent shortages at the intersection of actuarial science and machine learning collectively constitute the structural barriers that separate the industry's documented potential from its realised performance. Addressing these barriers requires coordinated action by insurers, regulators, and the research community, no single actor group possesses the authority, resources, or knowledge base to resolve them unilaterally.

The Ukrainian insurance market contributes a distinctive and underrepresented empirical dimension to the global evidence base. Crisis-driven digitalisation following the February 2022 invasion demonstrated that AI tools, mobile claims platforms, chatbot triage systems, telemedicine integration, can sustain market functionality under conditions of acute physical and institutional disruption, with gross written premiums growing 18.7% to UAH 47 billion in 2024 despite the withdrawal of international reinsurers and the displacement of over eight million civilians. Ukraine's experience establishes that digital investment in insurance delivers not only operational efficiency under normal conditions but institutional survival capacity under extreme ones – a finding with direct relevance for insurance markets in other fragile or conflict-affected contexts.

Prospects for further research follow directly from the gaps identified in this study. Priority should be given to longitudinal assessments of AI's long-term effects on market concentration, competitive dynamics, and the insurability of vulnerable populations: questions that cross-sectional performance studies cannot address. Comparative analyses of AI adoption outcomes across heterogeneous regulatory regimes, particularly between EU-governed markets and emerging economies undergoing post-conflict reconstruction, would generate evidence of direct relevance to international standard-setting bodies.

Empirically grounded evaluation of algorithmic fairness outcomes in production underwriting systems, drawing on regulatory audit data rather than controlled experimental settings, is required to bridge the gap between theoretical bias frameworks and demonstrated real-world discrimination effects.

Research on human capital transitions, specifically the reskilling pathways and organisational role evolution of actuaries and claims professionals in AI-intensive environments, remains fragmented and deserves dedicated interdisciplinary investigation.

Finally, the systemic risk dimensions of widespread AI adoption in insurance, correlated model failures, third-party platform concentration, and adversarial vulnerabilities in shared training infrastructure, represent an emerging research frontier whose policy implications are likely to intensify as deployment scales and regulatory frameworks mature.

Future research may also focus on the development of hybrid analytical frameworks that integrate AI methods with traditional actuarial approaches, as well as on the regulatory and ethical implications of large-scale AI deployment across insurance markets at different stages of institutional development.

References

1. Bhattacharya, S., Castignani, G., Masello, L., & Sheehan, B. (2025). AI revolution in insurance: Bridging research and reality. *Frontiers in Artificial Intelligence*, Vol. 8, Article 1568266. DOI: <https://doi.org/10.3389/frai.2025.1568266>.
2. Holmström, J. (2021). From AI to digital transformation: The AI readiness framework. *Business Horizons*, Vol. 65 (3), pp. 329–339. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.03.006>.
3. McKinsey & Company (2025). *The future of AI for the insurance industry*. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-future-of-ai-in-the-insurance-industry>.
4. *Global insurance outlook 2026* (2025). Deloitte. Retrieved from: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/insurance-industry-outlook.html>.
5. Boston Consulting Group. (2023, December 13). *GenAI will write the future of insurance claims*. Retrieved from: <https://www.bcg.com/publications/2023/the-future-of-insurance-claims>.
6. Munich, Re. *AI whitepaper*. Retrieved from: <https://www.munichre.com/en/solutions/for-industry-clients/insure-ai/ai-whitepaper.html>.
7. Fedorovych, I., Rykhalskyy, O., & Poltavskyi, D. (2025). Digital transformation of insurance industry: Implications of AI tools integration. *International Journal of Organizational Leadership*, Vol. 14, First Special Issue, pp. 508–522. DOI: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60497>.
8. Hrabovskyi, M. (2025, July 11). Ukraine: Insurance under fire. *Insurance Thought Leadership*. Retrieved from: <https://www.insurancethoughtleadership.com/international/ukraine-insurance-under-fire>.
9. Eling, M., & Lehmann, M. (2018). The impact of digitalization on the insurance value chain and the insurability of risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, Vol. 43 (3), pp. 359–396. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41288-017-0073-0>.
10. Pattnaik, D., Ray, S., & Raman, R. (2024). Applications of artificial intelligence and machine learning in the financial services industry: A bibliometric review. *Heliyon*, Vol. 10 (1), Article e23492. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23492>.
11. Kumar, P., Taneja, S., Özen, E., & Singh, S. (2023). Artificial intelligence and machine learning in insurance: A bibliometric analysis. In A. K. Sood, R. Sharma, & A. K. Sood (Eds.), *Smart analytics, artificial intelligence and sustainable performance management in a global digitalised economy*, Vol. 110, pp. 191–202. Emerald Publishing Limited. DOI: <https://doi.org/10.1108/S1569-37592023000110A010>.
12. Atlasi, R., Rezayi, S., Mahdavi, A., Amanzadeh, M., & Naemi, R. (2025). Artificial intelligence applicability in the insurance industry: A scientometric and content analysis approach. *International Journal of Intelligent Systems*, Article 8864251. DOI: <https://doi.org/10.1155/int/8864251>.
13. Fares, O. H., Butt, I., & Lee, S. H. M. (2023). Utilization of artificial intelligence in the banking sector: A systematic literature review. *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 28, pp. 835–852. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41264-022-00176-7>.
14. Hrabariev, A., Derbentsev, V., Rososhenko, V., Myslynskyi, D., & Fedorenko, O. (2024). AI in banking: current applications, challenges, and prospects. *Achievements and Successes in*

- Science: *Social and Behavioral Sciences Series*, Vol. 6 (6), pp. 658–675.
DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-658-674](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-658-674).
15. Gupta, S., Ghardallou, W., Pandey, D., & Sahu, G. (2022). Artificial intelligence adoption in the insurance industry: Evidence using the technology-organization-environment framework. *Research in International Business and Finance*, Vol. 63, Article 101757. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101757>.
16. du Preez, A., Bhattacharya, S., Beling, P., & Bowen, E. (2025). Fraud detection in healthcare claims using machine learning: A systematic review. *Artificial Intelligence in Medicine*, Vol. 160, Article 103061. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.artmed.2024.103061>.
17. Orji, U., & Ukwandu, E. (2024). Machine learning for an explainable cost prediction of medical insurance. *Machine Learning with Applications*, Vol. 15, Article 100516. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mlwa.2023.100516>.
18. Owens, E., Sheehan, B., Mullins, M., Cunneen, M., Ressel, J., & Castignani, G. (2022). Explainable artificial intelligence (XAI) in insurance. *Risks*, Vol. 10 (12), Article 230. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks10120230>.
19. *AI solutions for insurers*. (2025). Tractable. Retrieved from: <https://tractable.ai/insurers>.
20. Ramezani-a, M., Bakhtiari, A., Mobinizadeh, M. et al. (2025). Artificial intelligence applications in health insurances: a scoping review. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, Vol. 23, Article 53. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12962-025-00640-w>.
21. *Regulation of artificial intelligence in insurance: Balancing consumer protection and innovation* (2023). The Geneva Association. Retrieved from: <https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/2023-09/Regulation%20of%20AI%20in%20insurance.pdf>.
22. *Updated cybersecurity requirements for non-bank financial institutions* (2025). Deloitte Ukraine. Retrieved from: <https://www.deloitte.com/ua/en/services/tax/perspectives/updated-cybersecurity-requirements-for-non-bank-financial-institutions.html>.
23. Shevchuk, O., Kondrat, I., & Stanienda, J. (2020). Pandemic as an accelerator of digital transformation in the insurance industry: evidence from Ukraine. *Insurance Markets and Companies*, Vol. 11 (1), pp. 30–41. DOI: [https://doi.org/10.21511/ins.11\(1\).2020.04](https://doi.org/10.21511/ins.11(1).2020.04).
24. Pletneva, E., & Zagorska, D. (2024). Digital transformation and the use of artificial intelligence in social insurance and insurance. *Social Economics*, Vol. 67, pp. 146–155. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-67-14>.
25. *Non-bank financial sector review (2025, August)*. National Bank of Ukraine: website. Retrieved from: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2025-08_eng.pdf?v=14.
26. EBRD. (2024, December). *Ukraine Recovery and Reconstruction Guarantee Facility*. European Bank for Reconstruction and Development. Retrieved from: <https://www.ebrd.com/work-with-us/projects/psd/54543.html>.
27. *Sigma insights 01/2026: AI adoption is reshaping the risk landscape* (2025). Swiss Re Institute. Retrieved from: <https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research/sigma-insights-01-2026-AI-adoption-is-reshaping-the-risk-landscape.html>.

***ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА,
СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК***

УДК 336.14(477):336.144:330.34

Тетяна Олександрівна КИР'ЯЗОВА

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів,
Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: xs-070@ukr.net,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9416-0993>

Наталія Анатоліївна ШИКІНА

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів,
Одеський національний економічний університет, Україна,
e-mail: shykina_nataliya@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7996-2389>

Дмитро Михайлович МАРИНОВ

доктор філософії з фінансів, банківської справи та страхування,
старший викладач кафедри статистики та математичних методів в економіці,
Одеський національний економічний університет, Україна,
e-mail: dmmarinov23@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8125-1028>

**ЕВОЛЮЦІЯ БЮДЖЕТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН**

Кир'язова, Т. О., Шикіна, Н. А., Маринів, Д. М. Еволюція бюджетної системи України в умовах інституційних змін. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2025. № 3-4 (94-95). С. 113–126.

Анотація. У статті розглянуто еволюцію бюджетної системи України в умовах безпрецедентних макроекономічних та соціально-політичних змін, що зумовили невідворотні інституційні трансформації архітектури державних фінансів. Метою статті є комплексний аналіз напрямів інституційної перебудови механізму розподілу публічних фінансів та обґрунтування концептуальних засад адаптивної трансформації вітчизняної бюджетної системи для забезпечення її макрофінансової стійкості. Методологічною основою дослідження є поєднання загальнонаукових та спеціальних методів: інституційного аналізу (для оцінки змін у нормативно-правовому полі та системі міжбюджетних відносин), статистичного та емпіричного аналізу (для опрацювання фактичних показників виконання бюджетів, зокрема обсягів дефіциту та державного боргу), а також методів структурного синтезу та наукового узагальнення. За результатами дослідження виявлено докорінну реструктуризацію видаткової частини, де сектор безпеки і оборони акумулює близько 38,9% ВВП, перетворюючи класичний бюджет розвитку на жорстко централізований бюджет виживання. Доведено, що попри вилучення «військового» податку на доходи фізичних осіб, місцеві бюджети зберегли інституційну стійкість. Актуальність статті полягає у теоретичній концептуалізації ключового інституційного протиріччя: об'єктивної необхідності централізації бюджетних ресурсів для потреб оборони на противагу стратегічному євроінтеграційному курсу, який безальтернативно вимагає відновлення фінансової автономії територіальних громад та повноцінного середньострокового бюджетного планування. Запропоновані у дослідженні підходи та рекомендації можуть бути застосовані при розробці стратегічних рішень щодо забезпечення стабільності бюджетної системи, підвищення ефективності управління державним і місцевими бюджетами та виконання міжнародних зобов'язань України у межах програм фінансової підтримки.

Отримані результати дозволяють обґрунтувати необхідність поступового переходу від моделі короткострокового реагування на бюджетні дисбаланси до більш прогнозованої та інституційно стійкої системи управління публічними фінансами, що відповідає європейським підходам. У цілому реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню рівня фінансової стійкості бюджетної системи України, зниженню її вразливості до внутрішніх та зовнішніх загроз бюджетній безпеці, а також до формування передумов для стабільного фінансового забезпечення повоєнного відновлення країни.

Ключові слова: бюджетна система; інституційні зміни; державні фінанси; дефіцит бюджету; місцеві бюджети; макрофінансова стабільність.

Tetiana KYRIAZOVA

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance,
Odesa National Economics University, Ukraine, e-mail: xs-070@ukr.net,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9416-0993>

Nataliya SHYKINA

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance,
Odesa National Economics University, Ukraine, e-mail: shykina_nataliya@ukr.net,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7996-2389>

Dmytro MARYNOV

PhD in Finance, Banking and Insurance, Senior Lecturer, Department of Statistics and
Mathematical Methods in Economics, Odesa National Economics University, Ukraine,
e-mail: dmmarinov23@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8125-1028>

**EVOLUTION OF THE BUDGET SYSTEM OF UKRAINE IN THE
CONTEXT OF INSTITUTIONAL CHANGES**

Kyriazova, T., Shykina, N., & Marynov, D. (2025). Evolution of the budget system of Ukraine in the context of institutional changes [Evolutsiia biudzhetnoi systemy Ukrainy v umovakh instytutsiinykh zmin], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odesa National Economic University, Odesa, No. 3-4 (94-95), pp. 113–126.

Abstract. The article considers evolution of Ukraine's budgetary system in the context of unprecedented macroeconomic and socio-political changes that have led to irreversible institutional transformations in the architectonics of public finances. The purpose of the article is to provide a comprehensive analysis of the directions of institutional restructuring of the mechanism for the distribution of public finances and to substantiate the conceptual foundations of the adaptive transformation of the domestic budgetary system to ensure its macrofinancial stability. The methodological basis of the study is a combination of general scientific and special methods: institutional analysis (to assess changes in the regulatory and legal framework and the system of interbudgetary relations), statistical and empirical analysis (to process actual indicators of budget, in particular, the volume of the deficit and public debt), as well as methods of structural synthesis and scientific generalization. The results of the study reveal a radical restructuring of the expenditure side, where the security and defense sector accumulates about 38,9% of GDP,

transforming the classic development budget into a rigidly centralized survival budget. It has been proven that despite the removal of the «military» tax on personal income, local budgets have maintained institutional stability. Relevance of the article lies in the theoretical conceptualization of a key institutional contradiction: the objective need to centralize budgetary resources for defense needs as opposed to the strategic course of European integration, which unambiguously requires the restoration of the financial autonomy of local communities and full-fledged medium-term budget planning. The approaches and recommendations proposed in the study can be applied in the development of strategic decisions to ensure the stability of the budget system, increase the efficiency of state and local budget management, and fulfill Ukraine's international obligations within the framework of financial support programs. The results obtained allow us to justify the need for a gradual transition from a model of short-term response to budget imbalances to a more predictable and institutionally stable public finance management system that meets European approaches. In general, the implementation of the proposed approaches will contribute to increasing the level of financial stability of the budget system of Ukraine, reducing its vulnerability to internal and external threats to budget security, as well as to creating the prerequisites for stable financial support for the country's post-war recovery.

Keywords: budget system; institutional changes; public finances; budget deficit; local budgets; macrofinancial stability.

JEL classification: H610; H770; E620

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(94-95\).2025.113-126](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(94-95).2025.113-126)

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний етап соціально-економічного розвитку України супроводжується глибинними трансформаціями всіх сфер державного управління, у межах яких особливе значення має функціонування бюджетної системи. Як ключовий інструмент фінансового забезпечення реалізації державної політики, вона виступає однією з найбільш чутливих до макроекономічних коливань та зовнішніх викликів складових фінансової системи. Проблематика дослідження зумовлена тим, що розвиток бюджетної системи України відбувається в умовах інтенсивних інституційних змін, спричинених як внутрішніми трансформаційними процесами, так і посиленням зовнішніх загроз. Повномасштабна війна істотно трансформувала структуру та пріоритети державних фінансів, що зумовило зміщення акцентів бюджетної політики від традиційної моделі забезпечення соціально-економічного розвитку до моделі, орієнтованої передусім на фінансування оборонних потреб і підтримання базової стійкості держави. За таких умов наукове осмислення функціонування бюджетної системи потребує переосмислення традиційних підходів до управління публічними фінансами, а також зосередження уваги на питаннях інституційної стійкості бюджетної системи в умовах підвищеної невизначеності та структурних дисбалансів.

Аналіз фактичного стану державних фінансів чітко демонструє масштаб наявних викликів та глибину інституційних трансформацій, що відбуваються у бюджетній системі. Насамперед її функціонування здійснюється в умовах тривалого та значного дефіциту державного бюджету, що відображає суттєве зростання навантаження на фінансові ресурси держави. Така ситуація зумовлена передусім необхідністю забезпечення значних видатків на оборону та підтримання базових соціально-економічних функцій держави. Показовим прикладом такого зсуву стало

переспрямування вагової частини податкових надходжень, зокрема податку на доходи фізичних осіб з грошового забезпечення військовослужбовців, з рівня місцевих бюджетів на загальнодержавний. Це було викликано об'єктивною необхідністю у додаткових фінансових ресурсах для забезпечення обороноздатності країни, що водночас суттєво змінило баланс фінансових повноважень, сформований у процесі реалізації реформи децентралізації, та загостило проблему недостатньої фінансової спроможності територіальних громад.

Водночас еволюція вітчизняної бюджетної системи не зводиться лише до її адаптації до умов воєнного часу. Важливим вектором інституційних змін є незворотна гармонізація українського законодавства з нормами та стандартами Європейського Союзу. Рух України до повноправного членства в ЄС вимагає підвищення транспарентності, підзвітності та відновлення повноцінного середньострокового бюджетного планування, незважаючи на поточну макроекономічну волатильність. Фундаментальна наукова та практична проблема полягає в об'єктивній суперечності між необхідністю екстреного ручного управління фінансами для потреб національної безпеки та вимогою побудови стійких, прогнозованих інституційних рамок європейського зразка. Таким чином, вирішення цієї проблеми зводиться до пошуку оптимальної моделі інституційної модернізації, яка здатна збалансувати потреби фінансування оборони, забезпечувати спроможність місцевого самоврядування та водночас відповідати вимогам євроінтеграції, забезпечуючи надійний фундамент для повоєнного відновлення економіки країни.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Проблема еволюції бюджетної системи в умовах інституційних змін розглядається у працях низки вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема С. Свирид [1], І. Онищук [2], К. Приступи [3], Ю. Маркуца [4], О. С. Бісюка, В. В. Мушенка [5], О. Бутурлима [6], Ю. Іванова [7], О. Бетлій [8], О. Бортніка, О. Синегубова [9], В. В. Левицького [10] та інших. С. Свирид зосереджує увагу на проблемі непокритого бюджетного дефіциту та обґрунтовує необхідність активізації внутрішньої мобілізації фінансових ресурсів для зменшення залежності держави від зовнішньої допомоги. Натомість І. Онищук акцентує увагу на функціонуванні місцевих бюджетів, доводячи їх відносну стійкість навіть в умовах вилучення «військового» ПДФО. Розвиваючи цю проблематику, К. Приступа більш детально аналізує регіональні наслідки таких рішень, зокрема втрати доходів місцевих бюджетів, та пропонує механізми їх компенсації. У свою чергу, Ю. Маркуц досліджує макрофінансові параметри бюджетної декларації на 2025–2027 роки та перспективи відновлення середньострокового бюджетного планування. Питання гармонізації бюджетної політики з європейськими стандартами розкрито у працях О. С. Бісюка та В. В. Мушенка, які здійснили порівняльно-правовий аналіз стратегій формування доходів держави. Водночас О. Бутурлим розглядає реформування фіскальної системи крізь призму викликів воєнного часу, тоді як Ю. Іванов аналізує інституційні аспекти реалізації програми Ukraine Facility як інструменту стимулювання реформ, тоді як О. Бетлій та співавтори досліджували її роль у стимулюванні реформ публічних фінансів. О. Бортнік та О. Синегубов розглядали цифровізацію у контексті євроінтеграції, а В. В. Левицький – розвиток підприємництва як чинника зміцнення доходної бази бюджетів. Попри вагомий науковий доробок, у наявних дослідженнях недостатньо уваги приділено ризикам

зростання залежності бюджетної системи від зовнішніх джерел фінансування. Це зумовлює необхідність посилення уваги до внутрішніх бюджетних реформ, спрямованих на розширення власної дохідної бази бюджетів, підвищення ефективності адміністрування доходів та забезпечення довгострокової фінансової стійкості бюджетної системи у поствоєнний період.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значного наукового доробку у сфері дослідження бюджету, специфіка сучасних інституційних трансформацій бюджетної системи України залишається розкритою не повною мірою. Більшість наукових праць зосереджується або на аналізі результатів довоєнної реформи децентралізації, або на вирішенні поточних завдань функціонування публічних фінансів в умовах воєнного часу. Водночас недостатньо дослідженою залишається проблема концептуального узгодження ключової суперечності сучасного етапу розвитку бюджетної системи – між вимушеним посиленням централізації бюджетних ресурсів для забезпечення потреб національної безпеки та необхідністю зміцнення фінансової спроможності місцевого самоврядування в рамках євроінтеграції.

Постановка завдання. З огляду на вищевикладене, метою статті є комплексне дослідження напрямів еволюції бюджетної системи України в умовах глибоких інституційних змін та обґрунтування концептуальних засад її адаптивної трансформації. Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено проаналізувати ключові інституційні деформації механізму розподілу фінансових ресурсів між державним і місцевими бюджетами під впливом макроекономічних та безпекових чинників. Водночас у статті поставлено завдання розробити теоретико-практичні підходи до формування нової моделі фінансової архітектури, здатної поєднати потреби централізованого фінансування оборонного сектору з відновленням фінансової спроможності територіальних громад. Важливим завданням також є визначення необхідних інституційних передумов для поступового повернення до дієвого середньострокового бюджетного планування та адаптації вітчизняного законодавства до фіскальних правил ЄС, що має сприяти зміцненню стійкості публічних фінансів в умовах можливого скорочення обсягів зовнішньої фінансової підтримки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Функціонування бюджетної системи України в умовах повномасштабної війни продемонструвало суттєву зміну інституційних пріоритетів державної фінансової політики, у межах яких домінує значення набули видатки на сектор безпеки і оборони. За результатами виконання Державного бюджету України у 2024 році відбулася масштабна реструктуризація видаткової частини, яка відображає адаптацію державних фінансів до умов воєнної економіки. Загальні касові видатки державного бюджету сягнули рекордних 4,49 трлн. грн., значна частина яких була спрямована на фінансування оборонних потреб. Зокрема, фінансування сектору безпеки і оборони становило 2,97 трлн. грн., що еквівалентно 38,9% ВВП країни [11]. Така структура державних фінансів свідчить про фактичне підпорядкування бюджетного механізму першочерговому завданню забезпечення обороноздатності країни, при цьому значна частина податкових надходжень акумулювалися виключно на фінансування армії. У результаті відбулася істотна трансформація ролі бюджету, який у воєнний період виконує насамперед функцію фінансового забезпечення оборонної стійкості держави.

Наслідком суттєвого зміщення структури видатків став значний фіскальний розрив, який трансформувалася інституційну природу бюджетного дефіциту та державного боргу. У 2024 році дефіцит державного бюджету досяг 17,7% ВВП, що свідчить про високий рівень макрофінансового напруження. Систематична нестача внутрішніх фінансових ресурсів для покриття базових державних функцій призвела до прискореного нарощування боргових зобов'язань. У результаті станом на початок 2025 року сукупний державний та гарантований державою борг України досяг 90,7% ВВП, збільшившись порівняно з довоєнним періодом більш ніж на 40 відсоткових пунктів [12]. Така динаміка боргового навантаження формує додаткові інституційні ризики для макроекономічної стабільності, оскільки витрати на обслуговування боргу поступово перетворюються на одну з найбільш значущих статей бюджетних видатків, звужуючи можливості фіскальної політики щодо фінансування повоєнного відновлення економіки. За цих умов традиційні бюджетні обмеження, зокрема щодо рівня дефіциту та граничного обсягу державного боргу, фактично втратили регулятивну роль, що актуалізує потребу у формуванні адаптивних механізмів управління державними фінансами та бюджетною ліквідністю.

В умовах, коли значна частина власних доходів державного бюджету спрямовується на фінансування оборонного сектору, ключовим інституційним фактором підтримання макрофінансової стабільності стала міжнародна фінансова допомога, яка здебільшого направлена на фінансування соціальних функцій держави. Так, у 2024 році до державного бюджету України надійшло 41,7 млрд. дол. США зовнішнього фінансування, із яких 12,6 млрд. дол. США або 30% від загального обсягу фінансування у грантовій формі, тобто на безповоротній основі, а загальна сума міжнародної фінансової підтримки за 2022–2024 роки склала 115 млрд. дол. США [13]. Такий масштаб залучення зовнішніх ресурсів фактично став одним із ключових факторів підтримання макрофінансової стабільності держави в умовах воєнної економіки, а відповідна структура фінансування свідчить про поглиблення інтеграції бюджетної системи України у міжнародну фінансову архітектуру, де зовнішні ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні загальнодержавних функцій та повноважень.

Попри успішну мобілізацію зовнішніх фінансових ресурсів у попередні роки, стратегічні перспективи функціонування бюджетної системи України характеризуються значним рівнем невизначеності щодо майбутніх джерел фінансування. Інституційна вразливість чинної моделі особливо проявляється у прогнозах на середньострокову перспективу. За оцінками Міністерства фінансів України, обсяг непокритого дефіциту державного бюджету на 2026–2027 роки може становити близько 60 млрд. дол. США. Такий масштаб фінансового розриву свідчить про поступове вичерпання можливостей існуючих механізмів міжнародної фінансової підтримки та актуалізує необхідність інституційних змін у системі формування доходів бюджету. Підтримання макроекономічної стабільності в умовах скорочення зовнішньої фінансової допомоги потребуватиме посилення фіскальної стійкості держави. Таким чином, сучасний етап розвитку бюджетної системи України характеризується переходом до нових умов функціонування, за яких забезпечення її стійкості потребує реалізації заходів фіскальної консолідації та формування більш стабільних внутрішніх джерел покриття бюджетного дефіциту [1].

Еволюція бюджетної системи України в умовах затяжної війни супроводжується переглядом архітектури міжбюджетних відносин, ключовим викликом якої стало поєднання потреб централізованого фінансування сектору безпеки і оборони зі збереженням фінансової спроможності місцевого самоврядування. Найбільш суттєвою інституційною зміною у цій сфері стало рішення про перерозподіл ПДФО із грошового забезпечення військовослужбовців з місцевих бюджетів до спеціального фонду державного бюджету. До впровадження цього рішення надходження від сплати зазначеного податку формували значну частку місцевих бюджетів, забезпечуючи стабільний рівень фінансових надходжень до бюджету територіальних громад, що дозволяло ефективно виконувати власні та закріплені за громадами повноваження. Його вилучення, було зумовлене необхідністю концентрації фінансових ресурсів для розвитку оборонного комплексу та фінансуванні потреб ЗСУ, що негативно вплинуло на рівень фінансової самостійності органів місцевого самоврядування [2].

Зазначене рішення фактично послабило один із ключових фінансових стимулів реформи децентралізації, що призвело до зростання залежності окремих місцевих бюджетів від міжбюджетних трансфертів, насамперед базової дотації з державного бюджету. Водночас, попри втрату значного джерела надходжень, місцеві бюджети продемонстрували відносно високий рівень інституційної адаптивності, частково компенсувавши втрати за рахунок активізації інших дохідних джерел. За офіційними даними Міністерства фінансів України, у 2024 році до загального фонду місцевих бюджетів надійшло близько 451 млрд. грн., що на більше ніж 85 млрд. грн. перевищує показник попереднього року [14].

Позитивна динаміка доходів значною мірою зумовлена поступовим відновленням економічної активності у відносно безпечних регіонах, адаптацією бізнесу до умов воєнної економіки, а також зростанням номінального рівня заробітної плати у приватному секторі. Важливим чинником стало також розширення бази оподаткування за рахунок відновлення діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, що сприяло зростанню надходжень від єдиного податку, плати за землю та податку на нерухоме майно. Додаткову роль відіграли підвищення рівня податкової дисципліни, активізація адміністрування місцевих податків і зборів, а також часткове переміщення економічної активності з прифронтових територій до відносно стабільних регіонів країни.

У результаті навіть за умов втрати такого вагомого джерела доходів, як «військовий» ПДФО, фінансова база місцевих бюджетів у цілому зберегла достатній рівень стійкості, що свідчить про певний адаптаційний потенціал системи місцевих фінансів у кризових умовах. Структура основних податкових надходжень місцевих бюджетів, яка відображає трансформацію фінансової бази територіальних громад після вилучення «військового» ПДФО, наведена у табл. 1.

Як свідчать наведені дані, податок на доходи фізичних осіб (навіть без урахування «військового» компонента) зберігає роль ключового структурного елемента системи формування доходів місцевих бюджетів, забезпечуючи майже 60% податкових надходжень територіальних громад. Другим за значущістю джерелом доходів виступає єдиний податок, надходження від сплати якого становили 69,1 млрд. грн., що свідчить про відносно високий рівень адаптивності

малого та середнього бізнесу до умов воєнної економіки, попри постійні безпекові та енергетичні виклики. Водночас майнові податки, зокрема плата за землю та податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, у сукупності забезпечили лише близько 50 млрд. грн. у структурі податкових надходжень бюджетів територіальних громад [14]. Така структура доходів свідчить про збереження системної проблеми публічних фінансів України – значної залежності місцевих бюджетів від оподаткування доходів населення та недостатнього використання потенціалу майнового оподаткування. У більшості європейських країн саме майнові податки виступають одним із базових джерел формування фінансової основи органів місцевого самоврядування.

Таблиця 1

Основні джерела доходів загального фонду місцевих бюджетів України за 2024 рік
(без урахування міжбюджетних трансфертів)

Податкове надходження до місцевих бюджетів	Обсяг надходжень, млрд. грн.	Частка у загальному обсязі податкових надходжень, %
Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)	257,5	59,7
Єдиний податок	69,1	16,0
Плата за землю	39,3	9,1
Акцизний податок	27,8	6,4
Податок на прибуток підприємств приватного сектору	27,1	6,3
Податок на нерухоме майно	10,7	2,5
Всього	431,5	100,0

Джерело: [14]

За таких умов подальша інституційна трансформація місцевих бюджетів потребує диверсифікації її дохідної бази, насамперед шляхом розширення ролі майнових податків та підвищення ефективності їх адміністрування, що сприятиме зменшенню залежності місцевих бюджетів від коливань на регіональних ринках праці та посиленню фінансової стійкості органів місцевого самоврядування.

Глобальний аналіз сучасного стану дозволяє констатувати, що система міжбюджетних відносин України перебуває на складному етапі інституційної трансформації. З одного боку, об'єктивні умови воєнного часу зумовлюють необхідність концентрації фінансових ресурсів на центральному рівні для забезпечення обороноздатності держави, що частково легітимізує тимчасове звуження дохідної бази територіальних громад. З іншого боку, тривале посилення централізаційних тенденцій може створювати ризики послаблення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, які у перспективі мають відігравати ключову роль у процесах повоєнного відновлення та розвитку територій. За таких умов подолання інституційного дисбалансу потребує поступового переходу від практики ситуативного перерозподілу фінансових ресурсів до більш стабільної та прогнозованої моделі міжбюджетних відносин [3]. Тобто, необхідним є не лише відновлення прозорих механізмів горизонтального вирівнювання податкової спроможності територій, але й запровадження нових фіскальних інструментів стимулювання місцевого розвитку, здатних заохочувати

органи місцевого самоврядування до активізації інвестиційної діяльності, підтримки підприємництва та створення робочих місць. Формування такої інституційно збалансованої моделі міжбюджетних відносин дозволить зберегти ключові результати реформи децентралізації та забезпечити належну фінансову основу для довгострокового соціально-економічного розвитку регіонів.

Стратегічним напрямом інституційної еволюції бюджетної системи України на сучасному етапі є поступовий перехід від практики екстреного антикризового реагування до відновлення повноцінних інструментів середньострокового бюджетного планування. Попри високий рівень макроекономічної невизначеності, зумовлений воєнними умовами, важливою вимогою міжнародних партнерів України, зокрема Міжнародного валютного фонду та Європейського Союзу, стало відновлення трирічного бюджетного циклу як базового елементу фінансової політики. Практичним кроком у цьому напрямі стало схвалення Кабінетом Міністрів України Бюджетної декларації на 2025–2027 роки [4]. Зазначений документ відображає нові умови функціонування державних та місцевих фінансів, у межах яких уряд прагне поєднати поступове відновлення економічної активності з необхідністю утримання значного бюджетного дефіциту в керованих межах. Відновлення середньострокового бюджетного планування виступає важливим інституційним механізмом забезпечення передбачуваності фінансової політики, що створює основу для формування стабільної податкової політики та водночас підвищує прозорість оцінювання боргової стійкості держави міжнародними фінансовими партнерами. Базові макрофінансові параметри, закладені у Бюджетній декларації, відображають прогностичні орієнтири розвитку публічних фінансів та макроекономічної ситуації у середньостроковій перспективі (табл. 2).

Таблиця 2

Прогностичні макрофінансові показники Бюджетної декларації України на 2025–2027 роки

Макроекономічний показник	2025 рік (прогноз)	2026 рік (прогноз)	2027 рік (прогноз)
Номінальний ВВП, млрд грн	8 466,3	10 123,2	11 782,8
Зростання реального ВВП, %	2,7	7,5	6,2
Індекс споживчих цін (грудень до грудня), %	109,5	110,4	105,9
Середньорічний обмінний курс, грн/дол.	45,0	46,5	46,4

Джерело: [4]

Аналіз наведених даних свідчить, що структура бюджетної системи у середньостроковій перспективі орієнтована на посилення внутрішньої мобілізації фінансових ресурсів у поєднанні з поступовим відновленням економічної активності. Прогнозується стійке зростання номінального ВВП, що має створити передумови для розширення фінансового простору держави. Інституційна логіка цих прогнозів полягає у намірах уряду забезпечити випереджальне зростання податкових надходжень – у середньому більш ніж на 17% щорічно – з доведенням рівня перерозподілу податкових ресурсів через Державний бюджет до близько 22% ВВП наприкінці прогностичного періоду. Досягнення таких фінансових орієнтирів не може бути забезпечене виключно інфляційно-девальваційними чинниками, що підтверджується прогнозами відносної стабілізації обмінного курсу національної

валюти на рівні близько 46 грн. за дол. США та очікуваним зниженням інфляційного тиску [15]. За таких умов ключовим фактором зростання бюджетних надходжень має стати підвищення ефективності податкового адміністрування, а також системна детінізація економічної діяльності, що передбачає поглиблення інституційних реформ у сфері податкового контролю та управління доходами бюджету.

Головним стратегічним документом, що визначає рамки трансформації системи формування бюджетних доходів є Національна стратегія доходів до 2030 року. Її ухвалення інституційно закріплює перехід від практики ситуативного коригування податкових параметрів до формування системної моделі розвитку фіскальної адміністрації, заснованої на принципах прозорості, передбачуваності та підвищення рівня довіри між державою і платниками податків. Важливим елементом цієї моделі є посилення інституційної спроможності Державної податкової служби України та Державної митної служби України. Стратегія передбачає запровадження ризик-орієнтованих підходів до проведення податкових перевірок, розширення цифровізації сервісів для платників податків, підвищення рівня захисту податкових даних, а також поступову гармонізацію національного податкового законодавства з відповідними директивами ЄС. Одним із ключових напрямів реформування визначено модернізацію спрощеної системи оподаткування, яка у чинному вигляді створює можливості для податкового арбітражу та використання її інструментів великими суб'єктами господарювання з метою мінімізації податкових зобов'язань [5, с. 308–310]. Таким чином, реалізація положень Національної стратегії доходів має важливе значення як для зміцнення внутрішньої дохідної бази державного та місцевих бюджетів, так і для підвищення інституційної довіри з боку міжнародних партнерів. Виконання визначених у ній заходів розглядається як один із ключових індикаторів спроможності держави забезпечувати ефективне управління публічними фінансами та виконувати взяті на себе зобов'язання у межах програм міжнародної фінансової підтримки [6].

Ключовим інструментом зовнішнього стимулювання інституційних трансформацій бюджетної системи України став фінансовий механізм Ukraine Facility, запроваджений ЄС на період до 2027 року із загальним обсягом фінансування 50 млрд. євро [7]. Його принципова відмінність від попередніх програм міжнародної допомоги полягає у високому рівні умовності надання фінансових ресурсів: понад 38 млрд. євро прямої бюджетної підтримки передбачено надавати виключно за умови виконання визначених структурних реформ і кількісно вимірюваних індикаторів.

Затверджений План України у межах цього інструменту містить комплекс реформ та понад 150 квартальних індикаторів їх реалізації, значна частина яких безпосередньо стосується удосконалення системи управління державними фінансами [8]. У практичному вимірі реалізація механізму Ukraine Facility означає поступову інтеграцію національного бюджетного процесу до інституційних та регуляторних стандартів ЄС. Виконання визначених умов передбачає підвищення прозорості процедур державних закупівель, зміцнення інституційної спроможності та незалежності Рахункової палати, а також розширення використання цифрових технологій у системі казначейського обслуговування державних фінансів [9, с. 190–191]. Таким чином, механізм Ukraine Facility виступає важливим

інституційним каталізатором модернізації бюджетної системи України, перетворюючи євроінтеграційні орієнтири з політичних декларацій на конкретні фінансові зобов'язання, виконання яких сприяє формуванню більш прозорої та стійкої архітектури публічних фінансів держави [10, с. 248–249].

Висновки і перспективи подальших розробок. Проведене дослідження еволюції бюджетної системи України в умовах безпрецедентних інституційних змін дозволяє сформулювати низку узагальнених висновків. Функціонування державних фінансів зазнало суттєвих змін під впливом повномасштабного воєнного вторгнення, що спричинило вимушений перехід від моделі бюджетної підтримки соціально-економічного розвитку до моделі, орієнтованої передусім на забезпечення обороноздатності та фінансової стійкості держави. Домінування видатків на сектор безпеки і оборони, які фактично поглинають більшу частину внутрішніх доходів бюджету, зумовило формування значного бюджетного дефіциту та прискорене зростання державного боргу.

У таких умовах ключовим фактором підтримання макрофінансової стабільності стала масштабна міжнародна фінансова підтримка, що забезпечує виконання значної частини функцій та повноважень державою. Водночас така модель функціонування державних фінансів формує підвищений рівень залежності економіки від зовнішніх джерел фінансування, що актуалізує необхідність формування довгострокової стратегії зміцнення внутрішньої дохідної бази та поступового відновлення фінансової самодостатності держави.

Водночас еволюція міжбюджетних відносин засвідчила складність пошуку балансу між загальнонаціональними безпековими пріоритетами та забезпеченням фінансової спроможності місцевого самоврядування. Перерозподіл ПДФО із грошового забезпечення військовослужбовців до державного бюджету суттєво змінив рівень податкових надходжень дохідної бази територіальних громад. Водночас місцеві бюджети продемонстрували відносно високий рівень інституційної адаптивності, що стало можливим завдяки поступовій адаптації бізнесу до умов воєнної економіки. Стратегічним напрямом подальшої трансформації бюджетної системи визначено послідовну інтеграцію до європейського фінансово-інституційного простору. Це підтверджується відновленням середньострокового бюджетного планування, реалізацією положень Національної стратегії доходів, а також виконанням структурних індикаторів у межах програми Ukraine Facility ЄС. У результаті формується нова інституційна модель функціонування публічних фінансів, у якій ключовими чинниками зміцнення дохідної бази бюджету виступають детінізація економічної діяльності, підвищення ефективності податкового адміністрування та розширення внутрішніх джерел формування бюджетних ресурсів.

Перспективи подальших наукових розвідок за даним напрямом пов'язані з розробленням дієвих механізмів забезпечення фінансової стійкості держави в умовах прогнозованого в середньостроковій перспективі скорочення обсягів зовнішньої макрофінансової допомоги. Окремої уваги потребує глибоке дослідження інституційних інструментів управління державним боргом та пошук оптимальних шляхів мінімізації вартості його обслуговування без шкоди для потенціалу повоєнного економічного відновлення. Зокрема, гостро актуальним

залишається наукове обґрунтування оновленої моделі фінансової децентралізації, яка б стимулювала територіальні громади до нарощування власного інвестиційного потенціалу, ефективного використання майнових податків та подолання надмірної залежності від оподаткування доходів населення. Комплексне вирішення зазначених завдань сприятиме формуванню надійного теоретичного підґрунтя для подальшого розвитку стійкої, прозорої та інституційно інтегрованої з Європейськими стандартами бюджетної системи.

Література

1. Свирид С. Непокритий дефіцит бюджету сягне 60 мільярдів доларів на 2026–2027 роки. *Економічна правда*. 2025. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/nepokritiy-deficit-byudzhetu-syagne-60-milyardiv-dolariv-na-2026-2027-roki-minfin-813970> (дата звернення: 15.09.2025).
2. Онищук І. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік / Децентралізація : сайт. URL: <https://decentralization.ua/news/19387> (дата звернення: 15.09.2025).
3. Приступа К. Чернігівщина втратила три мільярди й може втратити ще понад 600 мільйонів : як розв'язати проблеми місцевих бюджетів. *Суспільне Чернігів*. 29 вересня 2024 р. URL: <https://suspilne.media/chernihiv/798423-chernigivsina-vtratila-tri-milardi-j-moze-vtratiti-se-ponad-600-miljoniv-ak-rozvazati-problemi-miscevih-budzetiv> (дата звернення: 18.09.2025).
4. Маркуц Ю. та ін. *Бюджетна декларація : аналіз та оцінка прогнозів Уряду на 2025–2027 роки*. Київ : Центр аналізу публічних фінансів та публічного управління, 2024. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/07/Byudzhetna-deklaratsiya-2025-2027.pdf> (дата звернення: 19.09.2025).
5. Мушенюк В. В., Бісюк О. С. Порівняльно-правовий аналіз стратегій доходів в Україні та зарубіжних країнах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Право. 2024. № 5 (86). С. 306–312. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.5.44>.
6. Бутурлим О. Гетманцев заявив про дві цілі перезавантаження фіскальної системи: чого чекати бізнесу. *УНІАН*. 2024. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/getmancev-zayaviv-pro-dvi-cili-perezavantazhennya-fiskalnoji-sistemi-chogo-chekati-biznesu-12505269.html> (дата звернення: 22.09.2025).
7. Ivanov Yu. European support Ukraine facility: problems and challenges. *VI International Conference on European Dimensions of Sustainable Development*, May 15-17, 2024. Kyiv : NUFT, 2024. Pp. 474–483.
8. Бетлій О. та ін. Ukraine Facility : на що та на яких умовах будуть витрачені 50 млрд. євро від ЄС. *Центр економічної стратегії*. 29 лютого 2024 р. URL: <https://ces.org.ua/ukraine-facility-na-shho-ta-na-yakih-umovah-budut-vitracheni-50-mlrd-evro-vid-es> (дата звернення: 23.09.2025).
9. Синегубов О., Бортнік О., Черненко О. Стратегічні цілі та принципи цифровізації правосуддя в ЄС в контексті євроінтеграційних викликів для України. *Юридичний вісник*. 2024. № 5. С. 184–198. DOI: <https://doi.org/10.32782/yuv.v5.2024.21>.
10. Левицький В. В. та ін. Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього : дослідження, цифровізація та інновації* : монографія. 2024. С. 235–253.
11. Уряд схвалив звіт про виконання Державного бюджету на 2024 рік: видатки на оборону та безпеку становили 2,97 трлн. грн. / Урядовий портал : сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-zvit-pro-vykonannia-derzhavnoho-biudzhetu-na-2024-rik-vydatky-na-oboronu-ta-bezpeku-stanovyly-297-trln-hrn> (дата звернення: 26.09.2025).

12. Огляд виконання Державного бюджету України на 2024 рік та рекомендації для 2025 року / Національний інститут стратегічних досліджень : сайт. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ohlyad-vykonannya-derzhavnoho-byudzhetu-ukrayiny-na-2024-rik-ta> (дата звернення: 29.09.2025).
13. У 2024 році Мінфін України залучив \$41,7 млрд. зовнішнього фінансування, із яких 30% у грантовій формі / Міністерство Фінансів України. 2024: сайт. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/the_ministry_of_finance_of_ukraine_attracted_417_billion_in_external_financing_including_30_in_the_form_of_grants-4972 (дата звернення: 30.09.2025).
14. Мінфін : за 2024 р. до загального фонду місцевих бюджетів надійшло 451 млрд грн (на 85,6 млрд. більше ніж у 2023 р.) / Міністерство фінансів України : сайт. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_2024_r_do_zagalnogo_fondu_mistsevykh_biudzhativ_nadiishlo_451_mlrld_grn_na_856_mlrld_bilshe_nizh_u_2023_r-4980 (дата звернення: 01.10.2025).
15. Щодо Бюджетної декларації на 2025–2027 роки, схваленої Кабінетом Міністрів України / Комітет з питань бюджету Верховної Ради України. URL: https://budget.rada.gov.ua/news/Zakonoproektna_robota/Visnovki_ZP_golovni_9skl/78665.html (дата звернення: 03.10.2025).

References

1. Svyryd, S. (2025). Uncovered budget deficit will reach 60 billion dollars for 2026–2027 [Nepokrytyi defitsyt biudzhetu siahne 60 miliardiv dolariv na 2026–2027 roky], *Ekonomichna pravda*. Retrieved from: <https://pravda.com.ua/biznes/nepokritiy-deficit-byudzhetu-syagne-60-milyardiv-dolariv-na-2026-2027-roki-minfin-813970> [in Ukrainian]
2. Onyshchuk, I. (2024). Analysis of local budgets implementation for 2024 [Analiz vykonannia mistsevykh biudzhativ za 2024 rik], *Detsentralizatsiia*: sait. Retrieved from: <https://decentralization.ua/news/19387> [in Ukrainian]
3. Prystupa, K. (2024). Chernihiv region lost three billion and may lose more than 600 million: how to solve the problems of local budgets [Chernihivshchyna vtratyla try miliardy i mozhe vtratyty shche ponad 600 milioniv: yak rozviazaty problemy mistsevykh biudzhativ], *Suspilne Chernihiv*. Retrieved from: <https://suspilne.media/chernihiv/798423-cernigivsina-vtratila-tri-milardi-j-moze-vtratiti-se-ponad-600-miljoniv-ak-roz vazati-problemi-miscevih-budzhativ> [in Ukrainian]
4. Markuts, Yu. et al. (2024). Budget declaration: analysis and assessment of the Government's forecasts for 2025–2027 [Biudzhetna deklaratsiia: analiz ta otsinka prohnosiv Uriadu na 2025–2027 roky], *Tsentr analizu publichnykh finansiv ta publichnoho upravlinnia*, Kyiv. Retrieved from: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/07/Byudzhetna-deklaratsiya-2025-2027.pdf> [in Ukrainian]
5. Mushenok, V. V., & Bisiuk, O. S. (2024). Comparative legal analysis of revenue strategies in Ukraine and foreign countries [Porivnialno-pravovyi analiz stratehii dokhodiv v Ukraini ta zarubizhnykh krainakh], *Naukovyi visnyk Uzhgorodskoho natsionalnoho universytetu*. Serii: Pravo, No. 5 (86), s. 306–312. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.5.44> [in Ukrainian]
6. Buturlym, O. (2024). Getmansev announced two goals of rebooting the fiscal system: what business should expect [Hetmantsev zaiaviv pro dvi tsili Perezavantazhennia fiskalnoi systemy: choho chekaty biznesu], *UNIAN*. Retrieved from: <https://www.unian.ua/economics/finance/getmancev-zayaviv-pro-dvi-cili-perezavantazhennya-fiskalnoji-sistemi-chogo-chekati-biznesu-12505269.html> [in Ukrainian]
7. Ivanov, Yu. (2024). European support Ukraine facility: problems and challenges. *Proceedings of VI International Conference on European Dimensions of Sustainable Development*, NUFT, Kyiv, s. 474–483.

8. Betlii, O. et al. (2024). *Ukraine Facility: what and under what conditions will 50 billion euros from the EU be spent* [Ukraine Facility: na shcho ta na yakykh umovakh budut vytracheni 50 mlrd. yevro vid YeS], Tsentr ekonomichnoi stratehii: sait. Retrieved from: <https://ces.org.ua/ukraine-facility-na-shho-ta-na-yakih-umovah-budut-vitracheni-50-mlrd-evro-vid-es> [in Ukrainian]
9. Synehubov, O., Bortnik, O., & Chernenko, O. (2024). Strategic goals and principles of digitalization of justice in the EU in the context of European integration challenges for Ukraine [Stratehichni tsili ta pryntsypy tsyfrovizatsii pravosuddia v YeS v konteksti yevrointehratsiinykh vyklykiv dlia Ukrainy], *Yurydychnyi visnyk*, No. 5, s. 184–198. DOI: <https://doi.org/10.32782/yuv.v5.2024.21> [in Ukrainian]
10. Levytskyi, V. V. et al. (2024). Entrepreneurship of Ukraine in the conditions of war and digitalization: opportunities and prospects for improvement. *Business transformation for a sustainable future: research, digitalization and innovations: monograph* [Pidpriemnytstvo Ukrainy v umovakh viiny ta tsyfrovizatsii: mozhlyvosti ta perspektyvy udoskonalennia], *Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnioho: doslidzhennia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii: monografiia*, s. 235–253 [in Ukrainian]
11. *The government approved the report on the implementation of the State Budget for 2024: defense and security expenditures amounted to 2.97 trillion UAH* [Uriad skhvalyv zvit pro vykonannia Derzhavnoho biudzhetu na 2024 rik: vydatky na oboronu ta bezpeku stanovyly 2,97 trln. hrn.], Uriadovyi portal. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-zvit-pro-vykonannia-derzhavnoho-biudzhetu-na-2024-rik-vydatky-na-oboronu-ta-bezpeku-stanovyly-297-trln-hrn> [in Ukrainian]
12. *Review of the implementation of the State Budget of Ukraine for 2024 and recommendations for 2025* [Ohliad vykonannia Derzhavnoho biudzhetu Ukrainy na 2024 rik ta rekomendatsii dlia 2025 roku], Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen: sait. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ohlyad-vykonannya-derzhavnoho-byudzhetu-ukrayiny-na-2024-rik-ta> [in Ukrainian]
13. *In 2024, the Ministry of Finance of Ukraine attracted \$41.7 billion in external financing, of which 30% was in the form of grants* (2024) [U 2024 rotsi Minfin Ukrainy zaluchyv \$41,7 mlrd. zovnishnoho finansuvannia, iz yakykh 30% – u hrantovii formi], Ministerstvo Finansiv Ukrainy: sait. Retrieved from: https://www.mof.gov.ua/uk/news/the_ministry_of_finance_of_ukraine_attracted_417_billion_in_external_financing_including_30_in_the_form_of_grants-4972 [in Ukrainian]
14. *Ministry of Finance: in 2024, 451 billion UAH was received in the general fund of local budgets (85.6 billion more than in 2023)* (2025) [Minfin: za 2024 r. do zahalnoho fondu mistsevykh biudzhativ nadiishlo 451 mlrd. hrn. (na 85,6 mlrd bilshe nizh u 2023 r.)], Ministerstvo Finansiv Ukrainy: sait. Retrieved from: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_z_2024_r_do_zagalnogo_fondu_mistsevykh_biudzhativ_nadiishlo_451_mlrd_grn_na_856_mlrd_bilshe_nizh_u_2023_r-4980 [in Ukrainian]
15. *Regarding the Budget Declaration for 2025–2027, approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine* [Shchodo Biudzhetnoi deklaratsii na 2025–2027 roky, skhvalenoi Kabinetom Ministriv Ukrainy], Komitet z pytan biudzhetu Verkhovnoi Rady Ukrainy. Retrieved from: https://budget.rada.gov.ua/news/Zakonoproektna_robota/Visnovki_ZP_golovni_9skl/78665.html [in Ukrainian]

УДК 336.226.3:336.02

Марина Олександрівна СЛАТВІНСЬКА

доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри фінансів,
Одеський національний економічний університет, Україна,
e-mail: slatma81@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7356-1189>

Іван Дмитрович ІВАНОВ

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет, Україна,
e-mail: ivanov.dlamv@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8053-6305>

НЕПРЯМІ ПОДАТКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІСКАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Слатвінська, М. О., Іванов, І. Д. Непрямі податки у забезпеченні фіскальної безпеки держави. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2025. № 3-4 (94-95). С. 127–141.

Анотація. У статті розглянуто роль непрямих податків у системі забезпечення фіскальної безпеки держави в умовах макроекономічної нестабільності, воєнних викликів та трансформації публічних фінансів. Уточнено змістовне наповнення поняття фіскальної безпеки держави з урахуванням інституційних, ризик-орієнтованих та управлінських аспектів, а також обґрунтовано доцільність його розгляду у широкому розумінні, що охоплює бюджетно-податкову та митну сфери. Узагальнено основні тенденції формування бюджетних надходжень від непрямих податків та виявлено зростання залежності фіскальної стійкості держави від ефективності адміністрування податку на додану вартість і динаміки імпорتنих операцій. Проаналізовано показники фіскальної ефективності ПДВ, ефективну ставку, коефіцієнти ефективності та продуктивності, що дало змогу ідентифікувати суперечливі тенденції його функціонування в умовах кризових явищ. Обґрунтовано, що надмірна фіскалізація непрямого оподаткування, значна кількість податкових пільг, нестабільність податкового законодавства, поширення тіньових схем, контрабанди та «сірого» імпорту формують суттєві ризики для фіскальної безпеки держави та знижують результативність реалізації фіскальної функції податків. Систематизовано недоліки непрямого оподаткування. Запропоновано напрями вдосконалення системи непрямого оподаткування у контексті зміцнення фіскальної безпеки держави, зокрема перегляд економічно необґрунтованих податкових пільг, посилення протидії податковим зловживанням і контрабанді, зниження імпоротної залежності формування доходів бюджету, а також підвищення ефективності адміністрування ПДВ шляхом цифровізації та впровадження ризик-орієнтованих підходів податкового контролю. Наголошено на необхідності гармонізації національного механізму непрямого оподаткування з регламентами та практиками Європейського Союзу як важливої передумови підвищення фіскальної стійкості та довгострокової економічної безпеки держави.

Ключові слова: податки; непрямі податки; фіскальна безпека; доходи бюджету; фіскальна стійкість; податкові ризики; мито; адміністрування податків; публічні фінанси; економічна безпека держави.

Maryna SLATVINSKA

Doctor of Economics, Professor, Head of Finance Department,
Odesa National Economic University, Ukraine, e-mail: slatma81@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7356-1189>

Ivan IVANOV

PhD Student of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education,
Odesa National Economic University, Ukraine, e-mail: ivanov.dlamv@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8053-6305>

INDIRECT TAXES IN ENSURING OF THE STATE FISCAL SECURITY

Slatvinska, M., & Ivanov, I. (2025). Indirect taxes in ensuring of the state fiscal security [Nepriami podatky u zabezpechenni fiskalnoi bezpeky derzhavy], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odesa National Economic University, Odesa, No. 3-4 (94-95), pp. 127–141.

Abstract. The article considers the role of indirect taxes in the system of ensuring of the state fiscal security in conditions of macroeconomic instability, military challenges and transformation of public finances. The substantive content of the state fiscal security concept is specified, taking into account institutional, risk-oriented and managerial aspects, and the expediency of considering it in a broad sense, covering the budget, tax and customs spheres, is also substantiated. The main trends in the budget revenues formation from indirect taxes are summarized and the increasing dependence of the state's fiscal stability on the efficiency of value-added tax administration and the dynamics of import operations are revealed. The indicators of VAT fiscal efficiency, effective rate, efficiency and productivity coefficients are analyzed, which made it possible to identify contradictory trends in its functioning in conditions of crisis phenomena. It is substantiated that excessive fiscalization of indirect taxation, a significant number of tax benefits, instability of tax legislation, the spread of shadow schemes, smuggling and «gray» imports create significant risks for the state fiscal security and reduce the effectiveness of the implementation of taxes fiscal function. The shortcomings of indirect taxation are systematized. Directions for improving the indirect taxation system in the context of strengthening of the state fiscal security are proposed, in particular, reviewing economically unjustified tax benefits, strengthening countermeasures against tax abuse and smuggling, reducing import dependence in the budget revenues formation, and increasing the efficiency of VAT administration through digitalization and implementation of risk-based tax control approaches. The need to harmonize the national indirect taxation mechanism with the regulations and practices of the European Union is emphasized as an important prerequisite for increasing fiscal sustainability and long-term economic security of the state.

Keywords: taxes; indirect taxes; fiscal security; budget revenues; fiscal sustainability; tax risks; customs duties; tax administration; public finances; economic security of the state.

JEL classification: E620; H210; H560

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(94-95\).2025.127-141](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(94-95).2025.127-141)

Постановка проблеми у загальному вигляді. Фіскальна безпека держави є однією з ключових складових національної економічної безпеки, оскільки визначає здатність публічної влади стабільно формувати фінансові ресурси, виконувати бюджетні зобов'язання та протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам фінансовій системі. В умовах зростання макроекономічної нестабільності, посилення глобальних та внутрішніх ризиків, трансформації бюджетних відносин, особливої актуальності набуває питання ефективності податкових інструментів забезпечення фіскальної стійкості держави.

У структурі податкових надходжень більшості країн, зокрема України, домінуючу роль відіграють непрямі податки, передусім податок на додану вартість та акцизний податок, які характеризуються відносною стабільністю надходжень, широкою

податковою базою та високим фіскальним потенціалом. Саме ці властивості зумовлюють їх стратегічне значення у формуванні доходної частини бюджету та підтриманні платоспроможності держави, особливо в умовах економічних шоків, бюджетного дефіциту та зростання потреб у фінансуванні суспільно важливих видатків.

Ускладнення механізмів функціонування непрямих податків відбувається на тлі зростання фіскальних асиметрій, спричинених цифровізацією економіки та появою нових форм господарської діяльності, які частково виходять за межі традиційного податкового регулювання. Це формує нові фінансові відносини, які потребують переосмислення ролі непрямих податків у системі забезпечення фіскальної безпеки, зокрема з позицій повноти охоплення податковою базою, нейтральності оподаткування та ефективності адміністрування. Додатковим чинником ризику є структурні деформації національного виробництва та скорочення його обсягів, що підсилює залежність бюджетних надходжень від непрямих податків і загострює потребу у їх вираженому та економічно обґрунтованому застосуванні.

З огляду на зазначене, особливої науково-практичної значущості набуває комплексний аналіз теоретичних засад і практики функціонування непрямих податків, насамперед податку на додану вартість, у контексті їх фіскальної результативності та регулюючого впливу на економіку. Виявлення проблемних аспектів адміністрування непрямих податків і визначення напрямів їх усунення є необхідною передумовою підвищення ефективності податкової системи та зміцнення фіскальної безпеки держави. Підвищення якості адміністрування ключових непрямих податків створює умови для стабільного нарощення доходної бази бюджету, зменшення фіскальних ризиків і формування фінансових ресурсів, необхідних для підтримки реального сектору економіки та реалізації стратегічних пріоритетів фіскальної політики держави.

Водночас надмірна фіскалізація непрямого оподаткування, недосконалість механізмів адміністрування, поширення податкових ухилень і тіньових схем негативно впливають на ефективність реалізації фіскальної функції податків та можуть створювати додаткові ризики для фіскальної безпеки держави. Це актуалізує необхідність комплексного наукового осмислення ролі непрямих податків у системі забезпечення фіскальної безпеки, з урахуванням їх економічної природи, фіскального потенціалу та інституційних умов функціонування.

Враховуючи вищезазначене, дослідження непрямих податків як інструменту забезпечення фіскальної безпеки держави набуває особливої наукової та практичної значущості, оскільки результати такого аналізу можуть бути використані для вдосконалення податкової політики, підвищення ефективності бюджетного регулювання та зміцнення фінансової стійкості держави.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Теоретичні засади і практики функціонування непрямих податків в Україні є одними із найбільш досліджуваних в економічній та зокрема фінансовій науці. Вони є об'єктом наукових розробок у працях низки українських вчених. Серед яких варто відмітити Ц. Г. Огонь [1], що досліджує тенденції непрямих податків як складових податкових надходжень до державного бюджету та податкових інструментів регулювання інтересів держави та бізнесу в контексті розвитку національної економіки; О. Т. Прокопчук, Ю. В. Улянич, В. П. Бечко [2], які аналізують розвиток та становлення непрямого оподаткування в Україні й окреслюють напрями адаптації вітчизняної практики непрямого оподаткування до європейського досвіду; О. Р. Західна, В. В. Круглякова, С. Ф. Стахів [3] досліджують роль податкових надходжень від непрямих податків як

бюджетоутворюючого чинника наповнення Державного бюджету України; Ж. С. Шило [4] висвітлює перспективи розвитку прямого та непрямого оподаткування в умовах невизначеності та кризи в економіці; Н. В. Рудик, А. А. Славкова [5] досліджують непрямі податки як одне із основних джерел формування бюджету та розкривають партнерство держави та суб'єктів господарювання у контексті непрямого оподаткування; та багатьох інших. Водночас, теоретичні засади та практичні аспекти фіскальної безпеки досліджуються у низці наукових праць українських вчених. Так, М. Д. Пасічний [6] досліджує цю економічну категорію та визначає рівень фіскальної безпеки держави, обґрунтовує пріоритети фінансових заходів для зміцнення фіскальної стійкості у середньостроковому періоді; З. С. Варналій [7] розкриває сутність фіскальної безпеки держави у вузькому та широкому розумінні; О. Молдован [8] формулює базові засади концепції фіскальної безпеки, обґрунтовує статус фіскальної безпеки як самостійної наукової дисципліни в рамках теорії економічної безпеки держави.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне працям науковців, слід відмітити, що невирішеними та такими, які потребують подальшого дослідження, є обґрунтування ролі непрямих податків у забезпеченні фіскальної безпеки держави в умовах широкомасштабного вторгнення, виявлення й усунення недоліків у цій сфері, розробка напрямів вдосконалення податку на додану вартість в Україні. Це актуалізує проведення досліджень в межах окресленої проблематики. Враховуючи вищезазначене, обрана тема та площина її дослідження є актуальними, а проведений аналіз та наукові розробки дозволять збагатити українську теорію та практику фіскальної безпеки держави.

Постановка завдання. Вищезазначене обумовлює актуальність статті та її мету, яка полягає у дослідженні непрямих податків держави як інструментів забезпечення фіскальної безпеки держави, виявленні недоліків їх функціонування та обґрунтуванні рекомендацій щодо посилення значущості непрямих податків як ключових інструментів забезпечення фіскальної безпеки держави в умовах широкомасштабного вторгнення. Відповідно до визначеної мети необхідно вирішити такі завдання: дослідити непрямі податки як інструменти забезпечення фіскальної безпеки держави; виявити недоліки їх функціонування; обґрунтувати рекомендації щодо посилення їх значущості у забезпеченні фіскальної безпеки держави.

Виклад основного матеріалу дослідження. Динамічні зміни економічної кон'юнктури, поглиблення глобалізаційних процесів та стрімкий розвиток цифрових технологій істотно трансформують умови формування й реалізації фіскальної політики держави, актуалізуючи завдання забезпечення її адаптивності та результативності з метою зміцнення фіскальної безпеки. У цих умовах ключового значення набуває спроможність держави формувати стійку дохідну базу бюджету, здатну забезпечити виконання публічних зобов'язань і водночас не стримувати розвиток реального сектору економіки. Важливу роль у досягненні зазначених цілей відіграють податки, серед яких особливе місце належить непрямим податкам як найбільш стабільним та прогнозованим джерелам бюджетних надходжень.

Співвідношення прямих і непрямих податків, масштаби їх фіскального потенціалу та специфіка адміністрування істотно відрізняються залежно від національних особливостей податкових систем. Для України характерною є домінуюча роль непрямих податків у формуванні доходів бюджету, насамперед податку на додану вартість, який є ключовим бюджетоутворюючим елементом і водночас важливим інструментом впливу на економічні процеси. Його значущість у системі публічних

фінансів зумовлює підвищену увагу до проблем узгодження фіскальних інтересів держави та економічних інтересів суб'єктів господарювання, що набуває особливої актуальності у контексті забезпечення фіскальної безпеки держави.

Здійснюючи розкриття ролі непрямих податків як інструментів забезпечення фіскальної безпеки, перш за все слід визначитися з розумінням поняття фіскальна безпека держави. В науковій літературі має місце дискусія щодо його сутнісного наповнення. О. Молдован розглядає фіскальну безпеку держави як самостійну складову частину в системі економічної безпеки держави та зазначає, що фіскальна безпека держави це «стан системи публічних фінансів, за якого фінансові ресурси держави мобілізуються, перерозподіляються та використовуються в такий спосіб, що забезпечує реалізацію ключових завдань державної політики та надає змогу нейтралізувати зовнішні та внутрішні загрози для економічної й соціальної стабільності в державі» [8, с. 90]. Аналізуючи цей підхід вважаємо, що він є концептуально обґрунтованим, проте потребує уточнення й розширення.

Зазначене визначення акцентує увагу переважно на ресурсному та функціональному аспектах фіскальної безпеки, зосереджуючись на процесах мобілізації, перерозподілу та використання фінансових ресурсів, а також на їх здатності забезпечувати реалізацію державної політики та протидію загрозам. Водночас у ньому недостатньо чітко відображено інституційний та системно-ризиковий вимір фіскальної безпеки, зокрема ефективності податкового адміністрування, стабільності податкового законодавства, рівня податкової дисципліни та прогнозованості фіскальної політики. Запропонований підхід фактично ототожнює фіскальну безпеку з поточним станом публічних фінансів, залишаючи поза увагою її динамічний характер. У сучасних умовах фіскальна безпека має розглядатися не лише як досягнутий стан, але й як здатність фінансової системи держави адаптуватися до змін макроекономічного середовища, бюджетних дисбалансів, демографічних і геополітичних викликів, зокрема в умовах криз та воєнних загроз. З огляду на це, доцільним є доповнення наведеного визначення елементами, що відображають превентивний та управлінський характер фіскальної безпеки, її зв'язок із ефективністю податкової політики та стійкістю до фіскальних ризиків. Такий підхід дозволяє розглядати фіскальну безпеку не лише як результат функціонування системи публічних фінансів, але й як комплексну характеристику здатності держави забезпечувати стабільність доходної бази, збалансованість бюджетних рішень і довіру економічних агентів у довгостроковій перспективі.

З. С. Варналій розкриває поняття фіскальної безпеки держави з позиції її вузького та широкого розуміння. А саме, у вузькому розумінні, під фіскальною безпекою України науковець пропонує розуміти «рівень (ступінь) захищеності національних фінансових інтересів у фіскальній сфері від внутрішніх та зовнішніх загроз» [7]. Тоді як у широкому розумінні терміну, під фіскальною безпекою України ним пропонується розуміти «достатній рівень захищеності національних фінансових інтересів у бюджетно-податковій та митній сфері від ендегенних та екзогенних загроз з метою ефективних фінансових надходжень до бюджетів держави та зміцнення фінансової стабільності України» [7]. Беручи до уваги точку зору З. С. Варналія, вважаємо за доцільне акцентувати увагу саме на розумінні поняття фіскальна безпека держави з позиції його широкого значення.

У податкових системах більшості країн світу сформувався обмежений перелік базових податків, які мають універсальне застосування, хоча конкретні механізми їх нарахування та сплати істотно відрізняються залежно від національних

інституційних і економічних умов. Надходження від них є визначальними для збалансування державних і місцевих бюджетів, фінансового забезпечення регіонального розвитку та задоволення суспільних потреб. Особливе місце у цій структурі посідають непрямі податки, від архітектури та ефективності адміністрування яких залежить не лише повнота реалізації фіскальної функції, але й характер впливу податкової системи на економічну динаміку та фінансову стійкість держави.

У 2020–2024 рр. значення непрямих податків у забезпеченні фіскальної безпеки держави суттєво зросло під впливом кризових явищ, обмежень пов'язаних з пандемією, воєнних загроз та структурних дисбалансів бюджетної системи. Ефективність функціонування системи непрямого оподаткування у зазначений період визначалася її здатністю забезпечувати стабільні доходи бюджету за умов скорочення податкової бази, підвищеної волатильності економічної кон'юнктури та зростання потреб у фінансуванні публічних видатків. За таких обставин фіскальна результативність непрямих податків досягалася лише за умови узгодження інтересів держави та платників податків, а також оптимального поєднання фіскальної та регулюючої функцій оподаткування.

Практика податкового регулювання в Україні упродовж аналізованого періоду засвідчує збереження домінуючої ролі цих податків у структурі податкових надходжень бюджету. Саме непрямі податки, насамперед, податок на додану вартість, формували основу доходної частини бюджету, що зумовлено широким колом платників, відносно високим рівнем податкового навантаження та низькою чутливістю цього податку до циклічних коливань економіки. Така концентрація фіскального потенціалу в межах одного податку підвищує залежність фіскальної системи від ефективності його адміністрування та рівня податкової дисципліни.

Значний внесок податку на додану вартість у формування бюджетних ресурсів об'єктивно актуалізує потребу у постійному моніторингу його фіскальної ефективності, своєчасному виявленні ризиків втрат доходів і запровадженні інструментів мінімізації недоліків адміністрування. У 2020–2024 рр. ця проблема посилювалася тенденцією до зростання бюджетного дефіциту та підвищення фіскальних ризиків, що безпосередньо впливало на стан фіскальної безпеки держави. У такому контексті оцінку фіскальної ефективності непрямих податків, зокрема податку на додану вартість, доцільно здійснювати шляхом зіставлення планових і фактичних показників його надходжень до Державного бюджету, що дає змогу комплексно оцінити стабільність доходної бази та результативність податкового адміністрування у досліджуваній період (табл. 1).

Упродовж 2020–2024 рр. виконання планових показників надходжень податку на додану вартість характеризувалося нестабільністю та суттєвою варіативністю, що відображає вплив макроекономічних і позаекономічних чинників на формування доходної частини бюджету. Зокрема, у 2020 та 2021 рр. фактичні надходження ПДВ перевищили заплановані обсяги, що забезпечило перевиконання бюджетних показників на 3,5% та 2,2% відповідно. Така динаміка свідчила про відносну стабільність споживчого попиту та ефективність фіскальної мобілізації податку в умовах докризового та постпандемічного відновлення економіки.

Натомість, у 2022 р. зафіксовано різке недовиконання плану надходжень податку на додану вартість, коли фактичні надходження становили лише 76,7% від запланованого рівня. Це стало наслідком різкого скорочення економічної активності, порушення логістичних ланцюгів, зниження обсягів імпорту та

внутрішнього споживання, а також трансформації податкових режимів в умовах воєнного стану. У 2023–2024 рр. спостерігалася часткова стабілізація надходжень ПДВ, однак планові показники так і не були досягнуті (рівень виконання плану становив 93,3% у 2023 р. та 92,3% у 2024 р.).

Таблиця 1

Динаміка надходжень податку на додану вартість
до Державного бюджету України в період 2020–2024 рр.

Рік	План, млрд. грн.	Факт млрд. грн.	Виконання плану, %
2020	386,9	400,6	103,5
2021	524,9	536,5	102,2
2022	608,8	467,0	76,7
2023	622,6	580,8	93,3
2024	795,8	734,5	92,3

Джерело: складено авторами за даними [9]

Наведені дані засвідчують збереження ключової ролі податку на додану вартість у формуванні доходів бюджету, водночас виявляючи високу чутливість його фіскальної результативності до кризових процесів і екзогенних шоків. Це актуалізує необхідність удосконалення підходів до бюджетного прогнозування, підвищення якості планування податкових надходжень та зміцнення інституційних механізмів адміністрування ПДВ як одного із базових інструментів забезпечення фіскальної безпеки держави у майбутньому.

Аналіз показників фіскальної ефективності податку на додану вартість у 2020–2024 рр. дає змогу виявити ключові тенденції його впливу на формування доходної частини бюджету та забезпечення фіскальної безпеки держави. Частка надходжень ПДВ у валовому внутрішньому продукті впродовж досліджуваного періоду коливалася в межах 8,88–9,83%, що свідчить про стабільно високу роль цього податку у перерозподілі створеної доданої вартості. Найвищого значення показник досяг у 2021 р., тоді як у 2022–2023 рр. спостерігалася його зниження, зумовлене скороченням економічної активності та споживчого попиту в умовах воєнних викликів. У 2024 році відбулося часткове відновлення частки ПДВ у ВВП, що може розглядатися як ознака поступової адаптації податкової системи до нових макроекономічних реалій (табл. 2).

Таблиця 2

Окремі показники фіскальної ефективності
податку на додану вартість в Україні у 2020–2024 рр.

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Надходження ПДВ, млрд. грн.	400,6	536,5	467,0	580,8	734,5
Частка ПДВ у ВВП, %	9,55	9,83	9,0	8,88	9,59
Ефективна ставка, %	10,44	11,69	10,04	9,19	9,89
Коефіцієнт ефективності ПДВ у ВВП	0,48	0,72	0,71	0,74	0,79
Коефіцієнт продуктивності	52,22	58,46	50,18	45,94	49,46

Джерело: складено авторами за даними [9–12]

Динаміка ефективної ставки податку на додану вартість також відображає зміну фіскальних умов у зазначений період. Після зростання у 2020–2021 рр. до максимального рівня 11,69% у 2021 р., у 2022–2023 рр. вона суттєво знизилася, досягнувши мінімального значення 9,19% у 2023 році. Така тенденція свідчить про звуження фактичної податкової бази, посилення впливу податкових пільг і спеціальних режимів, а також про обмеження фіскальної результативності ПДВ в умовах кризових процесів. У 2024 р. відбулося помірне зростання ефективної ставки, що може бути пов'язано з активізацією споживання та певним покращенням адміністрування податку.

Важливим індикатором результативності ПДВ є коефіцієнт його ефективності у ВВП, який у 2020 р. становив 0,48, а у подальші роки демонстрував стійку тенденцію до зростання, досягнувши 0,79 у 2024 р. Підвищення цього показника свідчить про поступове зростання здатності ПДВ мобілізувати бюджетні ресурси, навіть за умов обмеженої динаміки економічного зростання. Це може розглядатися як позитивний сигнал з точки зору фіскальної безпеки, оскільки вона відображає відносне підвищення ролі ПДВ у забезпеченні стабільності доходів бюджету. Водночас коефіцієнт продуктивності податку на додану вартість у 2020–2024 рр. мав нестійку динаміку. Після зростання у 2021 р. до 58,46 пункту, у 2022–2023 рр. відбулося його зниження до мінімального рівня 45,94, що свідчить про зменшення віддачі податку з одиниці податкової бази. У 2024 р. зафіксовано певне відновлення цього показника, однак він так і не досяг докризового рівня. Це вказує на наявність структурних проблем у системі адміністрування ПДВ, зокрема втрат податкової бази, впливу тіньового сектору, неефективності окремих елементів податкового контролю.

Отримані результати свідчать про те, що у 2020–2024 рр. ПДВ залишався ключовим інструментом забезпечення фіскальної безпеки держави, демонструючи відносну стійкість бюджетних надходжень навіть в умовах системних криз. Втім коливання показників фіскальної ефективності та продуктивності ПДВ свідчать про наявність внутрішніх резервів підвищення його результативності, реалізація яких потребує вдосконалення механізмів прогнозування, оптимізації податкових пільг та посилення боротьби з ухиленням від оподаткування.

Крім того, демографічне скорочення, зниження чисельності економічно активного населення та звуження внутрішнього споживчого попиту впродовж досліджуваного періоду формують відчутний негативний вплив на обсяги надходжень від непрямих податків, що об'єктивно посилює загрози для фіскальної та загалом економічної безпеки держави. За таких умов поглиблюється проблема залежності непрямих податків від зовнішніх джерел формування податкової бази, що знижує стійкість бюджетної системи та підвищує її вразливість до екзогенних шоків.

Тенденція до зростання ефективності ПДВ значною мірою була зумовлена зростанням імпорту. Про це свідчить проведений аналіз динаміки ПДВ з ввезених на територію України товарів за 2020–2024 рр. (рис. 1). Така ситуація є характерною особливістю національної системи непрямого оподаткування, адже значна частка податкових надходжень формується за рахунок оподаткування імпортованих товарів і послуг. Це обумовлено структурними диспропорціями української економіки, зокрема її високою енергоємністю, обмеженими можливостями внутрішнього виробництва та істотною залежністю від імпорту енергетичних ресурсів і готової продукції. В умовах повномасштабної війни зазначені тенденції набули ще більшої

інтенсивності, оскільки руйнування виробничої інфраструктури та логістичних ланцюгів призвели до зменшення внутрішньої пропозиції, що, у свою чергу, спричинило зростання попиту на імпортні товари.

Сучасне функціонування системи непрямого оподаткування характеризується тим, що вагома частина надходжень як від ПДВ, так і від акцизного податку акумулюється саме за рахунок імпортних операцій. Така структура доходів бюджету зумовлює підвищену чутливість податкової системи до коливань валютного курсу, змін кон'юнктури зовнішньої торгівлі, трансформації глобальних ланцюгів постачання та зростання геополітичних ризиків. Фіскальна стійкість держави дедалі більше залежить не від внутрішнього економічного відтворення, а від динаміки зовнішньоекономічних процесів.

Дані щодо динаміки надходжень ПДВ у 2020–2024 рр. свідчать про домінування імпоротної складової у структурі його надходжень, що є наслідком як об'єктивних характеристик національної економіки, так і специфіки механізму функціонування ПДВ. Це вказує на наявність глибших структурних деформацій економіки, пов'язаних із процесами деіндустріалізації та зниженням ролі внутрішнього виробництва у формуванні доданої вартості. Адже зростання залежності бюджетних надходжень від імпорту відображає негативні структурні тенденції, за яких механізм ПДВ не завжди стимулює економічних агентів до підвищення продуктивності та розширення виробництва, а натомість може сприяти пошуку шляхів мінімізації податкових зобов'язань або отриманню неправомірних фіскальних переваг.

Непряме оподаткування в Україні за досліджуваний період забезпечувало короткострокову стабілізацію бюджетних надходжень і генерувало довгострокові ризики для фіскальної безпеки держави. Це потребує переосмислення ролі непрямих податків у системі економічного відновлення та структурної модернізації національної економіки.

У наукових дослідженнях обґрунтовується теза, що обсяги надходжень ПДВ від імпортних операцій істотно залежать від ефективності протидії контрабанді, недостатній рівень якої призводить до системних втрат бюджетних ресурсів і щорічно позбавляє українську економіку мільярдів гривень потенційних доходів. Контрабанда і «сірий» імпорт (120–185 млрд. грн. на рік) [13; 14].

У 2023 р. орієнтовні обсяги «сірого імпорту» та контрабанди сягали 380–540 млрд. грн. на рік, при цьому втрати бюджету на рік сягали 120–167 млрд. грн.; контрафакт, нелегальна торгівля приблизні обсяги 117–120 млрд. грн. і втрати бюджету на рік 35–40 млрд. грн.; «скрутки» приблизно 90–108 млрд. грн., втрати бюджету на рік 15–18 млрд. грн. [15]. Це доводить наявність недоліків у податковій системі держави та адмініструванні непрямих податків зокрема.

Серед недоліків непрямого оподаткування Ж. Шило [4] називає «відсутність безпосередньої залежності від розміру доходів платників та регресивний характер» непрямих податків. Тоді як за даними досліджень Інституту соціально-економічної трансформації [14] серед недоліків у сфері оподаткування ПДВ вбачається «розкрадання ПДВ: незаконне відшкодування з бюджету під час експорту; фіктивне підприємництво (missing trader), зокрема «карусельні» схеми; підміна товару («скрутки»)». Це свідчить про негативні наслідки від існування тіньової економіки, що позначається на продуктивності податку.

З цього приводу М. Д. Пасічний [6] зазначає, що «найбільш критичне значення в розрізі показників фіскальної безпеки держави належить рівню тіньової економіки».

З урахуванням висвітленого, варто розробити заходи щодо детінізації економіки, що дозволить підвищити фіскальну ефективність непрямих податків без збільшення фіскального навантаження на економіку та забезпечити фіскальну стійкість держави.

Принагідно, варто акцентувати, що відмічається «помірна тенденція на зниження (2019–2020 рр. обсяги маніпуляцій з податковими накладними сягали близько 2,5 млрд. грн. на міс., 2022–2024 рр. – 1,3–1,7 млрд. грн. на міс.), втрати бюджету сягають 15–18 млрд. грн. на рік, тобто прогнозні обсяги перебувають у діапазоні 90–108 млрд. грн.» [14].

Зазначене свідчить про наявність недопрацьованого й недосконалого механізму розрахунку податкового зобов'язання та наявності значної кількості податкових пільг, преференцій. Надання тимчасових пільг із податку на додану вартість, що активно застосовувалося впродовж 2020–2023 рр. як інструмент антикризової та соціально-економічної підтримки, мало безпосередній вплив на формування доходної частини державного бюджету. Запровадження звільнень від оподаткування та застосування зниженої ставки ПДВ зумовило суттєве скорочення податкових надходжень, що посилює фіскальні ризики та поглибило податковий розрив. Це вимагає перегляду чинних податкових пільг. Водночас, узгодження потребує система адміністрування податку, яка повинна відповідати чинним регламентам ЄС. У цьому контексті величина податкового розриву з урахуванням наданих пільг набуває особливого аналітичного значення, оскільки відображає не лише масштаби втрат бюджету, але й ефективність податкової політики загалом. Величина податкового розриву з урахуванням наданих пільг представлена на рис. 1.

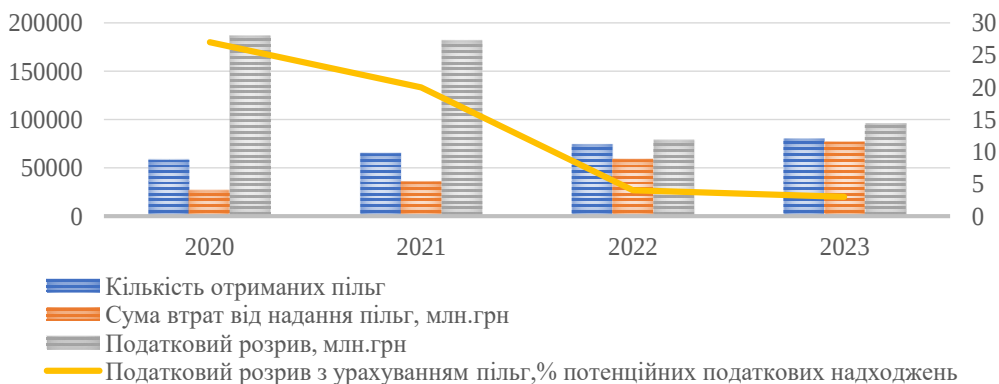


Рис. 1. Динаміка пільг з ПДВ, що призводять до втрат доходів бюджету в період з 2020 по 2023 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [9; 16]

Динаміка пільг з ПДВ у 2020–2023 рр. характеризується зростаючим трендом втрат доходів бюджету, що зумовлено розширенням переліку пільгових операцій, зокрема у сферах імпорту окремих товарів, постачання соціально значущої продукції, а також заходів, пов'язаних із подоланням наслідків пандемії COVID-19 та запровадженням воєнного стану. Така практика, хоча й мала короткостроковий стабілізаційний ефект для окремих секторів економіки, водночас послабила фіскальну стійкість держави та зменшила потенціал ПДВ як бюджетоутворюючого непрямого податку.

Проаналізовані дані підтверджують доцільність перегляду чинних податкових пільг з ПДВ з позицій їх фіскальної результативності та економічної обґрунтованості. Особливої актуальності набуває необхідність гармонізації системи

адміністрування ПДВ із регламентами Європейського Союзу, що передбачає мінімізацію необґрунтованих податкових виключень, підвищення прозорості податкових процедур і скорочення податкового розриву. Сукупно це сприятиме зміцненню фіскальної безпеки держави та підвищенню ефективності функціонування системи непрямого оподаткування.

Аналіз наукових джерел та чинних законодавчо-нормативних актів дозволяє зробити висновок, що у 2020–2024 рр. діюча система нарахування та стягнення податку на додану вартість в Україні зберігала низку суттєвих недоліків, які знижували ефективність адміністрування та впливали на фіскальні результати. Дослідження проблематики ПДВ дозволяє узагальнити основні перешкоди, що існують у сфері оподаткування цього податку. Зокрема, серед них виділяються недосконалості системи електронного адміністрування ПДВ, які проявляються у витратах часу на реєстрацію всіх податкових накладних в єдиному реєстрі, включно з тими, що фактично не видаються покупцям; відволіканні обігових коштів суб'єктів господарювання для поповнення рахунків у системі ЕАП, що еквівалентно сплаті податку наперед; виникненні технічних проблем та пов'язаних із цим додаткових витрат на забезпечення відповідного програмного та апаратного забезпечення; а також ускладненнях для сільськогосподарських підприємств, які використовують спеціальний режим оподаткування ПДВ. Ці чинники, у сукупності, свідчать про необхідність подальшого вдосконалення механізмів адміністрування податку на додану вартість з метою підвищення його фіскальної ефективності та стабільності бюджетних надходжень у майбутньому.

Проаналізувавши основні законодавчі новації щодо оподаткування податком на додану вартість у 2020–2024 рр., можна стверджувати, що податкове законодавство за цей період зазнало значної кількості змін, які прямо впливали на порядок нарахування, адміністрування та пільгові режими ПДВ, що ускладнювало застосування відповідних норм на практиці та створювало додаткові адміністративні навантаження для суб'єктів господарювання. Так, законодавчі ініціативи, прийняті у 2024 р., передбачали введення нових пільг у сфері оподаткування ПДВ для певних категорій товарів, зокрема імпорту оборонної продукції, а також врегулювання методики визначення податкової бази у разі постачання вживаних транспортних засобів, що впливало на формування податкових зобов'язань та бюджетні надходження в умовах воєнного стану. Водночас частина пільг була скасована або переглянута, що створювало додаткову невизначеність для платників податків та потребувало адаптації до оновлених правил.

Серед нововведень також слід відзначити зміни, пов'язані з оподаткуванням операцій у сфері цифрових послуг та нерезидентів, які постачають електронні послуги на митну територію України, що набули чинності з 2022 р. і передбачали обов'язкову реєстрацію таких неплатників ПДВ та застосування стандартної ставки податку до зазначених операцій, внаслідок чого змінювався податковий облік і база для нарахування ПДВ у цих сегментах економіки.

Узагальнення законодавчих змін 2020–2024 рр. свідчить про наявність значної кількості тимчасових, пільгових та спеціальних режимів, які застосовувалися до окремих категорій операцій і товарів, зокрема у контексті воєнного стану. З одного боку, такі заходи мали на меті підтримати окремі галузі та забезпечити соціально-економічну стабільність, з іншого – ускладнювали податкове адміністрування та знижували передбачуваність податкового навантаження для

бізнесу, що, у свою чергу, створювало перешкоди для прогнозування податкових надходжень та ефективного планування бюджетних показників. Окрім цього, нестабільність нормативної бази сприяла виникненню потенційних ризиків фіскальних втрат через невідпрацьовані механізми адміністрування, недостатню відпрацьованість процедур електронного адміністрування ПДВ та неоднозначність застосування окремих податкових пільг, що вимагає подальшого нормативного вдосконалення та уніфікації відповідних правил.

У наукових дослідженнях, присвячених проблематиці функціонування непрямих податків та безпосередньо податку на додану вартість сформовано низку підходів до вдосконалення механізму його адміністрування з урахуванням трансформацій економічного середовища та фіскальних викликів воєнного періоду.

У праці О. Т. Прокопчук, Ю. В. Улянич, В. П. Бечко акцентується увага на запровадженні «...його диференційованих ставок за умов ефективного функціонування податкової служби, надання переваги соціальній ефективності податку, незважаючи на збільшення адміністративних витрат на його стягнення» [2]. Тоді як Ц. Г. Огонь відмічає необхідність законодавчо-нормативного врегулювання недоліків у сфері непрямого оподаткування [1].

О. Р. Західна, В. В. Круглякова, С. Ф. Стахів, розкриваючи недоліки непрямих податків зазначають, що ПДВ є «соціально-несправедливий (бідніші люди платять порівняно більше, ніж багаті), акцент на фіскальну роль більше, ніж на регулятивну»; акцизний податок – «високі ставки можуть спричинити поширення тіньового сектора та фальсифікованої продукції», а мито чинить «неоднозначний вплив на потенціал вітчизняного виробника» [3].

З урахуванням стану розвитку економіки та фінансового сектору України у 2020–2024 рр. доцільним видається поетапне реформування ПДВ з метою підвищення його продуктивності. Обґрунтованою є пропозиція щодо встановлення підвищеної ставки для предметів розкоші; а також ліквідація економічно необґрунтованих і фіскально неефективних пільг із ПДВ. Реалізація таких заходів у середньостроковій перспективі може сприяти підвищенню результативності адміністрування податку та зміцненню фіскальної безпеки держави.

Система непрямого оподаткування України характеризується низкою системних недоліків, що негативно впливають на рівень фіскальної безпеки держави. До ключових проблем належать такі: надмірна фіскальна орієнтація податку на додану вартість за одночасного послаблення його регулюючої та соціальної функцій, висока залежність бюджетних надходжень від імпортних операцій, нестабільність податкового законодавства та значна кількість податкових пільг, які формують податковий розрив і зумовлюють втрати доходів бюджету. Додатковими деструктивними чинниками залишаються недосконалість адміністрування ПДВ, поширення тіньових схем, зокрема контрабанди та фіктивного податкового кредиту, а також регресивний характер непрямих податків, що посилює податкове навантаження на соціально вразливі верстви населення.

Удосконалення системи непрямих податків має ґрунтуватися на оптимізації та перегляді податкових пільг, посиленні протидії податковим зловживанням і контрабанді, зниженні імпоротної залежності формування доходів бюджету та підвищенні ефективності адміністрування ПДВ шляхом цифровізації й ризик-орієнтованого контролю. Важливим напрямом є гармонізація податкового механізму з європейськими стандартами, забезпечення стабільності податкового

законодавства та реалізація соціальної функції ПДВ, зокрема через обґрунтовану диференціацію ставок, що сприятиме зміцненню фіскальної стійкості та довгострокової економічної безпеки держави.

Висновки і перспективи подальших розробок. Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє дійти висновку, що непрямі податки відіграють ключову роль у забезпеченні фіскальної безпеки держави, виконуючи функцію стабільного та відносно прогнозованого джерела формування доходної частини бюджету в умовах макроекономічної нестабільності, воєнних викликів. Водночас домінування непрямих податків у структурі доходів бюджету супроводжується низкою системних проблем, які обмежують їх фіскальну ефективність і формують додаткові ризики для фіскальної безпеки. Нестабільність податкового законодавства, складність механізмів адміністрування ПДВ, проблеми бюджетного відшкодування, а також недостатня ефективність протидії контрабанді, «сірому» імпорту та схемам ухилення від оподаткування формують додаткові фіскальні ризики та негативно впливають на рівень фіскальної безпеки держави.

З огляду на це, підвищення ролі непрямих податків у забезпеченні фіскальної безпеки має здійснюватися на основі комплексного та системного підходу. Пріоритетними напрямками удосконалення є перегляд і скорочення економічно необґрунтованих та фіскально неефективних пільг із податку на додану вартість, посилення аналітично-орієнтованого податкового контролю, детінізація економіки та зменшення податкового розриву. Важливим завданням залишається гармонізація національної системи адміністрування ПДВ з регламентами та практиками Європейського Союзу, що передбачає підвищення прозорості податкових процедур, стабільності нормативної бази та прогнозованості податкової політики.

У підсумку можна стверджувати, що непрямі податки в Україні виконують роль ключового інструменту короткострокової стабілізації бюджетних надходжень і водночас формують довгострокові виклики для фіскальної безпеки держави. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення непрямого оподаткування (перегляд податкових пільг, посилення протидії податковим зловживанням і контрабанді, зниження імпоротної залежності формування доходів бюджету та підвищення ефективності адміністрування ПДВ шляхом цифровізації й ризик-орієнтованого контролю, гармонізація податкового механізму з європейськими стандартами, забезпечення стабільності податкового законодавства та реалізація соціальної функції ПДВ тощо) сприятиме підвищенню його фіскальної ефективності, зменшенню залежності бюджету від зовнішніх чинників, зміцненню фінансової стійкості держави та формуванню передумов для сталого економічного відновлення в умовах сучасних викликів. Враховуючи необхідність гармонізації національної системи адміністрування ПДВ з регламентами та практиками Європейського Союзу та з метою адаптації європейських інструментів адміністрування ПДВ до українських реалій, напрямком подальших розробок вбачається проведення порівняльного аналізу національної системи непрямого оподаткування з практиками країн ЄС.

Література

1. Огонь Ц. Г. Непрямі податки та їх вплив на формування доходів бюджету. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 2 (260). С. 36–44. DOI: <http://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-260-36-44>.
2. Прокопчук О. Т., Улянич Ю. В., Бечко В. П. Особливості непрямого оподаткування в Україні: становлення та перспективи розвитку. *Збірник наукових праць Уманського*

- національного університету садівництва. 2014. Вип. 84. С. 249–256. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpmus_2014_84_38 (дата звернення: 16.09.2025).
3. Західна О. Р., Круглякова В. В., Стахів С. Ф. Непрямі податки у дохідній частині державного бюджету і їх вплив на суспільний добробут. *Молодий вчений*. 2021. № 10 (98). С. 142–146. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-10-98-32>.
 4. Шило Ж. С. Перспективи розвитку прямого та непрямого оподаткування в Україні *SWorld Journal*. 2022. № 13-02. С. 14–18. DOI: <http://doi.org/10.30888/2663-5712.2022-13-02-013>.
 5. Рудик Н. В., Славкова А. А., Партнерство держави та суб'єктів господарювання в контексті непрямого оподаткування. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.34>.
 6. Пасічний М. Д. Фіскальна безпека держави в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-104>.
 7. Варналій З. Фіскальна безпека України в системі економічної безпекології. *Сучасні детермінанти фіскальної політики: локальний та міжнародний вимір* : праці IV Міжнар. наук.-практ. конф., Тернопіль, 8-9 вересня 2021 р. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. С. 18–21. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/536e8b53-91bb-472b-be1c-0aacf3069da9/content> (дата звернення: 17.09.2025).
 8. Молдован О. Фіскальна безпека держави : концептуальні засади нового напрямку досліджень у рамках екосистейт. *Стратегічна панорама*. 2020. № 1/2. С. 86–96.
 9. *Відкритий бюджет*. URL: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes> (дата звернення: 17.09.2025).
 10. *Кінцеві споживчі витрати домашніх господарств*. URL: <https://surl.li/psrpat> (дата звернення: 19.09.2025).
 11. *ВВП в Україні*. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp> (дата звернення: 23.09.2025).
 12. *Державна служба статистики України* : сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2024/10/20.pdf> (дата звернення: 24.09.2025).
 13. Чурилова К. *Експерти нарахували до 603 млрд грн втрат для економіки від тіньових схем*. URL: https://zaxid.net/eksperti_narahuvali_do_603_mlrld_grn_vtrat_dlya_ekonomiki_vid_tinovih_shem_n1622759 (дата звернення: 26.09.2025).
 14. Дубровський В., Гетман О., Черкашин В. Порівняльний аналіз фіскального ефекту від застосування інструментів ухилення/уникнення оподаткування в Україні. 2024 / *Case Україна: Центр соціально-економічних досліджень*. URL: <https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2024/11/Shemi-2024-final.pdf> (дата звернення: 29.09.2025).
 15. *Порівняльний аналіз. Річні обсяги і вплив на державний бюджет України найбільших схем тіньової економіки* / *Case Україна: Центр соціально-економічних досліджень*. URL: https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2024/11/Ynf-2024-zvery-8-krug-bez-obema_page-0001-1.jpg (дата звернення: 01.10.2025).
 16. *Національна стратегія доходів* / Міністерство фінансів України : сайт. URL: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716 (дата звернення: 03.10.2025).

References

1. Ogon, Ts. G. (2023). Indirect taxes and their impact on the budget revenues formation. [Непрямі податки та їх вплив на формування дохідів бюджету], *Aktualni problemy ekonomiky*, No. 2 (260), s. 36–44. DOI: <http://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-260-36-44> [in Ukrainian]
2. Prokopchuk, O. T., Ulyanych, Yu. V., & Bechko, V. P. (2014). Peculiarities of indirect taxation in Ukraine: formation and development prospects [Osoblyvosti nepriamoho opodatkuvannia v Ukraini: stanovlennia ta perspektyvy rozvytku], *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*, Vyp. 84, s. 249–256. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpmus_2014_84_38 [in Ukrainian]

3. Zakhidna, O. R., Kruglyakova, V. V., & Stakhiv, S. Ph. (2021). Indirect taxes in the revenue part of the state budget and their impact on social welfare [Nepriami podatky u dokhidnii chastyni derzhavnoho biudzhetu i yikh vplyv na suspilnyi dobrobut], *Molodyi vchenyi*, No. 10 (98), s. 142–146. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-10-98-32> [in Ukrainian]
4. Shylo, Zh. S. (2022). Prospects for the development of direct and indirect taxation in Ukraine [Perspektyvy rozvytku priamoho ta nepriamoho opodatkuvannia v Ukraini], *SWorldJournal*, Issue 13, Part 2. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-10-98-32> [in Ukrainian]
5. Rudyk, N. V., & Slavkova, A. A. (2024). Partnership between the state and economic entities in the context of indirect taxation [Partnerstvo derzhavy ta subiektiv hospodariuvannia v konteksti nepriamoho opodatkuvannia], *Efektivna ekonomika*, No. 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.34> [in Ukrainian]
6. Pasichnyy, M. D. (2024). Fiscal security of the state under martial law [Fiskalna bezpeka derzhavy v umovakh voiennoho stanu], *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-104> [in Ukrainian]
7. Varnalii, Z. (2021). Fiscal security of Ukraine in the system of economic security [Fiskalna bezpeka Ukrainy v systemi ekonomichnoi bezpekolohii], *Suchasni determinanty fiskalnoi polityky: lokalnyi ta mizhnarodnyi vymir: pratsi IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf., Ternopil, 8-9 veresnia 2021 r.* ZUNU, Ternopil, s. 18–21. Retrieved from: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/536e8b53-91bb-472b-be1c-0aacf3069da9/content> [in Ukrainian]
8. Moldovan, O. (2020). Fiscal security of the state: conceptual principles of a new research direction within the framework of eco-systems [Fiskalna bezpeka derzhavy: kontseptualni zasady novoho napriamu doslidzhen u ramkakh ekosesteit], *Stratehichna panorama*, No. 1/2, s. 86–96 [in Ukrainian]
9. *Open Budget* [Vidkrytyi biudzheth]. Retrieved from: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes> [in Ukrainian]
10. *Final consumer spending of households* [Kintsevi spozhyvchi vytraty domashnikh gospodarstv]. Retrieved from: <https://surl.li/psrpat> [in Ukrainian]
11. *GDP in Ukraine* [VVP v Ukraini], Ministerstvo Finansiv. Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp> [in Ukrainian]
12. *State Statistics Service of Ukraine: website* [Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: sait]. Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2024/10/20.pdf> [in Ukrainian]
13. Churylova, K. (2025). Experts have calculated up to 603 billion UAH of losses for the economy from shadow schemes [Eksperty narakhuvaly do 603 mlrd hrn vtrat dlia ekonomiky vid tinovykh skhem]. Retrieved from: https://zaxid.net/eksperti_narahuvai_do_603_mlrd_grn_vtrat_dlya_ekonomiky_vid_tinovih_shem_n1622759 [in Ukrainian]
14. Dubrovsky, V., Getman, O., & Cherkashin, V. (2024). *Comparative analysis of the fiscal effect of tax evasion/avoidance tools using in Ukraine* [Porivnialnyi analiz fiskalnoho efektu vid zastosuvannia instrumentiv ukhylennia/unyknennia opodatkuvannia v Ukraini], Case Ukraine: Tsentr sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen. Retrieved from: <https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2024/11/Shemi-2024-final.pdf> [in Ukrainian]
15. *Comparative analysis. Annual volumes and impact on the state budget of Ukraine of the largest shadow economy schemes* [Porivnialnyi analiz. Richni obsiahy i vplyv na derzhavnyi biudzheth Ukrainy naibilshykh skhem tiniovoi ekonomiky], Case Ukraine: Tsentr sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen. Retrieved from: https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2024/11/Ynf-2024-zvery-8-krug-bez-obema_page-0001-1.jpg [in Ukrainian]
16. *National Income Strategy* [Natsionalna stratehiia dokhodiv], Ministerstvo finansiv Ukrainy: sait. Retrieved from: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716 [in Ukrainian]

***МЕНЕДЖМЕНТ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ***

UDC 35.077:[004.738.24:331.101.3(477)]

Iryna HADZHUN

Postgraduate Student of the Department of Economics and Management, Ukrainian State University of Science and Technologies, Dnipro, Ukraine, e-mail: irendnepr@i.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5778-5652>

FEATURES OF CIVIL SERVANTS' MOTIVATION IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

Hadzhun, I. (2025). Features of civil servants' motivation in the digital environment [Osoblyvosti motyvatsii derzhavnykh sluzhbovtiv u tsyfrovomu seredovyshchi], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'noekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odesa National Economic University, Odesa, No. 3-4 (94-95), pp. 143–153.

Abstract. *The article considers the issue of civil servants' motivation in a digital environment within the context of public administration transformation and the implementation of digital technologies in governmental activities. The subject of the study is the motivational mechanisms of civil service shaped by digitalization of managerial processes. The purpose of the article is to explore the specific features of civil servants' motivation in a digital environment and to substantiate directions for improving the motivation system under conditions of digital transformation of public administration. The methodological framework is based on the application of systemic, structural-functional, comparative and logical-analytical methods, as well as analysis and synthesis to generalize contemporary scientific approaches to personnel motivation and digital governance. The impact of the digital environment on changes in professional activities of civil servants, transformation of motivational structures and the growing importance of non-material incentives is analyzed. It is clarified that under digitalization conditions, civil servants' motivation is formed not only through financial incentives but largely depends on digital competencies, opportunities for professional development, involvement in innovation processes and trust from management. Problematic aspects of the existing motivation system are identified, including insufficient adaptation to digital labor, formal approaches to developing digital skills and a weak linkage between digital competencies and career advancement. It is substantiated that motivation of civil servants in a digital environment should be considered an integrated element of the public administration system combining institutional, organizational and psychological components. The author proposes focusing the civil service motivation system on strengthening intrinsic motivation, developing digital competencies and encouraging innovative behavior. The practical value of the results lies in their applicability for public authorities in improving human resource policies and implementing digital reforms. It is concluded that enhancing civil servants' motivation is a key prerequisite for transitioning from formal digitalization to a substantive transformation of public governance.*

Keywords: *motivation system; e-government; digital governance; innovation management; digital transformation; public sector innovations; development management; strategic management.*

Ірина Олександрівна ГАДЖУН

аспірантка кафедри економіки та менеджменту, Український державний університет науки та технологій, м. Дніпро, Україна, e-mail: irendnepr@i.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5778-5652>

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Гаджун, І. О. Особливості мотивації державних службовців у цифровому середовищі. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2025. № 3-4 (94-95). С. 143–153.

Анотація. У статті розглянуто проблематику мотивації державних службовців у цифровому середовищі в контексті трансформації публічного управління та впровадження цифрових технологій у діяльність органів державної влади. Предметом дослідження визначено мотиваційні механізми державної служби, що формуються під впливом цифровізації управлінських процесів. Метою статті є дослідження особливостей мотивації державних службовців у цифровому середовищі та обґрунтування напрямів удосконалення мотиваційної системи в умовах цифрової трансформації публічного управління. Методологія дослідження ґрунтується на застосуванні системного, структурно-функціонального, порівняльного та логіко-аналітичного методів, а також методів аналізу і синтезу для узагальнення сучасних наукових підходів до мотивації персоналу та цифровізації державної служби. Проаналізовано вплив цифрового середовища на зміну характеру професійної діяльності державних службовців, трансформацію мотиваційної структури та зростання ролі нематеріальних стимулів. Уточнено, що в умовах цифровізації мотивація державних службовців формується не лише через матеріальне заохочення, а значною мірою залежить від рівня цифрових компетентностей, можливостей професійного розвитку, залученості до інноваційних процесів і довіри з боку керівництва. Виявлено проблемні аспекти чинної мотиваційної системи, зокрема її недостатню адаптацію до цифрової праці, формальний підхід до розвитку цифрових навичок та слабкий зв'язок між цифровими компетентностями і кар'єрним зростанням. Обґрунтовано, що мотивація державних службовців у цифровому середовищі має розглядатися як інтегрований елемент системи публічного управління, який поєднує інституційні, організаційні та психологічні складові. Запропоновано орієнтувати мотиваційну систему державної служби на підтримку внутрішньої мотивації, розвиток цифрових компетентностей і стимулювання інноваційної поведінки персоналу. Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання органами державної влади під час удосконалення кадрової політики та реалізації цифрових реформ. Зроблено висновок, що підвищення мотивації державних службовців є необхідною умовою переходу від формальної цифровізації до змістовної трансформації публічного управління.

Ключові слова: мотиваційна система; електронне урядування; цифрове управління; інноваційний менеджмент; цифрова трансформація; державні інновації; управління розвитком; стратегічне управління.

JEL classification: H110; M120; O330

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(94-95\).2025.143-153](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(94-95).2025.143-153)

1. Introduction

At present, considerable attention in Ukraine is devoted to the advancement of digitalization processes in society, as well as to the development of digital competencies among civil servants. A number of strategic documents have been adopted in this area, including the Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine [1], the National Economic Strategy for the period up to 2030 [2], and the Public Administration Reform Strategy for 2022–2025 [3]. One of the key development benchmarks defined in these documents is the creation of an efficient digital service-oriented state. Although certain positive shifts in the digital environment can already be observed, the issue of motivating civil servants remains unresolved. At present,

the motivation system within the civil service constitutes an urgent problem that requires in-depth scientific investigation.

The current stage of Ukraine's societal development is characterized by an intensive digital transformation encompassing almost all spheres of public life, with particularly pronounced effects in the activities of state authorities and local self-government bodies. Digitalization of public administration is increasingly perceived not merely as a tool for improving managerial efficiency, but as a strategic direction aimed at shaping a service-oriented, transparent and citizen-focused state. In this context, civil servants emerge as a key resource of digital transformation, since the success of public digital policy implementation directly depends on their level of motivation, digital competencies and readiness to embrace change.

Over recent years, Ukraine has formed a substantial regulatory and strategic framework for digital development, including the Resolution on Approval of the Program of Activities of the Cabinet of Ministers of Ukraine [4]. This framework encompasses the Concept for the Development of the Digital Economy and Society, the National Economic Strategy up to 2030, the Public Administration Reform Strategy, as well as the Prospective Directions of Digital Transformation of Public Administration [5], alongside a range of programs and action plans aimed at enhancing digital competencies. These policy documents articulate an ambitious objective – the establishment of an effective digital service state. However, practical implementation of these strategic priorities reveals a number of systemic challenges, among which the motivation of civil servants in the digital environment occupies a central position.

Despite the active introduction of electronic services, digital platforms and information and communication technologies into public authorities' operations, the civil service motivation system remains largely oriented toward traditional managerial approaches. It insufficiently reflects the specific features of digital work, increased intellectual workload, the constant need for updating knowledge, as well as the psychological and organizational challenges faced by civil servants under conditions of digital transformation. As a result, digital changes are often perceived by personnel as an additional burden or a formal requirement rather than as an opportunity for professional growth and self-realization.

The problem of motivation becomes particularly acute for those civil servants who are directly involved in the implementation of digital solutions, including employees of IT units, administrators of electronic services, specialists providing electronic administrative services, and officials responsible for digital interaction between the state and citizens. These categories of public servants operate within an environment of heightened professional risks related to cybersecurity, personal data protection, high public expectations and the rapid pace of technological change.

2. Aim and methodology of research

It is also important to consider that the level of digital awareness among citizens is increasing significantly faster than the digital capacity of many public authorities. This discrepancy creates additional pressure on civil servants and simultaneously intensifies motivational challenges: without adequate support, recognition and clearly defined career incentives, digital competencies fail to become a meaningful value for employees. As a

consequence, staff turnover increases, digital innovations are approached formally, and the quality of public services declines.

Thus, the issue of motivating civil servants in the digital environment [6] extends beyond purely personnel or financial incentives. It acquires a comprehensive nature, integrating institutional, organizational, psychological and competency-based dimensions. Insufficient adaptation of motivational mechanisms to the conditions of digital transformation constrains the development of digital public administration and reduces the effectiveness of public policy implementation in this field. This circumstance necessitates a thorough scientific examination of civil servants' motivation in the digital environment and the search for new approaches to its improvement, taking into account contemporary challenges and the specific realities of Ukraine.

Despite the substantial body of academic research devoted to the digital transformation of public administration and the development of digital competencies, a number of important aspects related to civil servants' motivation in a digital environment remain insufficiently explored. Most existing studies tend to focus either on technological solutions or on generalized models of personnel management, without paying adequate attention to the internal motivational mechanisms that determine civil servants' willingness to accept and actively support digital change.

First, the academic literature is dominated by a fragmented approach to the analysis of motivation, in which digital competencies are primarily viewed as a formal requirement rather than as an integral component of a civil servant's professional identity. At the same time, limited attention is given to how digital workload, the need for continuous knowledge renewal, and responsibility for digital services influence the motivational state of public sector employees.

Second, the relationship between institutional conditions of civil service and individual motivation of employees in a digital environment remains insufficiently conceptualized. Existing incentive systems are largely oriented toward traditional performance indicators and do not adequately reflect the specific nature of digital work, including innovation, adaptability and the management of information security risks.

Third, current research rarely addresses the motivation of those categories of civil servants who work directly with digital platforms and electronic services and maintain constant interaction with citizens. These employees largely shape the practical perception of the digital state, yet their professional needs, expectations and motivational drivers remain outside the main focus of most academic studies.

In addition, there is a lack of an integrated approach that would combine motivational, competency-based and security-related aspects of civil servants' activities in a digital environment. As a result, digitalization is often implemented as a purely technological initiative rather than as a profound transformation of managerial culture and work-related behavior.

In summary, unresolved issues persist regarding the formation of a comprehensive motivation system for civil servants that is adapted to the conditions of digital transformation. This situation substantiates the need for further research in this field and defines the scientific novelty of the present study.

3. Literature review, shortcomings and problem statements

The purpose of this article is to examine the specific features of civil servants' motivation in a digital environment and to substantiate directions for improving the civil service motivation system under conditions of digital transformation of public administration.

To achieve this purpose, the article addresses a set of interrelated objectives. These include analyzing contemporary scientific approaches to understanding personnel motivation in the context of digitalization and assessing their applicability to the civil service; identifying key factors that influence civil servants' motivation in a digital environment, taking into account institutional, organizational and behavioral dimensions; exploring the relationship between the level of digital competencies of civil servants and their motivation for professional activity; identifying problematic aspects of the existing motivation system of the civil service in the context of digital technology implementation; and substantiating directions for enhancing civil servants' motivation in order to ensure the effective realization of digital transformations in public administration.

The issue of personnel motivation under conditions of digital transformation has been widely addressed in both international and domestic academic literature. At the same time, a review of recent publications demonstrates that most studies focus either on general aspects of employee motivation or on digital changes in public administration, while insufficient attention is paid to motivational mechanisms specifically related to civil servants operating in a digital environment.

In particular, the study by N. Antonenko and co-authors proposes the application of fuzzy models for analyzing employee motivation, taking into account different types of belonging and behavioral responses of personnel [7, pp. 792–800]. Although the research is conducted within the manufacturing sector, its methodological approaches are valuable for understanding the complex and uncertain nature of motivation, which is also characteristic of the digital environment of the civil service.

A. A. Guenduez, in collaboration with I. Mergel and C. Mueller, examines digital innovation in the public sector through the lens of strategic managerial trajectories, emphasizing the role of personnel as active agents of change [8, pp. 1–22]. The authors highlight that the motivation of civil servants is shaped not only by material incentives, but also by involvement in decision-making processes, opportunities for initiative, and the perception of the significance of one's contribution to digital reforms.

In the systematic review by N. Haug, S. Dan and I. Mergel, digital transformation of the public sector is interpreted as a socio-organizational process in which behavioral factors – such as trust, perceptions of fairness, and readiness for learning and adaptation – play a decisive role [9, pp. 2–24]. The authors essentially conclude that without strong intrinsic motivation among civil servants, digital changes remain superficial and unstable.

In the publication by M. Mishchenko, an integrated model for improving personnel formation systems is proposed, incorporating managerial, economic and psychological dimensions [10, pp. 34–46]. The author emphasizes the importance of combining formal human resource management procedures with non-material motivational factors, which becomes particularly relevant in a digital environment.

The research by H. Popovychenko and co-authors focuses on the organizational and managerial design of financial and human resource support for innovative activities [11, pp. 242–249]. Although the study is oriented toward agribusiness, it provides a detailed analysis of the relationship between personnel policy, security considerations and innovation activity, which is also applicable to the civil service under digitalization conditions.

R. Sabdenov, in his study, analyzes the integration of digital competencies into the recruitment and evaluation systems of civil servants [12, pp. 561–569]. The author empirically demonstrates the existence of a gap between formally declared requirements for digital skills and actual personnel practices, which negatively affects civil servants' motivation for professional development.

In the article by T. V. Ustik and co-authors, approaches to modeling managerial and marketing decisions under conditions of digitalization of innovatively oriented enterprises are examined [13, pp. 66–74]. The authors focus on the implementation of adaptive security approaches within performance management systems, emphasizing that the digital environment significantly alters both decision-making logic and personnel requirements.

The study substantiates that organizational effectiveness under digitalization is determined not only by technological solutions, but also by the ability of personnel to adapt to new risks, information flows and managerial models. Particular attention is paid to the role of the human factor in implementing adaptive security mechanisms, which requires a high level of engagement, responsibility and intrinsic motivation.

Although the research is conducted using advertising enterprises as an example, the proposed approaches are cross-sectoral in nature and may be extrapolated to the field of public administration. In particular, the integration of managerial, marketing and security solutions within a digital environment is relevant for the civil service, where organizational performance increasingly depends on personnel motivation to operate under conditions of digital transformation, heightened information risks and continuous change.

Thus, the findings of T. V. Ustik and co-authors contribute to the academic understanding that digitalization cannot be successful without the formation of appropriate motivational and behavioral models among personnel, which is critically important for analyzing civil servants' motivation in a digital environment.

Domestic scholars Zh. Andriichenko, T. Blyzniuk and O. Maistrenko investigate the phenomenon of digital etiquette and contemporary communication practices in public administration [14, pp. 1–7]. They substantiate that digital skills must be complemented by ethical norms and a culture of interaction, which directly influences motivation and the quality of civil servants' performance in a digital context.

The regulatory and legal dimension of public service digitalization is addressed in the Law of Ukraine “On the Peculiarities of Providing Public (Electronic Public) Services” [15], which defines the legal foundations of digital interaction between the state and citizens, but does not provide detailed motivational mechanisms for civil servants responsible for implementing these processes.

In the works of M. Mishchenko, N. Bahan and O. Dokuchaiev, internal and external factors influencing the effectiveness of resource management in innovative enterprises under digitalization are analyzed [16, pp. 31–36]. The authors emphasize the role of human capital as a key resource of digital transformation.

Therefore, the conducted review of scientific sources indicates the existence of a substantial body of research on motivation, digital competencies and digital transformation. At the same time, the issue of civil servants' motivation specifically within a digital environment, taking into account the distinctive features of public service, remains insufficiently systematized, which determines the relevance and scientific significance of the present study.

4. The main material research

The study of civil servants' motivation in a digital environment requires a comprehensive approach, as it combines organizational, institutional, psychological and technological aspects of professional activity. Within the framework of this article, motivation is considered not as an isolated element of human resource policy, but as a dynamic process shaped by the digital transformation of public administration and directly influencing the work-related behavior of civil servants.

The methodological framework of the study is based on general scientific and specialized research methods. In particular, methods of analysis and synthesis are applied to generalize scholarly approaches to personnel motivation and the digitalization of civil service; the systems method is used to examine the motivation system as an integral component of the overall mechanism of public administration; the structural-functional method is employed to identify the role of motivation in ensuring the effectiveness of digital processes; and the comparative method is used to contrast traditional and digitally oriented motivation models. In addition, the logical-analytical method is applied to formulate authorial conclusions and substantiate the research findings.

The study reveals that the digital environment significantly transforms the nature of civil servants' professional activities. On the one hand, digital technologies simplify certain managerial procedures and increase transparency and efficiency in the provision of public services. On the other hand, they generate additional intellectual workload, require continuous learning and adaptation to new tools, and increase responsibility for information security and online interaction with citizens. Under such conditions, traditional motivational mechanisms, primarily focused on formal compliance with job duties, prove to be insufficiently effective.

The analysis demonstrates that a key factor of civil servants' motivation in a digital environment is not limited to financial incentives, but increasingly includes non-material components such as recognition of professional competence, opportunities for professional development, participation in innovation processes, and a sense of the social significance of one's work. Digitalization effectively reshapes the motivational structure, bringing intrinsic motivation – linked to self-realization, autonomy in decision-making and trust from management – to the forefront.

At the same time, the research identifies a number of barriers that hinder the formation of effective motivation among civil servants in a digital context. These include a formal approach to the development of digital competencies, the absence of a clear linkage

between digital skills and career advancement, and insufficient adaptation of performance evaluation systems to the conditions of digital work. As a result, some civil servants perceive digitalization as an additional burden rather than as an opportunity for professional growth.

An important scientific result of the study is the substantiation of the view that civil servants' motivation in a digital environment should be regarded as an integrated element of the public administration system. It should combine institutional incentives (such as formal recognition of digital competencies and transparent career advancement rules), organizational conditions (including managerial support, access to training and a supportive digital work environment), and psychological factors (trust, engagement and reduction of anxiety related to technological change).

It is demonstrated that the effectiveness of digital transformations in public administration directly depends on the level of civil servants' motivation. When motivation is low, digital tools tend to be used formally, which reduces the quality of public services and undermines the expected outcomes of reforms. Conversely, the development of a motivation system oriented toward enhancing digital competencies and supporting innovative behavior contributes to improved performance of public authorities and strengthens public trust in government.

The obtained results allow us to conclude that civil servants' motivation in a digital environment is not a supplementary, but a decisive factor in the success of digital public administration. It is through the lens of motivation that digitalization evolves from a purely technical process into a profound managerial transformation capable of ensuring the sustainable development of public service under contemporary conditions.

Further analysis makes it possible to deepen the understanding of motivational processes in the civil service through the lens of changes driven by digital transformation. In particular, the digital environment shapes a new model of professional interaction in which a civil servant increasingly acts not only as an executor of regulated procedures, but also as an active participant in the creation of public value. Under these conditions, motivation acquires a multidimensional character and extends beyond traditional administrative incentives.

The study reveals that digitalization alters the structure of civil servants' expectations regarding their professional activity. The importance of such motivational factors as the ability to influence the content and quality of digital services, involvement in innovative projects, and professional recognition of intellectual contributions is increasing. For a significant proportion of civil servants, these factors become decisive in shaping a positive attitude toward digital change.

At the same time, the digital environment intensifies a number of demotivating factors. These include the absence of clear standards for evaluating digital performance, uneven distribution of digital workload across departments, and insufficient methodological support and training. Under such conditions, even a high level of digital competence does not guarantee increased motivation if employees do not perceive a clear link between their efforts and organizational outcomes.

An important finding of the study is the identification of a contradiction between the pace of digital reforms and the adaptation of the civil service motivation system. In many

cases, digital tools are introduced more rapidly than managerial approaches to human resource management evolve. This results in situations where formally digitalized processes are not supported by appropriate motivational mechanisms, which reduces the effectiveness of their practical implementation.

From a systems perspective, it is substantiated that civil servants' motivation in a digital environment should be formed at the intersection of three levels: individual, organizational and institutional. At the individual level, intrinsic motives – such as professional interest, self-development and readiness for continuous learning – play a key role. At the organizational level, decisive factors include management style, support for initiative, and the presence of clear and understandable rules and procedures. The institutional level encompasses the formal recognition of digital competencies, incentive schemes and career advancement mechanisms.

The research demonstrates that an effective motivation system under digitalization conditions must be flexible and adaptive. It should respond to rapid technological change while simultaneously ensuring stability and predictability for civil servants. Excessive formalization of motivational mechanisms in a digital environment, by contrast, reduces employee engagement and initiative.

Special attention is paid to the relationship between motivation and trust in digital public administration. Trust from management in the digital competence of subordinates, as well as citizens' trust in digital public services, indirectly affects the motivational state of civil servants. In the absence of such trust, digital innovations tend to be perceived as risks, which reinforces resistance to change.

The obtained scientific results confirm that civil servants' motivation in a digital environment is a critically important factor for the sustainability of digital reforms. It determines not only the level of digital technology usage, but also the quality of managerial decision-making, the effectiveness of communication with citizens, and the overall image of the civil service. Thus, improving the motivation system becomes a necessary condition for transitioning from formal digitalization to a substantive transformation of public administration.

5. Research results

As a result of the study, it was found that the motivation of civil servants in the digital environment is a complex multi-level process that is formed under the influence of the digital transformation of public administration and significantly determines the effectiveness of the implementation of state digital policy. It is proven that digitalization changes not only the tools of civil servants' activities, but also the content of their professional role, which requires rethinking approaches to the motivational system of the civil service.

It is substantiated that traditional motivation mechanisms, focused mainly on the formal performance of official duties, are insufficient in the digital environment. The increasing role of intangible incentives, in particular opportunities for professional development, recognition of digital competencies, participation in the implementation of innovations and trust from management, has been established. It was found that the lack of a connection between the level of digital skills and career prospects negatively affects the motivational state of civil servants.

6. Conclusions

According to the results of the study, it is proposed to orient the motivational system of the civil service towards the integration of digital competencies into the processes of performance assessment, professional development and career growth. It is advisable to implement comprehensive programs to improve digital literacy, combined with non-material incentives and organizational support for the initiative of civil servants. The prospects for further scientific developments on the identified issues should be linked to an in-depth empirical analysis of motivational models of civil servants in various segments of public administration, research into the impact of digital tools on work behavior, and assessment of the effectiveness of motivational mechanisms in the process of implementing digital reforms. Special attention should be paid to the issue of adapting motivational approaches to the conditions of using artificial intelligence and the development of electronic public services.

References

1. *On approval of the Concept for the development of digital competencies and approval of the action plan for its implementation*: Law of Ukraine, No. 167-p, 03.03.2021 [Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovyykh kompetentnostei ta zatverdzhennia planu zakhodiv z yii realizatsii: Rozporiadzhennia Kabinetu Minisnrv Ukrainy No. 167-p, vid 03.03.2021]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text> [in Ukrainian]
2. *On approval of the National Economic Strategy for the period up to 2030*: Law of Ukraine, No. 179, 03.03.2021 [Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratchii na period do 2030 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Minisnrv Ukrainy, No. 179, vid 03.03.2021]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-#Text> [in Ukrainian]
3. *Some issues of public administration reform in Ukraine for 2022–2025*: Law of Ukraine, No. 831-p, 21.07.2021 [Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022–2025 roky: Rozporiadzhennia Kabinetu Minisnrv Ukrainy, No. 831-p, vid 21.07.2021]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text> [in Ukrainian]
4. *On approval of the Program of Activities of the Cabinet of Ministers of Ukraine*: Law of Ukraine, No. 471, 12.06.2020 [Pro zatverdzhennia Prohramy diialnosti Kabinetu Ministriv Ukrainy: Rozporiadzhennia Kabinetu Minisnrv Ukrainy, No. 471, vid 12.06.2020]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/471-2020-#Text> [in Ukrainian]
5. Kvitka, S., Novichenko, N., Husarevych, N., Piskokha, N., Bardakh, O. & Demoshenko H. (2020). Prospective directions of digital transformation of public administration [Perspektyvni napriamky tsyfrovoi transformatsii publichnoho upravlinnia]. *Public Administration Aspects*, Vol. 8, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.15421/152087> [in Ukrainian]
6. *On Civil Service*: Law of Ukraine, No. 889-VIII, 10.12.2015 [Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy, No. 889-VIII, vid 10.12.2015]. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19> [in Ukrainian]
7. Antonenko, N., Bozhko, K., Lozhachevska, O., Mishchenko, M., Diachenko, T. & Nevmerzhytska, S. M. (2026). Sensitivity of a fuzzy model for the motivation of motor vehicle workers to different types of belonging functions. In: El Khoury, R. (Ed.), *Business Models of the Future*, Studies in Systems, Decision and Control, Vol. 238, Springer, Cham, pp. 792–800. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-85398-2_70.

8. Guenduez, A. A., Mergel, I. & Mueller, C. (2025). Digital innovation strategies in the public sector. *Research Policy*, Vol. 54, Issue 8, Article 105274. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2025.105274>.
9. Haug, N., Dan, S. & Mergel, I. (2023). Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*, Vol. 26, Issue 7, pp. 1963–1987. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>.
10. Mishchenko, M. (2025). Integrated model for improving the personnel formation system of an organization: managerial, economic and psychological aspects. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, No. 7–8 (332–333), pp. 34–46. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-34-46>.
11. Popovychenko, H., Mishchenko, M., Bieliaoiv, T., Shevchenko, O., Orlova-Kurilova, O., Guliaieva, N. & Vlasiuk, T. (2024). Organisational and management design of financial and human resource support for innovative agribusiness: the security aspect. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Vol. 45, No. 3, pp. 242–249. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.24>.
12. Sabdenov, R. (2025). Assessing the integration of digital competencies into civil service recruitment and identifying competency gaps among civil servants. *Problems and Perspectives in Management*. DOI: [https://doi.org/10.21511/pp.23\(2\).2025.40](https://doi.org/10.21511/pp.23(2).2025.40).
13. Ustik, T. V., Mishchenko, M. I., Kovalenko, N. V. & Ishchejkin, T. Ye. (2023). Modeling of management and marketing solutions for the implementation of adaptive security approaches in the management of the effectiveness of an innovatively oriented advertising business enterprise in conditions of digitalization. *Market Relations Development in Ukraine*, No. 6 (265), pp. 66–74. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8246003>.
14. Andriichenko, Zh. O., Blyzniuk, T. P. & Maistrenko, O. V. (2021). Digital etiquette and communication: current trends and requirements [Digital etyket ta komunikatsiia: tendentsii ta vymohy sohodennia]. *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-24> [in Ukrainian]
15. *On the peculiarities of providing public (electronic public) services*: Law of Ukraine, No. 1689-IX, 15.07.2021 [Pro osoblyvosti nadання publichnykh (elektronnykh publichnykh) posluh: Zakon Ukrainy, No. 1689-IX, vid 15.07.2021]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> [in Ukrainian]
16. Mishchenko, M. I., Bahan, N. V. & Dokuchaiev, O. A. (2024). Internal and external factors influencing the effectiveness of resource management of innovative enterprises in the context of development marketing and digitalization [Vnutrishni ta zovnishni faktory vplyvu na efektyvnist resursnoho menedzhmentu innovatsiinykh pidpriemstv u konteksti marketynhu rozvytku ta tsyfrovizatsii], *Ahrosvit*, No. 11, pp. 31–36. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.11.31> [in Ukrainian]

UDC 338.24:658.7:658.011.56

Maksym MISHCHENKO

*Doctor of Economics, Professor of Economics and Management Department,
Ukrainian State University of Science and Technologies, Dnipro, Ukraine,
e-mail: mishchenko.maksym@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0372-1957>*

Evelina KOZUBENKO

*Postgraduate Student of Management and Marketing Department, Odesa National
Maritime University, Odesa, Ukraine, e-mail: kozubenko.evein@gmail.com*

**DIGITAL COMPETENCIES OF LOGISTICS MANAGERS IN THE
SOCIO-ECONOMIC AND PSYCHOLOGICAL MECHANISM OF
ENTERPRISE MANAGEMENT**

Mishchenko, M. & Kozubenko, E. (2025). Digital competencies of logistics managers in the socio-economic and psychological mechanism of enterprise management [Tsifrovi kompetentnosti lohistychnykh menedzheriv u sotsialno-ekonomichnomu ta psykhologichnomu mekhanizmi upravlinnia pidpriemstvom], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'noekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odesa National Economic University, Odesa, No. 3-4 (94-95), pp. 154–168.

Abstract. *The article considers the digital competencies of logistics managers as a key element of the socio-economic and psychological mechanism of enterprise management under conditions of digital transformation. The problem of the existing gap between the technological potential of digital logistics solutions and real managerial practices is highlighted, which arises due to insufficient consideration of behavioral, motivational, and psychological determinants of management activity. The purpose of the article is to provide a comprehensive theoretical substantiation of the role of digital competencies of logistics managers in ensuring the efficiency, adaptability, and resilience of the enterprise logistics system, taking into account socio-economic and psychological factors of managerial decision-making. The methodological framework of the research is based on systemic and socio-economic approaches, elements of behavioral economics, organizational psychology, and comparative analysis. Methods of scientific generalization, logical and structural analysis, review of scientific literature, and analysis of statistical data are applied, which allows revealing the multidimensional nature of digital competencies in logistics management. As a result of the study, the content of the concept “digital competencies of logistics managers” is refined and interpreted as an integrated set of technical, cognitive, communication, and psychological characteristics of managerial activity. It is substantiated that the level of digital maturity of managers directly affects the coherence of logistics processes, the quality of managerial decisions, the level of internal coordination, and the resilience of the enterprise to external shocks. The role of social capital, organizational culture, and motivational mechanisms in strengthening or neutralizing the effects of logistics digitalization is analyzed. The scientific originality of the research lies in integrating digital competencies of logistics managers into a holistic model of the socio-economic and psychological mechanism of enterprise management, which makes it possible to overcome the reductionist perception of digitalization as a purely technological process. The practical value of the obtained results consists in their applicability for developing managerial personnel development programs, shaping logistics digital transformation strategies, improving motivation systems, and designing organizational learning mechanisms. It is concluded that the development of digital competencies of logistics managers constitutes a*

strategic prerequisite for forming adaptive, human-centered, and resilient models of logistics management in the digital economy.

Keywords: digital competencies; industrial enterprise; logistics management; socio-economic mechanism; supply chains; resilience of logistics systems; optimization of logistics processes; technology integration; competitiveness enhancement.

Максим Іванович МІЩЕНКО

доктор економічних наук, професор кафедри економіки та менеджменту,
Український державний університет науки та технологій, м. Дніпро, Україна,
e-mail: mishchenko.maksym@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0372-1957>

Евеліна Юріївна КОЗУБЕНКО

здобувачка кафедри менеджменту та маркетингу, Одеський національний
університет морського транспорту, м. Одеса, Україна,
e-mail: kozubenko.evein@gmail.com

**ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ МЕНЕДЖЕРІВ
У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ ТА ПСИХОЛОГІЧНОМУ
МЕХАНІЗМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Міщенко, М. І., Козубенко, Е. Ю. Цифрові компетентності логістичних менеджерів у соціально-економічному та психологічному механізмі управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2025. № 3-4 (94-95). С. 154–168.

Анотація. У статті розглянуто цифрові компетентності логістичних менеджерів як ключовий елемент соціально-економічного та психологічного механізму управління підприємством в умовах цифрової трансформації. Актуалізовано проблему розриву між технологічним потенціалом цифрових рішень у логістиці та реальними управлінськими практиками, що формується внаслідок недостатнього врахування поведінкових, мотиваційних і психологічних чинників управління. Метою статті є комплексне теоретичне осмислення ролі цифрових компетентностей логістичних менеджерів у забезпеченні ефективності, адаптивності та стійкості логістичної системи підприємства з урахуванням соціально-економічних і психологічних детермінант управлінської діяльності. Методологічною основою дослідження є системний та соціально-економічний підходи, елементи поведінкової економіки, організаційної психології та компаративного аналізу. У роботі застосовано методи наукового узагальнення, логіко-структурного аналізу, аналізу наукових джерел і статистичних даних, що дозволило розкрити багатовимірний характер цифрових компетентностей у логістичному управлінні. У результаті дослідження уточнено зміст поняття «цифрові компетентності логістичних менеджерів», які інтерпретовано як інтегральну сукупність технічних, когнітивних, комунікаційних і психологічних характеристик управлінської діяльності. Обґрунтовано, що рівень цифрової зрілості менеджерів безпосередньо впливає на узгодженість логістичних процесів, якість управлінських рішень, рівень внутрішньої координації та стійкість підприємства до зовнішніх шоків. Проаналізовано роль соціального капіталу, організаційної культури та мотиваційних механізмів у посиленні або нейтралізації ефектів цифровізації логістики. Наукова новизна роботи полягає в інтеграції цифрових компетентностей логістичних менеджерів у цілісну модель соціально-економічного та психологічного механізму управління підприємством, що дозволяє подолати редукціоністське трактування цифровізації як суто технічного процесу.

Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання при розробленні програм розвитку управлінського персоналу, формуванні стратегій цифрової трансформації логістики, удосконаленні систем мотивації та організаційного навчання. Зроблено висновок, що розвиток цифрових компетентностей логістичних менеджерів є стратегічною передумовою формування адаптивних, людиноцентричних і стійких моделей логістичного управління в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: цифрові компетентності; промислове підприємство; логістичне управління; соціально-економічний механізм; ланцюги постачання; стійкість логістичних систем; оптимізація логістичних процесів; інтеграція технологій; підвищення конкурентоспроможності.

JEL classification: D230; L230; M110

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(94-95\).2025.154-168](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(94-95).2025.154-168)

1. Introduction

Within industrial enterprises, the transformation of logistics is increasingly driven by the way managerial teams engage with digital complexity rather than by technology itself. The spread of digital platforms, forecasting instruments, analytical dashboards, and integrated supply chain solutions has altered how logistics decisions are structured, timed, and justified. However, these changes materialize only when managers are able to interpret digital signals, prioritize competing information, and act confidently in uncertain operational contexts. In this sense, digital transformation unfolds through managerial cognition and behavior, not through software deployment alone.

Nevertheless, logistics digitalization is still commonly framed as a technical or infrastructural challenge. Such framing limits analytical depth by diverting attention away from the socio-economic and psychological conditions under which digital competencies are acquired and exercised. When organizational learning, behavioral adaptation, and incentive alignment are excluded from the analysis, digital competencies tend to develop unevenly and remain disconnected from everyday managerial practice.

This misalignment becomes visible in the contrast between formally available technological solutions and the way logistics processes are actually managed. Digital systems may be sophisticated, yet they often remain peripheral when managers lack interpretative judgment, cognitive adaptability, or confidence in using data as a basis for strategic and operational choices. Under these circumstances, logistics decisions become fragmented, coordination weakens, and enterprises face increased exposure to both external disturbances and internal organizational frictions.

An exclusive focus on technology further obscures the mechanisms through which digital competencies mature over time. Rather than evolving as a cumulative organizational resource, such competencies frequently appear in isolated episodes, unsupported by consistent behavioral norms or methodological guidance. As a consequence, technological potential expands faster than managerial capacity to absorb and translate it into practice. Without reflective decision-making, value-based orientation, and psychological adaptability on the part of managers, even advanced digital infrastructures fail to produce durable improvements in logistics outcomes.

It is against this backdrop that the present study positions digital competencies as a foundational element of enterprise management rather than a supplementary skill set. The digital competencies of logistics managers are conceptualized here as emerging at the intersection of economic reasoning, social coordination, and psychological self-regulation. This perspective allows digital transformation to be understood as a managerial process that shapes organizational adaptability, competitive positioning, and long-term resilience. By shifting the analytical focus from technological tools to human capability, the study addresses core challenges faced by industrial enterprises operating in environments characterized by accelerated change and persistent uncertainty.

2. Literature review, shortcomings and problem statement

Contemporary discussions of logistics digitalization increasingly shift away from treating technology as a self-sufficient driver of change and instead foreground the conditions under which digital tools are interpreted and enacted by managers. Rather than focusing exclusively on platforms, analytics, or automation, recent scholarship emphasizes that transformation materializes through everyday managerial practices, patterns of interaction, and psychological readiness. Within this line of inquiry, M. Cichosz et al. [1, pp. 211–227] demonstrate that obstacles to digital transformation among logistics service providers persist even in the presence of adequate financial and technological resources. The limiting factors identified in this work are organizational and behavioral in nature, including misaligned interests, fragile interaction norms, and insufficient capacity to manage change processes. This contribution reframes digitalization as a managerial phenomenon rather than a purely operational initiative.

A relational understanding of digital transformation is further developed by M. Dobrovnik et al. [2, pp. 2–9], who conceptualizes digital capabilities as inseparable from the dynamic capabilities of supply chain managers. Instead of isolating competencies as discrete attributes, this approach highlights how managers perceive transformation as a web of interdependencies linking data flows, judgment, and decision-making. Digital competence, from this perspective, involves interpretative and communicative capacities alongside the ability to act under temporal pressure and uncertainty. Comparable insights emerge in the work of P. Brandtner [3, pp. 37–40], whose analysis of analytics adoption in supply chain management shows that digital tools generate value only when managers establish shared rules for data use and actively address resistance within organizational teams.

A broader synthesis of digital transformation research is offered by C. Cazoni [4, pp. 3387–3420], who reviews a wide range of studies on managerial digitalization. A key paradox identified in this review is that extensive investment and formal digital strategies translate into successful outcomes in only a minority of cases [4, pp. 3387–3388]. Rather than attributing these failures to technical shortcomings, the analysis points to organizational culture, behavioral routines, and human coordination as primary explanatory factors. This reinforces the argument that digital transformation is constrained less by technological limits than by managerial and organizational dynamics.

Psychological implications of digitalization receive particular attention in European research. M. Ramstedt Stadin et al. [5, pp. 3–8] highlights that digital competence has become a baseline requirement in logistics- and transport-related occupations, while simultaneously intensifying tensions between transparency and autonomy. Although

digital tools increase visibility and control, they may also weaken employees' perceived discretion and heighten monitoring pressures. This tension exposes an unresolved issue in the literature concerning the boundaries of data-driven management and its consequences for motivation and organizational effectiveness.

Ukrainian scholarship adds a contextual layer shaped by economic instability, institutional ambiguity, and compressed decision-making horizons. N. Zamkova [6, pp. 429–437] documents a persistent divergence between formal competency frameworks and actual professional training trajectories of logistics and supply chain specialists in Ukraine, a discrepancy that directly undermines managerial digital maturity. L. Ligonenko [7, pp. 46–52] demonstrates that digital skills influence not only objective performance indicators but also managers' subjective assessments of digital transformation outcomes, suggesting that digitalization becomes effective only when individuals perceive control over digital processes. Related arguments appear in the works of V. Varenyk [8, pp. 48–58] and V. Marcenko [9, pp. 216–221], who frame digitalization as a long-term transformation of managerial behavior requiring the integration of technical, digital, and soft competencies within stable coordination mechanisms.

Another strand of Ukrainian research conceptualizes logistics as a socio-economic system whose stability depends on communication quality and trust. M. Melnyk [10, pp. 400–411] emphasizes logistics potential as a factor of national economic resilience, redirecting analytical focus from physical infrastructure to managerial adaptability. O. Hutsaliuk [11, pp. 93–100] identifies organizational and informational barriers to logistics digitalization that originate in patterns of human interaction rather than technological limitations. Similar conclusions are articulated by S. Illiashenko [12, pp. 71–74] and T. Mukha [13, pp. 61–67], who analyze digital logistics solutions, including SaaS-based models, through the prism of managerial practices and organizational capacity to absorb innovation.

A particularly integrative perspective is proposed by Professor M. Mishchenko, [14, pp. 35–43], who advances a model of personnel development that combines managerial, economic, and psychological dimensions under conditions of digital change. This approach underscores that adaptation to digitalization depends not only on technical training but also on motivational structures and cognitive readiness for learning and behavioral adjustment. In a related study [15, pp. 6–15], the same author examines motivation systems in the context of e-government implementation, demonstrating how economic incentives interact with psychological factors to shape behavior in digital environments. These findings are especially relevant for logistics management, where resistance to digital transformation often reflects misaligned incentives and insufficient psychological support rather than technological barriers.

Empirical evidence from European logistics firms further illustrates the uneven distribution of digital competencies. R. Piętowska-Laska [16, pp. 1002–1016], applying the DigComp 2.2 framework to Polish logistics companies, identifies significant disparities in competency levels alongside a shortage of digital specialists. While these results highlight measurement challenges, they also point to a deeper managerial issue: for industrial enterprises, the critical task is not merely assessing competence levels, but understanding how digital competencies are embedded in systems of incentives, responsibility, trust, and communication. This position aligns with the argument advanced

by academician O. Osaulenko [17, pp. 90–96], who emphasizes that technological tools generate organizational benefits only when supported by well-developed interaction cultures and clearly articulated decision-making rules.

Taken together, the reviewed literature converges on the growing importance of digital competencies in logistics management, while simultaneously revealing a persistent analytical gap. Many studies prioritize technological solutions or present competencies as static skill inventories, leaving insufficient attention to motivation, trust, interaction patterns, and managers' psychological readiness for change. It is precisely at this intersection that the present study situates its conceptual contribution. Digital competencies of logistics managers are treated here as an integral resource within the socio-economic and psychological mechanisms of enterprise management, shaping not only the speed of digitalization but also its depth, internal coherence, and long-term effectiveness.

3. Identification of previously unresolved aspects of the general problem

Current academic discussions on logistics digitalization and managerial competencies are characterized less by a lack of studies than by a lack of integration. While a growing number of publications examine digital tools, platforms, and professional skills, these elements are often addressed as self-contained variables. As a consequence, the digital competencies of logistics managers are frequently detached from the socio-economic settings and psychological conditions in which managerial decisions are actually formed and enacted. This fragmentation limits the ability of existing research to explain how managers behave in digitally intensive logistics environments.

One of the most evident conceptual weaknesses in the literature lies in the insufficient attention given to the link between digital maturity and decision quality. In volatile organizational contexts, logistics outcomes are shaped not by the presence of digital systems themselves, but by the way manager's process information, negotiates trade-offs, and maintain decision coherence under pressure. Digital competencies therefore operate not as auxiliary technical resources, but as cognitive and behavioral mechanisms that structure managerial judgment in situations marked by uncertainty.

Ambiguity is further reinforced by the absence of a stable conceptual boundary around the notion of digital competencies in logistics management. In many studies, this concept is implicitly equated with system operation skills or procedural knowledge. Such reductions obscure the psychological preconditions of effective digital engagement, including learning orientation, adaptive thinking, tolerance for ambiguity, and the capacity to remain functional in high-stress decision environments. Despite their evident relevance, these dimensions remain weakly theorized in much of the existing work.

Equally limited is the development of analytical models that connect managerial digital competencies with organizational culture, trust-based relations, and coordination practices. These relational factors determine whether digitalization supports collective problem-solving and cooperation or, alternatively, intensifies fragmentation and resistance. When these interdependencies are ignored, explanatory frameworks struggle to account for divergent digitalization outcomes across organizations with similar technological resources.

Against this backdrop, the present study advances a different analytical focus. Drawing on management theory, socio-economic reasoning, and organizational psychology, it conceptualizes the digital competencies of logistics managers as a multidimensional managerial resource rather than a discrete skill set. This perspective allows digital transformation to be interpreted as a human-centered managerial process embedded in real organizational conditions, thereby supporting the development of theoretical and applied models that better reflect how logistics management functions in the contemporary digital economy.

4. Task definition

The present research departs from approaches that interpret the digital competencies of logistics managers as a narrow set of technical skills. Instead, it advances a conceptual framework in which these competencies are treated as an integral element of enterprise management, embedded simultaneously in economic reasoning, social coordination, and psychological regulation. From this standpoint, the contribution of digital competencies to logistics performance lies not in technology use per se, but in their capacity to influence how organizations maintain efficiency, adapt to change, and sustain resilience in digitally volatile environments.

The analytical logic of the study unfolds through a sequence of interdependent problem areas rather than through a linear list of research objectives. At the conceptual level, the notion of digital competencies is redefined by integrating economic decision rationality with behavioral and psychological dimensions of managerial action. At the behavioral level, attention is directed toward the role of cognitive orientation, learning motivation, and openness to change in shaping how digital competencies are developed and enacted in logistics decision processes. At the organizational level, these competencies are examined within the socio-economic structures that govern logistics systems, including incentive schemes, coordination practices, and patterns of managerial interaction. Particular emphasis is placed on the relationship between digital maturity, organizational culture, and the consistency of logistics decisions. This analytical configuration also provides a basis for formulating theoretical premises for applied models aimed at strengthening managerial competencies in logistics contexts.

By structuring the inquiry around these interconnected dimensions, the study establishes a research design that links conceptual analysis with the practical constraints faced by enterprises operating in digitalized management environments. Such alignment supports a human-centered interpretation of logistics management, emphasizing managerial judgment and organizational context as central factors in the effective use of digital technologies within the contemporary digital economy.

5. The main material research

In logistics-intensive organizations, digital competence manifests less as a technical attribute and more as a mode of managerial action. Rather than existing as a fixed bundle of skills, it evolves through everyday decisions in which economic reasoning, social coordination, and psychological self-regulation intersect. From this perspective, digitalization cannot be understood as the deployment of information systems alone. Its practical significance depends on how managers interpret digital signals, align technological inputs with organizational routines, and translate abstract data into situationally appropriate action. Accordingly, digital competence includes not only

operational familiarity with digital tools, but also the ability to coordinate across organizational boundaries, evaluate risk under uncertainty, and maintain cognitive stability when information intensity increases.

The analytical logic of the study is constructed across multiple conceptual layers instead of a single explanatory framework. At the systemic level, logistics management is approached as a configuration of interdependent activities, where localized changes reverberate throughout the organization. At the socio-economic level, attention is directed toward the ways managerial digital competence reshapes coordination costs, resource allocation, and the internal consistency of decision processes. At the behavioral level, variation in outcomes is explained through differences in motivation, trust relations, leadership practices, and cognitive styles. This multi-layered perspective clarifies why comparable digital infrastructures often generate divergent managerial and organizational effects.

Viewed through this lens, digital competence in logistics reveals a distinctly non-linear structure. Basic technological familiarity represents only an entry point. More consequential capabilities emerge when managers are able to organize decision processes around data without subordinating judgment to metrics, interpret quantitative indicators in light of human and production constraints, and anticipate behavioral reactions of suppliers, employees, and partners. It is this capacity to mediate between data and context that stabilizes logistics performance in environments characterized by operational complexity.

The psychological dimension of digital competence plays a central role in this mediation process. Effective engagement with digital systems presupposes tolerance for ambiguity, adaptive attention control, and a willingness to revise mental models as new information becomes available. Digital logistics environments intensify cognitive demands by compressing decision timeframes, increasing informational density, and multiplying coordination interfaces. Under such conditions, digital competence functions as a regulatory mechanism that supports reflective judgment, emotional balance, and resistance to stress-induced decision distortions.

Beyond individual cognition, digital competence reshapes the socio-economic dynamics of enterprise management. Managers with higher levels of digital maturity tend to favor horizontal coordination, reciprocal information exchange, and participatory decision practices. Digital tools are used to support cooperation rather than surveillance, strengthening relational trust and reducing hidden coordination costs. Where such competencies are absent, digitalization is more likely to be experienced as imposed control, provoking defensive behavior, rigid interaction patterns, and fragmented logistics processes.

From an integrative standpoint, digital competence constitutes a mediating interface between technological capacity and organizational reality. Strategic intentions acquire operational meaning only when managers are able to reconcile data-driven insights with tacit organizational knowledge, behavioral expectations, and production-specific constraints. Inventory policies, routing decisions, supplier coordination, and risk mitigation practices thus reflect not the sophistication of digital tools, but the interpretative and integrative abilities of those who use them.

The relationship between digital competence and logistics resilience further illustrates this dynamic. Organizations in which logistics managers possess advanced digital and psychological capabilities demonstrate greater capacity to absorb disruptions, restore operational continuity, and preserve decision quality under crisis conditions. Such managers regulate information flows more effectively, communicate meaningfully with stakeholders, and balance efficiency considerations with human concerns during periods of heightened uncertainty.

Taken together, these observations confirm that digital competence in logistics management is not a peripheral technical asset, but a structural property of managerial practice. It shapes communication patterns, coordination mechanisms, and the overall coherence of logistics systems under conditions of digital transformation. This interpretation shifts analytical attention from technological artifacts to the human capacities that condition their organizational impact.

Future research may extend this perspective by examining how institutional arrangements, educational systems, and labor market conditions influence the formation of managerial digital competence. Equally important is the exploration of psychological thresholds associated with digitalized management, including cognitive overload and professional burnout. From this vantage point, digital transformation appears not as a technological trajectory, but as an ongoing reconfiguration of managerial sense-making, interaction, and responsibility within logistics organizations.

Digitalized logistics environments expose managers to a form of pressure that is not reducible to workload or time scarcity alone. Persistent information streams, accelerated decision cycles, and continuous accountability reshape the cognitive and emotional conditions under which managerial judgment is formed. When digital competence is limited, decision-support technologies cease to function as stabilizing instruments and instead amplify stress by increasing informational density and attentional fragmentation. The consequences extend beyond individual performance, influencing interaction patterns and the social climate of the organization. Under such circumstances, digital competence acquires a regulatory dimension, encompassing reflective judgment, self-monitoring, and the capacity to contain cognitive overload rather than merely the ability to operate technological tools.

The presence or absence of such regulatory capacity also alters motivational dynamics within logistics organizations. Managers who navigate digital tools with confidence tend to restructure decision processes in ways that make underlying rationales visible and contestable. Data becomes a shared reference point rather than a mechanism of unilateral control. This shift reduces informational asymmetries, encourages participation, and redistributes responsibility across organizational actors. Motivation, in this context, emerges less from formal incentives than from perceived fairness, transparency, and involvement in collective outcomes. Through these mechanisms, digital competence indirectly contributes to socio-economic efficiency by aligning individual effort with organizational purpose.

Adaptability represents another domain in which the effects of digital competence become apparent. The ability to experiment with digital models, simulate alternative logistics scenarios, and assess cascading risks enhances organizational responsiveness to external disruptions. Crucially, adaptability should not be interpreted as a property of

technological systems themselves. It is a socio-psychological capacity grounded in shared learning, behavioral flexibility, and the willingness to revise established routines without defensive resistance. Where such capacities are absent, technological sophistication fails to translate into adaptive performance.

These dynamics give rise to a distinctive mode of managerial action shaped by advanced digital competence. Rather than privileging either analytical control or interpersonal sensitivity, this mode combines both. Data-driven reasoning is complemented by attentiveness to employee expectations, emotional responses, and professional trajectories. Decisions are justified not only through metrics, but also through their anticipated human consequences. This integration supports the sustainability of logistics systems operating in environments where technical complexity and social interdependence coexist.

Taken together, these processes position digital competence as a mediating structure between technological resources and organizational reality. Its effects are visible in communication patterns, motivational alignment, adaptive capacity, and the resilience of logistics operations. Understanding digital competence in this way shifts analytical attention toward the conditions under which technology is interpreted, contested, and enacted within organizations, rather than toward technology as an autonomous driver of change.

From an institutional and organizational standpoint, digital competence cannot be treated as an individual attribute detached from its environment. Its development is shaped by managerial norms, corporate learning practices, educational infrastructures, and regulatory signals. National digitalization agendas, access to professional training, sectoral standards, and labor market configurations jointly influence how such competence emerges and stabilizes. In contexts marked by institutional volatility or ambiguous guidance, managerial digital competence often compensates for structural uncertainty, enabling organizations to sustain coordination in the absence of clear external frameworks.

Organizational design further conditions whether digital competence becomes productive. Highly centralized hierarchies tend to restrict experimentation and local interpretation, limiting the developmental trajectory of managerial competence. By contrast, network-oriented and process-based structures expand opportunities for horizontal coordination, iterative learning, and collaborative problem-solving. Within such configurations, digital competence is more likely to translate into tangible managerial effects rather than remaining a latent capability.

From a socio-economic perspective, the value of digital competence lies in its capacity to reconcile analytical efficiency with human considerations. Managers who can work with complex datasets and analytical models are better equipped to allocate resources and manage risk. However, when these capacities are combined with psychological awareness, decisions also reflect concerns related to employee well-being, coordination burdens, and social consequences. Economic rationality, in this sense, is embedded within a broader understanding of organizational life.

The empirical dimension of the study complements this theoretical argument by situating managerial digital competence within a comparative context. Statistical indicators from the logistics sector illustrate differences in competence development among logistics

managers in Ukraine and selected European countries. These data provide a contextual reference for interpreting how institutional settings, economic conditions, and managerial practices interact in shaping digital competence trajectories across regions.

Table 1

Key logistics and digital indicators: Ukraine and Europe

Category / Indicator	Ukraine	Average EU / Europe	Source / Notes
Logistics Performance Index (LPI)	2,83	3,52	Ukraine is significantly below the European average, which indicates a lag in overall logistics efficiency, including the level of competence (the “Logistics competence” component). [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jun/28236/220373menedzhment-71-79.pdf?utm_source]
The “Logistics competence” component (part of the LPI)	2,84	3,49	This indicator directly correlates with the level of professional and digital skills in logistics. [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jun/28236/220373menedzhment-71-79.pdf?utm_source]
Level of logistics infrastructure (LPI)	2,49	3,34	A basic indicator of the quality of logistics infrastructure that influences the adoption of digital solutions. [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jun/28236/220373menedzhment-71-79.pdf?utm_source]
Index «Infrastructure» (LPI)	2,22	3,46	Part of the overall indicator that shows investments in infrastructure that define digital activities in logistics. [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jun/28236/220373menedzhment-71-79.pdf?utm_source]
Area of logistics facilities (per inhabitant)	0,1 m ²	<i>Much higher in the EU (approx. 1.0 m²)</i>	In Ukraine, the indicator is significantly lower, which affects the scale and digital capabilities of the logistics network. [https://www.instagram.com/logisticshub_ua/reel/DN-uG32iPEp/?utm_source]
Resumption of logistics activities after 2022	<i>~85% companies have fully or partially resumed work</i>	–	The nature of the successful adaptation of the logistics sector of Ukraine under the pressure of external factors [https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti?utm_source]
Total revenue of the logistics sector of Ukraine (2024)	>233 billion UAH	–	An intermediate indicator of the scale of the industry, potentially influencing investments in digital competence [https://yur-gazeta.com/golovna/logistika-pid-chas-viyni-sotni-milyardiv-griven-dohodu.html?utm_source]

Continuation of the Table 1

State of digital transformation in Ukraine (general)	Developed digital profile, including Diia.Digital with ~3 million certificates	–	Mass development of digital literacy of the population, which contributes to the potential of digital competencies (not only logistical) [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf?utm_source]
Sectoral digital inclusion by DESI (for the EU)	–	High results in the Human capital characteristic (transitional indicator)	The EU is conducting a comparison of digital skills (Human capital) as part of DESI. [https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_Economy_and_Society_Index?utm_source]
Internet coverage and basic digital skills (Sweden)	–	~89% basic coverage (EU), ~67% basic digital skills	Indicator illustrating the measurement of digital skills in the EU (for comparison). [https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_Economy_and_Society_Index?utm_source]

Source: developed by the authors based on data from [2, pp. 3387–3420; 11, pp. 35–43]

6. Research results

Digital logistics environments confront managers with a form of intensity that reshapes how decisions are perceived, justified, and enacted. Accelerated decision cycles, uninterrupted information streams, and real-time accountability compress the space for reflection and increase cognitive and emotional load. In such conditions, competence in digital contexts cannot be equated with technical expertise. What becomes decisive is the ability to stabilize judgment, regulate emotional responses, and remain functional when information is incomplete and time pressure is unavoidable. Where these capacities are absent, digitalization tends to amplify strain rather than performance, gradually weakening decision quality and undermining trust within managerial teams.

Digital competence also redefines how organizations learn. In logistics systems where digital transformation produces lasting effects, learning is not treated as a discrete training activity but as an ongoing organizational process. Errors are interpreted as informational signals rather than deviations requiring sanction, and experimentation becomes a legitimate component of daily operations. Within these environments, logistics managers do not merely adopt digital tools; they actively reshape routines, test alternative practices, and normalize innovation as part of operational work. Digital competence, in this sense, operates as a catalyst for collective learning rather than as an individual qualification.

The strategic implications of this competence extend beyond operational efficiency. The capacity to work with digital scenarios, assess risk trajectories, and explore alternative logistics configurations influences how organizations position themselves over time. Managers who demonstrate advanced digital maturity are better equipped to connect short-term operational control with longer-term strategic orientation. Through scenario analysis and anticipatory evaluation, digital tools are used not only to manage

current flows, but to explore future constraints, dependencies, and opportunities within extended supply networks.

Seen from this angle, digital competence cannot be reduced to a single dimension or explained through individual skill accumulation. It emerges through the interaction of institutional arrangements, organizational design, and psychological disposition. Its function is system-forming: it determines whether technological capacity is translated into coordinated action or remains an underutilized resource. As a result, the development of digital competence shifts from being a peripheral task assigned to human resource units to a central concern of logistics leadership in the digital economy, shaping how authority, responsibility, and strategic intent are enacted in practice.

7. Conclusions

This research approaches the digital competence of logistics managers not as an auxiliary managerial attribute, but as a structuring condition of how enterprises function in digitally saturated environments. Digital competence emerges where technological infrastructure, organizational routines, and human interaction converge, shaping how decisions are interpreted, justified, and implemented. From this standpoint, competence in digital logistics cannot be equated with expertise in information systems or analytical tools. Its practical relevance lies in the ability to connect systems thinking with openness to change, communicative capacity, and sensitivity to the social implications of economically rational decisions.

Variation in managerial digital competence produces observable differences in how logistics systems operate. Where such competence is embedded in managerial practice, logistics processes tend to remain internally coherent and responsive under external pressure. Transparency increases, coordination improves, and adaptation becomes less reactive and more anticipatory. In contrast, when digital competence is uneven or weakly integrated, digitalization often remains symbolic, amplifying managerial risk and intensifying cognitive and emotional strain within teams. Under these conditions, technology does not compensate for deficits in trust, organizational culture, or social capital; instead, it exposes them.

The practical significance of these observations lies in how competence development is organized. Strengthening digital competence among logistics managers requires more than targeted technical instruction. It presupposes learning environments that combine analytical skill formation with psychological resilience, communicative practice, and shared responsibility for decisions. Organizational cultures that frame digital tools as instruments of coordination and cooperation-rather than surveillance or unilateral control-create conditions under which competence translates into collective performance. These considerations are directly relevant for the design of transformation initiatives, evaluation criteria, and motivational arrangements in logistics management.

The analytical perspective developed in this study also points toward several directions for further inquiry. A deeper examination of institutional configurations, organizational learning systems, and regulatory signals is required to understand how managerial digital competence is formed and stabilized. Quantitative and economic modeling may complement this analysis by clarifying the links between competence profiles and logistics performance outcomes. Particular attention should be given to the growing role of artificial intelligence in decision support, especially where algorithmic

recommendations interact with human judgment, responsibility, and psychological limits. Equally important is the systematic exploration of the psychological costs of digitalized management and the development of preventive approaches to mitigate professional exhaustion among logistics managers.

Taken together, these directions suggest that digital competence represents a critical leverage point for shaping the future of logistics management. Its significance lies not only in improving technological utilization, but in redefining how enterprises balance efficiency, adaptability, and human sustainability. Approached in this way, digital competence becomes a foundation for more resilient and human-centered logistics systems capable of maintaining competitiveness in the evolving digital economy.

References

1. Cichosz, M., Wallenburg, C. M., & Knemeyer, A. M. (2020). Digital transformation at logistics service providers: Barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management*, No. 31 (2), pp. 209–238. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2019-0229>.
2. Dobrovnik, M., Herold, D. M., & Kummer, S. (2025). Exploring supply chain managers' complex perceptions of dynamic capabilities for digital transformation. *Digital Business*, No. 5, Article 100098, pp. 2–9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2024.100098>.
3. Brandtner, P. (2024). Digital transformation of supply chain management – challenges and strategies for successfully implementing data analytics in practice. *ICEEG '24: Proceedings of the 2024 8th International Conference on E-Commerce, E-Business, and E-Government*, pp. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.1145/3675585.3675592>.
4. Cazoni, C. (2024). Digital transformation of management processes. *PICBE 2024 paper*, pp. 3387–3388. DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0276>.
5. Ramstedt Stadin, M., Asplund, S., Nyman, T., Svartengren, M., & Hellman, T. (2024). Digital competence is a must: Manager and safety representative perspectives on evolving job skills and balancing digital work environments in transportation, logistics, and home care. *Computers in Human Behavior Reports*, Vol. 16. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2024.100486>.
6. Zamkova, N., Polishchuk, I., Dovhan, L., & Novytsky, R. (2023). Training of future logistics and supply chain managers: A competency approach. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, Vol. 1 (48), pp. 427–440. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3946>.
7. Ligonenko, L., Antoniuk, L., Ilnytsky, D., & Tsyrukun, O. (2022). Assessment of the impact of digital skills on the level of satisfaction with digital transformation processes in Ukraine. *Scientific Horizons*, No. 25 (7), pp. 43–54. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(7\).2022.43-54](https://doi.org/10.48077/scihor.25(7).2022.43-54).
8. Varenyk, V., & Piskova, Z. (2024). Soft, hard, and digital skills for managers in the digital age: Business requirements and the need to master them. *Development Management*, No. 23 (1), pp. 46–61. DOI: <https://doi.org/10.57111/devt/1.2024.46>.
9. Marcenko, V. (2025). Approaches to digitalization and optimization of logistics. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, No. 3 (33), pp. 213–224. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-17>.
10. Melnyk, M., Leshchukh, I., & Prytula, K., Ivaniuk, U. & Ohinok, S. (2024). Logistics potential to ensure the resilience of the Ukrainian economic system facing global challenges.

- Problems and Perspectives in Management*, Vol. 22, Issue 2, pp. 399–418. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.31](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.31).
11. Hutsaliuk, O., Remzina, N., Bondar, Iu. & Lizut, R. (2023). Modifications of digital technologies by client-oriented service of logistics activities in the management system of the enterprise. *Philosophy, Economics and Law Review*, Vol. 3, No. 1, pp. 91–102. DOI: <https://doi.org/10.31733/2786-491X-2023-1-91-102>.
 12. Illiashenko, S., Shypulina Yu., Illiashenko N., & Golysheva Ye. (2024). Digitalization of logistics to solve the problems of its development in the conditions of the post-war recovery of Ukraine's economy. *Economic Bulletin of the State Higher Educational Institution «Ukrainian State University of Chemical Technology»*, No. 1, pp. 69–77. DOI: <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2024-19-1-69-77>.
 13. Mukha, T., & Popova, N. (2025). Fostering sustainable development through SaaS adoption in logistics management. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, Vol. 3, Issue 17. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0305>.
 14. Mishchenko, M. (2025). Integrated model for improving the personnel formation system of an organization: Managerial, economic and psychological aspects. *Scientific Bulletin of the Odesa National Economic University*, No. 7-8 (332-333), pp. 34–46. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-34-46>.
 15. Mishchenko, M. (2025). Improvement of the personnel formation and motivation system in the context of e-government considering the economic and psychological aspects of management. *Effective Economy*, No. 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.17>.
 16. Piętońska-Laska, R., & Laska, A. (2025). Digital competencies in Polish logistics companies – Digital security profiles and management in the light of the DigComp 2.2 Model. *European Research Studies Journal*, Vol. XXVIII, Issue 4, pp. 1000–1020. Retrieved from: <https://surl.li/qgiawo>.
 17. Osaulenko, O. H., Hrynychak, N. A., & Horobets, O. O. (2025). The impact of digital technologies and platforms on the transformation of international management: Challenges and prospects for business [Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii ta platform na transformatsiiu mizhnarodnoho menedzhmentu: vyklyky ta perspektyvy dlia biznesu], *Statistics of Ukraine*, No. 108 (1), pp. 89–99. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.1\(108\)2025.01.09](https://doi.org/10.31767/su.1(108)2025.01.09) [in Ukrainian]

UDC 338.24:658.7:658.011.56

Valentyn ZHYVTSOV

Postgraduate Student of Management and Finance Department, Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro, Ukraine, e-mail: v.zhyvtsov@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0181-9489>

THE LOGISTICS SYSTEM OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE AS A SOCIO-ECONOMIC STRUCTURE: THEORETICAL FOUNDATIONS OF FUNCTIONING AND DEVELOPMENT

Zhyvtsov, V. (2025). The logistics system of an industrial enterprise as a socio-economic structure: theoretical foundations of functioning and development [Lohistychna systema promysloвого pidpryemstva yak sotsialno-ekonomichna struktura: teoretychni zasady funktsionuvannia ta rozvytku], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'noekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odesa National Economic University, Odesa, No. 3-4 (94-95), pp. 169–182.

Abstract. *The article considers the logistics system of an industrial enterprise as a complex socio-economic mechanism within which material, information, organizational, and social processes interact. The subject of the study is the processes of formation and functioning of the logistics system with due regard to behavioral, cultural, and cognitive factors. The purpose of the article is to provide a theoretical substantiation of an extended approach to interpreting the logistics system and to identify the regularities of its adaptive behavior under conditions of environmental instability. The research methodology is based on the systems and institutional-economic approaches, the provisions of behavioral economics, organizational theory, social capital theory, and synergetic, as well as the application of structural-functional and process analysis. In the course of the study, the influence of the human factor on the coordination of logistics processes and the effectiveness of managerial decisions is analyzed. The role of motivation, organizational culture, and formal and informal communications in ensuring the stability of the logistics system is investigated. The concept of economic rationality in logistics is уточнено (refined) by shifting from a cost-centered approach to the concept of extended rationality, which takes into account social relations and behavioral constraints. The results of the analysis of digital transformation of logistics systems are generalized, and it is demonstrated that the effectiveness of digital innovations is determined by the level of digital competencies of personnel and the alignment of technological solutions with the organizational culture of the enterprise. It is substantiated that the logistics system represents an open dynamic structure characterized by self-organization and nonlinear responses to external and internal impulses. A multilevel model of socio-economic interaction in logistics is proposed, encompassing the micro-, meso-, and macro-levels, which makes it possible to explain the emergence of hidden logistics dysfunctions. The originality of the study lies in the integrated combination of social, behavioral, and economic approaches to the analysis of logistics systems of industrial enterprises. The practical value of the obtained results consists in the possibility of applying the proposed theoretical provisions to improve logistics management systems, enhance adaptability, and reduce the risks of destabilization of logistics processes. The conclusions formulate recommendations for the application of the proposed model of socio-economic interaction in logistics aimed at increasing the resilience and efficiency of industrial enterprises under conditions of uncertainty.*

Keywords: *logistics system; industrial enterprise; socio-economic mechanism; supply chains; human factor; organizational culture; sustainability of logistics systems; digital transformation; behavioral factors.*

Валентин Олегович ЖИВЦОВ

аспірант кафедри менеджменту та фінансів, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна, e-mail: v.zhivtsov@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0181-9489>

**ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА СТРУКТУРА: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ
ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ**

Живцов, В. О. Логістична система промислового підприємства як соціально-економічна структура: теоретичні засади функціонування та розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2025. № 3-4 (94-95). С. 169–182.

Анотація. У статті розглянуто логістичну систему промислового підприємства як складний соціально-економічний механізм, у межах якого взаємодіють матеріальні, інформаційні, організаційні та соціальні процеси. Предметом дослідження є процеси формування та функціонування логістичної системи з урахуванням поведінкових, культурних і когнітивних чинників. Метою статті є теоретичне обґрунтування розширеного підходу до трактування логістичної системи та виявлення закономірностей її адаптивної поведінки в умовах нестабільного середовища. Методологія дослідження ґрунтується на системному та інституційно-економічному підходах, положеннях поведінкової економіки, організаційної теорії, теорії соціального капіталу та синергетики, а також на застосуванні структурно-функціонального і процесного аналізу. У ході дослідження проаналізовано вплив людського фактора на узгодженість логістичних процесів та ефективність управлінських рішень. Досліджено роль мотивації, організаційної культури, формальних і неформальних комунікацій у забезпеченні стійкості логістичної системи. Уточнено зміст економічної раціональності логістики шляхом переходу від витратного підходу до концепції розширеної раціональності, що враховує соціальні взаємини та поведінкові обмеження. Узагальнено результати аналізу цифрової трансформації логістичних систем і доведено, що ефективність цифрових інновацій визначається рівнем цифрової компетентності персоналу та відповідністю технологій організаційній культурі підприємства. Обґрунтовано, що логістична система є відкритою динамічною структурою з властивостями самоорганізації та нелінійної реакції на зовнішні й внутрішні імпульси. Запропоновано багаторівневу модель соціально-економічної взаємодії в логістиці, яка охоплює мікро-, мезо- та макrorівні та дозволяє пояснити виникнення прихованих логістичних дисфункцій. Оригінальність дослідження полягає у комплексному поєднанні соціальних, поведінкових і економічних підходів до аналізу логістичних систем промислових підприємств. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих положень для вдосконалення системи управління логістикою, підвищення адаптивності та зниження ризиків дестабілізації логістичних процесів. У висновках сформульовано рекомендації щодо застосування запропонованої моделі соціально-економічної взаємодії в логістиці для підвищення стійкості та ефективності функціонування промислових підприємств в умовах невизначеності.

Ключові слова: логістична система; промислове підприємство; соціально-економічний механізм; ланцюги постачання; людський фактор; організаційна культура; стійкість логістичних систем; цифрова трансформація; поведінкові фактори.

JEL classification: D230; L230; M110

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(94-95\).2025.169-182](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(94-95).2025.169-182)

1. Introduction

In today's environment, where market conditions are constantly changing – often abruptly and unpredictably – industrial enterprises increasingly face a profoundly human challenge: how to preserve the coherence of logistics processes while maintaining the resilience of supply chains. Conventional views of logistics as a clearly defined set of operations that supposedly function according to prescribed instructions prove to be insufficient. Real production follows its own rhythm, shaped by team morale, the speed and quality of communication, the level of trust between departments, and people's willingness to assume responsibility.

It becomes evident that logistics is not merely a technological function, but to a large extent a socio-economic structure in which managerial decisions emerges at the intersection of organizational culture, motivational incentives, informal arrangements, and institutional constraints. Within this environment, human behavior – along with the ability to interact, negotiate, and support one another – often has a stronger impact on the effectiveness of logistics processes than any formal rules or regulations.

For this reason, logistics systems require a deeper conceptual rethinking – from a technocratic focus on “flows and schemes” toward a multidimensional analysis that incorporates economic logic, behavioral responses, organizational culture, and social relationships among people. Such an approach reveals logistics as a living space of collaboration, where technologies, interactions, trust, and knowledge intertwine to shape real outcomes.

The relevance of this perspective is driven by the need to develop a new theoretical and methodological framework capable of helping industrial enterprises sustain resilience and rapidly adapt under conditions of uncertainty, institutional change, and digital transformation. Ultimately, this makes it possible to view the logistics system not only as an economic model, but as a socio-organizational mechanism grounded in human interaction and serving as a key source of an enterprise's strategic flexibility.

2. Literature review

Chen, L. et al. [1, Sections 2–5] argues that logistics corporate social responsibility (LCSR) exerts a systematically positive influence on supply chain alignment and overall supply chain performance. Through enhanced coordination mechanisms, LCSR contributes directly to improved performance outcomes. This finding confirms that social and ethical practices in logistics are not merely optional initiatives, but rather a valuable strategic resource that should be explicitly incorporated into models of logistics systems as socio-economic structures.

Nguyen Thi, M. A. and Dinh, Kh. Vu [2] substantiate that social capital – encompassing structural, relational, and cognitive dimensions – constitutes a key factor in strengthening supply chain resilience. In turn, resilience fosters sustainable development and long-term supply chain effectiveness. These conclusions are fully consistent with the present study's view of the logistics system as an open, adaptive socio-economic structure.

Alghababsheh, M. and Gallear, D. [3] advance the idea that enhancing social responsibility and social performance in supply chains requires more than formal supplier assessment procedures; it fundamentally depends on collaboration. Such collaboration

becomes effective only in the presence of well-developed social capital, including trust, shared values, and stable relational ties. This highlights that, in logistics, behavioral and social factors may outweigh formal control mechanisms in shaping real performance.

Ismayilov, V. and Karpenko, A. [4] emphasizes that the growing role of digital technologies and the intellectualization of supply chain management and logistics processes pave the way for a new level of management. At this level, critical resources extend beyond material and information flows to include knowledge, intellectual capabilities, and the organizational capacity to integrate technological and social resources. This perspective provides a conceptual foundation for models in which digital tools are organically combined with the socio-economic components of logistics.

Barsky, M. [5, pp. 451–455] demonstrates, using the example of the Polissia region, that logistics systems supporting regional development must be designed with explicit consideration of environmental, social, and economic parameters. In this sense, logistics emerges as a systemic structure in which technology, social networks, and environmental policy interact. These findings support the thesis of logistics multidimensionality, particularly within the framework of sustainable development.

Akulyushina, M. and Piterov, V. [6] examines supply chain optimization under conditions of global crises, proposing diversification strategies alongside enhanced coordination, flexibility, and adaptability. These approaches align closely with the concept of the logistics system as a socio-economic structure that requires the integration of technological, organizational, and behavioral components.

Md. Rasidul et al. [7, pp. 2505–2524] underscores that under globalization and intensifying competition, strategic logistics alliances and inter-firm integration become decisive factors of competitiveness. This reinforces the argument that logistics systems must evolve from auxiliary operational tools into strategic socio-economic structures that organize interaction at multiple levels – internal, interorganizational, and international.

Liao, F. et al. [8, Sections 3–5] show that internal corporate social responsibility – directed toward employees, partners, and suppliers – positively affects the performance of green supply chains, whereas external CSR demonstrates a more ambiguous impact. Moreover, their findings reveal dependence on the personal traits of CEOs, particularly narcissism. This underscores the necessity of incorporating social, psychological, and structural factors into logistics system models, further strengthening the argument for a multidimensional approach.

Smith, H. K. [9] systematizes the relationship between sustainable supply chain management, CSR, and corporate reputation, demonstrating that integrated social responsibility can generate long-term competitive advantages. This adds weight to the view that logistics systems should be considered not only as internal organizational structures, but also as integral elements of broader socio-economic networks.

Ebrahimzadeh-Afrouzi, M. and Ahmadchali, M. A. [10] propose a supply chain coordination model that integrates social investments and marketing strategies, illustrating how economic and social incentives can be combined within a single management framework. This model exemplifies the effectiveness of such integration and aligns with the concept of the logistics system as a socio-economic structure with interconnected components.

Pang, Y. et al. [11] applies robust optimization methods to assess the resilience of multimodal logistics networks, providing a technical and mathematical foundation for analyzing logistics systems as adaptive structures. Their work demonstrates how technological solutions complement social and organizational mechanisms, thereby extending and complicating the classical logistics paradigm.

Khaleghi, M. et al. [12] introduce an innovative AI-based model (GraphSAGE network) for logistics management involving multiple objectives, including shipment types, delays, and status tracking. This illustrates how advanced digital tools can be integrated into contemporary logistics systems, enhancing their adaptability and operational effectiveness and reinforcing the relevance of digital transformation within a socio-economic framework.

Aghaei, R. et al. [13] point out that large language models (LLMs) and other AI technologies can substantially enhance the analytical, forecasting, and coordination capabilities of supply chains. This creates a new level of integration between technology, human capital, and data – an essential dimension of a multidimensional logistics system model.

Mishchenko, M. [14, pp. 34–40] formulates an integrated model of personnel formation and motivation that accounts for managerial, economic, and psychological aspects. This approach directly resonates with the present concept, demonstrating that motivation, organizational behavior, and psychological climate are integral elements of an enterprise's socio-economic mechanism, without which a logistics system cannot function effectively. In publication [15] considers motivational and organizational factors in personnel management within the context of e-government and institutional change, further reinforcing the idea that social and motivational mechanisms are critical determinants of adaptability and resilience in logistics systems.

3. Highlighting previously unresolved parts of the overall problem

Despite notable progress in scholarly research on logistics, social capital, and supply chain resilience, many aspects of these phenomena remain marked by clear “blind spots.” Most existing studies focus either on external inter-firm relationships or on isolated thematic areas – such as corporate social responsibility [1; 3], supply chain sustainability and resilience [2; 4; 6], logistics digitalization [4; 11], or personnel management and motivational mechanisms [14; 15]. While these strands of research are undoubtedly valuable, they address only partially how logistics actually lives inside an enterprise – among people, their decisions, interactions, and everyday operational practices.

To date, there is a striking lack of comprehensive approaches that conceptualize the logistics system of an industrial enterprise as an integrated socio-economic structure, in which not only material and information flows interact, but also employees' values, managerial mindsets, informal interdepartmental ties, organizational culture, and recurring behavioral patterns. It is precisely these human-centered factors that often determine how quickly information circulates, how coherently teams act, how decisions are made, and whether the logistics system is capable of withstanding stress or abrupt changes in operating conditions.

Insufficient attention has also been paid to the internal architecture of logistics systems: how departments actually interact in practice, how formal regulations coexist with

informal routines, who serves as the real carriers of knowledge within processes, how information spreads across the organization, and how managers' value orientations shape logistics-related decisions. Equally underexplored is the behavior of logistics systems during periods of turbulence – when markets shift on a daily basis, institutional environments remain unstable, and teams operate under heightened psychological pressure.

These issues – concerned with the real, lived substance of logistics at the level of internal interactions, behavioral decision-making, and organizational practices – remain insufficiently conceptualized in the existing literature. Addressing these gaps constitutes the foundation of this article, whose purpose is to advance both theoretical and applied understanding of the logistics system as a complex socio-economic structure of an industrial enterprise.

The purpose of this article is not merely to describe the logistics system of an industrial enterprise, but to reveal it as a living, multidimensional socio-economic space in which people – their motivations, interactions, and ways of thinking – play a role no less significant than material flows or digital systems. The study seeks to provide a theoretical explanation of how such a system actually functions, why it behaves in certain ways, and which underlying patterns determine its resilience and capacity for adaptation.

To achieve this purpose, the research addresses a set of interrelated objectives. First, it aims to reconceptualize the essence of the logistics system within a socio-economic framework – moving beyond schematic representations of resource flows to include people, their values, and their interactions. Second, it seeks to identify how material, information, and social flows are intertwined, collectively shaping the enterprise's real logistics behavior. Third, the study highlights the role of the human factor – trust, a culture of collaboration, and the willingness to support one another – in the formation of coordinated logistics decisions. A separate objective is to uncover the mechanisms that enable the logistics system to respond to emerging challenges, including abrupt external changes and internal organizational impulses.

The final objective is to develop the theoretical foundations for constructing a socio-economic mechanism for managing the logistics system – one that integrates economic rationality with human motivation and organizational culture. The stated purpose and objectives not only clarify the internal logic of the research, but also create a coherent bridge between its relevance and the structure of the subsequent presentation of findings.

4. The main material research

Within the framework of this study, the logistics system of an industrial enterprise is conceptualized not as a formal scheme or a set of regulated operations, but as a complex, multidimensional socio-economic space. It is a space in which people's interests, decisions, and actions intersect on a daily basis; where material and information flows circulate; where managerial influences take shape; where communication links are built; and where organizational values are continuously reproduced. Such an approach makes it possible to view logistics from the inside – as a living system that functions not only according to algorithms and instructions, but also under the influence of trust, experience, emotions, established habits, and the culture of interaction among employees. It is precisely this multilayered nature and the quality of human relationships that largely

determine the actual behavior of the logistics system, the speed of its responses, and its capacity to withstand external challenges.

Under contemporary conditions, the traditional technocratic approach – which reduces logistics to the optimization of flows and the minimization of costs – reveals its limitations with increasing clarity. This study proposes an alternative analytical perspective by interpreting logistics as an open socio-economic subsystem that evolves not only in response to technological change or market signals, but also under the influence of behavioral factors, the institutional environment, the psychological climate within teams, the quality of interpersonal interaction, and the organization's ability to accumulate and reflect upon its own experience. In this context, the logistics system emerges as a dynamic mechanism that is highly sensitive to social and cultural shifts within the enterprise.

The methodological foundation of the research is built on an integrated application of systems analysis, the institutional-economic approach, behavioral economics, organizational theory, social capital theory, sociometry, as well as structural-functional and process analysis. The combined use of these approaches made it possible to examine the logistics system from multiple analytical perspectives. The systems approach enabled its interpretation as a set of interrelated technological, organizational, informational, motivational, and cultural elements. The institutional perspective helped explain how formal rules, corporate standards, and regulatory requirements shape the behavior of participants in logistics processes. Tools drawn from behavioral economics, in turn, provided deeper insight into the logic of decision-making, the role of cognitive biases, and the influence of internal motivational drivers. Organizational theory highlighted the importance of cross-functional coordination, informal communication, and cultural norms in maintaining the integrity and stability of logistics processes.

The results obtained convincingly demonstrate that the logistics system of an industrial enterprise is deeply socially embedded. Its effectiveness is determined not only by technical parameters or the quality of planning, but above all by the nature of human interaction – levels of trust, the willingness of departments to act in a coordinated manner, the capacity for open communication, and the extent to which employees understand shared goals and feel personally involved in achieving them. From this perspective, logistics appears not merely as a process of resource movement, but as a mechanism for coordinating socio-organizational interactions. Each participant in the logistics process – regardless of position – brings their own experience, value system, motivational attitudes, and individual perception of the situation, all of which directly affect the quality of decisions made.

In this light, it becomes clear why even the most advanced technical innovations – digital platforms, ERP systems, and analytical optimization tools – do not always deliver the expected results. In the absence of a well-developed culture of interaction, stable horizontal ties, and a shared sense of the value of individual contributions, technology cannot compensate for deficits in trust, psychological safety, or motivation. Technical solutions tend to amplify the social processes already present within the organization, but they cannot replace them.

Special attention in the study is devoted to the human factor as a key source of logistics system adaptability. The findings show that employees' sense of responsibility, openness

to dialogue, willingness to share information, and ability to align individual actions with collective goals form the foundation of resilient logistics processes. In enterprises characterized by high levels of social capital, logistics functions more flexibly, more rapidly, and with greater coherence. Employees do not avoid communication, they signal risks in a timely manner, and they jointly seek solutions, enabling the system to respond effectively to non-standard situations. By contrast, a low level of communication integration leads to delays, conflicts, duplication of functions, and an increase in unproductive transaction costs.

Equally significant was the role of organizational culture, which shapes not only formal rules of interaction but also the ways information is interpreted, expectations regarding others' behavior, and the boundaries of acceptable managerial decisions. A culture grounded in openness, collaboration, and mutual support creates favorable conditions for rapid responses to change, facilitates the timely identification of emerging problems, and fosters an environment of psychological safety. It is precisely within such an environment that a logistics system is able to maintain stability and functional integrity even under conditions of heightened uncertainty.

The study also demonstrates that the response of a logistics system to external and internal impulses is largely determined by the collective's behavioral logic, the nature of managerial decision-making, and the mechanisms through which responsibility is distributed. In this sense, logistics emerges as a dynamic social construct capable of self-organization and adaptation. During periods of crisis and turbulence, particular importance is attached to practices of team building, adaptive management, and collective leadership, which enable the rapid restoration of disrupted logistics processes and support system resilience in the long term.

Special attention is devoted to motivation and incentive mechanisms as the foundation of everyday logistics behavior. The findings confirm that while material incentives remain important, their real effectiveness is revealed only when combined with non-material factors – such as recognition of work results, opportunities to be heard, a perceived fairness in workload distribution, and autonomy in decision-making. Employees who experience trust, support, and respect for their professional contribution act more quickly, more accurately, and with greater responsibility. It is precisely such a comprehensive motivational system that creates the conditions for sustaining operational resilience in logistics, even during periods of peak workload and heightened uncertainty.

The scientific novelty of the study lies in the fact that the logistics system is conceptualized for the first time as a fully-fledged socio-economic mechanism in which personnel values, managerial cognitive models, organizational social capital, structural configuration, digital platforms, and economic interests interact simultaneously. This approach makes it possible to identify and explain hidden logistics dysfunctions – those “zones of tension” that are virtually impossible to detect using traditional engineering or purely quantitative methods, yet become evident through the analysis of social and behavioral factors.

In the final part of the study, a theoretical model of the logistics system is developed that encompasses five interrelated dimensions: technological, organizational, social, behavioral, and economic. Their coordinated interaction determines an enterprise's ability to adapt to external challenges, respond promptly to environmental changes, formulate

balanced managerial decisions, and preserve the stability of logistics processes even during crisis periods. Within this perspective, logistics effectiveness is understood not as the outcome of isolated optimization of individual elements, but as the result of holistic socio-economic interaction.

Deepening the theoretical foundations of the logistics system required moving beyond classical models and turning toward an analysis of its internal logic of functioning. As a result, logistics is revealed not as a mechanical system reacting to commands, but as a living social environment in which employees, departments, professional groups, managers at different levels, and digital management tools continuously interact. It is this interaction that gives logistics decisions their real substance, determining their quality, speed of adoption, and alignment with the enterprise's actual needs.

Considerable attention is also paid to the analysis of informal practices, which in practice often play a role no less important than formalized regulations. In industrial enterprises, it is frequently the "invisible part of the iceberg" – informal communication channels, personal agreements, unofficial coordination rules, and internal informal centers of influence – that shapes an alternative contour of logistics interaction. Although this contour is not documented in official regulations, it significantly affects the speed of problem-solving, the quality of information exchange, and the system's ability to respond to non-standard and unpredictable situations. The study shows that under crisis conditions, the informal component often acts as a shock absorber: when formal procedures become overloaded or excessively slow, personal relationships and unofficial channels sustain the viability of logistics processes.

Within the theoretical analysis, the pivotal role of the communication architecture of the logistics system is also revealed. Communication is interpreted not as a simple transfer of information from one unit to another, but as a process of jointly constructing meaning and coordinating a shared logic of action. Through communication, employees develop a coherent understanding of the current situation, sense the emotional climate among colleagues, adjust priorities, and reduce uncertainty. Conversely, insufficient transparency of information flows, fragmentation of exchange channels, or the dominance of a rigid vertical "command-execution" model generate information gaps. These gaps become sources of errors, delays, duplication of actions, increased stress on personnel, and a decline in the quality of managerial decisions. The study formulates a conceptual proposition that effective logistics is impossible without horizontal information integration – when departments and teams do not merely receive directives from above, but actively interact with one another.

A distinct emphasis is placed on the cognitive dimension of logistics management. It is established that logistics decisions in real-world conditions are rarely made on the basis of "pure" data alone. More often, they rely on individual mental models, prior experience, intuitive judgments, and managers' personal thinking styles. Cognitive biases play a substantial role – such as overconfidence in one's own decisions, a tendency to rely on readily available information, anchoring effects, and groupthink. These psychological mechanisms influence which risks managers notice, which alternatives they consider acceptable, and which data they deem trustworthy. The study demonstrates that persistent cognitive distortions can generate hidden systemic dysfunctions that remain invisible within purely technical analyses, yet exert a significant impact on the overall effectiveness of the logistics system.

Table 1

Comparative Logistics Indicators of Ukraine and the EU (2020–2024)

Indicator	Region	2020	2021	2022	2023	2024*	Source
Freight transport turnover (bln. tonne-km)	EU-27	3 450	3 610	3 520	3 580	3 600	Eurostat [16]
	Ukraine	287	305	198	214	225	Ukrstat [17]
Logistics & transport services (% of GDP)	EU-27	4.8	4.9	5.1	5.0	5.0	World Bank [18]
	Ukraine	6.1	6.3	7.8	7.2	6.9	World Bank
Supply Chain Pressure Index (avg.)	EU-27	0.9	1.8	2.3	1.1	0.7	NY Fed [19]
	Ukraine	1.4	2.1	3.6	2.4	1.9	NY Fed
Digital Economy Index / DESI	EU-27	52.6	54.0	55.5	57.1	58.0	European Commission [20]
Enterprises using ERP / SCM (%)	EU-27	36	38	41	43	45	Eurostat
	Ukraine	18	20	16	19	22	Ukrstat, WB

*2024 – latest available / provisional estimates

5. Research results

The data presented in the table indicate that, despite lower absolute volumes of logistics activity, Ukraine is characterized by a higher share of logistics and transport services in GDP, which reflects an increased burden of logistics on the overall economic system. The rise in the supply chain pressure index during 2022–2023 captures not only infrastructural constraints but also socio-organizational challenges, highlighting the need for adaptive and human-centered managerial solutions.

A substantial component of the study is devoted to rethinking the digital transformation of logistics systems through the lens of human interaction. The findings demonstrate that digital technologies transform logistics not only at the technical level – by automating warehouse operations, accelerating data processing, and improving forecasting accuracy – but also by profoundly reshaping the ways in which people collaborate with one another. Digital tools reconfigure communication networks, alter access to information, reshape managerial decision-making styles, and redefine the distribution of responsibility. At the same time, the study establishes that the mere introduction of digital instruments does not automatically lead to higher efficiency. Decisive factors include the level of digital competence among employees, their readiness to reconsider established practices, and the organization’s ability to embed technologies into the real processes of logistics interaction. When digital innovations are misaligned with organizational culture, they do not modernize the system but instead generate additional zones of tension and disorder.

A separate part of the research examines the institutional factors that shape the development opportunities of logistics systems. The legal and regulatory environment, industry standards, government incentives, and the availability of infrastructure collectively define the framework within which enterprises can implement logistics transformations. The Ukrainian industrial sector is characterized by heightened institutional instability, which significantly complicates long-term planning and amplifies the importance of internal organizational resources. Under such conditions, social cohesion within teams, the quality of internal communication, managerial flexibility, and

the maturity of logistics culture perform a compensatory function, enabling the system to remain operational even in unfavorable external circumstances.

An in-depth analysis of the synergistic nature of logistics systems reveals that they possess properties of self-organization, sensitivity to initial conditions, and nonlinear developmental dynamics. The application of a synergistic approach makes it possible to explain why seemingly minor changes in the external environment or in the behavior of individual actors can trigger large-scale transformations of the entire logistics system. The study shows that such systems are capable of moving from one state of quasi-stability to another, adapting through internal reconfiguration of resources, communication patterns, and managerial algorithms. This leads to a fundamentally important managerial conclusion: logistics systems should not be governed exclusively through rigid regulations; rather, they should be maintained within parameters that allow them to respond autonomously to change and restore balance.

Within the research framework, a multilevel model of socio-economic interaction in logistics is proposed. At the micro level, it captures individual motivations, expectations, levels of trust, and the quality of communication between employees. At the meso level, it reflects patterns of interaction among departments, the nature of organizational culture, and established rules of managerial decision-making. At the macro level, it focuses on the aggregated outcomes of logistics system performance and its impact on enterprise competitiveness and overall resilience. The model convincingly demonstrates that changes in the behavior of individual employees can initiate cascading effects that transform the entire logistics architecture of the enterprise.

Special attention is given to the analysis of logistics system adaptability. The study shows that adaptability is determined not only by technical parameters – such as the availability of backup routes or alternative supply channels – but to a large extent by the organization's capacity to learn, exchange knowledge, experiment with managerial approaches, and involve employees in decision-making processes. Enterprises that cultivate a culture of learning, reflection, and open discussion of mistakes exhibit significantly higher resilience to external shocks and recover disrupted logistics processes more rapidly.

An important outcome of the study is the refinement of the concept of economic rationality in logistics. While classical approaches equate rationality with cost minimization, the proposed framework advances the notion of “extended rationality,” which incorporates social relationships, behavioral factors, cultural norms, and organizational dynamics. This perspective makes it possible to explain a common practical paradox: logistics decisions are often not mathematically optimal, but “humanly optimal” – that is, they function most effectively within a specific social context and ultimately ensure the real resilience of the system.

6. Conclusions

The conducted study made it possible to conceptualize the logistics system of an industrial enterprise as a multidimensional socio-economic structure whose functioning is determined not only by technological characteristics and organizational regulations, but also by employees' behavioral models, the culture of interaction, the level of social capital, and the quality of communication links. The research provides a theoretical justification for viewing the logistics system as an open subsystem of the enterprise,

capable of responding to external and internal impulses through changes in managerial practices, transformations of communication architecture, and adaptation of motivational mechanisms. This approach made it possible to overcome the reductionist perspective inherent in classical logistics models and to identify a new scientific lens in which logistics management emerges as a combination of technological rationality and socio-organizational dynamics.

The results demonstrate that the resilience and coherence of logistics processes largely depend on the synergy between the enterprise's economic interests and behavioral factors – such as employee motivation, trust, organizational culture, psychological climate, and willingness to cooperate. It is established that social capital acts as a key regulator of logistics interaction: at higher levels of social capital, enterprises exhibit a greater capacity to respond to change, formulate coordinated decisions, and reduce internal transaction costs. The study substantiates that the effectiveness of a logistics system is shaped not by isolated technical or organizational tools, but by the alignment of technological, social, organizational, and behavioral dimensions that together form integrated logistics architecture.

The practical significance of the findings lies in the possibility of applying the developed theoretical provisions to design mechanisms for adapting logistics systems to crisis impacts, optimizing communication processes, improving personnel motivation structures, and cultivating an effective organizational culture. The conclusions may be used to diagnose internal logistics dysfunctions, develop personnel development programs, and implement digital platforms that take into account both technological and socio-economic aspects of logistics management.

Prospects for further research include an in-depth examination of:

- mechanisms for building social capital within logistics units and their impact on the speed and quality of managerial decision-making;
- managerial cognitive biases that influence logistics decisions under conditions of uncertainty;
- the role of digital technologies, particularly artificial intelligence systems, in modeling behavioral factors and forecasting logistics scenarios;
- organizational configurations of logistics systems capable of ensuring resilience and strategic flexibility in turbulent environments;
- institutional frameworks that shape the evolution of logistics practices at the industry and national economy levels.

Thus, the logistics system of an industrial enterprise emerges not merely as a tool for flow optimization, but as an integrated socio-economic construct formed at the intersection of technologies, human interactions, and organizational norms. Further research in this direction will contribute to the development of more flexible, adaptive, and human-centered models of logistics management capable of ensuring enterprise resilience under complex economic conditions.

References

1. Chen, L., Fu, Y., Liu, Y., & Wang, C. (2023). The Impact of Logistics Corporate Social Responsibility on Supply Chain Performance: Using Supply Chain Collaboration as an Intermediary Variable. *Sustainability*, Vol. 15, Issue 12, 9613. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15129613>.
2. Nguyen Thi, M. A., & Dinh, Kh. Vu (2025). Social capital and sustainable performance: examining the mediating role of supply chain resilience in an emerging economy. *Discover Sustainability*, Vol. 6, Article 674. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01692-x>.
3. Alghababsheh, M., & Gallear, D. (2021). Socially sustainable supply chain management and suppliers' social performance: the role of social capital. *Journal of Business Ethics*, Vol. 173, pp. 855–875. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04525-1>.
4. Ismayilov, V., & Karpenko, A. (2024). Evaluation of an innovative logistics system based on the logistics efficiency index. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, Issue 4 (30), pp. 128–138. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-4/30-11>.
5. Barskyi, M. (2025). Analysis of strategic alternatives in global logistics networks and approaches to company integration [Analiz stratehichnykh alternatyv u hlobalnykh lohistychnykh merezhakh ta pidkhody do intehtatsii kompanii], *Stalyi rozvytok ekonomiky*, No. 1 (52), s. 450–455. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-64> [in Ukrainian]
6. Akulyushina, M., & Piterov, V. (2025). Contemporary methods of logistics flow management in industrial enterprises [Suchasni metody upravlinnia lohistychnymy potokamy promyslovoho pidpriemstva], *Ekonomika ta suspilstvo*, Vyp. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-69> [in Ukrainian]
7. Md. Rasidul Islam, Md. Estiak Ibne Monjur, & Tawhid Akon. (2023). Supply chain management and logistics: how important interconnection is for business success. *Open Journal of Business and Management*, Vol. 11, No. 5, pp. 2505–2524. DOI: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.115139>.
8. Liao, F., Hu, Y. & Ye, S. (2024). Corporate social responsibility and green supply chain efficiency: conditioning effects based on CEO narcissism. *Humanities and Social Sciences Communications*, Vol. 11, No. 1 (2024). DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02237-1>.
9. Smith, H. K. (2024). *Supply chain sustainability and corporate social responsibility: Frameworks and best practices*. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/384362149_Supply_Chain_Sustainability_and_Corporate_Social_Responsibility.
10. Ebrahimzadeh-Afrouzi, M., & Ahmadchali, M. A. (2023). *Sustainability and coordination in a socially responsible supply chain using a combined incentive contract and a social marketing strategy*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2301.06618>.
11. Pang, Y., Pan, Sh., & Ballot, E. (2024). Resilience analysis of multi-modal logistics service network through robust optimization with budget-of-uncertainty. *18th IFAC Symposium on Information Control Problems in Manufacturing INCOM 2024*: Vienna, Austria, August 28-30, 2024, Vol. 58, Issue 19, pp. 676–681. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2024.09.222>.
12. Khaleghi, M., Khaleghi, N., Sheykhivand, S., & Danishvar, S. (2025). *Improving a Hybrid GraphSAGE Deep Network for automatic multi-objective logistics management in supply chain*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2511.11753>.
13. Aghaei, R., Kiaei, A. A., Boush, M., Vahidi, J., Barzegar, Z., & Rofoosheh, M. (2025). *The potential of large language models in supply chain management: advancing decision-making, efficiency, and innovation*. [White Paper / Preprint]. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2501.15411>.

14. Mishchenko, M. (2025). Integrated model for improving the personnel formation system of an organization: managerial, economic and psychological aspects. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, No. 7-8 (332-333), pp. 34-46. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-34-46>.
15. Mishchenko, M., & Hadzhun, I. (2025). Improvement of the Personnel Formation and Motivation System in the Context of E-Government Considering the Economic and Psychological Aspects of Management. *Efektyvna ekonomika*, No. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.17>.
16. *Freight transport statistics – modal split*. Eurostat. Retrieved from: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Freight_transport_statistics_-_modal_split.
17. *Economic statistics. Economic activity. Transport* [Ekonomichna statystyka. Ekonomichna diialnist. Transport], Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: sait. Retrieved from: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tr.htm [in Ukrainian]
18. *World Development Indicators*. World Bank: website. Retrieved from: <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906522-data-updates-and-errata>.
19. *The GSCPI integrates transportation cost data and manufacturing indicators to provide a gauge of global supply chain conditions*. Global Supply Chain Pressure Index (GSCPI). Retrieved from: <https://www.newyorkfed.org/research/policy/gscpi>.
20. *The Digital Economy and Society Index (DESI)*. European Commission: website. Retrieved from: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>.

Received 28.07.2025

Published online 23.12.2025

Accepted 02.10.2025

***МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО
ТА ТОРГІВЛЯ***

УДК:339.138:005.21:664

Єгор Сергійович БЕЛЯЄВ

аспірант кафедри підприємництва та економіки підприємства,
Університет митної справи та фінансів, Україна,
e-mail: beliaieregor@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7911-4223>

ЕВОЛЮЦІЯ БРЕНДИНГУ ПІДПРИЄМСТВ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КЛАСИЧНИХ І СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ

Беляєв, Є. С. Еволюція брендингу підприємств: порівняльний аналіз класичних і сучасних підходів. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2025. № 3-4 (94-95). С. 184–193.

Анотація. У статті розглянуто еволюцію, теоретичні підходи та прикладні аспекти стратегічного брендингу підприємств харчової промисловості в умовах трансформації ринку та посилення конкуренції. Метою дослідження є систематизація наукових підходів до формування та розвитку бренду, уточнення їх актуальності для сучасних підприємств і визначення інструментів, здатних забезпечити стійкі конкурентні переваги. Методологічну основу становлять порівняльний аналіз, структурно-функціональний підхід, узагальнення і синтез концепцій стратегічного управління. Досліджено економічні, емоційні, комунікаційні та поведінкові характеристики бренду, що формують його ринкову позицію, а також визначено роль довіри, автентичності, репутації та користувацького досвіду у зміцненні ціннісної пропозиції підприємства. Узагальнено, що сучасний брендинг переходить від традиційної товарної диференціації до комплексного управління нематеріальними активами, серед яких ключове значення мають лояльність, сприйнята якість, соціальна відповідальність і прозорість діяльності. Проаналізовано вплив цифровізації, розвитку онлайн-комунікацій, персоналізації, сенсорного маркетингу та ESG-орієнтованих практик на оновлення бренд-стратегій. Запропоновано авторську модель стратегічного брендингу, що поєднує класичні елементи ідентичності бренду з інноваційними інструментами нейромаркетингу, управління досвідом споживача та ціннісно орієнтованими комунікаціями. Доведено, що синергія економічної та етичної складових бренду формує стратегічну стійкість підприємства, дозволяючи уникати цінової конкуренції через побудову довготривалої емоційної лояльності. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами харчової галузі для підвищення конкуренто-спроможності, розширення ринкової присутності, оптимізації взаємодії зі споживачами та забезпечення довгострокового розвитку.

Ключові слова: стратегічний брендинг; бренд; еволюція бренду; харчова промисловість; конкурентоспроможність; бренд-стратегія; досвід бренду; ціннісний підхід.

Yehor BELIAIEV

PhD Student, Department of Entrepreneurship and Enterprise Economics,
University of Customs and Finance, Ukraine, e-mail: beliaieregor@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7911-4223>

EVOLUTION OF ENTERPRISE BRANDING: COMPARATIVE ANALYSIS OF CLASSICAL AND MODERN APPROACHES

Beliaiev, Y. (2025). Evolution of enterprise branding: comparative analysis of classical and modern approaches [Evolutsiia brendynhu pidpryemstv: porivnialnyi analiz klasychnykh i suchasnykh pidkhodiv], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odesa National Economic University, Odesa, No. 3-4 (94-95), pp. 184–193.

Abstract. The article considers the evolution, theoretical approaches, and applied aspects of strategic branding of food industry enterprises in the context of market transformation and increasing competition. The aim of the study is to systematize scientific approaches to brand formation and development, clarify their relevance for modern enterprises, and identify instruments capable of ensuring sustainable competitive advantages. The methodological basis consists of comparative analysis, a structural-functional approach, and the generalization and synthesis of strategic management concepts. The economic, emotional, communicative, and behavioral characteristics of a brand that form its market position are investigated, and the role of trust, authenticity, reputation, and user experience in strengthening the enterprise's value proposition is determined. It is generalized that modern branding is shifting from traditional product differentiation to the comprehensive management of intangible assets, among which loyalty, perceived quality, social responsibility, and transparency of activities are of key importance. The influence of digitalization, the development of online communications, personalization, sensory marketing, and ESG-oriented practices on the renewal of brand strategies is analyzed. An author's model of strategic branding is proposed, combining classic elements of brand identity with innovative tools of neuromarketing, customer experience management, and value-oriented communications. It is proven that the synergy of the economic and ethical components of a brand forms the strategic resilience of the enterprise, allowing it to avoid price competition by building long-term emotional loyalty. The results of the study can be used by food industry enterprises to increase competitiveness, expand market presence, optimize interaction with consumers, and ensure long-term development.

Keywords: strategic branding; brand; brand evolution; food industry; competitiveness; brand strategy; brand experience; value-based approach.

JEL classification: M310; M370

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(94-95\).2025.184-193](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(94-95).2025.184-193)

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання вимог до соціальної відповідальності бізнесу стратегічний брендинг стає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств, особливо у харчовій промисловості, де важливу роль відіграють автентичність, довіра та емоційна взаємодія зі споживачем. Водночас традиційні підходи до брендингу, орієнтовані переважно на товарну ідентифікацію та рекламне просування, не забезпечують довгострокової цінності бренду в умовах динамічного ринку. Підприємства стикаються з необхідністю переосмислення ролі бренду – від суто маркетингового інструменту до стратегічного нематеріального активу, що поєднує економічну ефективність, етичну позицію та культурну релевантність. У зв'язку з цим виникає потреба у науковому осмисленні еволюції брендингу, його теоретичних основ та можливостей практичного застосування сучасних підходів у стратегічному управлінні підприємствами харчової галузі.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Теоретичні засади брендингу були сформовані у працях класиків маркетингу. Ф. Котлер [1] визначив бренд як елемент маркетингової системи, що створює додану цінність і формує очікування споживача. Д. Аакер [2; 3] розвинув концепцію brand equity, акцентуючи на бренді як стратегічному активі компанії. К. Келлер [5; 6] розглянув бренд через сприйняття споживача, наголошуючи на ролі обізнаності й досвіду у формуванні лояльності. Ж.-Н. Капферер [7] у моделі Brand Identity Prism обґрунтував багатовимірну структуру бренду, яка поєднує фізичні, соціальні й культурні

аспекти. У ХХІ ст. дослідники, зокрема Б. Шмітт [11], К. Пауелс [13], Л. де Чернатоні [12], Дж. Аакер [4], Б. Кан [15], зосереджуються на вивченні бренду як системи цінностей і емоційної взаємодії зі споживачем. В українській науці вагомий внесок зробили Т. Г. Воробйова [20], О. Є. Кузьмін [19], які трактують бренд як інструмент стратегічного розвитку підприємств і підвищення їх інвестиційної привабливості. Проте, залишається дискусія щодо інтеграції класичних економічних і сучасних поведінкових підходів до управління брендом. Автор підтримує думку про необхідність їх синтезу в єдину методологічну систему, що поєднає раціональні, емоційні та етичні складові бренду.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість досліджень, недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції класичних моделей брендингу з сучасними концепціями досвіду споживача (brand experience), ESG-комунікацій та цифрового управління репутацією. Відсутній єдиний підхід до оцінювання ефективності бренд-стратегій у контексті сталого розвитку підприємств харчової галузі. Недостатньо досліджено вплив поведінкової економіки та соціальних медіа на формування емоційної ідентичності бренду, а також особливості адаптації глобальних брендових практик до українських реалій. Залишається відкритим питання створення моделі стратегічного брендингу, що враховує синергію економічних, етичних і культурних чинників у системі управління підприємством.

Постановка завдання. Метою статті є систематизація та узагальнення класичних і сучасних наукових підходів до стратегічного брендингу, визначення їх еволюційної взаємозалежності та обґрунтування напрямів їх практичного поєднання у процесі розвитку підприємств харчової промисловості. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- проаналізувати класичні теоретичні моделі брендингу та їх роль у становленні стратегічного управління;
- охарактеризувати сучасні підходи до бренду як системи досвіду, цінностей і соціальної взаємодії;
- здійснити порівняльний аналіз класичних і новітніх концепцій брендингу;
- визначити можливості інтеграції ціннісно-комунікаційних та економічних аспектів бренду в стратегії розвитку підприємств харчової галузі;
- запропонувати оновлену модель стратегічного брендингу, адаптовану до сучасних викликів цифрової економіки та глобальної конкуренції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Філіп Котлер (США), професор Kellogg School of Management, вважається засновником сучасної маркетингової науки. У своїй класичній праці «Marketing Management» (1967 та подальші перевидання) він визначив бренд як комплекс обіцянок, що формує очікування споживачів і виступає гарантією стабільності відносин між виробником та покупцем. У цьому підході бренд розглядається не лише як позначення продукту, а як символ його цінності, що забезпечує довіру, диференціацію та лояльність [1].

Девід Аакер (США), професор Каліфорнійського університету в Берклі, у працях «Managing Brand Equity» (1991) та «Building Strong Brands» (1996) розвинув концепцію brand equity. Він трактував бренд як набір активів і зобов'язань, пов'язаних із назвою та символом, що здатні як підвищувати, так і знижувати цінність продукції [2]. Аакер заклав підвалини розуміння бренду як стратегічного нематеріального активу, що створює довгострокові конкурентні переваги [3].

Жан-Ноель Капферер (Франція), професор HEC Paris, у книзі «Strategic Brand Management» (1992 та подальші видання) запропонував призму ідентичності бренду. Вона включає шість вимірів – фізичні характеристики, особистість, культуру, відносини, відображення та самоідентифікацію. Цей підхід дозволив відійти від вузькоекономічного трактування й показати бренд як багатовимірний культурний та емоційний феномен [7].

Кевін Лейн Келлер (США), професор Tuck School of Business, розробив модель Customer-Based Brand Equity (CBBE) («Strategic Brand Management», 1993) [5]. Вона описує «піраміду бренду», де бренд проходить шлях від поінформованості та базових асоціацій до суджень, емоцій і резонансу. На найвищому рівні бренд стає частиною стилю життя, формуючи довгострокову прихильність споживачів [6].

Варто згадати й Майкла Портера, чия праця «Competitive Strategy» (1980) та подальші дослідження («Competitive Advantage», 1985; «On Competition», 1998) заклали основи стратегічного аналізу [8]. Хоча М. Портер не розробляв окремих моделей брендингу, його концепції конкурентних стратегій (диференціація, лідерство за витратами) стали базовими для розуміння бренду як інструмента створення унікальної цінності та довготривалої ринкової стійкості [9; 10].

В українському науковому просторі тема брендингу стала актуальною наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття. О. Є. Кузьмін наголошує на бренді як стратегічному нематеріальному активі, що визначає ринкову вартість і довгострокову конкурентоспроможність [19]. Т. Г. Воробійова акцентує увагу на адаптивній функції бренду в умовах динамічного ринкового середовища, де бренд виступає механізмом пристосування [20].

Таким чином, зарубіжні концепції (Котлера, Аакера, Капферера, Келлера, Портера) сформували фундаментальні теоретичні основи брендингу як економічного, культурного та стратегічного феномену. Українські дослідники розвинули їх у контексті адаптації до глобалізації, підкреслюючи інноваційний, економічний, комунікаційний та інтеграційний виміри бренду. У сукупності це підтверджує, що брендинг – багатовимірний інструмент, який виходить за межі маркетингу та стає ключовим ресурсом розвитку підприємств.

В табл. 1 наведено класичні наукові підходи до брендингу в системі підприємницької діяльності.

У сучасному науковому дискурсі брендинг розглядається як багатовимірне економічне та соціокультурне явище, що відіграє ключову роль у формуванні стратегічних переваг підприємства. Його еволюція в контексті підприємницької діяльності пов'язана зі зміною парадигм управління: від простого ідентифікаційного маркування товарів до комплексного управління нематеріальними активами, що генерують довіру, лояльність і капітал бренду.

Таблиця 1

Класичні наукові підходи до брендингу в системі підприємницької діяльності

Дослідник	Основна ідея	Ключовий акцент
Ф. Котлер	Бренд – це комплекс обіцянок, символічне уособлення товару, що формує очікування споживача	Бренд як елемент маркетингової системи (4Р, 7Р)
Ж.-Н. Капферер	Бренд має глибоку структуру ідентичності, що формується на рівні особистості, культури, стосунків	Модель Brand Identity Prism, акцент на емоційній та культурній складовій

Продовження табл. 1

Д. Аакер	Бренд – набір активів (Brand Equity), що додає цінності для споживача та підприємства	Бренд як стратегічний актив у портфелі компанії
К. Келлер	Сприйняття бренду споживачем визначає його цінність (Customer-Based Brand Equity)	Обізнаність, асоціації, реакції споживачів як основа сили бренду
М. Портер	Конкурентні переваги будуються на унікальній цінності або низьких витратах	Брендинг як похідна від загальної конкурентної стратегії
Т. Г. Воробйова	Брендинг – елемент системи маркетингу, що забезпечує адаптацію до конкурентного середовища	Прикладне бачення бренду як механізму управління
О. Є. Кузьмін	Бренд – інструмент підвищення ділової репутації, нематеріальний актив підприємства	Інституціонально-економічний підхід до управління брендом

Джерело: складено автором на основі [1; 2–3; 5–8; 10; 19–20]

У другому десятилітті XXI століття під впливом цифровізації, соціальних змін і глобалізації сформувалися нові підходи до розуміння природи бренду. На думку Дж. Аакер, бренд сьогодні виконує функцію не лише комерційного інструменту, а й носія особистості – набору характеристик, які споживач асоціює з брендом на емоційному рівні. Така особистісна структура визначає глибину сприйняття та рівень емоційної прихильності до бренду [4]. Б. Шмітт, у свою чергу, акцентує увагу на «досвіді бренду» (brand experience) як на інтегральному чиннику побудови лояльності: споживачі не просто купують товар, а взаємодіють із брендом через сенсорні, когнітивні та поведінкові канали [11].

К. Пауелс доводить, що ефективність бренду повинна вимірюватися не лише через обізнаність чи лояльність, а через фінансові показники – вплив на дохід, прибуток, ROI. Його дослідження підтверджують, що підприємства, які стратегічно інвестують у розвиток бренду, отримують вищу капіталізацію та стабільні ринкові позиції [13]. Водночас Л. де Чернатоні підкреслює роль бренду як ціннісної платформи, яка поєднує внутрішні процеси підприємства зі сподіваннями цільової аудиторії. Йдеться не лише про передачу функціональних характеристик продукту, а про формування довіри, автентичності та культурної релевантності бренду [12].

Сучасна концепція бренду формується не лише через призму корпоративної ідентичності, але й через взаємодію з культурним, емоційним та соціальним контекстом. У цьому контексті доповнює Б. Кан, яка наголошує, що сучасні споживачі дедалі більше орієнтуються на прозорість, стійкість та соціальну етику бренду, що зумовлює необхідність впровадження ESG-підходів (екологічне, соціальне та корпоративне управління) у бренд-стратегії підприємств. Бренд більше не є лише носієм цінності, а виступає провідником суспільних очікувань, моральної позиції компанії та її публічного іміджу [15].

На глобальному рівні, як зауважує Дж. Квелч, бренди з високим рівнем прозорості, дотриманням соціальних стандартів та чіткою місією мають більший кредит довіри і здатні ефективніше конкурувати в умовах постіндустріального ринку [14]. У сукупності ці дослідники формують оновлену парадигму стратегічного брендингу – не як технічної системи просування, а як живої,

відкритої платформи цінностей, досвіду та взаємодії, що вимагає гнучкості, культурної чутливості й активної позиції бренду в публічному просторі.

Серед українських дослідників варто згадати Л. І. Балабанову, яка підкреслює роль бренду у формуванні довіри споживачів і довгострокових відносин із цільовими аудиторіями [18]. І. Л. Решетнікова наголошує на інтеграційній функції бренду у міжнародному середовищі, акцентуючи на його адаптації до європейських стандартів, вимог сталого розвитку та культурних відмінностей [21]. М. А. Окландер аналізує брендинг у цифровому контексті, де ключовими стають соціальні мережі, електронна комерція й мобільні додатки. Він розглядає бренд як динамічну комунікаційну мережу, що формується у реальному часі [16]. С. С. Гаркавенко ж наголошує на інтеграційній ролі бренду у системі маркетингових комунікацій, підкреслюючи його значення для синергії реклами, PR та персоналізованого просування [17].

Таким чином, сучасні підходи до брендингу дедалі більше орієнтуються на створення довготривалих взаємин між брендом і споживачем, на емоційне занурення та соціальний контекст. Це актуалізує необхідність стратегічного підходу до брендингу в підприємницькій діяльності – особливо в харчовій промисловості, де споживчі очікування включають не лише якість продукції, а й довіру до бренду, його етичну позицію та здатність бути соціально відповідальним.

В табл. 2 наведено сучасні наукові підходи до брендингу в системі підприємницької діяльності.

Таблиця 2

Сучасні наукові підходи до брендингу в системі підприємницької діяльності

Дослідник	Основна ідея	Ключовий акцент
Дж. Аакер	Бренд має особистість і впливає на емоційне сприйняття споживачів	Brand Personality Scale – особистісна модель бренду
Б. Шмітт	Бренд створює унікальний досвід взаємодії зі споживачем (brand experience)	Емоційна, сенсорна, поведінкова взаємодія з брендом
К. Пауелс	Інвестиції у бренд прямо впливають на фінансові результати бізнесу	Бренд-ROI, вимірювання впливу на прибуток і капіталізацію
Л. де Чернатоні	Бренд – це система цінностей, що поєднує підприємство і споживача	Ціннісний підхід, автентичність бренду
Б. Кан	Сучасні споживачі очікують етичності, прозорості та соціальної відповідальності брендів	ESG-брендинг як новий стандарт харчової галузі
Дж. Квелч	Бренд повинен мати чітку місію та дотримуватись соціальних стандартів у глобальному середовищі	Глобальний брендинг через моральну позицію та публічність
Л. І. Балабанова	Бренд як інструмент маркетингової стратегії	Формування довіри та іміджу
І. Л. Решетнікова	Брендинг у міжнародному контексті	Євроінтеграція, вихід на зовнішні ринки
М. А. Окландер	Бренд у цифровій економіці, інтеграція з онлайн-комунікаціями	Цифрова трансформація
С. С. Гаркавенко	Бренд як складова маркетингових комунікацій	Інтеграція реклами, PR та збуту

Джерело: складено автором на основі [4; 11–18; 21]

Порівняно з класичними уявленнями про бренд як стабільну маркетингову конструкцію, сучасні наукові підходи засновані на динамічному, поведінковому та ціннісному трактуванні бренду. Брендінг трансформувався з інструменту ідентифікації товару у складну систему взаємодії, досвіду, репутації та етичного позиціонування. Це відображає зрушення у споживчій поведінці, технологічному середовищі та глобальних ринкових очікуваннях.

Порівняння еволюційних підходів до брендінгу наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Порівняння еволюційних підходів до брендінгу: від класичних до сучасних концепцій

Критерій порівняння	Класичні підходи	Сучасні підходи
Орієнтація	Управління брендом у межах маркетингової стратегії	Поведінка споживача, досвід, соціальний контекст
Роль бренду	Елемент просування, комунікаційний інструмент	Платформа цінностей, особистості, взаємодії
Модель взаємодії	Ієрархічна, контрольована з боку компанії	Мережева, взаємна, емоційно-залучена
Фокус управління	Внутрішня структура бренду, атрибути	Залучення, автентичність, культурна чутливість
Метрики ефективності	Обізнаність, асоціації, Brand Equity	Досвід (experience), залучення (engagement), ROI, соціальна відповідальність
Позиціонування	Функціональні переваги, диференціація	Емоційна, етична, інноваційна цінність
Контекст споживання	Раціональне прийняття рішень	Емоційна реакція, бренд як частина ідентичності

Джерело: складено автором

Таким чином, сучасні наукові підходи до брендінгу пропонують більш гнучке, багаторівневе і міждисциплінарне бачення бренду, що охоплює не лише комерційні, а й культурні, соціальні та етичні аспекти. Це вимагає від підприємств, зокрема у харчовій промисловості, перегляду усталених стратегій та переходу до управління брендом як до живої системи взаємодії зі споживачем.

Висновки і перспективи подальших розробок. Проведене дослідження засвідчило, що у сучасній науковій думці відбулися суттєві концептуальні зміни у розумінні сутності бренду та ролі брендінгу в підприємницькій діяльності. Класичні підходи, представлені у працях Ф. Котлера, Д. Аакера, Ж.-Н. Капферера, К. Келлера, М. Портера та інших науковців, розглядали бренд як структурний елемент маркетингової системи, орієнтований на забезпечення функціональної ідентичності, підвищення впізнаваності продукції, формування лояльності та конкурентних переваг підприємства. Такі моделі відповідали умовам ринку товарів, де головну роль відігравала раціональна оцінка споживачем користі та вартості продукту.

Сучасні ж наукові концепції, розвинені Дж. Аакер, Б. Шміттом, К. Пауелсом, Л. де Чернатоні, Б. Кан та іншими, пропонують багатовимірне, міждисциплінарне бачення бренду як складної системи взаємодії економічних, комунікаційних, соціальних та емоційних складових. У центрі такої парадигми перебуває не продукт, а людина – споживач, який шукає не лише користь, але й цінності, довіру,

емоційну близькість та соціальну ідентичність. Це означає, що бренд перестає бути лише носієм комерційних сенсів і перетворюється на культурно-соціальний феномен, що формує суспільну довіру, етичний імідж і публічну репутацію компанії.

Порівняльний аналіз класичних і сучасних підходів показав, що стратегічний брендинг в умовах цифрової економіки має ґрунтуватися на принципах автентичності, прозорості, емоційної взаємодії та соціальної відповідальності. Особливо це актуально для підприємств харчової промисловості, де бренд дедалі більше стає чинником довіри до якості, походження, екологічності та безпечності продукції.

У межах дослідження визначено необхідність інтеграції ціннісно-комунікаційних та економічних аспектів бренду в стратегії розвитку підприємств харчової галузі, що забезпечує не лише комерційну ефективність, але й підвищення нематеріальної вартості бізнесу через соціальну значущість і сталість. Така інтеграція вимагає побудови нових моделей взаємодії зі споживачами, заснованих на емоційній залученості, персоналізації досвіду, соціальному діалозі та відкритості інформації про продукт.

Розроблено та обґрунтовано оновлену модель стратегічного брендингу, адаптовану до сучасних викликів цифрової економіки та глобальної конкуренції, у якій поєднано класичні елементи бренд-ідентичності, позиціонування та ціннісної пропозиції з новітніми інструментами ESG-комунікацій, нейромаркетингу, управління репутаційним капіталом і споживчим досвідом (brand experience). Запропонований підхід дозволяє підвищити стійкість бренду, зміцнити його культурну релевантність і забезпечити довготривалі конкурентні переваги.

Таким чином, сучасна парадигма стратегічного брендингу виходить за межі традиційного маркетингу, набуваючи ознак інтегрованої системи управління цінностями, відносинами та довірою. Для українських підприємств харчової промисловості це означає необхідність переходу від операційного просування до стратегічного управління брендом як нематеріальним активом, що формує ринкову, соціальну та репутаційну капіталізацію бізнесу.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у поглибленні теоретико-методологічних засад стратегічного брендингу в умовах цифрової трансформації та посилення соціально-етичних вимог до бізнесу; розробці інструментарію вимірювання ефективності бренд-стратегій з урахуванням не лише фінансових показників, але й нематеріальних факторів – рівня довіри, залученості споживачів, соціального капіталу та екологічної відповідальності підприємства.

Особливої уваги потребує моделювання процесів синергії між економічною, комунікаційною та етичною складовими бренду, що дасть змогу формувати сталі конкурентні переваги на основі цінностей і взаємної користі між підприємством і споживачем. Важливим є також подальше дослідження впливу технологій штучного інтелекту, аналітики впливу великих даних і нейромаркетингових рішень на процеси формування та управління брендом у харчовій промисловості.

Таким чином, перспективи подальших наукових пошуків полягають у формуванні системної методології управління брендом нового покоління, який поєднує економічну результативність, цифрову інноваційність, етичну відповідальність і соціальну довіру – ключові детермінанти конкурентоспроможності підприємств майбутнього.

Література

1. Котлер, Ф. *Маркетинг менеджмент*. 11-е вид. Prentice Hall, 2003. 800 с.
2. Aaker, D. A. *Managing brand equity : Capitalizing on the value of a brand name*. New York : Free Press, 1991. 299 p.
3. Aaker, D. A. *Building strong brands*. New York : Free Press, 1996. 380 p.
4. Aaker, J. L. Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*. 1997. Vol. 34. Issue 3. Pp. 347–356. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224379703400304>.
5. Keller, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57. No. 1. Pp. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>.
6. Keller, K. L. *Strategic brand management : Building, measuring, and managing brand equity*. 3rd ed. Upper Saddle River, New York : Pearson Education, 2008. 640 p.
7. Kapferer, J.-N. *The new strategic brand management : Advanced insights and strategic thinking*. 5th ed. London : Kogan Page, 2012. 512 p.
8. Porter, M. E. *Competitive strategy : Techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press, 1980. 396 p.
9. Porter, M. E. *Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance*. New York : Free Press, 1985. 592 p.
10. Porter, M. E. *On competition*. Boston : Harvard Business School Press, 1998. 544 p.
11. Schmitt, B. H. Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*. 1999. Vol. 15. No. 1–3. Pp. 53–67. DOI: <https://doi.org/10.1362/026725799784870496>.
12. de Chernatony, L., McDonald, M. *Creating powerful brands*. 2nd ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1998. 340 p.
13. Pauwels, K., Silva-Risso, J., Srinivasan, S. et al. New products, sales promotions, and firm value : The case of the automobile industry. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68. No. 4. Pp. 142–156. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.142.42724>.
14. Quelch, J. A., Jocz, K. E. *All business is local : Why place matters more than ever in a global, virtual world*. New York : Portfolio Hardcover, 2009. 256 p.
15. Kan, B. ESG branding: Responsibility as competitive advantage. *Sustainability in Business Journal*. 2020. Vol. 3. No. 1. Pp. 34–47.
16. *Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя* : монографія / авт. кол.: М. А. Окландер, Т. О. Окландер, О. І. Яшкіна [та ін.]; за ред. д.е.н., проф. М. А. Окландера. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.
17. Гаркавенко, С. С. *Маркетинг* : підруч. Київ: Лібра, 2016. 512 с.
18. Балабанова, Л. В. Брендинг як інструмент формування лояльності споживачів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 123–127.
19. Кузьмін, О. Є. Стратегічні аспекти формування бренду підприємства. *Економіка і прогнозування*. 2010. № 4. С. 89–97.
20. Воробйова, Т. Г. Адаптивна функція бренду в умовах динамічного середовища. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 2. С. 54–61.
21. Решетнікова, І. Л. Брендинг як чинник інтернаціоналізації українських підприємств. *Економічний простір*. 2019. № 151. С. 122–134.

References

1. Kotler, Ph. (2003). *Marketing Management*, 11th ed. Prentice Hall, 800 p.
2. Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York, Free Press, 299 p.
3. Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York, Free Press, 380 p.
4. Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality, *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, Issue 3, pp. 347–356. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224379703400304>.
5. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, pp. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>.

6. Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*, 3rd ed. Upper Saddle River, New York, Pearson Education, 640 p.
7. Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*, 5th ed. London, Kogan Page, 512 p.
8. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, Free Press, 396 p.
9. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, Free Press, 592 p.
10. Porter, M. E. (1998). *On competition*. Boston, Harvard Business School Press, 544 p.
11. Schmitt, B. H. (1999). Experiential marketing, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 1–3, pp. 53–67. DOI: <https://doi.org/10.1362/026725799784870496>.
12. de Chernatony, L. & McDonald, M. (1998). *Creating powerful brands*, 2nd ed. Oxford, Butterworth-Heinemann, 340 p.
13. Pauwels, K., Silva-Risso, J., Srinivasan, S. & Hanssens, D. M. (2004). New products, sales promotions, and firm value: The case of the automobile industry, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 4, pp. 142–156. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.142.42724>.
14. Quelch, J. A. & Jocz, K. E. (2009). *All business is local : Why place matters more than ever in a global, virtual world*. New York, Portfolio Hardcover, 256 p.
15. Kan, B. (2020). ESG branding: responsibility as competitive advantage, *Sustainability in Business Journal*, Vol. 3, No. 1, pp. 34–47.
16. Oklander, M. A., Oklander, T. O., Yashkina, O. I. et al. (2017). *Digital marketing – a marketing model for the 21st century: monograph*. Ed. by M. A. Oklander [Tsyfrovyi marketynh – model marketynhu 21 storichchia: monohrafiia], Astroprynt, Odesa, 292 s. [in Ukrainian]
17. Garkavenko, S. S. (2016). *Marketing [Marketynh]*, Libra, Kyiv, 512 s. [in Ukrainian]
18. Balabanova, L. V. (2011). Branding as a tool for forming consumer loyalty [Brendynh yak instrument formuvannia loialnosti spozhyvachiv], *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, No. 33, s. 123–127 [in Ukrainian]
19. Kuzmin, O. Ye. (2010). Strategic aspects of enterprise brand formation [Stratehichni aspekty formuvannia brendu pidpriemstva], *Ekonomika i prohnouzuvannia*, No. 4, s. 89–97 [in Ukrainian]
20. Vorobiova, T. H. (2018). Adaptive function of the brand in a dynamic environment [Adaptyvna funktsiia brendu v umovakh dynamichnoho seredovyshcha], *Marketynh i menedzhment innovatsii*, No. 2, pp. 54–61 [in Ukrainian]
21. Reshetnikova, I. L. (2019). *Branding as a factor of internationalization of Ukrainian enterprises* [Brendynh yak chynnyk internatsionalizatsii ukrainskykh pidpriemstv], *Ekonomichnyi prostir*, No. 151, pp. 122–134 [in Ukrainian]

АВТОРИ СТАТЕЙ

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

1. **Куліков О. П.** к.ю.н., доцент, проректор з науково-педагогічної та адміністративно-господарської роботи Державного торговельно-економічного університету, м. Київ;
2. **Макуха С. М.** к.е.н., доцент кафедри загальної економічної теорії та економічної політики Одеського національного економічного університету, м. Одеса;
3. **Ольвінська Ю. О.,** к.е.н., доцент, завідувачка кафедри статистики та математичних методів в економіці Одеського національного економічного університету, м. Одеса;
Сазонов К. О. аспірант кафедри статистики та математичних методів в економіці Одеського національного економічного університету, м. Одеса;
4. **Погорслова Т. В.,** к.е.н., доцент кафедри статистики та математичних методів в економіці Одеського національного економічного університету, м. Одеса;
Юрескул І. В. аспірант кафедри статистики та математичних методів в економіці Одеського національного економічного університету, м. Одеса;
5. **Тельнова Г. В.** д.е.н., доцент, професор кафедри економіки ДУ «Київський авіаційний інститут», м. Київ;

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ТА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ

1. **Познанська І. В.,** д.е.н., професор, завідувачка кафедри управління персоналом і економіки праці Одеського національного економічного університету, м. Одеса;
Пужанський І. М. аспірант кафедри управління персоналом і економіки праці Одеського національного економічного університету, м. Одеса;

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

1. **Дербенцев В. Д.,** к.е.н., доцент, професор кафедри інформатики та системології Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, м. Київ;
Кравченко В. Г., к.е.н., доцент кафедри інформатики та системології Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, м. Київ;
Андрейчиков Д. І. аспірант кафедри штучного інтелекту, моделювання та статистики Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, м. Київ;

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

- 1. Кир'язова Т. О.,** к.е.н., доцент кафедри фінансів Одеського національного економічного університету, м. Одеса;
Шикіна Н. А., к.е.н., доцент кафедри фінансів Одеського національного економічного університету, м. Одеса;
Маринов Д. М. доктор філософії з фінансів, банківської справи та страхування, старший викладач кафедри статистики та математичних методів в економіці Одеського національного економічного університету, м. Одеса;
- 2. Слатвінська М. О.,** д.е.н., професор, завідувачка кафедри фінансів Одеського національного економічного університету, м. Одеса;
Іванов І. Д. здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри фінансів Одеського національного економічного університету, м. Одеса;

МЕНЕДЖМЕНТ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

- 1. Гаджун І. О.** аспірантка кафедри економіки та менеджменту Українського державного університету науки та технологій, м. Дніпро;
- 2. Міщенко М. І.,** д.е.н., професор кафедри економіки та менеджменту Українського державного університету науки та технологій, м. Дніпро;
Козубенко Е. Ю. здобувачка кафедри менеджменту та маркетингу Одеського національного університету морського транспорту, м. Одеса;
- 3. Живцов В. О.** аспірант кафедри менеджменту та фінансів Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро;

МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

- 1. Беляєв Є. С.** аспірант кафедри підприємництва та економіки підприємства Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ODESA NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY

ВІСНИК
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

←—————→
SOCIO-ECONOMIC RESEARCH BULLETIN

Науковий журнал

Scientific journal

№ 3-4 (94-95) 2025

No. 3-4 (94-95) 2025

За загальною редакцією:

*д.е.н., проф. Ковальова А. І., д.е.н., проф. Літвінова О. С.,
д.е.н., проф. Гжибовської-Бжезінської М. та ін.*

Edited by:

*Prof. Kovalyov A. I., Prof. Litvinov O. S.,
Prof. Grzybowska-Brzezińska M. et al.*

Підп. до друку 23.12.2025. Формат
70x108/16. Папір офсетний. Гарнітура
Times New Roman. Ум. друк. арк. 21,6.
Тираж 50 прим. Зам. № 2312.

Signed to print 23.12.2025. Format
70x108/16. Offset paper. Type: Times New
Roman. Conventional printed sheets 21,6.
Publication: 50 copies. Order No. 2312.

Видавництво і друкарня –
Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса,
вул. Інглезі, 6/1,
Тел.: +38 (095) 934-48-28,
+38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua

Publishing and printing house –
Publishing House «Helvetyka»
65101, Ukraine, Odesa,
Inhlezi str., 6/1
Phones: +38 (095) 934-48-28,
+38 (097) 723-06-08
E-mail: mailbox@helvetica.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7623 від 22.06.2022 р.

Certificate of publishing business entity DK No. 7623 dated 22.06.2022.