

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

***Проблеми і перспективи
розвитку
підприємництва***

збірник наукових праць

№ 1 (36), 2026

Харків

2026

Перелік напрямків (спеціальностей), за якими друкуються статті у збірнику наукових праць «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва»: 051 «Економіка»; 071 «Облік і оподаткування»; 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»; 073 «Менеджмент»; 075 «Маркетинг»; 076 «Підприємництво та торгівля»; 281 «Публічне управління та адміністрування»; 292 «Міжнародні економічні відносини».

Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019 року збірник внесено до **Переліку наукових фахових видань України у галузі економічних наук категорії «Б»**, у яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата економічних наук

Збірник внесено до Міжнародної наукометричної бази даних **IndexCopernicus**

Друкуються за рішенням Вченої ради Харківського національного автомобільно-дорожнього університету дозвіл № 86/26/5.4 від 24.04.2026 р.

Редакційна колегія

Головний редактор:	Дмитрієв Ілля Андрійович , докт. екон. наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, проректор з наукової роботи, Харківський національний автомобільно-дорожній університет (ХНАДУ)
Заступник головного редактора:	Шевченко Інна Юріївна , докт. екон. наук, професор, лауреат Премії Верховної Ради України, професор кафедри економіки і підприємництва, ХНАДУ
Відповідальний секретар:	Дмитрієва Оксана Іллівна , докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва, ХНАДУ;
Члени редколегії:	Васіляускайте Аста , докт. екон. наук, професор, Університет Миколаса Ромериса, Литва Картасова Єкатерина , докт. соц. та екон. наук, професор, Бізнес-школа Вільнюського університету, Литва; Козак Людмила Степанівна , канд. екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки, Національний транспортний університет Лаце Наталія , докт. екон. наук, професор, лідер академічної групи Фінанси, директор академічної магістерської програми "Бізнес Фінанси", Ризький технічний університет, Латвія Левченко Ярослава Сергіївна , доктор наук з галузі «Управління та адміністрування», професор, заступник керівника секретаріату Комітету Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій Рекуненко Ігор Іванович , докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри управління імені Олега Балацького, Сумський державний університет Третяк Вікторія Павлівна , докт. екон. наук, професор, професор кафедри управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут “Каразінська школа бізнесу”, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна Федотова Ірина Володимирівна , докт. екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – № 1 (36) – 2026. – Харків: ХНАДУ, 2026. – 154 с.

Адреса видавця:
61002, вул. Ярослава Мудрого, 25
Харків, Україна

Контактний телефон/факс:

(057) 738-77-87 – відповідальний секретар

E-mail: oksanahnadu@gmail.com

Електронну версію збірки можна знайти на нашому сайті

<http://ppb.khadi.kharkov.ua/>

ISSN 2226-8820

УДК 338.486.4

- Відповідальність за достовірність наданої інформації несуть автори публікації
 - Редакція може не поділяти точки зору авторів, а публікувати статті в порядку обговорення
 - Статті друкуються в авторській редакції
 - Статті для публікації відбираються на умовах конкурсу та внутрішнього рецензування
- © колектив авторів, 2026
© ХНАДУ, 2026

ЗМІСТ

<i>Гурджян Р.В.</i>	Розробка методики підтримки прийняття рішень при виборі хмарних іт-сервісів на основі системного підходу	4
<i>Деділова Т.В., Коваль І.Б., Пороскун С.С.</i>	Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності: антикризові інструменти та підходи	17
<i>Дмитрієва О.І.</i>	ESG-орієнтований розвиток транспортної інфраструктури на основі державно-приватного партнерства в умовах післявоєнного відновлення України	27
<i>Кирчата І.М., Близнюк А.О.</i>	Інституційна та управлінська спроможність громад у реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів відновлення	46
<i>Кудрявцев В.М.</i>	Методологічні положення щодо розробки механізму забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств на основі цифрових екосистем	61
<i>Кудрявцева О.В.</i>	Формування системи показників для оцінки рівня організаційної культури підприємства	75
<i>Мордовцев О.С., Аванесова Н.А.</i>	Концептуальна комплексна модель державного управління цифровою трансформацією національної економічної системи	93
<i>Непран А.В., Руденко І.В., Помогалова Н.В.</i>	Планування незавершеного виробництва на ділянках одиничного виробництва	106
<i>Прокопенко М.В.</i>	Державне регулювання екологічного підприємництва як фактор ефективного розвитку національної економіки в умовах раціонального природокористування	118
<i>Клочко В.М., Чуйко Н.В.</i>	Процесний підхід як основа антикризової стійкості та масштабованості сучасного бізнесу	128
<i>Юрченко О.В., Савченко О.С., Нестеренко В.Ю.</i>	Адаптація кошторисного ціноутворення до змін в організації будівельного виробництва	142

УДК 004.415.5:004.8 DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2026.36.4>
JEL Classification: M15, C44, O32

РОЗРОБКА МЕТОДИКИ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ПРИ ВИБОРІ ХМАРНИХ ІТ-СЕРВІСІВ НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

Гурджян Р.В., Alianza Inc. Pleasant Grove

Постановка проблеми. Науково-технічний прогрес зумовив широке впровадження інформаційних технологій (далі ІТ) у всіх галузях життєдіяльності суспільства [1]. Роль сучасних ІТ полягає в підвищенні ефективності функціонування, прибутку, конкурентоспроможності підприємства не тільки за рахунок збільшення продуктивності праці працівників, підвищення якості і швидкості прийняття управлінських рішень, а й за рахунок організації нових способів роботи з клієнтами і постачальниками.

На сучасному етапі розвитку ІТ важливу роль для підприємства стали грати хмарні обчислення. Все більше підприємств розглядають можливість переходу до хмарних технологій, які мають величезний потенціал для істотного підвищення ефективності без шкоди для продуктивності [1]. Однак для того, щоб реалізувати переваги і отримати максимальну віддачу від своїх інвестицій, підприємства повинні брати до уваги різні проблеми і особливості впровадження хмарних ІТ, унікальні для кожної конкретної ситуації [2]. У процесі прийняття рішень про впровадження хмарних ІТ-сервісів, для керівника першорядним завданням є вибір кращих альтернатив сервісів для впровадження на основі аналізу як комерційних, так і технічних факторів. У зв'язку з цим, при виборі хмарних ІТ-сервісів з'являються наступні складності, зокрема: розгляд безлічі функціональних сфер підприємства, які потребують модернізації відповідно до вимог бізнесу; розгляд безлічі альтернатив для впровадження; визначення типу хмарної моделі і моделі розгортання; визначення здійсненності міграції/впровадження (технічні можливості); визначення переваг для бізнесу і ризиків, пов'язаних з впровадженням.

Отже, важливість дослідження полягає ще в тому, що існуючі методи в області ІТ-стратегії не враховують особливостей оцінки хмарних ІТ-сервісів та розробки методики підтримки прийняття рішень при виборі хмарних іт-сервісів на основі системного підходу.

У зв'язку з вищенаведеним, набуває актуальності розробка методики і моделей підтримки прийняття рішень при виборі хмарних ІТ-сервісів для впровадження на підприємстві при розробці ІТ-стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика пошуку шляхів розробки методики підтримки прийняття рішень при виборі хмарних ІТ-сервісів досить часто зустрічається як у наукових працях вітчизняних, так й зарубіжних авторів, таких як Хуссейн, С. А., Фатіма, М., Саїд, А., Раза, І., та Шахзад, Р. К., Сюе М., Юань С., Ву Х., Чжан Ю., Остапов С.Е., Євсєєв С.П., Король О.Г.,

Борило П., Торнаторе М., Джагларз П., Шахріар Н., Чолда П., Бутаба Р., Барона Р., Анита М., Алсамі Е., Ле Дюк Т., Лейва Р. Г., Казарі П., Естберг, П. О., Хілар П., Віджай С., Ракеш С. та інші.

Також слід зазначити, що за думкою цих авторів принципові рішення в сфері ІТ повинні прийматися при розробці стратегії підприємства. ІТ-стратегія, як одна з функціональних стратегій, є найважливішою і повинна поєднуватися з бізнес-стратегією підприємства. Тому необхідна наявність стратегічного плану впровадження хмарних технологій, який може допомогти правильно поставити перед ІТ-середовищем цілі і розробити шляхи їх досягнення. Відсутність загальної стратегії є небезпечною, якщо врахувати важливість забезпечення безпеки в ІТ-середовищі підприємства. Потенційні порушення в області безпеки є основною перешкодою на шляху впровадження хмарних технологій.

Проблема розробки ІТ-стратегії впровадження полягає в тому, що ще на стадії її формування важливо визначити, які додатки найбільше задовольнятимуть бізнес-стратегії підприємства, оцінити провайдерів хмарних послуг з точки зору надійності та безпеки та провести аналіз задоволеності співробітників [3].

Однак, незважаючи на їх змістовні дослідження, ще залишаються невизначеними напрями розробки методики підтримки прийняття рішень при виборі хмарних ІТ-сервісів за допомогою системного підходу.

Формулювання мети статті. Метою статті є розробка моделей і програмного забезпечення підтримки вибору хмарних ІТ-сервісів на основі системного підходу для впровадження на підприємстві, що підвищують обґрунтованість і ефективність рішень при розробці ІТ-стратегії.

Виклад основного матеріалу досліджень. Для прийняття обґрунтованого рішення при виборі хмарних ІТ-сервісів щодо їх впровадження на підприємстві необхідно провести аналіз зібраних даних про хмарні сервіси та провайдерів для визначення витрат і вигод, результативності та ризиків від їх застосування. Існують різні методики з визначення ефективності, ризиків, пов'язаних з впровадженням ІТ, а також інструменти при стратегічному плануванні, однак для проведення всебічного аналізу необхідно застосувати системний підхід, виділивши важливі етапи.

Основною операцією системного підходу є поділ цілого на складові частини. Завдання може розпадатися на підзадачі, цілі – на підцілі тощо. При необхідності даний процес може повторюватися, що призведе до деревоподібним ієрархічним структурам. Процес вибору хмарних ІТ-сервісів складний, погано формалізований, слабо структурований, тому операцію декомпозиції важливо чітко продумувати. Одним із способів спрощення складного є метод декомпозиції, який полягає у поділі цілого складного на прості та менші частини [4].

У зв'язку з цим обґрунтуємо декомпозицію концепції вирішення проблеми. Глобальна мета – вибір хмарних ІТ-сервісів для впровадження на підприємстві ґрунтується на формуванні стратегії, яка включає в себе три складові: корпоративна стратегія, стратегія бізнесу та функціональна стратегія.

Далі за ознакою «життєвий цикл» для функціональної стратегії виділимо стандартні етапи: збір і аналіз даних, оцінка даних, прийняття рішень (рис. 1).

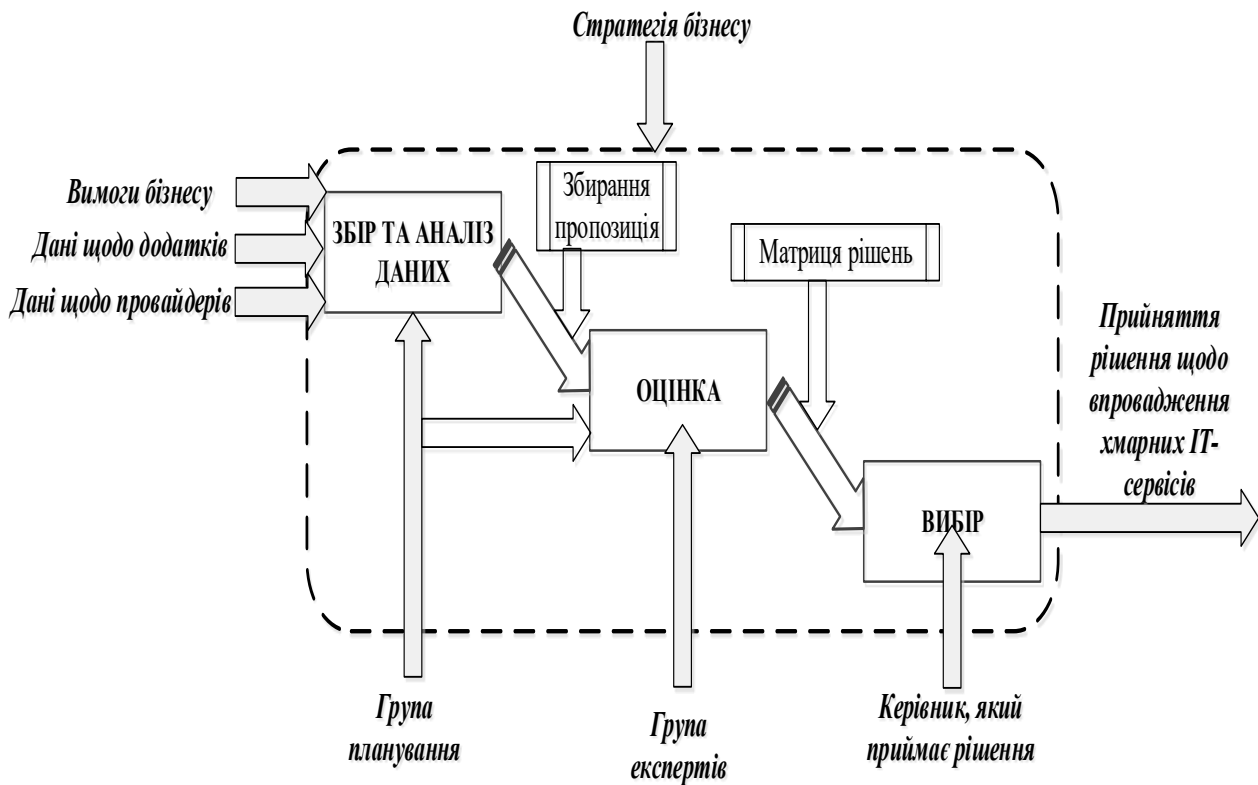


Рис. 1. Декомпозиція процесу прийняття рішення при виборі хмарних ІТ-сервісів

Джерело: систематизовано автором на основі [3]

Вхідною інформацією для аналізу буде: визначення високорівневих вимог бізнесу; визначення моделі хмарного сервісу і моделі розгортання; дані про провайдерів і додатках. На виході процесу аналізу буде отримано набір додатків, який піддається оцінці. За результатами оцінки отримуємо бал для кожного додатка, на основі якого приймається рішення про впровадження.

Процес оцінки згідно з ознакою «простір ініціювання цілей» робимо декомпозицію на два етапи, а саме: оцінка результативності та оцінка можливості переходу. На першому етапі визначається відповідність стандартам і тим самим можливість застосування оцінюваного додатка на підприємстві. На другому етапі після відсіву додатків, що не відповідають стандартам, проводиться аналіз можливості переходу додатків до хмарних технологій в порівнянні з іншими альтернативами, де визначається їх пріоритет для впровадження. Оцінка проводиться групою експертів відповідно до завдань на експертизу, сформульованими групою планування. На рис. 2 представлено декомпозицію процесу оцінки. На виході процесу оцінки отримуємо матрицю рішень про впровадження хмарних ІТ-сервісів.

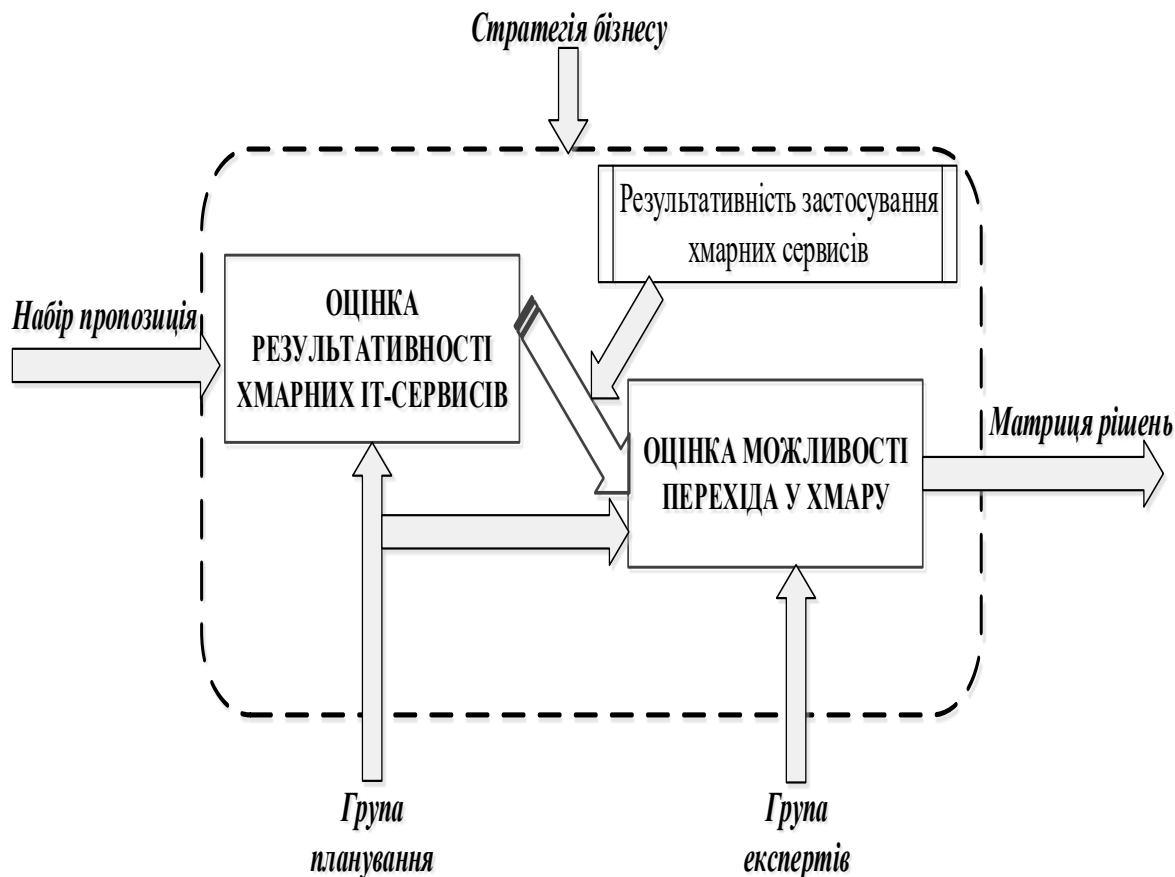


Рис. 2. Декомпозиція процесу оцінки
Джерело: систематизовано автором на основі [4-6]

На останньому етапі «Вибір» робиться висновок керівника щодо впровадження хмарних ІТ-сервісів на підприємстві.

Автором розроблена методика підтримки прийняття рішень при виборі хмарних ІТ-сервісів для впровадження на основі системного підходу (рис. 3).

За представленою на рис. 3 методикою розглядається поетапна концепція вирішення проблеми із застосуванням двох запропонованих моделей.

Концепція вирішення проблеми за запропонованою методикою.

I Етап. На першому етапі «визначення витрат і вигод» формується набір додатків для оцінки і визначаються витрати і вигоди впровадження хмарних сервісів. На етапі визначення високорівневих вимог бізнесу необхідно виявити:

1. Функції бізнесу.
2. Головні причини, що спонукають бізнес впроваджувати хмарні сервіси (стратегічні цілі).
3. Хмарні сервіси, які могли б підтримувати бізнес - процеси.
4. Вимоги законодавства, які мають значення.
5. Фізичне розміщення систем, що забезпечують надання послуг (на території підприємства, не на його території, в певній географічній точці) і хто буде відповідати за надання послуг.

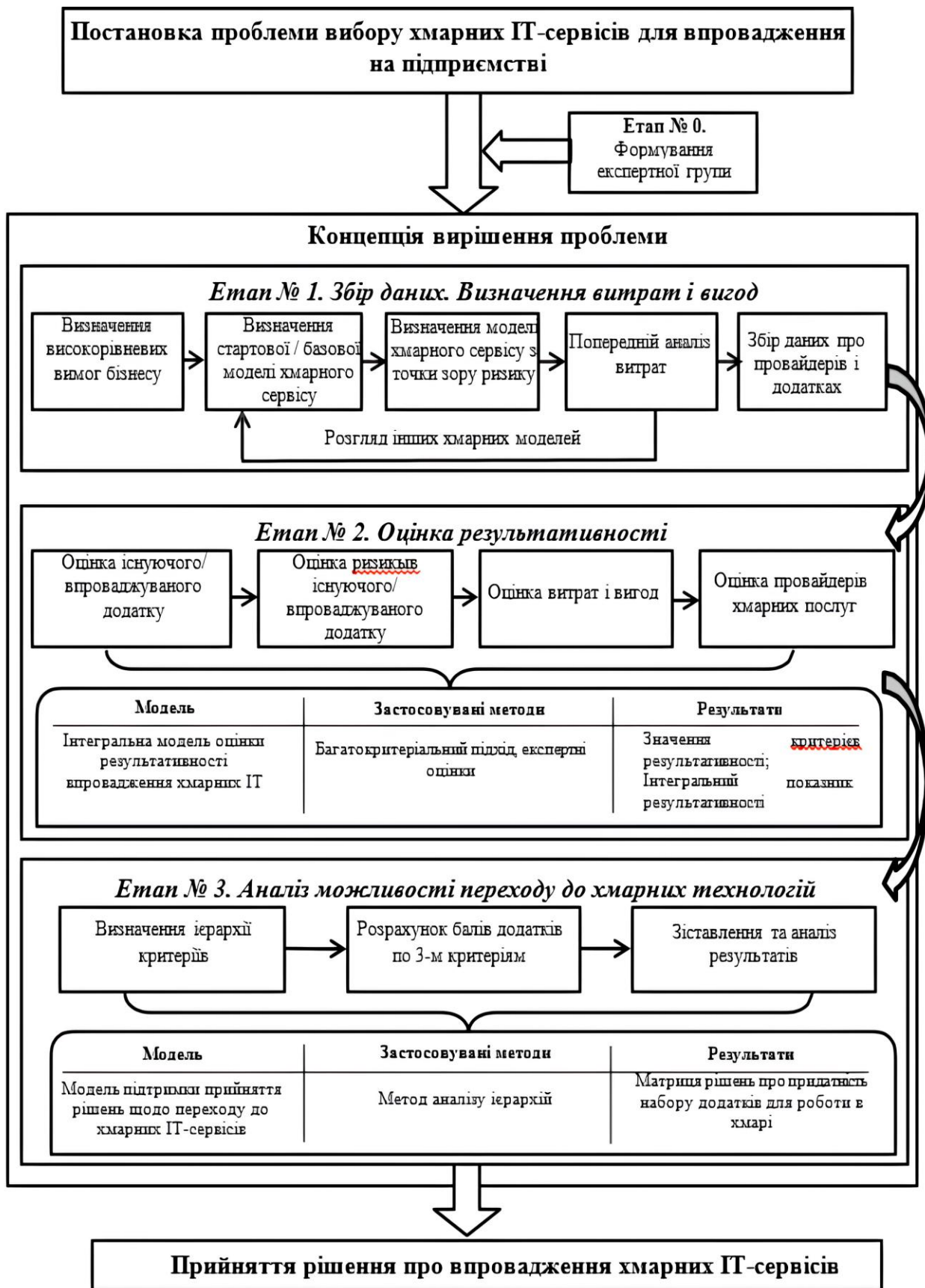


Рис. 3. Методика підтримки прийняття рішень при виборі хмарних ІТ-сервісів для впровадження на підприємстві
 Джерело: розроблено автором

Далі визначається, який тип хмарної моделі (SaaS, PaaS, IaaS) потрібен підприємству, а також яка модель розміщення Хмари (публічне, приватна, громадське, гібридне) найкраще підійде компанії.

Наступний етап-визначення стартової або базової моделі хмарного сервісу з точки зору ризику. Тут визначаються області ризику, які необхідно прийняти до уваги і заходи щодо зниження ризику у виявлених областях до рівня, прийняттого з точки зору підприємства.

Згідно з дослідженням літературних джерел та власним досвідом автора, можна використовувати наступні заходи щодо зниження ризику, а саме:

- шифрування даних клієнтом для їх захисту від несанкціонованого доступу з боку персоналу хмарного провайдера;
- вироблення стратегії повернення в початковий стан на випадок провалу бізнесу хмарного провайдера;
- резервне копіювання даних / відстеження аудиту клієнтом на своїй території на випадок втрати доступу до хмарного сервісу;
- чітко або повно сформульовані SLA (Service Level Agreement), що включають пункт про право на аудит [7];
- складання та здійснення внутрішнього плану відновлення після аварії [7-9].

Попередній аналіз витрат включає:

1. Витрати на міграцію з існуючої моделі на хмарну модель (розробка додатків, переформатування даних відповідно до форматів провайдера SaaS, налаштування об'єднаного управління контролем ідентичності та доступу, реалізація процесів управління хмарою).

2. Витрати на роботу з хмарної моделлю (виплати провайдеру, витрати на ліцензії та підтримку, передачу даних).

3. Разові і постійні витрати на зниження ризиків (інструменти шифрування даних, планування і тестування стратегій повернення в первісний стан, обслуговування незалежного від провайдера резервного копіювання).

У розгляді інших хмарних моделей визначається, зокрема: чи знизяться витрати при зміні моделі надання/розміщення хмарних сервісів; чи дозволить використання приватного, громадського або гібридного хмари відмовитися від деяких заходів з безпеки, необхідних в публічному хмарі; чи вдасться скоротити витрати на зниження ризику, пов'язаного з прив'язкою до певного виробника, за рахунок використання моделі PaaS або IaaS замість SaaS.

II Етап. На другому етапі «оцінка результативності» (рис. 3) проводиться оцінка кожного з існуючого додатка та/або того додатка, який передбачають впроваджувати на підприємстві відповідно до функціональних та юридичних вимог бізнесу (встановлених на етапі I).

В оцінці ризиків для існуючого/впроваджуваного додатка визначається наступне, а саме:

1. Области, в яких ризик перевищує прийнятний для підприємства

рівень і повинен бути знижений.

2. Заходи, які допоможуть знизити ризик до прийняттого рівня (наприклад, використовувати приватне хмара, щоб не ділити майданчик з іншими організаціями, провести оцінку постачальника, а також його сертифікатів тощо).

3. Порівняння подібного з подібним. Для цього необхідно проаналізувати сфери ризику, що існують для поточної технології, щоб переконатися, що в оцінці існуючого та майбутнього стану враховується одне і те ж.

В оцінці витрат і вигод визначаються:

1. Поточні витрати на експлуатацію / обслуговування.
2. Приховані витрати, включаючи витрати на зменшення ризиків.
3. Матеріальні та нематеріальні вигоди.

Після аналізу витрат і вигод розраховуються критерії та інтегральний показник «результативність хмарного ІТ-сервісу» за запропонованою системою критеріїв оцінки переваг та інтегральної моделі на основі багатокритеріального підходу прийняття рішень. У розрахунку критерію Кесс і показників ефективності та ризиків необхідно підключити до роботи експертів, фінансовий відділ і використовувати корпоративні стандарти.

III Етап. На третьому етапі «аналіз можливості переходу до хмарних технологій» (рис. 3) визначається ієрархія критеріїв. Далі проводиться розрахунок балів додатків по 3-м критеріям згідно запропонованої моделі. В результаті розрахунків складається матриця прийняття рішень про можливість переходу додатків в хмарне середовище і приймається рішення щодо вибору хмарних ІТ-сервісів для впровадження на підприємстві [10].

У пропонуваній методиці підтримки прийняття рішень вибору хмарних ІТ-сервісів для впровадження можна виділити наступну послідовність дій у вигляді блок-схеми (рис. 4), за якою здійснюється оцінка та відбір додатків для впровадження на підприємстві із застосуванням запропонованих моделей.

Отже, після вибору відповідних додатків для переходу в хмарне середовище за розробленою методикою розробляються проекти для впровадження. У разі обмеженого бюджету підприємства на основі цих проектів пропонується прорахувати показники ефективності-NPV (як кращого з критеріїв, що вказує вірні інвестиційні рішення) і вибрати проекти з найбільшим сукупним NPV. Тут пропонується модель для вибору інвестиційних програм в хмарні технології на основі методів математичного програмування. Для цього необхідний вже сформований проект і наступна інформація, а саме:

- чисельні показники для прямих і добре оцінюваних вигод;
- витрати на впровадження хмарних ІТ;
- чисті витрати і прибутку для кожного року.

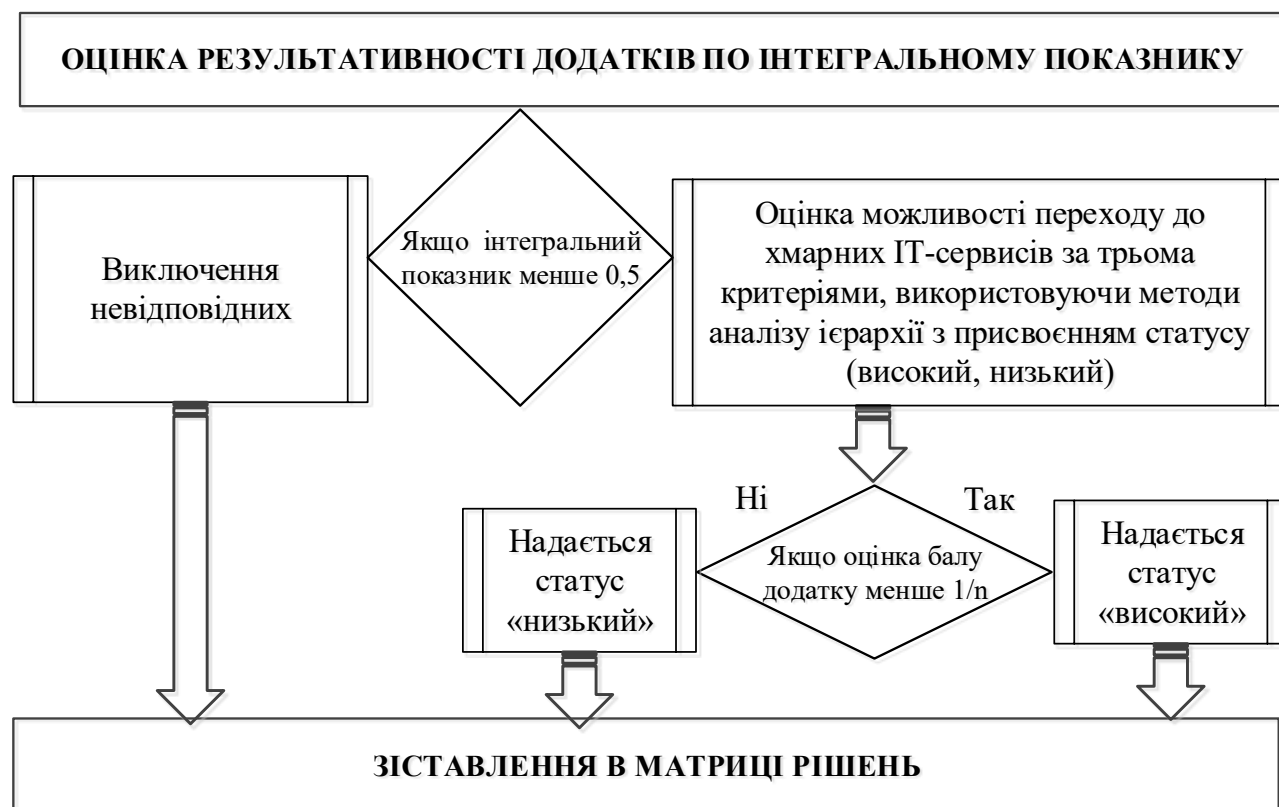


Рис. 4. Схема оцінки та відбору хмарних ІТ-сервісів для впровадження на підприємстві із застосуванням запропонованих моделей підтримки прийняття рішень

Джерело: розроблено автором

Висновки з проведеного дослідження. В результаті проведеної роботи вирішена актуальна науково-практична задача розробки моделей і програмного забезпечення підтримки прийняття рішень при виборі хмарних ІТ-сервісів для впровадження на підприємстві на основі системного підходу. Рішення даного завдання дозволяє дати рекомендації про вибір ІТ-додатків і їх можливості для переходу до хмарних технологій.

Відповідно до цілей і завдань дослідження отримані наступні основні результати дослідження.

1. Проведено декомпозицію процесу прийняття рішення при виборі хмарних ІТ-сервісів, де за ознакою «життєвий цикл» для функціональної стратегії виділені стандартні етапи: збір і аналіз даних, оцінка даних, прийняття рішень.

2. Систематизовано декомпозицію процесу оцінки. На виході процесу оцінки отримано матрицю рішень про впровадження хмарних ІТ-сервісів.

3. Розроблено методику підтримки прийняття рішень при виборі хмарних ІТ-сервісів для впровадження на основі системного підходу. Запропоновано методику підтримки прийняття рішень при виборі хмарних ІТ-сервісів для впровадження, що включає три етапи: «визначення вигод і витрат», «оцінка результативності»; «аналіз можливості впровадження хмарних технологій».

4. Побудовано схему оцінки та відбору хмарних ІТ-сервісів для впровадження на підприємстві із застосуванням запропонованих моделей підтримки прийняття рішень.

Також зроблено акцент на подальших практичних дослідженнях, а саме: після вибору відповідних додатків для переходу в хмарне середовище за розробленою методикою розробляються проекти для впровадження. У разі обмеженого бюджету підприємства на основі цих проектів пропонується прорахувати показники ефективності-NPV (як кращого з критеріїв, що вказує вірні інвестиційні рішення) і вибрати проекти з найбільшим сукупним NPV. Тут пропонується модель для вибору інвестиційних програм в хмарні технології на основі методів математичного програмування.

Конфлікт інтересів: Автор заявляє, що не має конфлікту інтересів щодо публікації цієї статті.

Перелік посилань

1. Hussain S.A., Fatima M., Saeed A., Raza I., Shahzad R.K. Multilevel classification of security concerns in cloud computing. *Applied Computing and Informatics*. 2017. № 13(1). P. 57–65. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aci.2016.03.001>

2. Xue M., Yuan C., Wu H., Zhang Y., Liu W. Machine Learning Security: Threats, Countermeasures, and Evaluations. *IEEE Access* 2020. № 8. P. 74720–74742.

3. Остапов С.Е., Євсєєв С.П., Король О.Г. Кібербезпека: сучасні технології захисту. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Львів: «Новий Світ-2000», 2020. 678 с.

4. Borylo P., Tornatore M., Jaglarz P., Shahriar N., Cholda P., Boutaba R. Latency and energy-aware provisioning of network slices in cloud networks. *Comput. Commun.* 2020. № 157. P. 1-19.

5. Barona R., Anita M. A survey on data breach challenges in cloud computing security: Issues and threats. In Proceedings of the International Conference on Circuit, Power and Computing Technologies (ICCPCT). Paris. France. 17–18 September 2017. P. 1–8.

6. Alsolami E. Security threats and legal issues related to Cloud based solutions. *Int. J. Comput. Sci. Netw. Secur.* 2018. № 18. P. 156–163.

7. Гурджян Р.В. Розробка концепції стратегічного планування розвитку підприємств ІТ-галузі з виробництва та розповсюдження хмарних програмних продуктів. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. 2025. № 2 (35). С. 115-127. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.35.115>

8. Le Duc T., Leiva R., Casari P., Östberg, P. Machine Learning Methods for Reliable Resource Provisioning in Edge-Cloud Computing: A Survey. *ACM Comput. Surv.* 2019. № 52. P. 1–39.

9. Khilar P., Vijay C., Rakesh S. Trust-Based Access Control in Cloud Computing Using Machine Learning. In Cloud Computing for Geospatial Big Data Analytics; Das, H., Barik, R., Dubey, H., Roy, D., Eds.; Springer: Cham,

Switzerland. 2019. № 49. P. 55–79.

10. Проzur В.О. Втручання у хмарні сервіси: нові виклики для інформаційної безпеки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2025. Том 36 (75). № 1. С. 205-211. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2025.1.2/30>

References

1. Hussain, S.A., Fatima, M., Saeed, A., Raza, I., Shahzad, R.K. (2017), Multilevel classification of security concerns in cloud computing. *Applied Computing and Informatics*, № 13(1), P. 57–65. DOI: <https://doi.org/10.-1016/j.aci.2016.03.001>

2. Xue, M., Yuan, C., Wu, H., Zhang, Y., Liu, W. (2020), Machine Learning Security: Threats, Countermeasures, and Evaluations, *IEEE Access*, № 8. P. 74720–74742.

3. Ostapov, S., Yevseiev, S., Korol, O. (2020), Cybersecurity: Modern Protection Technologies. A Textbook for College Students [Kiberbezpeka: suchasni tekhnolohii zakhystu] : tutorial, Lviv: «Novyi Svit-2000», 678 p.

4. Borylo, P., Tornatore, M., Jaglarz, P., Shahriar N., Cholda P., Boutaba R. (2020), Latency and energy-aware provisioning of network slices in cloud networks, *Comput. Commun.*, № 157, P. 1-19.

5. Barona, R., Anita, M. (2017), A survey on data breach challenges in cloud computing security: Issues and threats. In Proceedings of the International Conference on Circuit, Power and Computing Technologies (ICCPCT), Paris, France, 17–18 September 2017, P. 1-8.

6. Alsolami, E. (2018), Security threats and legal issues related to Cloud based solutions, *Int. J. Comput. Sci. Netw. Secur*, № 18, P. 156–163.

7. Hurdzhan, R. (2025), Development of a strategic planning framework for the growth of IT companies in the cloud software development and distribution sector [Rozrobka kontseptsii stratehichnoho planuvannia rozvytku pidpriemstv IT-haluzi z vyrobnytstva ta rozpovsiudzhennia khmarnykh prohramnykh produktiv], *Collection of Scientific Papers of Kharkiv National Automobile and Highway University*, No. 2 (35), P. 115-127.

8. Le Duc, T., Leiva, R., Casari, P., Östberg, P. (2019), Machine Learning Methods for Reliable Resource Provisioning in Edge-Cloud Computing: A Survey. *ACM Comput. Surv*, No. 52, P. 1–39.

9. Khilar, P., Vijay, C., Rakesh, S. (2019), Trust-Based Access Control in Cloud Computing Using Machine Learning. In Cloud Computing for Geospatial Big Data Analytics; Das, H., Barik, R., Dubey, H., Roy, D., Eds.; *Springer: Cham, Switzerland*, No. 49, P. 55–79.

10. Prozur, V. (2025), Attacks on Cloud Services: New Challenges for Information Security [Vtruchannia u khmarni servisy: novi vyklyky dlia informatsiinoi bezpeky], *Proceedings of V.I. Vernadsky Ternopil National University. Series: Technical Sciences*, Том 36 (75), No. 1, P. 205-211.

Стаття надійшла: 13.04.2026. Стаття прийнята: 22.04.2026. Стаття опублікована: 29.05.2026.

Відкритий доступ: CC BY 4.0.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 004.415.5:004.8, JEL Classification: M15, C44, O32

Гурджян Р.В. РОЗРОБКА МЕТОДИКИ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ПРИ ВИБОРІ ХМАРНИХ ІТ-СЕРВІСІВ НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

Мета: Метою статті є розробка моделей і програмного забезпечення підтримки вибору хмарних ІТ-сервісів на основі системного підходу для впровадження на підприємстві, що підвищують обґрунтованість і ефективність рішень при розробці ІТ-стратегії. **Результати:** У роботі з'ясовано, що проблема розробки ІТ-стратегії впровадження полягає в тому, що ще на стадії її формування важливо визначити, які додатки найбільше задовольнятимуть бізнес-стратегії підприємства, оцінити провайдерів хмарних послуг з точки зору надійності та безпеки та провести аналіз задоволеності співробітників. Побудовано декомпозицію процесу прийняття рішення при виборі хмарних ІТ-сервісів, а також систематизовано декомпозиція процесу оцінки. Сформовано методика підтримки прийняття рішень при виборі хмарних ІТ-сервісів для впровадження на підприємстві та запропоновано концепцію вирішення проблеми за запропонованою методикою. **Наукова новизна:** Розроблено схему оцінки та відбору хмарних ІТ-сервісів для впровадження на підприємстві із застосуванням запропонованих моделей підтримки прийняття рішень. **Практична значущість:** Зроблено акцент на подальших практичних дослідженнях, а саме: після вибору відповідних додатків для переходу в хмарне середовище за розробленою методикою розробляються проекти для впровадження. У разі обмеженого бюджету підприємства на основі цих проектів пропонується прорахувати показники ефективності-NPV (як кращого з критеріїв, що вказує вірні інвестиційні рішення) і вибрати проекти з найбільшим сукупним NPV. Тут пропонується модель для вибору інвестиційних програм в хмарні технології на основі методів математичного програмування.

Ключові слова: інформаційно-комунікаційні технології, хмарні сервіси, декомпозиція, системний підхід, NPV, підприємство.

UDC 004.415.5:004.8, JEL Classification: M15, C44, O32

Gurdzhian R. DEVELOPMENT OF A METHODOLOGY FOR SUPPORTING DECISION-MAKING IN THE SELECTION OF CLOUD-BASED IT SERVICES BASED ON A SYSTEMATIC APPROACH

Purpose: The purpose of this article is to develop models and software to support the selection of cloud-based IT services using a systematic approach for implementation within an organization, thereby enhancing the soundness and effectiveness of decisions made during the development of an IT strategy. **Findings:** The study found that the challenge in developing an IT implementation strategy lies in the fact that, even at the initial planning stage, it is crucial to identify which applications will best align with the company's business strategy, evaluate cloud service providers in terms of reliability and security, and conduct an employee satisfaction survey. A decomposition of the decision-making process for selecting cloud IT services has been constructed, and the decomposition of the evaluation process has been systematized. A methodology for supporting decision-making when selecting cloud IT services for implementation at the enterprise has been developed, and a concept for solving the problem using the proposed methodology has been proposed. **Originality** A framework for evaluating and selecting cloud-based IT services for implementation in an enterprise has been developed using the proposed decision-support models. **Practical value:** The focus is on further practical research, specifically: after selecting the appropriate applications for migration to the cloud environment using the developed methodology, implementation projects are designed. In the event of a limited corporate budget, it is proposed to calculate the NPV (Net Present Value) based on these projects—as the best criterion for identifying sound investment decisions—and to select the projects with the highest total NPV. A model for selecting investment programs in cloud technologies based on mathematical programming methods is proposed here.

Key words: information and communication technologies, cloud services, decomposition, systems approach, NPV, enterprise.

Відомості про авторів / About the Authors

Гурджян Рубен Ваганович – Alianza Inc. Pleasant Grove, UT, USA; e-mail: ruben.gurdzhian@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-0235-6514>. Моб. +18016005389.

Gurdzhian Ruben – Alianza Inc. Pleasant Grove, UT, USA.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: АНТИКРИЗОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ПІДХОДИ

Деділова Т.В., канд. екон. наук, доцент

Коваль І.Б., здобувач PhD ОНП “Економіка”

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Пороскун С.С., доктор філософії (PhD) з маркетингу

Академія політико-правових наук України

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки та національної економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю змін та зростанням впливу зовнішніх негативних факторів. Геополітичні конфлікти, економічні кризи та глобалізаційні процеси формують дуже складне середовище для функціонування підприємств. В таких умовах традиційні підходи до стратегічного управління можуть втрачати свою ефективність, що викликає необхідність пошуку нових управлінських рішень. Особливого значення при цьому набуває інтеграція антикризових інструментів у стратегічне управління підприємством, що дозволяє як ефективно реагувати на кризові явища, так і передбачати їх виникнення та мінімізувати негативні наслідки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми стратегічного управління та антикризового менеджменту посідають важливе місце у сучасних економічних дослідженнях. Це зумовлено зростанням нестабільності зовнішнього середовища та посиленням впливу кризових явищ на діяльність підприємств. У науковій літературі стратегічне управління розглядається як комплексний процес формування довгострокових цілей розвитку підприємства та визначення шляхів їх досягнення з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Значна кількість досліджень на разі присвячена і питанням сутності та механізмів антикризового управління. У працях вітчизняних науковців воно трактується як система заходів, спрямованих на попередження, діагностику та подолання кризових явищ у діяльності підприємства. При цьому підкреслюється, що ефективність антикризового управління значною мірою залежить від рівня стратегічного планування та здатності підприємства своєчасно адаптуватися до змін середовища. Загалом можна відмітити, що сучасні наукові підходи ґрунтуються на ідеї інтеграції стратегічного та антикризового управління в єдину систему, що забезпечує не лише реагування на кризові ситуації, але й їх попередження. У цьому контексті стратегічне управління розглядається як основа для формування антикризових заходів, а антикризове управління - як інструмент забезпечення реалізації стратегії в умовах нестабільності [1-10].

Невирішені складові загальної проблеми. Не зважаючи на значну кількість досліджень, подальшого розгляду потребують питання комплексної інтеграції антикризових інструментів у систему стратегічного управління підприємством в умовах високого рівня невизначеності та економічної нестабільності.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження проблеми комплексної інтеграції антикризових інструментів у систему стратегічного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо проблему комплексної інтеграції антикризових інструментів у систему стратегічного управління підприємством більш докладно.

Стратегічне управління в умовах нестабільності слід розглядати як процес формування та реалізації довгострокових цілей підприємства з урахуванням високого рівня невизначеності зовнішнього середовища. Нестабільність зовнішнього середовища в сучасних умовах може проявлятися через макроекономічні коливання, політичні ризики, стрімку зміну ринкової кон'юнктури, соціальні трансформації, тощо. Зрозуміло, що в таких умовах стратегія повинна бути не статичною, а гнучкою та адаптивною, здатною швидко трансформуватися відповідно до змін такого середовища [8, 10].

В свою чергу, антикризове управління є невід'ємною складовою стратегічного управління, оскільки воно спрямоване на попередження кризових явищ, своєчасну діагностику загроз, мінімізацію втрат з метою подальшого відновлення стабільності функціонування підприємства [6].

Інтеграція антикризових заходів у стратегічне управління дозволяє перейти від реактивної моделі управління до проактивної, що більше відповідає сучасним умовам господарювання та забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства [9].

Розглянемо ключові антикризові інструменти, які доцільно використовувати у стратегічному управлінні, більш докладно (рис. 1).

Отже, в умовах нестабільності антикризові інструменти набувають системного характеру та стають невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством. Їх застосування спрямоване не лише на подолання вже наявних кризових явищ, а передусім на їх попередження, що значно підвищує рівень економічної стійкості суб'єктів господарювання. Важливим елементом у цьому контексті виступає формування системи ранньої діагностики, яка базується на постійному моніторингу фінансових показників, динаміки ринкової кон'юнктури, поведінки споживачів та конкурентного середовища. Така система дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів діяльності та оперативно коригувати стратегічні рішення.



Рис. 1. Антикризові інструменти у стратегічному управлінні підприємством

Джерело: розроблено автором на основі досліджень [1, 3]

Особливого значення набуває використання аналітичних інструментів, які забезпечують комплексне оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства та впливу зовнішніх факторів. Поєднання аналізу сильних і слабких сторін підприємства із дослідженням можливостей і загроз зовнішнього середовища створює підґрунтя для формування обґрунтованих стратегічних альтернатив. Водночас оцінка макросередовища дозволяє врахувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що можуть суттєво впливати на стабільність функціонування підприємства.

В межах антикризового стратегічного управління значну роль відіграє сценарне планування, яке передбачає розроблення кількох можливих варіантів розвитку подій залежно від зміни ключових факторів середовища. Такий підхід дозволяє підприємству підготуватися до різних варіантів майбутнього та зменшити рівень невизначеності при прийнятті управлінських рішень. При

цьому важливо, що сценарне планування не обмежується формальним прогнозуванням, а передбачає формування конкретних механізмів реагування для кожного сценарію.

Не менш важливим інструментом є система управління ризиками, яка інтегрується у всі етапи стратегічного процесу. Вона охоплює ідентифікацію потенційних загроз, їх якісну та кількісну оцінку, а також розробку заходів щодо їх мінімізації або уникнення. Ефективне управління ризиками сприяє зниженню вразливості підприємства до зовнішніх шоків та забезпечує стабільність реалізації стратегічних цілей.

У випадках, коли кризові явища вже мають значний вплив на діяльність підприємства, актуалізуються інструменти реструктуризації, що передбачають оптимізацію організаційної структури, перегляд бізнес-процесів, скорочення витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Одночасно важливим напрямом є диверсифікація діяльності, яка дозволяє зменшити залежність підприємства від окремих ринків або продуктів, підвищуючи його адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Отже, як бачимо, антикризові інструменти стратегічного управління формують цілісну систему, спрямовану на забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Сучасні умови господарювання зумовлюють трансформацію традиційних підходів до стратегічного управління та формування нових управлінських парадигм, орієнтованих на функціонування в умовах постійної невизначеності (рис. 2).



Рис. 2. Підходи до стратегічного управління в умовах кризи
Джерело: розроблено автором на основі досліджень [1, 7]

Однією з ключових характеристик таких підходів є підвищення рівня адаптивності управлінських систем, що передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом коригування стратегічних цілей і механізмів їх досягнення. Адаптивність у цьому контексті виступає не лише як реакція на зміни, а як постійний процес налаштування організації до нових умов функціонування.

Паралельно з цим формується концепція гнучкого стратегічного планування, яка передбачає відмову від жорстко фіксованих довгострокових планів на користь динамічних стратегій, що регулярно переглядаються з урахуванням нової інформації. Такий підхід дозволяє забезпечити відповідність стратегічних орієнтирів реальним умовам ринку та підвищує ефективність управлінських рішень у ситуаціях високої невизначеності.

Важливе місце займає також антиципативний підхід до управління, який базується на здатності підприємства передбачати можливі зміни у зовнішньому середовищі та формувати випереджувальні управлінські рішення. Це передбачає активне використання аналітичних методів, прогнозування та моделювання розвитку подій, що дозволяє знизити рівень ризику та забезпечити більш стабільне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах особливого значення набуває інноваційна складова стратегічного управління, яка передбачає впровадження новітніх технологій, цифрових інструментів та управлінських рішень. Інновації виступають не лише як засіб підвищення конкурентоспроможності, а й як інструмент подолання кризових явищ, оскільки дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін та відкривати нові можливості для розвитку.

Водночас стратегічне управління в умовах нестабільності повинно базуватися на системному підході, що передбачає розгляд підприємства як складної відкритої системи, елементи якої взаємодіють між собою та із зовнішнім середовищем. Такий підхід забезпечує комплексність управлінських рішень та дозволяє враховувати взаємозв'язки між різними аспектами діяльності підприємства. У результаті формується цілісна стратегічна модель управління, здатна забезпечити не лише подолання кризових явищ, а й створення передумов для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки з проведеного дослідження. В умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища стратегічне управління підприємством зазнає суттєвої трансформації, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до формування та реалізації стратегії. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю змін та посиленням впливу ризиків, що потребує підвищення гнучкості та адаптивності управлінських систем. Отже, стратегічне управління в умовах нестабільності та кризи слід розглядати як безперервний, динамічний процес, що поєднує стратегічне планування з антикризовими механізмами та орієнтований на забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Конфлікт інтересів: Автори заявляють, що не мають конфлікту інтересів щодо публікації цієї статті.

Перелік посилань

1. Білецька І., Яблонь В. Стратегічне управління як інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. №1. С. 26-31. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-4>
2. Гавловська Н., Йолкін С., Яблонський Т. Теоретичний базис формування стратегії організації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1. С. 273-278. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-41>
3. Гудзь О.Є., Півнюк А.В. Принципи антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. №3-4 (40). С. 12-16. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.031216>
4. Заїчко І., Різник Д., Павленко Н. Антикризове управління фінансами: стратегії та інструменти для подолання кризових ситуацій. *Причорноморські економічні студії*. 2024. №86. С. 146-152. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.86-23>.
5. Лаптев М., Лаптев С., Захаров О. Стратегії антикризового управління українськими підприємствами в умовах післявоєнної трансформації економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №2(78). С. 193–212. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-193-202>
6. Михайлова Є., Михайлов С. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. №1. С. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>
7. Приб К. Антикризові стратегії в управлінні підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116>
8. Синіговець О. Стратегічне управління в сучасному економічному розвитку держав. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, Том 2. С. 81-84. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-15](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-15)
9. Турило А., Турило А., Короленко Р., Тіщенко С. Антикризове управління через призму стратегічного управління і балансового розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. №31. С. 44-51. DOI: <https://doi.org/10.33108/sep2024.02.044>
10. Феєр О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. №4. С. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97>

References

1. Biletska, I., Yablon, V. (2025), Strategic management as a tool for ensuring the sustainable development of an enterprise Strategic management as a tool for ensuring the sustainable development of an enterprise [Stratehichne upravlinnia yak instrument zabezpechennia stabilnoho rozvytku pidpriumstva], *Modeling the development of the economic systems*, No.1., P. 26-31. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-4>

2. Havlovska, N., Yolkin, S., Yablonskyi, T. (2023), Theoretical basis for forming an organization's strategy [Teoretychnyi bazys formuvannia stratehii orhanizatsii], *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, No.1, P. 273-278. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-41>

3. Hudz, O.Ye., Pivniuk, A.V. (2022), Principles of anti-crisis management of enterprises [Pryntsypy antykryzovoho upravlinnia pidpriemstv], *Economics. Management. Business*, No. 3-4(40), P. 12-16. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.031216>

4. Zaichko, I., Riznyk, D., Pavlenko, N. (2024), Anti-crisis financial management: strategies and tools for overcoming crisis situations [Antykryzove upravlinnia finansamy: stratehii ta instrumenty dlia podolannia kryzovykh sytuatsii], *Black Sea Economic Studies*, No. 86, P. 146-152. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.86-23>

5. Laptiev, M., Laptiev, S., Zakharov, O. (2025), Strategies for anti-crisis management of Ukrainian enterprises in the context of post-war economic transformation [Stratehii antykryzovoho upravlinnia ukrainskymy pidpriemstvamy v umovakh pisliavoiennoi transformatsii ekonomiky], *Academic notes of KROK University*, No.2(78). P. 193–212. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-193-202>

6. Mykhailova, Ye., Mykhailov, S. (2023), Theoretical approaches to the formation of crisis management strategies [Teoretychni pidkhody do formuvannia stratehii antykryzovoho upravlinnia], *Ukrainian Economic Journal*, No.1. P. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>

7. Prib, K. (2024), Anti-crisis strategies in enterprise management [Antykryzovi stratehii v upravlinni pidpriemstvamy], *Economy and society*, No.70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116>

8. Synihovets, O. (2022), Ctratehichne upravlinnia v suchasnomu ekonomichnomu rozvytku derzhav [Ctratehichne upravlinnia v suchasnomu ekonomichnomu rozvytku derzhav], No. 6, Vol. 2, P. 81-84. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-15](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-15)

9. Turylo, A., Turylo, A., Korolenko, R., Tishchenko, S. (2024), Anti-crisis management through the prism of strategic management and balance sheet development of the enterprise [Antykryzove upravlinnia cherez pryzmu stratehichnoho upravlinnia i balansovoho rozvytku pidpriemstva], *Socio-economic problems and the state*, No.31, P. 44-51. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2024.02.044>

10. Feier, O., Khaustova, K., Husti, S. (2023), Strategic management of an enterprise under martial law [Ctratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu], *Innovation and Sustainability*, No.4. P. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97>

Стаття надійшла: 17.04.2026. Стаття прийнята: 22.04.2026. Стаття опублікована: 29.05.2026.

Відкритий доступ: CC BY 4.0.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 331.658.012.32:005.334 JEL Classification: M10, G32

Деділова Т.В., Коваль І.Б., Пороскун С.С. СТРАТЕГІЧНЕ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ:
АНТИКРИЗОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ПІДХОДИ

Мета. Дослідження проблеми комплексної інтеграції антикризових інструментів у систему стратегічного управління підприємством. **Методика дослідження.** В ході дослідження використовувалися методи аналізу і синтезу, метод логічного аналізу. Інформаційними ресурсами дослідження є електронні інформаційні ресурси і матеріали періодичних видань. **Результати.** В результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища стратегічне управління підприємством зазнає суттєвої трансформації, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до формування та реалізації стратегії. Доведено, що сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю змін та посиленням впливу ризиків, що потребує підвищення гнучкості та адаптивності управлінських систем. Обґрунтовано, що ефективне стратегічне управління в умовах нестабільності неможливе без інтеграції антикризових інструментів у всі етапи стратегічного процесу - від аналізу середовища до реалізації та контролю стратегії. Така інтеграція забезпечує перехід від реактивної моделі управління, спрямованої на ліквідацію наслідків кризових явищ, до проактивної, що передбачає їх попередження та мінімізацію негативного впливу. В ході дослідження визначено, що ключову роль у забезпеченні стійкості підприємства відіграють інструменти ранньої діагностики кризових явищ, стратегічного аналізу, сценарного планування та управління ризиками. Їх застосування дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати можливі варіанти розвитку подій та формувати ефективні управлінські рішення. Водночас важливим є впровадження заходів реструктуризації та диверсифікації діяльності, що сприяють підвищенню адаптивності підприємства та зниженню його залежності від зовнішніх факторів. Встановлено, що сучасні підходи до стратегічного управління, зокрема адаптивний, антиципативний, інноваційний та системний, формують нову парадигму управління, орієнтовану на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності. Їх використання дозволяє підприємствам не лише ефективно реагувати на кризові явища, а й використовувати їх як джерело нових можливостей для розвитку. **Наукова новизна.** Удосконалено підхід до стратегічного управління підприємством в умовах нестабільності, який, на відміну від існуючих, передбачає інтеграцію антикризових інструментів у всі етапи стратегічного процесу та орієнтацію на випереджувальне виявлення і попередження кризових явищ, що забезпечує підвищення стійкості підприємства до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. **Практична значущість.** Запропоновані висновки можуть бути використані науковцями, власниками та керівниками під час формування системи стратегічного управління підприємств в умовах кризи.

Ключові слова: стратегічне управління, антикризове управління, нестабільність, адаптивність, підприємство.

UDC 331.658.012.32:005.334 JEL Classification: M10, G32

Dedilova T., Koval I., Poroskun S. STRATEGIC MANAGEMENT IN UNSTABLE CONDITIONS: ANTI-CRISIS TOOLS AND APPROACHES

Purpose. Research into the problem of comprehensive integration of anti-crisis tools into the strategic management system of an enterprise. **Methodology of research.** During the research, the methods of analysis and synthesis, the method of logical analysis were used. The information resources of the research are electronic information resources and materials of periodicals. **Results.** As a result of the study, it was found that in the conditions of increasing instability of the external environment, the strategic management of the enterprise is undergoing a significant transformation, which necessitates the revision of traditional approaches to the formation and implementation of the strategy. It is proved that modern business conditions are characterized by a high level of uncertainty, dynamism of changes and increased risk impact, which requires increased flexibility and adaptability of management systems. It is substantiated that effective strategic management in conditions of instability is impossible without the integration of anti-crisis tools into all stages of the strategic process – from environmental analysis to strategy implementation and control. Such integration ensures the transition from a reactive management model aimed at eliminating the consequences of crisis phenomena to a proactive one, which involves their prevention and minimizing the negative impact. The study determined that the key role in ensuring the sustainability of the enterprise is played by tools for early diagnosis of crisis phenomena, strategic analysis, scenario planning and risk management. Their application allows for timely identification of potential threats, assessment of possible scenarios and formation of effective management decisions. At the same time, it is important to implement restructuring and diversification measures that contribute to increasing the adaptability of the enterprise and reducing its dependence on external factors. It has been established that modern approaches to strategic management, in particular adaptive, anticipatory, innovative and systemic, form a new management paradigm focused on ensuring the long-term competitiveness of the enterprise in conditions of uncertainty. Their use allows enterprises not only to effectively respond to crisis phenomena, but also to use them as a source of new opportunities for development. **Originality.** The approach to strategic management of an enterprise in conditions of instability has been improved, which, unlike existing ones, involves the integration of anti-crisis tools into all stages of the strategic process and an orientation towards proactive detection and prevention of crisis phenomena, which ensures increased resilience of the enterprise to the influence of external and internal factors. **Practical value.** The proposed conclusions can be used by scientists, owners and managers when forming a system of strategic management of enterprises in times of crisis.

Key words: strategic management, crisis management, instability, adaptability, enterprise.

Відомості про авторів / About the Authors

Деділова Тетяна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: dedilova@ukr.net; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3924-979X>. Моб. +380502818328.

Dedilova Tetiana – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Коваль Ігор Богданович – аспірант 3-го року навчання (ОНП «Економіка»), Харківський національний автомобільно-дорожній університет м. Харків, Україна; e-mail: kovaligor@ukr.net; ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0009-7491-4431>. Моб. 067-673-94-00.

Koval Ihor – 3^d year postgraduate student (ESP “Economics”), Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv, Ukraine.

Пороскун Сергій Сергійович – доктор філософії (PhD) з маркетингу, академік Академії політико-правових наук України, м. Суми, Україна; e-mail: sergiy4499@ukr.net; ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2516-8693>. Моб. +380997147617.

Poroskun Serhii – PhD in Marketing, Academician of the Academy of Political and Legal Sciences of Ukraine, Sumy, Ukraine.

ESG-ОРІЄНТОВАНИЙ РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА ОСНОВІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Дмитрієва О. І., д.е.н., професор

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням уваги до принципів сталого розвитку, відповідального управління та довгострокової економічної стійкості. У цих умовах концепція ESG (Environmental, Social, Governance) поступово трансформується з добровільного стандарту корпоративної відповідальності у важливий інструмент стратегічного управління підприємствами, що впливає на інвестиційні рішення, конкурентоспроможність бізнесу та формування економічної політики держав. Застосування ESG-підходів сприяє підвищенню ефективності управління ризиками у підприємницькому секторі та забезпечує досягнення балансу між економічними результатами діяльності, соціальною відповідальністю і екологічною безпекою. У цьому контексті механізми державно-приватного партнерства можуть розглядатися як практичний інструмент і допоміжний засіб, що забезпечує більш ефективну взаємодію держави та бізнесу під час реалізації інфраструктурних і транспортних проєктів. Саме тому інтеграція ESG-принципів у практику розвитку підприємництва дедалі частіше розглядається як одна з ключових передумов формування стійких економічних систем.

В умовах післявоєнного відновлення України модернізація транспортної інфраструктури набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує відновлення логістичних ланцюгів, функціонування національної економіки та інтеграцію держави до європейського транспортного простору.

Для України зазначена проблематика набуває особливої актуальності в умовах масштабних соціально-економічних трансформацій, спричинених війною. Руйнування виробничої, транспортної та соціальної інфраструктури, скорочення інвестиційної активності, порушення логістичних ланцюгів і зростання макроекономічних ризиків створюють суттєві виклики для функціонування підприємницького сектору. Водночас саме підприємницький сектор відіграє ключову роль у формуванні нових точок економічного зростання, відновленні зайнятості та розвитку інноваційного потенціалу держави. У цьому процесі механізми державно-приватного партнерства доцільно розглядати як інструмент і допоміжний засіб, що сприяє більш ефективному поєднанню ресурсів держави та бізнесу під час реалізації стратегічно важливих інфраструктурних проєктів. У контексті післявоєнного

відновлення економіки України постає потреба у формуванні таких управлінських і інституційних механізмів, які б одночасно сприяли мобілізації інвестиційних ресурсів, забезпечували підвищення економічної стійкості підприємств та відповідали сучасним вимогам сталого розвитку.

Одним із перспективних інструментів реалізації цих завдань виступає державно-приватне партнерство, яке дозволяє поєднати ресурси держави та бізнесу для реалізації стратегічно важливих проєктів розвитку. Світова практика свідчить, що ефективно організовані механізми державно-приватного партнерства здатні забезпечувати реалізацію масштабних інфраструктурних проєктів, сприяти модернізації виробничих систем та підвищувати інвестиційну привабливість економіки. В умовах післявоєнної реконструкції саме такі форми співпраці можуть стати важливим фактором прискорення структурної модернізації економіки України. Разом з тим традиційні моделі державно-приватного партнерства потребують переосмислення з урахуванням нових глобальних вимог до сталості економічного розвитку, прозорості управління та соціальної відповідальності бізнесу.

У цьому контексті інтеграція ESG-підходів із використанням механізмів державно-приватного партнерства відкриває додаткові можливості для формування ефективної моделі розвитку підприємницького сектору. При цьому державно-приватне партнерство виступає насамперед як інструмент і допоміжний механізм організації взаємодії між державою та бізнесом, що сприяє більш результативній реалізації інфраструктурних і транспортних проєктів у межах післявоєнного відновлення економіки. Поєднання принципів сталого розвитку з інструментами інституційної взаємодії держави і бізнесу створює передумови для формування більш стійких економічних систем, підвищення рівня довіри з боку інвесторів та забезпечення довгострокового соціально-економічного ефекту від реалізації інвестиційних проєктів. Особливої ваги це набуває в умовах післявоєнного відновлення, коли необхідно не лише відновити зруйновані економічні зв'язки та виробничі потужності, але й закласти основу для формування нової, більш стійкої та конкурентоспроможної моделі економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових досліджень засвідчує зростання уваги до інтеграції ESG-критеріїв у систему управління підприємствами та інвестиційними процесами. У науковій літературі ESG-підхід розглядається як важливий інструмент забезпечення довгострокової економічної стійкості, підвищення прозорості корпоративного управління та формування відповідального бізнес-середовища.

Одним із перших вітчизняних досліджень цієї проблематики є праця Д. В. Леус, у якій обґрунтовано доцільність врахування екологічних, соціальних і управлінських критеріїв у процесі портфельного інвестування [1]. Автор доводить, що використання ESG-показників сприяє зниженню інвестиційних ризиків і формуванню більш стабільних довгострокових інвестиційних стратегій.

Подальший розвиток цієї тематики представлено у дослідженні І. О. Макаренко, де розглянуто інкорпорацію ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті інвестиційного скринінгу [2]. Автор наголошує, що інтеграція ESG-факторів у процес оцінювання інвестиційної привабливості підприємств сприяє підвищенню рівня корпоративної відповідальності та ефективнішому управлінню нефінансовими ризиками.

В умовах сучасних трансформацій української економіки особливого значення набувають дослідження впровадження ESG-практик у період воєнних викликів. Зокрема, К. В. Середюк підкреслює, що навіть за умов воєнної нестабільності українські компанії поступово інтегрують принципи соціальної відповідальності, екологічної безпеки та прозорого управління у свою діяльність, що посилює їхню стійкість та адаптивність [3].

Вагомий внесок у розвиток теоретичних підходів до ESG-інвестування зробили зарубіжні дослідники Stella Kotsantonis, Chris Pinney та George Serafeim, які доводять, що інтеграція нефінансових показників у систему інвестиційного менеджменту дозволяє більш комплексно оцінювати довгострокові ризики та перспективи розвитку компаній [4]. Водночас С. Kauffman та М. Robinson акцентують увагу на необхідності обережного застосування ESG-метрик через відсутність уніфікованих стандартів їх оцінювання [5].

Отже, наукові дослідження підтверджують важливість інтеграції ESG-принципів у розвиток підприємств та інвестиційні процеси, проте питання їх застосування у межах державно-приватного партнерства як інструменту післявоєнного відновлення економіки України потребує подальшого наукового опрацювання.

Невирішені складові загальної проблеми. Попри зростання наукового інтересу до проблематики сталого розвитку, ESG-трансформації бізнесу та використання механізмів державно-приватного партнерства, у сучасних наукових дослідженнях залишається низка питань, які потребують подальшого теоретичного осмислення та практичного обґрунтування. Насамперед це стосується формування цілісної моделі інтеграції ESG-підходів у процеси розвитку транспортної інфраструктури, зокрема під час реалізації інфраструктурних та інвестиційних проєктів у сфері транспорту. У цьому процесі механізми державно-приватного партнерства доцільно розглядати як ефективний інструмент залучення фінансових і організаційних ресурсів, координації взаємодії між державою та бізнесом, а також підтримки реалізації стратегічно важливих напрямів розвитку. У більшості досліджень зазначені питання розглядаються фрагментарно: окремо аналізуються механізми державно-приватного партнерства, питання корпоративної соціальної відповідальності або ж екологічні аспекти розвитку економіки. Водночас недостатньо уваги приділяється комплексному поєднанню цих складових у контексті післявоєнного відновлення економіки України, коли особливо важливим стає формування нових інституційних підходів до управління інфраструктурними проєктами.

Крім того, потребують подальшого дослідження питання адаптації міжнародних ESG-практик до умов функціонування української економіки, зокрема з урахуванням специфіки транспортної галузі, обмеженості інвестиційних ресурсів та необхідності швидкої модернізації критично важливої інфраструктури. Недостатньо розробленими залишаються також методичні підходи до оцінювання ефективності ESG-орієнтованих проєктів державно-приватного партнерства та визначення їх впливу на економічну стійкість підприємницьких структур.

У зв'язку з цим актуальним науковим завданням є поглиблення теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо інтеграції ESG-принципів у розвиток підприємницьких структур на основі механізмів державно-приватного партнерства, що може стати важливим інструментом підвищення ефективності післявоєнної відбудови економіки України та забезпечення довгострокового сталого розвитку.

Формулювання цілей статі. Враховуючи сучасні виклики, пов'язані з необхідністю структурної модернізації економіки, підвищення її стійкості та активізації інвестиційних процесів, особливого значення набуває пошук ефективних механізмів поєднання державних інституційних можливостей і підприємницького потенціалу приватного сектору. У цьому контексті механізми державно-приватного партнерства можуть виступати важливою платформою для впровадження нових управлінських підходів, орієнтованих на принципи сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу.

Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування та подальший розвиток наукових підходів до інтеграції ESG-принципів у процеси розвитку підприємницького сектору та модернізації транспортної інфраструктури, при цьому механізми державно-приватного партнерства розглядаються як важливий інструмент і практичний допоміжний засіб координації взаємодії держави та бізнесу, спрямований на підвищення економічної стійкості та забезпечення ефективного післявоєнного відновлення економіки України. Реалізація поставленої мети передбачає комплексне осмислення взаємозв'язку між сучасними концепціями сталого розвитку, інституційними механізмами взаємодії держави і бізнесу та потребами трансформації національної економіки в умовах відбудови.

Досягнення цієї мети потребує послідовного вирішення низки взаємопов'язаних наукових завдань, які випливають із логіки дослідження та спрямовані на поглиблення теоретичних і прикладних аспектів зазначеної проблематики. Передусім виникає потреба уточнення економічної сутності ESG-підходів у контексті розвитку транспортної інфраструктури та інфраструктурних проєктів у сфері транспорту. Важливим етапом дослідження є також аналіз інституційних можливостей державно-приватного партнерства як механізму реалізації стратегічних проєктів розвитку, здатного забезпечити ефективне поєднання ресурсів держави та приватного сектору. Окремої уваги потребує обґрунтування напрямів інтеграції ESG-критеріїв у систему реалізації

партнерських проєктів, що дозволить підвищити їх інвестиційну привабливість, прозорість управління та соціально-економічну результативність.

Водночас важливим завданням дослідження є формування концептуального бачення взаємодії ESG-підходів і механізмів державно-приватного партнерства у контексті післявоєнного відновлення економіки України. Йдеться не лише про адаптацію існуючих міжнародних практик, але й про розроблення науково обґрунтованих підходів до формування нової моделі розвитку підприємницьких структур, яка б відповідала сучасним вимогам сталості, інноваційності та економічної безпеки. Такий підхід дозволяє розглядати інтеграцію ESG-принципів у партнерські моделі взаємодії держави і бізнесу як важливий інструмент формування більш ефективної системи економічного управління, здатної забезпечити відновлення та подальший розвиток національної економіки на якісно нових засадах.

Таким чином, визначена мета та сформульовані завдання дослідження створюють методологічне підґрунтя для подальшого аналізу ESG-орієнтованого розвитку транспортної інфраструктури та ролі державно-приватного партнерства у реалізації транспортних інфраструктурних проєктів, аналізу інституційних можливостей державно-приватного партнерства як інструменту реалізації інфраструктурних проєктів та обґрунтування перспектив їх поєднання у процесах післявоєнної економічної реконструкції України. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність звернення до аналізу наукових підходів, представлених у сучасних дослідженнях, що дозволяє більш ґрунтовно розкрити стан розробленості даної проблематики та визначити подальші напрями наукового пошуку.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасних економічних трансформацій особливого значення набуває забезпечення стійкого розвитку транспортної інфраструктури, яка є ключовим елементом функціонування національної економіки, логістичних систем і міжнародних транспортних коридорів, оскільки саме ділова активність і розвиток бізнесу формують основу економічної динаміки, інноваційного розвитку та зайнятості населення [6]. Водночас традиційні підходи до управління підприємствами дедалі частіше виявляються недостатніми для реагування на складні соціально-економічні виклики, пов'язані з глобалізацією, екологічними обмеженнями та зростанням соціальної відповідальності бізнесу [7]. У цьому контексті ESG-підходи поступово перетворюються на важливий інструмент формування нової управлінської парадигми, яка поєднує економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю.

Сутність ESG-концепції полягає у врахуванні екологічних, соціальних та управлінських факторів під час прийняття стратегічних рішень. Такий підхід передбачає мінімізацію негативного впливу на довкілля, формування відповідальної корпоративної культури та прозорого управління. Впровадження ESG-принципів підвищує інвестиційну привабливість підприємств і сприяє формуванню більш збалансованих та стійких моделей економічного розвитку [8].

Для економіки України значення ESG-підходів значно посилюється в умовах необхідності післявоєнного відновлення. Масштабні руйнування інфраструктури, скорочення виробничих потужностей і зміни у структурі економічних зв'язків вимагають формування нової моделі економічного розвитку, яка б поєднувала інвестиційну активність із принципами сталості та відповідального управління ресурсами. У цьому контексті особливо важливим є формування ефективних механізмів взаємодії держави та бізнесу, здатних забезпечити мобілізацію фінансових ресурсів, технологічного потенціалу та управлінських компетенцій.

Одним із таких механізмів виступає державно-приватне партнерство, яке у світовій практиці розглядається як інституційна форма співпраці між державним і приватним секторами, спрямована на реалізацію стратегічно важливих проєктів економічного розвитку. Сутність цього механізму полягає у поєднанні ресурсів і можливостей держави, що забезпечує нормативно-правове середовище та стратегічне бачення розвитку, з інвестиційним потенціалом, інноваційністю та управлінською ефективністю приватного сектору. Така взаємодія створює умови для реалізації масштабних інфраструктурних, транспортних, енергетичних та соціальних проєктів, які мають значний вплив на економічний розвиток держави [9].

Практична реалізація державно-приватного партнерства здійснюється через різні організаційно-правові форми взаємодії держави та бізнесу [6]. Найпоширенішими серед них є концесійні угоди, договори про спільну діяльність та інші контрактні моделі співпраці. Їх поширення відображає рівень розвитку інституційного середовища взаємодії держави й підприємницьких структур.

Інформаційну основу побудови рисунків і таблиці становить аналітичне узагальнення сучасних наукових публікацій, у яких висвітлено інституційні засади розвитку державно-приватного партнерства, особливості інтеграції ESG-підходів у систему управління підприємствами та інфраструктурними проєктами, а також авторська систематизація підходів до оцінювання організаційних форм і механізмів реалізації партнерських проєктів у транспортній сфері. Відповідні візуальні матеріали відображають узагальнену аналітичну інтерпретацію сучасних тенденцій розвитку державно-приватного партнерства та можливостей інтеграції ESG-критеріїв у процеси післявоєнного відновлення транспортної інфраструктури України.

Динаміку використання основних форм ДПП у досліджуваний період подано на рис. 1.

Наведена динаміка підтверджує, що в умовах післявоєнної трансформації економіки механізми державно-приватного партнерства поступово набувають більшої значущості як інструмент залучення інвестиційних ресурсів та організації відновлення транспортної інфраструктури на засадах сталого розвитку

Упродовж 2020-2025 рр. (рис. 1) спостерігається стійка тенденція до зростання кількості реалізованих проєктів державно-приватного партнерства в

Україні. Найбільш поширеною організаційною формою залишаються концесійні договори, що зумовлено їх ефективністю у реалізації інфраструктурних проєктів, насамперед у транспортній та логістичній сферах.

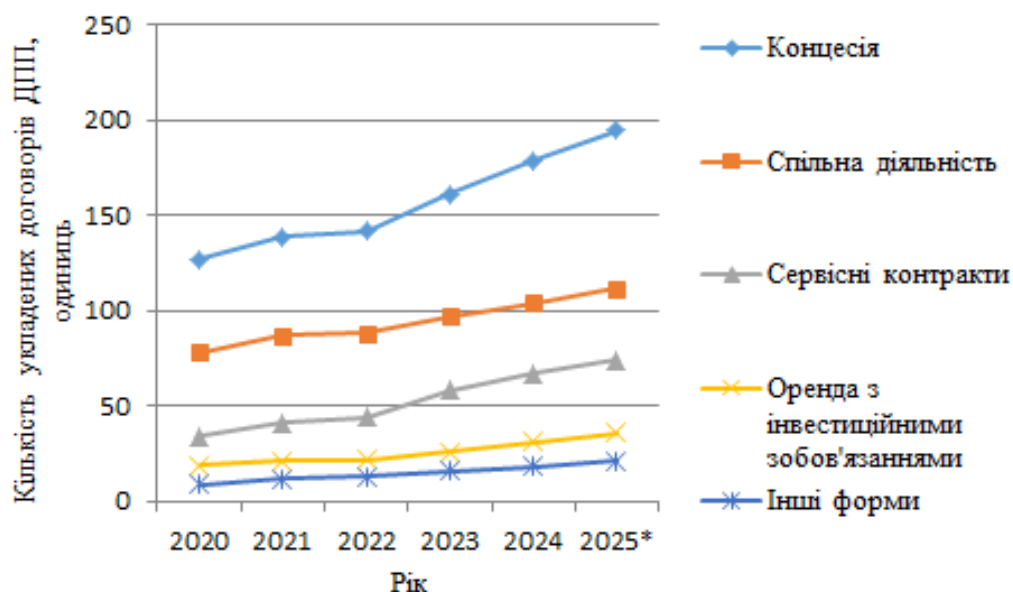


Рис. 1. Динаміка використання основних організаційних форм державно-приватного партнерства у реалізації проєктів розвитку транспортної інфраструктури України у 2020–2025 рр.

(Джерело: побудовано автором)

Другу позицію за масштабами застосування займає спільна діяльність (просте товариство), яка забезпечує гнучкість співпраці між державними та приватними суб'єктами господарювання. Водночас поступово зростає використання сервісних контрактів та оренди з інвестиційними зобов'язаннями, що свідчить про диверсифікацію інструментів ДПП у процесі модернізації державної та муніципальної інфраструктури.

Особливо помітне зростання кількості таких проєктів після 2022 року, що пов'язано з формуванням нових механізмів інституційної взаємодії держави та бізнесу у контексті післявоєнного відновлення економіки України, а також із поступовою інтеграцією ESG-підходів у систему управління інфраструктурними та інвестиційними проєктами.

Зазначені тенденції свідчать про формування інституційного підґрунтя для поширення партнерських моделей взаємодії між державою та бізнесом у сфері розвитку транспортної інфраструктури, де механізми державно-приватного партнерства виступають важливим інструментом реалізації інфраструктурних транспортних проєктів, у межах яких державно-приватне партнерство виступає важливим інструментом координації ресурсів і реалізації інфраструктурних ініціатив. У сучасних умовах післявоєнного відновлення економіки України подальше розширення таких механізмів потребує врахування принципів сталого розвитку та інтеграції ESG-підходів у систему

реалізації партнерських проєктів, що дозволяє забезпечити їх економічну ефективність, соціальну значущість та екологічну збалансованість.

У світовій економічній практиці ефективність реалізації механізмів державно-приватного партнерства значною мірою залежить від характеру інституційної взаємодії між державою та підприємницьким сектором. Різні країни демонструють відмінні моделі такого співробітництва, що визначають рівень регуляторного впливу держави, ступінь захищеності контрактних відносин та якість адміністративного управління. Відповідно до характеру правового середовища та особливостей державного регулювання можна виокремити декілька типових моделей взаємодії держави та бізнесу, які формують інституційні передумови розвитку підприємництва та реалізації партнерських проєктів (табл. 1).

Таблиця 1 – Інституційні моделі взаємодії держави та бізнесу у реалізації проєктів розвитку транспортної інфраструктури на основі ESG-підходів і державно-приватного партнерства

Інституційна модель взаємодії	Правове середовище	Характер адміністративного регулювання	Рівень придатності для ESG-орієнтованого розвитку та ДПП
1	2	3	4
Модель верховенства права («інституційно зріла ринкова економіка»)	Держава діє виключно в межах закону; верховенство права є домінуючим принципом; контракти захищені судовою системою	Адміністративне регулювання мінімальне, переважно регуляторного та контрольного характеру; низький рівень корупційних ризиків	Найбільш сприятливе середовище для впровадження ESG; високий рівень довіри інвесторів; ефективне функціонування ДПП
Модель держави-партнера («керована ринкова економіка»)	Держава діє в межах закону, але активно формує економічну політику; контракти забезпечуються судовою системою та інституційними гарантіями	Активне, але відносно збалансоване регулювання; держава підтримує бізнес через інструменти політики розвитку; корупційні ризики контрольовані	Оптимальна модель для розвитку ESG-орієнтованого ДПП; держава виступає каталізатором сталого розвитку та інвестицій
Модель інституційної слабкості («рентоорієнтована економіка»)	Формальне верховенство права існує, але не забезпечується на практиці; контракти часто не захищені або вибірково виконуються	Надмірне, фрагментоване та непередбачуване адміністративне втручання; високий рівень корупції; слабкі інституції	Низька придатність для ESG та ДПП; відсутність довіри, високі транзакційні витрати, обмежена інвестиційна привабливість

(Джерело: побудовано автором на основі [2,10])

Аналіз представлених моделей (табл. 1) свідчить, що найбільш сприятливі умови для розвитку підприємництва та реалізації ефективних механізмів державно-приватного партнерства формуються у тих інституційних системах, де забезпечується верховенство права, прозорість адміністративного регулювання та захист контрактних відносин. Саме такі умови створюють передумови для залучення інвестицій, формування довгострокових партнерських проєктів та інтеграції принципів сталого розвитку у підприємницьку діяльність. Натомість інституційні моделі, що характеризуються надмірним адміністративним втручанням або слабкістю правових інститутів, обмежують можливості розвитку партнерських форм взаємодії держави та бізнесу. У контексті післявоєнного відновлення економіки України особливого значення набуває формування такої інституційної моделі, яка поєднувала б ефективність державного регулювання з прозорістю управління та орієнтацією на ESG-принципи у реалізації партнерських проєктів [11].

У післявоєнних умовах роль державно-приватного партнерства для України може істотно зрости, оскільки обсяг необхідних інвестицій у відбудову економіки є значним, а можливості державного бюджету залишаються обмеженими. У таких умовах залучення приватного капіталу стає одним із ключових факторів відновлення економічної активності та модернізації виробничих систем. Разом з тим ефективність реалізації партнерських проєктів значною мірою залежить від рівня їх прозорості, якості управління та врахування довгострокових соціально-економічних і екологічних наслідків.

Саме тому інтеграція ESG-підходів у механізми державно-приватного партнерства розглядається як перспективний напрям удосконалення моделей взаємодії держави і бізнесу. Поєднання принципів сталого розвитку з інституційними механізмами партнерства дозволяє забезпечити більш комплексний підхід до реалізації інвестиційних проєктів, орієнтований не лише на економічну ефективність, але й на соціальну значущість та екологічну безпеку. У такому випадку ESG-критерії можуть виступати своєрідним інструментом оцінювання якості управління партнерськими проєктами, визначення їх довгострокової результативності та формування довіри з боку міжнародних інвесторів і фінансових інституцій [7].

Важливим аспектом інтеграції ESG-принципів у систему державно-приватного партнерства є їх використання на різних етапах реалізації партнерських проєктів. Йдеться як про формування стратегічних цілей і критеріїв відбору проєктів, так і про оцінювання соціально-економічного ефекту від їх реалізації. Врахування екологічних факторів сприяє зменшенню негативного впливу господарської діяльності на довкілля та забезпечує раціональне використання природних ресурсів. Соціальна складова передбачає врахування інтересів місцевих громад, розвиток людського капіталу та створення нових робочих місць. Водночас управлінський компонент ESG орієнтований на забезпечення прозорості процесів прийняття рішень,

підвищення рівня відповідальності учасників партнерства та формування ефективної системи контролю за реалізацією проектів.

На практичному рівні реалізація ESG-підходів у проектах державно-приватного партнерства у транспортній сфері України доцільна на всіх ключових етапах їх підготовки та впровадження. На етапі ініціювання та відбору проектів доцільно враховувати відповідність запланованих інфраструктурних рішень принципам екологічної безпеки, енергоефективності, соціальної доступності транспортних послуг і стратегічним пріоритетам післявоєнного відновлення. На етапі підготовки проекту та укладання партнерської угоди доцільним є включення ESG-критеріїв до системи оцінювання ризиків, показників результативності, умов прозорості управління, розподілу відповідальності сторін та механізмів публічної звітності. На етапі реалізації проекту особливого значення набувають контроль за дотриманням екологічних стандартів, моніторинг впливу на місцеві громади, забезпечення безбар'єрності транспортної інфраструктури, створення робочих місць та використання енергоощадних технологій. На завершальному етапі оцінювання результатів доцільно аналізувати не лише економічну ефективність проекту, а й його соціальний ефект, екологічні наслідки, рівень управлінської прозорості та внесок у підвищення стійкості транспортної системи. Саме такий поетапний підхід дозволяє адаптувати ESG-принципи до практики реалізації вітчизняних проектів державно-приватного партнерства у транспортній галузі та посилити їх інвестиційну привабливість у процесі післявоєнного відновлення України.

У контексті розвитку підприємницького сектору інтеграція ESG-підходів із використанням механізмів державно-приватного партнерства відкриває додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості інфраструктурних проектів, оскільки саме партнерство у цьому випадку виступає практичним інструментом і допоміжним механізмом ефективної взаємодії держави та бізнесу у процесі їх реалізації. Підприємства, які беруть участь у реалізації таких проектів, отримують доступ до нових фінансових ресурсів, сучасних технологій та інноваційних управлінських практик. Водночас дотримання ESG-принципів сприяє формуванню позитивної репутації компаній, підвищенню рівня довіри з боку інвесторів і партнерів, а також зміцненню їх позицій на міжнародних ринках.

Особливої актуальності це набуває у сфері відновлення інфраструктури та розвитку транспортної системи, яка відіграє ключову роль у забезпеченні функціонування національної економіки. Модернізація транспортної інфраструктури на засадах державно-приватного партнерства із застосуванням ESG-підходів може сприяти не лише підвищенню ефективності логістичних процесів, але й формуванню більш екологічно безпечних та соціально орієнтованих моделей розвитку галузі. Такий підхід дозволяє поєднати завдання економічного зростання з вимогами екологічної безпеки та соціальної відповідальності, що відповідає сучасним тенденціям розвитку світової економіки [1].

У практиці реалізації проєктів державно-приватного партнерства транспортний сектор традиційно посідає провідне місце, оскільки саме в цій сфері зосереджена значна частина інфраструктурних інвестицій. Різні сегменти транспортної системи характеризуються відмінною структурою використання партнерських механізмів, що пов'язано з особливостями інвестиційних потреб, технологічних параметрів інфраструктури та моделей управління об'єктами. Узагальнена структура застосування основних механізмів державно-приватного партнерства у транспортному секторі представлена на рис. 2.



Рис. 2. Структура застосування механізмів державно-приватного партнерства у розвитку транспортної інфраструктури на засадах ESG
(Джерело: побудовано автором на основі [3, 12])

Представлена структура (рис. 2) свідчить про домінування концесійних механізмів у реалізації проєктів державно-приватного партнерства в транспортному секторі, частка яких становить найбільшу питому вагу. Це пояснюється їх ефективністю у реалізації масштабних інфраструктурних проєктів, пов'язаних із будівництвом та модернізацією автомобільних доріг, портів, мостів та логістичних вузлів.

Отже, структура застосування механізмів державно-приватного партнерства у транспортному секторі свідчить про доцільність поєднання інституційних інструментів партнерства з ESG-критеріями, що дозволяє підвищити не лише економічну ефективність проєктів, а й їх соціальну та екологічну результативність.

Водночас важливе значення мають моделі спільної діяльності та сервісних контрактів, які формують гнучкі механізми взаємодії між державними інституціями та приватним сектором. У цьому контексті державно-приватне партнерство розглядається насамперед як інструмент організації такої співпраці, що сприяє ефективнішій координації ресурсів і управлінських рішень у процесі реалізації інфраструктурних ініціатив. Водночас відносно менша частка орендних механізмів та інших форм взаємодії свідчить про їх

переважно допоміжну роль у загальній системі реалізації проєктів розвитку транспортної інфраструктури.

Окремої уваги заслуговує поступове формування сегмента ESG-орієнтованих проєктів державно-приватного партнерства, які спрямовані на розвиток екологічно сталого транспорту, підвищення енергоефективності та зниження вуглецевих викидів. Подальше розширення застосування таких механізмів може стати важливим інструментом інтеграції принципів сталого розвитку у процеси післявоєнної реконструкції транспортної інфраструктури України.

Зазначена структура партнерських механізмів свідчить про значний потенціал використання державно-приватного партнерства для модернізації транспортної інфраструктури. Для України це має особливе значення в умовах післявоєнного відновлення економіки, коли обсяги необхідних інвестицій у реконструкцію транспортних систем є надзвичайно значними. У цьому контексті інтеграція ESG-підходів у систему реалізації партнерських проєктів дозволяє поєднати економічну ефективність інфраструктурного розвитку з вимогами екологічної безпеки, соціальної відповідальності та прозорості управління [5].

Отже, інтеграція ESG-підходів із використанням механізмів державно-приватного партнерства створює передумови для формування більш ефективної моделі розвитку підприємницького сектору, орієнтованої на забезпечення довгострокової економічної стійкості та раціонального використання ресурсів. У цьому процесі державно-приватне партнерство виступає насамперед як інструмент та допоміжний механізм узгодження інтересів держави і бізнесу, що сприяє більш результативній реалізації інфраструктурних та інвестиційних проєктів. У контексті післявоєнного відновлення економіки України така модель може виступати важливим інструментом структурної модернізації національної економіки, стимулювання інвестиційної активності та формування сучасного інституційного середовища розвитку підприємництва [13]. Реалізація зазначених підходів сприятиме не лише відновленню економічного потенціалу держави, але й формуванню більш збалансованої та конкурентоспроможної економічної системи, здатної ефективно функціонувати в умовах глобальних економічних змін.

Висновки з проведеного дослідження. Узагальнення результатів проведеного дослідження дає підстави стверджувати, що інтеграція ESG-підходів у процеси розвитку підприємницького сектору із застосуванням механізмів державно-приватного партнерства формує нову площину економічного управління. У цьому контексті державно-приватне партнерство розглядається передусім як інструмент та допоміжний механізм, який сприяє узгодженню стратегічних інтересів держави, інвестиційних можливостей бізнесу та довгострокових орієнтирів сталого розвитку. У сучасних умовах трансформації економіки України така модель набуває не лише теоретичного, а й практичного значення, оскільки визначає можливі траєкторії післявоєнного

відновлення на принципах збалансованості економічних, соціальних та екологічних факторів.

У процесі дослідження встановлено, що ESG-орієнтований підхід до розвитку транспортної інфраструктури виходить за межі традиційного розуміння корпоративної соціальної відповідальності та формує комплексну управлінську парадигму реалізації інфраструктурних проєктів та поступово набуває ознак комплексної управлінської парадигми, спрямованої на поєднання економічних, соціальних та екологічних пріоритетів. Вона передбачає системне врахування екологічних, соціальних та управлінських параметрів у процесі стратегічного планування та прийняття рішень, що дозволяє формувати більш стійкі моделі функціонування підприємств у довгостроковій перспективі. Такий підхід забезпечує не лише підвищення конкурентоспроможності бізнесу, але й його здатність адаптуватися до високого рівня невизначеності та кризових викликів.

Доведено, що державно-приватне партнерство виступає важливим інституційним механізмом, який створює організаційні та фінансові передумови для реалізації масштабних проєктів розвитку. Його ефективність визначається здатністю поєднувати стратегічні інтереси держави з підприємницькою ініціативою приватного сектору, що особливо актуально в умовах обмеженості державних ресурсів та високої потреби у відновленні інфраструктури. У цьому контексті партнерські моделі забезпечують не лише акумуляцію інвестицій, але й підвищення якості управління проєктами, що реалізуються у ключових секторах економіки.

Важливим результатом дослідження є обґрунтування доцільності інтеграції ESG-підходів у механізми державно-приватного партнерства. Така інтеграція змінює традиційну логіку реалізації партнерських проєктів, доповнюючи її критеріями соціальної відповідальності, екологічної безпеки та прозорості управління. Це дозволяє підвищити інвестиційну привабливість проєктів, розширити коло потенційних інвесторів та забезпечити більш високий рівень довіри між учасниками партнерських відносин. Водночас застосування ESG-критеріїв формує підґрунтя для довгострокової стійкості реалізованих проєктів та їх позитивного впливу на соціально-економічний розвиток територій.

У контексті післявоєнного відновлення економіки України запропонований підхід набуває особливого значення, оскільки дозволяє поєднати завдання швидкої реконструкції з необхідністю формування нової моделі економічного розвитку. Йдеться не лише про відновлення зруйнованих виробничих і інфраструктурних об'єктів, але й про закладання основ більш стійкої, інноваційної та екологічно відповідальної економічної системи. ESG-орієнтовані партнерські моделі у цьому випадку можуть виступати інструментом структурної модернізації економіки та підвищення її інтеграції у глобальні процеси сталого розвитку.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що поєднання ESG-підходів із використанням механізмів державно-приватного

партнерства формує методологічне підґрунтя для становлення нової моделі розвитку транспортної інфраструктури, орієнтованої на забезпечення економічної стійкості, екологічної безпеки та ефективної реалізації інфраструктурних транспортних проєктів. У цій парадигмі економічна ефективність розглядається у нерозривному зв'язку з соціальною відповідальністю та екологічною збалансованістю, що відповідає сучасним викликам посткризового відновлення. Подальші наукові дослідження у цьому напрямі можуть бути спрямовані на деталізацію інституційних механізмів реалізації ESG-орієнтованих партнерських проєктів та оцінювання їх довгострокового впливу на економічний розвиток України.

Конфлікт інтересів: Автор Дмитрієва О.І. є членом редакційної колегії збірника, що становить потенційний конфлікт інтересів, який врегульовано відповідно до редакційної політики збірника.

Перелік посилань

1. Леус Д.В. Врахування ESG-критеріїв при здійсненні портфельного інвестування у сталий розвиток. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 2. С. 72-75.
2. Макаренко І.О. Інкorporація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2(104). С. 86-93. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-2\(104\)-86-93](https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-86-93)
3. Середюк К.В. Впровадження практики ESG в діяльність українських компаній у воєнний період. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 84. С. 41-46.
4. Kotsantonis S., Pinney C., Serafeim G. ESG Integration in Investment Management: Myths and Realities. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2016. Vol. 28 (2). Pp. 10-16.
5. Kauffman C., Robinson M. ESG Invest with Caution. The James Madison Institute: Website. 31.10.2022. URL: <https://jamesmadison.org/esgs-invest-with-caution>
6. Костюченко В.М., Пащенко І.О., Саковець І.С. Принципи ESG і цілі сталого розвитку: обліковий аспект. *Міжнародний науковий журнал "Грааль науки"*. 2023. № 27, травень. С. 117-123. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.012>
7. Головчак Г. Оцінка ефективності ESG-звітності як інструменту прозорості бізнесу в умовах глобалізації. *Economy and Society*. 2024. № 67. С. 35-42. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-67-28](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-28)
8. Вахович І., Ліпич Л., Полінкевич О., Хілуха О., Кушнір О. Організаційна культура в контексті стратегії розвитку фірми. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2021. Вип. 61. С. 254-264. URL: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.61.0.6121>
9. Береза Ю. О., Гнатківський Б. М., Вітковський Ю. П. Вплив корпоративного управління на сталий розвиток підприємств. *Актуальні*

проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 6. С. 66-71. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/63720>

10. Ганусич В. Аналіз ESG-рейтингу компанії. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* 2022. № 2. С. 257-265. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-2-257-265>

11. Диба М. І., Гернего Ю. О., Шкода Т. Н. Потенціал фінансування відбудови економіки України з урахуванням критеріїв ESG. *Фінанси України.* 2022. № 7. С. 57-69. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.07.057>

12. Корчагіна Л.Ф. Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71>

13. Лагодієнко О.В., Руденко С.В., Лагодієнко Н.В. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26>

References

1. Leus, D. V. (2014), Taking ESG criteria into account when making portfolio investments in sustainable development [Vrakhuvannya ESG-kryteriyiv pry zdiysnenni portfel'noho investuvannya u stalyy rozvytok], *Investments: practice and experience*, No. 2, P. 72-75.

2. Makarenko, I. O. (2023), Incorporation of ESG criteria into the activities of companies in the context of their investment screening [Inkorporatsiya ESG-kryteriyiv u diyal'nist' kompaniy u konteksti yikh investytsiynoho skryninhu], *Economics, management and administration*, No. 2(104), P. 86-93. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-2\(104\)-86-93](https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-86-93)

3. Seredyuk, K.V. (2023), Implementation of ESG practices in the activities of Ukrainian companies during the war period [Vprovadzhennya praktyky ESG v diyal'nist' ukrayins'kykh kompaniy u voyennyu period], *Black Sea economic studies*, No. 84, P. 41-46.

4. Kotsantonis, S., Pinney, C., Serafeim, G. (2016), ESG Integration in Investment Management: Myths and Realities. *Journal of Applied Corporate Finance*, No. 28 (2), P. 10-16.

5. Kauffman, C., Robinson, M. (2022), ESG Invest with Caution. The James Madison Institute: Website. 31.10.2022. URL: <https://jamesmadison.org/esgs-invest-with-caution>

6. Kostyuchenko, V.M., Pashchenko, I.O., Sakovets', I.S. (2023), ESG principles and sustainable development goals: accounting aspect [Pryntsypy ESG i tsili staloho rozvytku: oblikovyy aspekt], *International scientific journal "Hraal' nauky"*, No. 27, P. 117-123. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.012>

7. Holovchak, H. (2024), Assessment of the effectiveness of ESG reporting as a tool for business transparency in the context of globalization [Otsinka efektyvnosti ESG-zvitnosti yak instrumentu prozorosti biznesu v umovakh hlobalizatsiyi], *Economy and Society*, No. 67, P. 35-42. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-67-28](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-28)

8. Vakhovych, I., Lipych, L., Polinkevych, O., Khilukha, O., Kushnir, O. (2021), Organizational culture in the context of the firm's development strategy [Orhanizatsiyna kul'tura v konteksti stratehiyi rozvytku firmy], *Visnyk of Lviv University. Economic Series*, No. 61, P. 254-264. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.61.0.6121>

9. Bereza, Y. O., Hnatkivs'kyi, B. M., Vitkovs'kyi, Y. P. (2024), The impact of corporate governance on the sustainable development of enterprises [Vplyv korporatyvnoho upravlinnya na stalyy rozvytok pidpryyemstv], *Current problems of innovative economy and law*, No. 6, P. 66-71. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/63720>

10. Hanusych, V. (2022), Analysis of the company's ESG rating [“Analiz ESG-reytnhu kompaniyi], *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, No. 2, P. 257-265. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-2-257-265>

11. Dyba, M. I., Herneho, Y. O., Shkoda, T. N. (2022), The potential for financing the reconstruction of the Ukrainian economy taking into account ESG criteria [Potensial finansuvannya vidbudovy ekonomiky Ukrayiny z urakhuvanniam kryteriyiv ESG], *Finances of Ukraine*, No. 7, P. 57-69. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.07.057>

12. Korchahina, L.F. (2023), Scientific and methodological principles for building a mechanism for managing ESG activity at an enterprise [Naukovo-metodychni zasady pobudovy mekhanizmu upravlinnya ESG-aktyvnistyuu na pidpryyemstvi], *Economics and society*, No. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71>

13. Lahodiyenko, O.V., Rudenko, S.V., Lahodiyenko, N.V. (2024), Assessment of compliance of enterprises with ESG criteria: main challenges [Otsinka vidpovidnosti pidpryyemstv kryteriyam ESG: osnovni vyklyky], *Economics and society*, No. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26>

Стаття надійшла: 18.04.2026. Стаття прийнята: 22.04.2026. Стаття опублікована: 29.05.2026.

Відкритий доступ: CC BY 4.0.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 330.34 JEL Classification: M29

Дмитрієва О.І. ESG-ОРІЄНТОВАНИЙ РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА ОСНОВІ ДЕРЖАВНО- ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Метою статті є обґрунтування ролі та можливостей інтеграції ESG-підходів у розвиток підприємницьких структур на основі механізмів державно-приватного партнерства як інструменту забезпечення ефективного післявоєнного відновлення економіки України, зокрема у контексті модернізації інфраструктури та підвищення економічної стійкості транспортного сектору. **Методика дослідження.** У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: системного та структурно-функціонального аналізу - для визначення ролі державно-приватного партнерства у формуванні сталих моделей розвитку підприємницьких структур; порівняльного аналізу - для узагальнення міжнародного досвіду застосування ESG-підходів у інфраструктурних проєктах; методів економічного узагальнення, графічного та аналітичного моделювання - для оцінки структури та динаміки застосування основних механізмів державно-приватного партнерства. **Результати.** У статті досліджено сучасні тенденції інтеграції принципів ESG у діяльність підприємницьких структур та обґрунтовано їх значення для формування нової моделі економічного розвитку в умовах післявоєнної трансформації. Проаналізовано інституційні можливості використання державно-приватного партнерства як механізму залучення інвестицій, модернізації транспортної інфраструктури та підвищення ефективності управління проєктами відновлення. Визначено ключові організаційні форми реалізації партнерських проєктів та окреслено їх роль у забезпеченні сталого розвитку. **Наукова новизна** отриманих результатів полягає у розвитку теоретико-методичних підходів до інтеграції ESG-принципів у систему функціонування підприємницьких структур через механізми державно-приватного партнерства, що дозволяє сформулювати більш комплексну модель управління інфраструктурними проєктами у процесі післявоєнного відновлення економіки. **Практичне значення** дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів органами державного управління, інвесторами та підприємницькими структурами при розробленні стратегій відновлення інфраструктури, реалізації інвестиційних проєктів на засадах державно-приватного партнерства та впровадженні ESG-орієнтованих управлінських практик у транспортному секторі України.

Ключові слова: ESG-підходи, державно-приватне партнерство, економічна стійкість, післявоєнне відновлення економіки, інституційний розвиток, транспортна інфраструктура.

UDC 330.34 JEL Classification: M29

Dmytriieva O. ESG-ORIENTED DEVELOPMENT OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE BASED ON PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the role and opportunities for integrating ESG approaches into the development of entrepreneurial structures based on public - private partnership mechanisms as an instrument for ensuring the effective post-war recovery of Ukraine's economy, particularly in the context of infrastructure modernization and strengthening the economic resilience of the transport sector. **Research methodology.** The study employs a set of general scientific and special research methods, including systemic and structural - functional analysis to determine the role of public - private partnership in shaping sustainable development models for entrepreneurial structures; comparative analysis to generalize international experience in the application of ESG approaches in infrastructure projects; as well as methods of economic generalization, graphical analysis, and analytical modeling to assess the structure and dynamics of the use of key public-private partnership mechanisms. **Results.** The article examines current trends in the integration of ESG principles into the activities of entrepreneurial structures and substantiates their significance for the formation of a new model of economic development in the context of post-war transformation. The institutional opportunities for the use of public-private partnerships as a mechanism for attracting investment, modernizing transport infrastructure, and improving the efficiency of recovery project management are analyzed. The key organizational forms for implementing partnership projects are identified, and their role in ensuring sustainable development is outlined. **Scientific novelty.** The scientific novelty of the obtained results lies in the further development of theoretical and methodological approaches to integrating ESG principles into the functioning of entrepreneurial structures through public-private partnership mechanisms, which makes it possible to form a more comprehensive model for managing infrastructure projects in the process of post-war economic recovery. **Practical significance.** The practical value of the research lies in the possibility of applying the proposed approaches by public authorities, investors, and entrepreneurial structures in the development of infrastructure recovery strategies, the implementation of investment projects based on public-private partnership principles, and the introduction of ESG-oriented management practices in Ukraine's transport sector.

Keywords: ESG approaches, public-private partnership, economic resilience, post-war economic recovery, institutional development, transport infrastructure.

Відомості про авторів / About the Authors

Дмитрієва Оксана Іллівна – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва, e-mail: oksanahnadu@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9314-350X>, тел. +380633537998

Dmytriieva Oksana – professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Doct. of Science, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

ІНСТИТУЦІЙНА ТА УПРАВЛІНСЬКА СПРОМОЖНІСТЬ ГРОМАД У РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ВІДНОВЛЕННЯ

Кирчата І.М., канд. екон. наук, доцент

Близнюк А.О., канд. екон. наук, доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Постановка проблеми. В умовах масштабного відновлення України особливого значення набуває ефективна реалізація інноваційно-інвестиційних проєктів, спрямованих на відбудову та модернізацію інфраструктурних об'єктів. Значні руйнування транспортної, соціальної, енергетичної, комунальної та іншої критично важливої інфраструктури зумовлюють потребу не лише у фінансових ресурсах, а й у здатності територіальних громад професійно готувати, координувати та супроводжувати відповідні проєкти.

Практика свідчить, що наявність зовнішнього фінансування сама по собі не гарантує високої результативності відновлення. Визначальним чинником стає інституційна та управлінська спроможність громади, яка проявляється у якості стратегічного планування, кадрового забезпечення, внутрішніх процедур, координації учасників, цифрового супроводу та прозорості прийняття рішень. За цих умов громада має виступати не лише отримувачем ресурсів, а повноцінним суб'єктом відновлення, здатним формувати пріоритети, розробляти конкурентоспроможні проєкти та забезпечувати довгостроковий соціально-економічний ефект.

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування ролі інституційної та управлінської спроможності територіальних громад у реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів відновлення та визначення напрямів її посилення в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інституційної та управлінської спроможності територіальних громад у реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів відновлення в останні роки набула помітного розвитку як у наукових працях, так і в аналітичних та методичних матеріалах державних і міжнародних інституцій. Це зумовлено тим, що відновлення України дедалі більше розглядається не лише як технічна відбудова зруйнованих об'єктів, а як комплексний процес, у межах якого саме громада виступає ключовою ланкою прийняття рішень, пріоритезації потреб, підготовки проєктів, залучення ресурсів і забезпечення прозорого управління. За оновленою оцінкою Світового банку, Європейської Комісії, Уряду України та ООН, оприлюдненою 23 лютого 2026 року, загальна вартість відновлення та відбудови України протягом наступного десятиліття оцінюється майже у 588 млрд дол. США, що майже втричі перевищує прогнозований номінальний ВВП України за 2025 рік [1].

Суттєвим джерелом для осмислення проблеми є нормативно-стратегічні документи державного рівня. У Державній стратегії регіонального розвитку та змінах до неї підкреслюється, що децентралізація загалом підвищила спроможність місцевого самоврядування, однак воєнні умови різко загострили асиметрії між громадами. Зокрема, в урядових матеріалах зазначено, що у 2022 році, попри номінальне зростання власних доходів територіальних громад у середньому на 9,5%, з урахуванням інфляції їх фактична фінансова спроможність зменшилася на 17% порівняно з 2021 роком. Це означає, що питання спроможності громади сьогодні не може зводитися лише до формального переліку повноважень чи наявності бюджету; воно прямо пов'язане зі стійкістю інституцій, якістю управлінських процедур і здатністю працювати у кризовому середовищі [2,3].

Окремий напрям досліджень стосується інвестиційної привабливості громад та їх інноваційно-інвестиційного потенціалу. У працях С. В. Білоус, А. Дубовик та інших науковців підкреслюється, що громада стає конкурентною для інвестора лише за наявності не тільки ресурсного потенціалу, а й інституційної готовності його представити, супроводити та інтегрувати у довгострокову стратегію розвитку. Разом з тим більшість цих праць зосереджується або на загальній інвестиційній привабливості, або на інноваційному потенціалі територій, без достатнього акценту на специфіці реалізації саме відновлювальних проєктів [4,5].

Помітний внесок у розвиток теми зробили праці, присвячені політико-управлінським технологіям досягнення спроможності громади. У статті Г. М. Куц і Ю. О. Куц доведено, що спроможність громади слід розглядати не тільки через кількісні критерії, закладені в адміністративній реформі, а й через якість публічних послуг, рівень довіри, здатність виявляти конкурентні переваги території та просувати їх у національному й міжнародному просторі. Автори також підкреслюють необхідність концентрації уваги на локальному рівні, де повинні вдосконалюватися бюджети громад, розширюватися джерела податкових надходжень, залучатися інвестиції та підтримуватися підприємницькі структури. Такий підхід є важливим для нашого дослідження, оскільки пов'язує спроможність громади безпосередньо з її можливістю реалізовувати проєкти відновлення [6].

Питання інвестиційної привабливості територіальних громад і формування їх інноваційно-інвестиційного потенціалу досліджуються також у працях, де наголошується на ролі стратегічного управління, підтримки місцевого бізнесу, промоції громади та використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. У цих публікаціях обґрунтовується, що громада стає конкурентною для інвестора лише тоді, коли поєднує ресурсний потенціал із здатністю інституційно його представити, організаційно супроводити та інтегрувати в довгострокову модель розвитку. Водночас переважна частина таких досліджень зосереджується або на інвестиційній привабливості як загальній характеристиці, або на потенціалі інноваційного розвитку, не

розкриваючи повною мірою специфіку реалізації саме проєктів відновлення інфраструктурних об'єктів у воєнний та повоєнний період [7,8].

Важливим напрямом сучасної наукової дискусії є дослідження спроможності громад у кризових та постконфліктних умовах. У статті, присвяченій деокупованим територіальним громадам, інституційна спроможність розглядається як ключовий чинник успішного післявоєнного відновлення, а основну увагу зосереджено на бар'єрах місцевого врядування, гуманітарному, оперативному та стратегічному рівнях відновлення. Цей підхід є цінним, оскільки показує, що для постраждалих територій відновлення потребує не лише ресурсів, а й якісно нової моделі управління, адаптованої до високої невизначеності, безпекових ризиків і дефіциту кадрів [9].

Паралельно розширюється коло методичних і аналітичних напрацювань, орієнтованих на практику органів місцевого самоврядування. Так, у методичних рекомендаціях ПРООН щодо інтегрованого підходу до відновлення та розвитку громади запропоновано самооцінювання спроможності органів місцевого самоврядування до відновлення та розвитку. Методика апробована з урахуванням практик 10 пілотних міських територіальних громад Сумської, Миколаївської, Харківської, Чернігівської та Дніпропетровської областей. У цьому документі особлива увага приділяється поєднанню багаторівневого врядування, проєктного підходу, е-демократії, місцевих фінансів, економічного розвитку та антикорупційних механізмів. Для нашої теми це важливо, оскільки такі матеріали зміщують акцент із декларативного розуміння спроможності на її операціоналізацію через конкретні управлінські інструменти [10].

Значний інтерес становлять і аналітичні матеріали Національного інституту стратегічних досліджень, у яких розглядаються питання регіональної політики, ролі агенцій регіонального розвитку та результатів міжнародних конференцій з відновлення. У цих джерелах підкреслюється, що, попри підтримку міжнародних партнерів, інституційна спроможність державних органів і територіальних громад залишається обмеженою, а значна частина проєктів потребує кращої підготовки, чіткішої координації та професійного супроводу. Така позиція фактично підтверджує, що дефіцит управлінської спроможності виступає одним із вузьких місць сучасної моделі відновлення. [11].

Важливими для розкриття теми є також аналітичні й методичні матеріали міжнародних організацій та державних інституцій. За оновленою оцінкою Світового банку, Європейської Комісії, Уряду України та ООН, оприлюдненою у 2026 р., потреби України у відновленні та відбудові на найближче десятиліття оцінюються майже у 588 млрд дол. США. Додатково статистичні матеріали свідчать про значну диференціацію фінансової спроможності громад: за підсумками 9 місяців 2025 р. лише 33,9% громад мали високий рівень фінансової спроможності, тоді як 20,2% – низький, а 7,7% – критичний. Такі дані підтверджують, що стартові можливості громад у підготовці та реалізації відновлювальних проєктів істотно різняться [12].

Науковий аналіз теми неможливий без урахування масштабу руйнувань інфраструктури, що визначає обсяг і складність майбутніх проєктів. За оцінкою KSE Institute станом на листопад 2024 року, прямі збитки інфраструктури України досягли 170 млрд дол. США. Найбільші втрати припали на житловий фонд – майже 60 млрд дол., а значних руйнувань зазнала й транспортна інфраструктура – 38,5 млрд дол.; при цьому було пошкоджено або зруйновано понад 26 тис. км автомобільних доріг. У звіті про непрямі втрати, оприлюдненому в лютому 2026 року, додатково зафіксовано, що непрямі втрати житлового фонду становлять 26,8 млрд дол., сфери охорони здоров'я – 15,5 млрд дол., освіти та науки – 17,7 млрд дол. Отже, предмет відновлення є настільки масштабним, що без належної інституційної підготовки громад реалізація інноваційно-інвестиційних проєктів у цих секторах стає вкрай ускладненою [13].

Водночас у фаховій літературі та аналітиці дедалі помітніше простежується перехід від загального дискурсу «спроможності громад» до дискурсу управління публічними інвестиціями. На Порталі «Децентралізація» наголошується, що реформа публічних інвестицій є одним із ключових інструментів підвищення ефективності використання бюджетних коштів, прозорості й результативності проєктів на місцевому рівні та безпосередньо впливає на здатність громад планувати й реалізовувати розвиткові ініціативи. Це означає, що сучасний науковий і практичний фокус зміщується у бік поєднання стратегічного планування, бюджетування, управління проєктом портфелем і оцінки результативності – тобто тих елементів, які й становлять ядро управлінської спроможності громади у сфері відновлення [14,15].

Отже, у науковому полі вже сформовано кілька важливих напрямів дослідження водночас бракує комплексних праць, у яких інституційна та управлінська спроможність територіальної громади розглядалася б як системна передумова реалізації саме інноваційно-інвестиційних проєктів відновлення інфраструктурних об'єктів.

Невирішені складові загальної проблеми. Попри наявність значної кількості праць із питань місцевого розвитку, інституційної спроможності та відновлення територій, низка аспектів цієї проблематики залишається недостатньо дослідженою.

По-перше, інституційна та управлінська спроможність громад найчастіше аналізується як загальна характеристика ефективності місцевого самоврядування, тоді як її роль у реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів відновлення інфраструктурних об'єктів висвітлена фрагментарно.

По-друге, недостатньо розкрито взаємозв'язок між окремими складовими спроможності громади – кадровою, організаційною, фінансовою, цифровою, комунікаційною – та результативністю підготовки і реалізації відновлювальних проєктів.

По-третє, існуючі підходи до оцінювання спроможності громад переважно орієнтовані на загальні параметри місцевого самоврядування або

фінансову стійкість і не повною мірою враховують специфіку відновлення в умовах воєнних ризиків, невизначеності та потреби швидкого реагування.

По-четверте, потребує поглибленого вивчення проблема інтеграції інноваційної складової у місцеві процеси відновлення, а також формування ефективних моделей взаємодії між громадами, державою, донорами, бізнесом і громадянським суспільством.

Таким чином, невирішеними залишаються питання комплексного визначення змісту інституційної та управлінської спроможності громад у сфері відновлення, виявлення чинників її впливу на результативність проєктів та обґрунтування практичних механізмів її посилення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування сутності інституційної та управлінської спроможності територіальних громад у контексті реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів відновлення інфраструктурних об'єктів, визначення основних складових такої спроможності, виявлення ключових бар'єрів її формування та обґрунтування напрямів підвищення ефективності місцевого управління у процесах відновлення та розвитку територій.

Відповідно до поставленої мети у статті передбачається вирішення таких завдань: уточнити зміст понять «інституційна спроможність територіальної громади» та «управлінська спроможність територіальної громади»; розкрити роль територіальних громад як суб'єктів ініціювання, планування, координації та реалізації проєктів відновлення; визначити основні складові спроможності громади, що впливають на результативність реалізації відновлювальних проєктів; проаналізувати ключові бар'єри та обмеження, які стримують реалізацію таких проєктів на місцевому рівні; обґрунтувати напрями посилення спроможності громад на засадах стратегічного управління, інноваційності, партнерської взаємодії, прозорості та цифровізації.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сучасне відновлення інфраструктурних об'єктів в Україні слід розглядати як складний багаторівневий процес, у якому поєднуються фінансові, організаційні, технологічні та соціальні компоненти. За таких умов територіальна громада виступає не лише адміністративною одиницею, а суб'єктом управління розвитком, який має бути здатним ідентифікувати потреби, формувати портфель пріоритетних проєктів, залучати ресурси, координувати виконавців та забезпечувати результативність відновлення. У цьому контексті інституційну спроможність громади доцільно визначати як сукупність організаційних, нормативних, кадрових, процедурних і комунікаційних характеристик, що забезпечують її здатність діяти як цілісна система у процесі підготовки та реалізації проєктів відновлення. Управлінська спроможність відображає практичну здатність місцевої влади приймати обґрунтовані рішення, формувати пріоритети, організовувати виконання проєктів, контролювати ресурси й адаптувати управлінські дії до змін зовнішнього середовища.

Інноваційно-інвестиційні проєкти відновлення поєднують щонайменше три взаємопов'язані складові: інвестиційну, інноваційну та управлінську.

Інвестиційна складова охоплює залучення бюджетних, грантових, кредитних, донорських і приватних ресурсів. Інноваційна пов'язана із застосуванням нових технологій, сучасних матеріалів, енергоефективних та цифрових рішень. Управлінська складова забезпечує координацію учасників, дотримання строків, контроль ризиків і досягнення запланованих результатів. Саме тому ефективність таких проєктів безпосередньо залежить від якості місцевого врядування. Ключовими складовими спроможності громади у сфері відновлення є стратегічна, кадрова, фінансова, цифрова та партнерська.

Для більш повного розкриття змісту інституційної та управлінської спроможності територіальної громади доцільно систематизувати її ключові складові та відповідні індикатори оцінювання, які відображають готовність громади до підготовки, реалізації та супроводу інноваційно-інвестиційних проєктів відновлення (табл.1).

Проведена систематизація дає підстави стверджувати, що інституційна та управлінська спроможність громади має ієрархічну будову. Базовий рівень формують стратегічна та організаційно-процедурна складові, які створюють рамкові умови для підготовки й реалізації проєктів відновлення. Операційний рівень представлений кадровою та цифровою складовими, що забезпечують практичну реалізованість управлінських рішень. Ресурсна результативність значною мірою залежить від фінансової та партнерської складових, які визначають здатність громади залучати й ефективно використовувати зовнішні та внутрішні ресурси.

Наведена система індикаторів дає змогу розглядати спроможність територіальної громади не як абстрактну характеристику, а як комплексну категорію, що підлягає оцінюванню через конкретні організаційні, кадрові, фінансові, цифрові та партнерські параметри, які безпосередньо впливають на результативність проєктів відновлення (рис.1).



Рис. 1. Вплив інституційної та управлінської спроможності громади на результативність інноваційно-інвестиційних проєктів відновлення

**розроблено авторами*

Таблиця 1 – Індикатори інституційної та управлінської спроможності територіальної громади у реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів відновлення

Складова	Зміст складової	Основні індикатори	Прояв у реалізації проєктів
Стратегічна	Здатність громади здійснювати довгострокове планування, визначати пріоритети та узгоджувати проєкти відновлення з документами розвитку	Наявність стратегії розвитку громади та плану відновлення; інвестиційний профіль громади; узгодженість галузевих програм із цілями відновлення; наявність механізму пріоритезації проєктів	Забезпечує послідовність відновлювальних рішень, обґрунтований вибір проєктів, концентрацію ресурсів на найбільш значущих напрямках
Кадрова	Відображає рівень професійної готовності працівників органів місцевого самоврядування до підготовки, супроводу та реалізації проєктів	Наявність фахівців із проєктного менеджменту; досвід підготовки грантових заявок; компетентність у сфері закупівель, бюджетування, моніторингу; наявність відповідальних осіб за напрями відновлення	Підвищує якість підготовки проєктної документації, знижує управлінські помилки, покращує взаємодію з донорами та інвесторами
Фінансова	Визначає здатність громади акумулювати, розподіляти та ефективно використовувати фінансові ресурси для відновлення	Рівень фінансової спроможності громади та здатність залучати грантові, бюджетні та приватні кошти; наявність фінансового планування проєктів; прогнозування витрат на утримання об'єктів після реалізації	Забезпечує реалістичність проєктів, підвищує шанси на отримання фінансування, сприяє стійкості результатів після завершення проєкту
Цифрова	Характеризує використання цифрових інструментів у плануванні, моніторингу, обліку та координації відновлювальних процесів	Наявність електронних реєстрів пошкоджених об'єктів; використання GIS-технологій; наявність систем електронного документообігу; застосування цифрових панелей моніторингу; відкритість даних щодо реалізації проєктів	Підвищує обґрунтованість управлінських рішень, оперативність координації, прозорість використання ресурсів і контроль за перебігом реалізації проєктів
Партнерська	Відображає здатність громади до міжсекторальної взаємодії із державними органами, донорами, бізнесом, громадськістю тощо.	Наявність партнерських угод та участь у міжмуніципальному співробітництві; рівень залучення громадськості до визначення пріоритетів відновлення; наявність механізмів комунікації з бізнесом та інвесторами	Сприяє розширенню ресурсної бази, підвищує довіру до громади, покращує координацію учасників і результативність реалізації проєктів
Організаційно-процедурна	Характеризує внутрішню впорядкованість управлінських процесів і наявність механізмів супроводу проєктного циклу	Наявність внутрішніх положень і регламентів; визначеність відповідальних структурних підрозділів; наявність процедур моніторингу та звітності; функціонування проєктної команди або проєктного офісу.	Забезпечує керованість процесу відновлення, підвищує дисципліну виконання, покращує контроль строків, ресурсів і результатів

**розроблено авторами*

У зв'язку з цим посилення інституційної та управлінської спроможності громад доцільно пов'язувати з кількома пріоритетними напрямками: розвитком системи стратегічного й проектного управління; професіоналізацією кадрів; цифровізацією місцевого врядування; удосконаленням механізмів прозорості та підзвітності; формуванням стійких партнерств; інтеграцією інноваційних рішень у процеси відновлення. Важливо, щоб відновлення не зводилося до простого відтворення довоєнного стану, а було орієнтоване на безпечність, інклюзивність, енергоефективність, технологічність та довгострокову стійкість території

Висновки з проведеного дослідження. У результаті проведеного дослідження встановлено, що інституційна та управлінська спроможність територіальних громад є ключовою передумовою ефективної реалізації інноваційно-інвестиційних проектів відновлення інфраструктурних об'єктів. Доведено, що результативність відновлення визначається не лише обсягом залучених ресурсів, а насамперед якістю місцевого врядування, наявністю стратегічного бачення, кадрових компетентностей, внутрішніх процедур, цифрових інструментів і розвинених партнерств.

Обґрунтовано, що спроможність громади у сфері відновлення має комплексний характер і охоплює стратегічну, кадрову, фінансову, цифрову та партнерську складові. Саме їх поєднання забезпечує здатність громади формувати якісні проектні рішення, залучати ресурси, координувати реалізацію ініціатив та досягати довгострокових соціально-економічних результатів.

Визначено, що основними бар'єрами для реалізації проектів відновлення на місцевому рівні є кадровий дефіцит, фрагментарність стратегічного планування, слабкість внутрішніх процедур управління, недостатня прозорість, низька інституційна готовність до взаємодії з інвесторами й донорами, а також безпекові ризики.

На відміну від наявних підходів, у статті запропоновано розглядати спроможність територіальної громади як багатокomпонентну систему, що безпосередньо визначає не лише процесну якість реалізації проектів відновлення, а й їхню інвестиційну результативність та довгостроковий територіальний ефект. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методики оцінювання рівня інституційної та управлінської спроможності громад до реалізації проектів відновлення, а також із формуванням практичних моделей її посилення з урахуванням галузевої та регіональної специфіки.

Конфлікт інтересів: Автори заявляють, що не мають конфлікту інтересів щодо публікації цієї статті.

Перелік посилань

1. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank. 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press->

release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 05.04.2026).

2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF> (дата звернення: 05.04.2026).

3. Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.12.2025 № 1686. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1686-2025-%D0%BF> (дата звернення: 05.04.2026).

4. Ясенчук Р. В. Інституційна спроможність територіальних громад в умовах зовнішніх загроз. *Право та державне управління*. 2021. № 4. С. 199–206. URL: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2021/28.pdf (дата звернення: 05.04.2026).

5. Положешна І. В. Механізми забезпечення інституційної спроможності територіальних громад в Україні : дис. ... д-ра філос. : 281 Публічне управління та адміністрування / Положешна Ірина Володимирівна. Київ, 2023. 213 с. URL: <https://ir.library.knu.ua/entities/publication/ce52e458-b79b-4fb0-ab3d-d5b6ae5895f8> (дата звернення: 05.04.2026).

6. Куц Г. М., Куц Ю. О. Політико-управлінські технології досягнення спроможності територіальної громади: український контекст. *Політичне життя*. 2026. № 1. С. 12–18. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/19427/19341> (дата звернення: 05.04.2026).

7. Дубовик А. Інноваційно-інвестиційний потенціал територіальних громад, шляхи та інструменти його підвищення. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-94>

8. Білоус С., Степанець І. Вплив об'єднаних територіальних громад на інвестиційну привабливість регіону. *Економіка та суспільство*. 2021. №27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-33>.

9. Красилюк В.Ф. Інституційна спроможність деокупованих територіальних громад: бар'єри, можливості та механізми післявоєнного відновлення. *Політичне життя*. 2025. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/17855/17750> (дата звернення: 05.04.2026).

10. Інтегрований підхід до відновлення та розвитку громади: методичні рекомендації для органів місцевого самоврядування. Київ : ПРООН в Україні, 2024. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-12/metodyka_samoosinku.pdf (дата звернення: 05.04.2026).

11. Інституційна складова регіональної політики: агенції регіонального розвитку : аналіт. доп. / [А. Головка, О. Їжак, В. Химинець та ін.] ; за наук. ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2024. 43 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.14>

12. Експертна оцінка фінансової спроможності громад у розрізі областей за 9 місяців 2025 року. Портал «Децентралізація». 21.11.2025. URL: <https://decentralization.ua/news/20215> (дата звернення: 05.04.2026).

13. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року Київ : KSE Institute, 2025. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf (дата звернення: 05.04.2026).

14. Місцеві бюджети зросли: за 9 місяців 2025 року громади отримали понад 328 млрд грн доходів загального фонду. Портал «Децентралізація». 09.10.2025. URL: <https://www.decentralization.ua/news/20059> (дата звернення: 05.04.2026).

15. Стан реалізації реформи публічних інвестицій в Україні. Портал «Децентралізація». 17.09.2025. URL: <https://decentralization.ua/news/19988> (дата звернення: 05.04.2026).

Reference

1. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. (2026). *World Bank*. URL : <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (last accessed 05.04.2026).

2. On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021–2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 5, 2020, No. 695 [Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratchii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 05.08.2020 № 695], *Database “Legislation of Ukraine”, Verkhovna Rada of Ukraine*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF> (last accessed 05.04.2026).

3. Pro vnesennia zmin do Derzhavnoi stratchii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 12.12.2025 № 1686 [On amendments to the State Strategy for Regional Development for 2021–2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 12, 2025 No. 1686], *Database “Legislation of Ukraine”, Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1686-2025-%D0%BF> (last accessed 05.04.2026).

4. Yasenchuk, R. V. (2021), Institutional capacity of territorial communities under external threats [Instytutsiina spromozhnist terytorialnykh hromad v umovakh zovnishnikh zahroz], *The right to state administration*, No. 4, P. 199–206. URL : https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2021/28.pdf (last accessed 05.04.2026).

5. Polozheshna, I. V. (2023), Mechanisms for ensuring the institutional capacity of territorial communities in Ukraine [Mekhanizmy zabezpechennia instytutsiinoi spromozhnosti terytorialnykh hromad v Ukraini] (Doctoral dissertation for the degree of PhD in Public Administration and Management, specialty 281 “Public Administration and Management”). Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine. URL: <https://ir.library.knu.ua/entities/publication/ce52e458-b79b-4fb0-ab3d-d5b6ae5895f8> (last accessed 05.04.2026).

6. Kuts, H. M., Kuts, Yu. O. (2026), Political and managerial technologies for achieving the capacity of a territorial community: Ukrainian context [Polityko-upravlinski tekhnolohii dosiahnennia spromozhnosti terytorialnoi hromady: ukrainskyi kontekst], *Political life*, No. 1, P. 12–18. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/19427/19341> (last accessed 05.04.2026).

7. Dubovyk, A. (2024), Innovation and investment potential of territorial communities, ways and tools for its enhancement [Innovatsiino-investytsiinyi potentsial terytorialnykh hromad, shliakhy ta instrumenty yoho pidvyshchennia], *Economy and society*, No. 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-94> (last accessed 05.04.2026).

8. Bilous, S., Stepanets, I. (2021), The impact of united territorial communities on the investment attractiveness of the region [Vplyv obiednanykh terytorialnykh hromad na investytsiinu pryvablyvist rehionu], *Economy and society*, 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-33> (last accessed 05.04.2026).

9. Krasyluk, V. F. (2025), Institutional capacity of de-occupied territorial communities: barriers, opportunities and mechanisms of post-war recovery [Instytutysiina spromozhnist deokupovanykh terytorialnykh hromad: bariery, mozhlyvosti ta mekhanizmy pisliavoiennoho vidnovlennia], *Political life*. available at : <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/17855/17750> (last accessed 05.04.2026).

10. Integrated approach to community recovery and development: methodological recommendations for local self-government bodies [Intehrovanyi pidkhid do vidnovlennia ta rozvytku hromady: metodychni rekomendatsii dlia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia] (2024), Kyiv: PROON v Ukraini. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-12/metodyka_samootsinky.pdf

11. Holovka, A., Yizhak, O., Khymynets, V., et al. (2024), Institutional component of regional policy: regional development agencies: analytical report [Instytutysiina skladova rehionalnoi polityky: ahentsii rehionalnoho rozvytku: analit. dop.], V. H. Potapenko (Ed.). Kyiv: NISD. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.14>. (last accessed 05.04.2026).

12. Expert assessment of the financial capacity of communities by region for 9 months of 2025 [Ekspertna otsinka finansovoi spromozhnosti hromad u rozrizi oblastei za 9 misiatsiv 2025 roku], 2025, November 21. *Portal "Decentralization"*. URL : <https://decentralization.ua/news/20215>. (last accessed 05.04.2026).

13. Report on direct infrastructure damage caused by Russia's military aggression against Ukraine as of November 2024 [Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinvan vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na lystopad 2024 roku] (2025), Kyiv: KSE Institute. URL : https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf (last accessed 05.04.2026).

14. Local budgets increased: in 9 months of 2025 communities received over UAH 328 billion in general fund revenues [Mistsevi biudzhety zrosly: za 9 misiatsiv 2025 roku hromady otrymaly ponad 328 mlrd hrn dokhodiv zahalnoho fondu]. (2025,

October 9). *Portal “Decentralization”*. URL: <https://www.decentralization.ua/news/20059>. (last accessed 05.04.2026).

15. Status of public investment reform implementation in Ukraine [Stan realizatsii reformy publichnykh investytsii v Ukraini], (2025, September 17), *Portal “Detsentralizatsiia”*. URL: <https://decentralization.ua/news/19988>. (last accessed 05.04.2026).

Стаття надійшла: 18.04.2026. Стаття прийнята: 22.04.2026. Стаття опублікована: 29.05.2026.

Відкритий доступ: CC BY 4.0.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 332.14 JEL Classification: R11

Кирчата І. М., Близнюк А.О. ІНСТИТУЦІЙНА ТА УПРАВЛІНСЬКА СПРОМОЖНІСТЬ ГРОМАД У РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ВІДНОВЛЕННЯ

Мета. Метою статті є обґрунтування сутності інституційної та управлінської спроможності територіальних громад у контексті реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів відновлення інфраструктурних об'єктів, визначення основних складових такої спроможності, виявлення ключових бар'єрів її формування та обґрунтування напрямів підвищення ефективності місцевого управління у процесах відновлення та розвитку територій. **Методика дослідження.** Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. У роботі використано абстрактно-логічний метод – для теоретичного узагальнення та формулювання висновків; метод аналізу і синтезу – для дослідження змісту інституційної та управлінської спроможності громад; системний підхід – для виявлення взаємозв'язків між складовими спроможності та результативністю проєктів відновлення; структурно-функціональний метод – для характеристики основних компонентів спроможності громади у сфері реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів. **Результати.** У статті узагальнено сучасні підходи до трактування інституційної та управлінської спроможності територіальних громад і обґрунтовано їх значення у реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів відновлення інфраструктурних об'єктів. Визначено, що ефективність відновлення залежить не лише від обсягу фінансових ресурсів, а й від якості місцевого врядування, стратегічного планування, кадрового потенціалу, фінансової, цифрової та партнерської спроможності громади. Систематизовано основні складові інституційної та управлінської спроможності територіальної громади в контексті реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів відновлення та запропонували узагальнений підхід до їх оцінювання через систему відповідних індикаторів. Запропонований підхід дає можливість більш предметно визначати рівень готовності громади до планування, ресурсного забезпечення, координації та супроводу відновлювальних ініціатив.

Обґрунтовано пріоритетні напрями посилення спроможності громад, зокрема розвиток системи стратегічного і проєктного управління, професіоналізацію кадрів, цифровізацію місцевого врядування, удосконалення механізмів прозорості та підзвітності, формування стійких партнерств та інтеграцію інноваційних рішень у процеси відновлення. **Наукова новизна.** Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні змісту інституційної та управлінської спроможності територіальної громади у контексті реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів відновлення інфраструктурних об'єктів; систематизації основних складових спроможності громади у сфері відновлення; обґрунтуванні положення про те, що спроможність громади є базовою передумовою результативної реалізації відновлювальних проєктів та формування інвестиційної привабливості території; визначенні основних бар'єрів і напрямів посилення місцевої спроможності в умовах воєнних викликів і ресурсних обмежень. **Практична значущість.** Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості їх використання органами місцевого самоврядування для вдосконалення системи стратегічного та проєктного управління, виконавчими органами громад – для самооцінювання готовності до реалізації проєктів відновлення, державними органами – для розроблення інструментів підтримки громад із різним рівнем спроможності, а також у практиці підготовки грантових заявок, інвестиційних паспортів громад, місцевих програм розвитку та планів відновлення.

Ключові слова: інституційна спроможність, управлінська спроможність, територіальна громада, інноваційно-інвестиційні проєкти, відновлення інфраструктури, місцеве самоврядування, стратегічне управління, проєктне управління.

UDC 332.14 JEL Classification: R11

Kyrchata I., Blyzniuk A. INSTITUTIONAL AND GOVERNANCE CAPACITY OF COMMUNITIES IN THE IMPLEMENTATION OF INNOVATION AND INVESTMENT RECOVERY PROJECTS

Goal. The purpose of the article is to substantiate the essence of the institutional and governance capacity of territorial communities in the context of implementing innovation and investment projects aimed at restoring infrastructure facilities, to identify the main components of such capacity, to determine the key barriers to its formation, and to justify directions for improving the effectiveness of local governance in the processes of recovery and territorial development. **Research methodology.** The methodological basis of the study is formed by general scientific and special research methods. The study employs the abstract-logical method to provide theoretical generalization and formulate conclusions; the methods of analysis and synthesis to examine the content of the institutional and governance capacity of communities; a systems approach to identify the interrelationships between the components of capacity and the effectiveness of recovery projects; and the structural-functional method to characterize the main components of community capacity in the

field of implementing innovation and investment projects. **The results.** The article summarizes contemporary approaches to interpreting the institutional and governance capacity of territorial communities and substantiates their significance in the implementation of innovation and investment projects for the restoration of infrastructure facilities. It is determined that the effectiveness of recovery depends not only on the volume of financial resources, but also on the quality of local governance, strategic planning, human resource capacity, and the financial, digital, and partnership capacities of the community. The main components of the institutional and governance capacity of a territorial community in the context of implementing innovation and investment recovery projects are systematized, and a generalized approach to their assessment through a system of relevant indicators is proposed. The proposed approach makes it possible to determine more specifically the level of a community's readiness for planning, resource provision, coordination, and support of recovery initiatives. Priority directions for strengthening community capacity are substantiated, including the development of strategic and project management systems, the professionalization of personnel, the digitalization of local governance, the improvement of transparency and accountability mechanisms, the formation of sustainable partnerships, and the integration of innovative solutions into recovery processes. **Scientific novelty.** The scientific novelty of the obtained results lies in clarifying the content of the institutional and governance capacity of a territorial community in the context of implementing innovation and investment projects for infrastructure recovery; systematizing the main components of community capacity in the field of recovery; substantiating the proposition that community capacity is a fundamental prerequisite for the effective implementation of recovery projects and for enhancing the investment attractiveness of a territory; and identifying the main barriers and directions for strengthening local capacity under conditions of wartime challenges and resource constraints. **Practical significance.** The practical significance of the research results lies in the possibility of their use by local self-government bodies to improve strategic and project management systems; by executive bodies of communities to self-assess their readiness to implement recovery projects; by state authorities to develop support instruments for communities with different levels of capacity; as well as in the practice of preparing grant applications, community investment passports, local development programs, and recovery plans.

Keywords: institutional capacity, governance capacity, territorial community, innovation and investment projects, infrastructure recovery, local self-government, strategic management, project management.

Відомості про авторів / About the Authors

Кирчата Ірина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: kirchatayairina@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0270-1586>. Моб. 0506690096.

Kyrchata Iryna – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Близнюк Андрій Олександрович – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри менеджменту, м. Харків, Україна; e-mail: basket1979@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4945-4893/> Моб. +380508608908.

Blyzniuk Andrii – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Management, Kharkiv, Ukraine.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО РОЗРОБКИ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ЕКОСИСТЕМ

Кудрявцев В.М., канд. екон. наук, доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Постановка проблеми. Аналіз теоретичних і концептуальних основ сталого розвитку транспортних підприємств визначив необхідність формування методологічних положень, що забезпечують наукове обґрунтування завдань, які полягають у визначенні принципів функціонування та розвитку транспорту на основі екосистемного підходу, складовою якого є нова модель здійснення діяльності, зумовлена цифровою трансформацією економіки.

У представлених на сьогоднішній день наукових дослідженнях недостатньо відображені питання забезпечення сталого розвитку транспорту на основі екосистемних взаємодій, що розглядаються у взаємозв'язку з соціо-еколого-економічними аспектами, формування та розвитку моделі екосистеми, концептуальна архітектура якої створюється в контексті інтеграції виробничих і логістичних процесів, що встановлює координаційно-ціннісне регулювання використання і розподілу ресурсів і продукції в рамках інтеграційних взаємодій транспортних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика забезпечення сталого розвитку підприємств у контексті цифрових трансформацій, екосистемної взаємодії та формування мережевих платформ активно досліджується як зарубіжними, так і українськими науковцями.

Теоретичні засади сталого розвитку підприємств закладено у працях Дж. Елкінгтона, який сформулював концепцію «потрійного результату» (Triple Bottom Line), що передбачає збалансованість економічної, соціальної та екологічної складових розвитку бізнесу [1]. Значний внесок у розвиток концепції сталого розвитку зробили М. Портер та М. Крамер, які обґрунтували ідею створення спільної цінності (shared value), що поєднує економічну ефективність підприємств із вирішенням суспільних проблем [2].

Важливий напрям досліджень пов'язаний із формуванням цифрових платформ та мережевих ефектів у сучасній економіці. У працях Д. Тісса розглядаються питання розвитку бізнес-екосистем та динамічних можливостей підприємств у цифровій економіці [3]. Дослідження А. Гавера та М. Кузе присвячені аналізу платформної економіки, що розглядається як основа формування нових моделей взаємодії між економічними агентами та створення доданої вартості в умовах цифровізації [4].

Окремий напрям становлять дослідження, присвячені цифровій трансформації транспортної та логістичної галузей. Так, М. Крістофер

обґрунтовує необхідність інтеграції логістичних процесів та створення цифрових ланцюгів постачання для підвищення ефективності використання ресурсів [5]. У роботах А. Родрігеса досліджуються питання розвитку транспортних систем в умовах цифрової економіки та інтеграції інформаційних технологій у логістичні процеси [6].

Серед українських науковців проблеми сталого розвитку підприємств та цифрової трансформації економіки досліджують Пічкурова З., яка розглядає системні аспекти модернізації економіки та необхідність переходу до моделі сталого розвитку [7]. Питання цифровізації економіки та розвитку індустрії 4.0 досліджують О. Вишневський та С. Ляшенко, які підкреслюють важливість цифрових платформ і мережевих взаємодій для формування нових економічних моделей розвитку підприємств [8].

Проблеми сталого розвитку транспортної галузі в Україні досліджуються у працях В. Власової та О. Шинкарука, які розглядають інноваційні механізми підвищення ефективності функціонування транспортних підприємств та впровадження сучасних управлінських підходів [9]. Вагомий внесок у дослідження цифровізації транспортних систем зробили С. Ключев, А. Сігонін та С. Цимбал, які аналізують розвиток інтелектуальних транспортних систем та їх роль у підвищенні ефективності функціонування транспортної інфраструктури [10].

Упродовж останніх 3-5 років наукові дослідження активно зосереджені на трансформації транспортно-логістичної галузі під впливом цифрових технологій, формуванні цифрових екосистем та розвитку платформної економіки.

Сучасні дослідження підтверджують, що цифровізація виступає ключовим драйвером структурних змін у транспортній галузі. Зокрема, встановлено, що інтеграція цифрових і реальних процесів (digital-real integration) сприяє модернізації логістичної інфраструктури, підвищенню ефективності та забезпеченню сталого розвитку галузі [11].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблемам сталого розвитку підприємств, цифровізації економіки та розвитку транспортних систем, питання формування механізму забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств на основі цифрових екосистем потребує подальшого наукового опрацювання.

Невирішені складові загальної проблеми. Запропоновану в дослідженні структуру механізму забезпечення сталого розвитку промисловості узагальнено можна розділити на теоретичні положення, що включають предмет, цілі, завдання та сфери регулювання для досягнення сталого розвитку при здійсненні діяльності сукупності господарюючих суб'єктів із застосуванням моделі екосистемної взаємодії; методологічні положення, що відображають концептуальні основи сталого розвитку, принципи сталого функціонування та розвитку, що сприяють розробці та налагодженню механізму, методичний інструментарій оцінки потенціалу екосистемної взаємодії промислових підприємств. В умовах екосистемної взаємодії учасників необхідно провести предметну ідентифікацію

промислової екосистеми та визначити її предметну область.

Формулювання цілей статі. Мета дослідження – запропонувати методологічні положення щодо розробки механізму забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств на основі цифрових екосистем, що містять елементи, які визначені специфікою середовища просторово-часової взаємодії та можливостями, зумовленими цифровізацією економіки, що дозволить інтегрувати в нього цифрову платформу, яка сприятиме визначенню моделі та інструментів забезпечення сталого функціонування та розвитку економіки промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Включення виробничо-логістичної складової як основної до транспортної екосистеми зумовлене необхідністю наявності елемента, що поєднує та координує діяльність учасників екосистеми. Саме в ньому задається напрям раціонального використання ресурсів у ланцюгах постачання не лише сировини і матеріалів, а й з урахуванням технологічного ланцюга виробництва та рівня автоматизації бізнес-процесів із подальшим розподілом ресурсів між суб'єктами-ланками. Це дозволяє говорити про поступовий відхід від вертикально ієрархічного управління у ланцюгах постачання.

Сформовані взаємодії в межах запропонованої моделі функціонування транспортних підприємств розширюють коло учасників, які виступають комплементарними партнерами, що створюють нові ефекти та сприяють підвищенню доданої вартості продукції, зростанню конкурентоспроможності, розвитку технологій і отриманню доступу до знань та інформаційно-комунікаційних технологій.

Під час визначення складових методичних положень формування механізму забезпечення сталого розвитку та можливості застосування відповідного інструментарію необхідно виявити зростання потенціалу за рахунок нових способів формування доданої вартості в умовах екосистемної взаємодії транспортних підприємств. Таке зростання забезпечується «мережевими» ефектами та регулюється через узгодження критеріїв сталого розвитку, які визначаються соціально-еколого-економічними показниками за рівнями сталості (А, В, С).

На сьогодні існують концептуальні положення, спрямовані на вирішення проблем сталого розвитку економіки транспортних підприємств. Проте єдиного методичного підходу до забезпечення сталого розвитку, адаптованого до нової моделі функціонування сукупності господарюючих суб'єктів у просторово-часовому середовищі та формування механізму забезпечення сталого розвитку в умовах екосистемної взаємодії, наразі не сформовано. Для вирішення цієї проблеми необхідно визначити базові блоки сформованого механізму (таблиця 1).

Таблиця 1 – Блоки механізму забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств, що відображають специфіку середовища їх функціонування при екосистемній взаємодії

№ п/п	Блоки механізму забезпечення сталого розвитку	Структура елементів у блоці	Характеристика блоку та його роль в екосистемній взаємодії
1.	Теоретичні положення	Предметна область	екосистема транспорту (транспортна екосистема)
		Понятійний апарат	Основний: сталий розвиток транспортного підприємства; платформа мережевої просторово-часової взаємодії; сукупність ресурсів транспортної екосистеми; трансформація бізнес-процесів; інтеграція виробничо-логістичних процесів; «мережевий» ефект; екосистемна взаємодія
	Результат блоку:	Запропоновано інтерпретацію предметної області транспортної екосистеми як моделі функціонування підприємств, в рамках якої сталий розвиток є основною метою створення, що забезпечується методами ресурсного планування в умовах цифровізації на основі технологічних і структурних нововведень та комплементарності. При цьому комплементарність представлена як інструмент для створення «мережевих» ефектів, що сприяє вибудовуванню послідовного виробничо-логістичного ланцюжка, який сприяє встановленню стійкості та саморегулюванню.	
2.	Методологічні положення	Теоретичні положення забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств в рамках екосистемної парадигми; методологічна база моделі екосистемної взаємодії сукупності господарюючих суб'єктів (принципи забезпечення сталого функціонування та розвитку транспортних підприємств, концептуальна модель забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств, які містять загальні правила і закономірності сталого розвитку промисловості в умовах екосистемної взаємодії суб'єктів економіки	
	Результат блоку:	Визначено принципи та інструменти, необхідні для формування механізму забезпечення сталого розвитку в умовах цифрової економіки, розробленого для транспорту	
3.	Методичні положення (основні)	Формування механізму забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств, в якому елементи детерміновані мережевим просторово-часовим характером взаємодії	
		Результат: Елементи механізму забезпечення сталого розвитку транспорту в умовах цифрових трансформацій; механізм забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств на основі цифрових екосистем	
		Теоретичні принципи створення платформи мережевої просторово-часової взаємодії транспортних підприємств як базового елемента моделі екосистемної взаємодії	
		Результат: запропоновано новий клас платформ – мережевої просторово-часової взаємодії	
		Методичний підхід до оцінки потенціалу екосистемної взаємодії транспортних підприємств, що відрізняється використанням набору показників для розрахунку приватних індексів	
Результат: індекси потенціалу сталого розвитку транспортних підприємств в умовах екосистемної взаємодії			

Джерело: складено автором

Механізм забезпечення сталого розвитку транспортного підприємства включає кілька елементів (таблиця 2).

Таблиця 2 – Елементи механізму забезпечення сталого розвитку транспорту в умовах цифрових трансформацій

Елемент 1: Нормативно-правове середовище регулювання екосистемних взаємодій	
1.1.	Нормативно-правова база з регулювання екосистемних взаємодій транспортних підприємств
1.2.	Технологічна документація, що визначає процеси надання послуг
1.3.	Стандарти управління цифровими технологіями в рамках екосистемної взаємодії
1.4.	Концепція трансформації діяльності транспортного підприємства в рамках інтеграції виробничо-логістичних процесів
Елемент 2: Функціонування та розвиток транспортної екосистеми	
2.1.	Концептуальна архітектура цифрової екосистеми інтегрованих виробничо-логістичних процесів
2.2.	Цифрова платформа, що забезпечує процеси виробництва транспортного підприємства, ефективне використання ресурсів, просування продукції, контроль показників сталого розвитку та збільшення ефектів від мережевих взаємодій
2.3.	Алгоритмізація взаємовідносин учасників транспортної екосистеми
2.4.	Єдина модель даних, що охоплює всі процеси всередині транспортної екосистеми
2.5.	Ресурсна модель транспортної екосистеми
2.6.	Забезпечення інформаційної безпеки та захисту інформації, що становить комерційну таємницю
2.7.	Протоколи доступу до компонентів і сервісів транспортної екосистеми
Елемент 3: Аналіз та оцінка трансформації транспортних підприємств в умовах екосистемної взаємодії	
3.1.	Оцінка рівня цифрової трансформації за системами та бізнес-процесами транспортного підприємства
3.2.	Оцінка системи управління знаннями
3.3.	Аналіз системи оптимізації та управління виробництвом (ERP, MES)
3.4.	Аналіз системи управління життєвим циклом виробу (PLM)
3.5.	Інтегральна оцінка стійкості транспортного підприємства
Елемент 4: Інструменти забезпечення сталого функціонування та розвитку транспортних підприємств в умовах їх екосистемної взаємодії	
4.1.	RSV-інструменти забезпечення сталого функціонування та розвитку господарюючих суб'єктів
4.2.	Функціональні взаємозв'язки між критеріями збалансованого розвитку, зумовлені екологічними обмеженнями, економічними можливостями та соціальними потребами
4.3.	Платформні рішення для взаємодії між галузями транспорту
4.4.	Формування ресурсних ланцюгів (видобуток-переробка; переробка-виробництво; виробництво-розподіл)

Джерело: складено автором

У механізмі забезпечення сталого розвитку цифровізація – це можливість відтворення ресурсного потенціалу; аллокація – можливість раціонального розподілу ресурсів, що з'являється при нових знаннях та розробках, що включає адаптовані RSV-інструменти; сталий розвиток – цільова установка, цифрова платформа – інструмент, екосистемна взаємодія – спосіб досягнення сталого розвитку, у вигляді мережної просторово-часової інтеграції суб'єктів економічної діяльності.

У механізм забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств інтегрується цифрова платформа, що визначає модель розвитку в умовах екосистемної взаємодії, в якій завдяки наявному набору інструментів забезпечення сталого функціонування та розвитку транспорту відбувається зміцнення та реалізація потенціалу суб'єктів економічної діяльності та територій, економічними агентами яких вони є.

При ідентифікації предметної галузі транспортної екосистеми у дослідженні розглядаються екологічна, інформаційно-технічна та технологічна складові. Виявлено, що ядром у визначенні «екосистеми» з точки зору екології є поняття «рівноваги», в інформаційно-технічному аспекті – поняття «архітектура», що ув'язує цифрові елементи, програмні продукти та сервіси, з точки зору технологічної складової – це комплекс.

Якщо говорити про методичні положення, закладені в трансформації транспорту на основі автоматизованих систем, слід виділити інформаційну складову економічного розвитку. Отже, розглянемо забезпечення інформаційними ресурсами у різні періоди часу. Так, у методологічних положеннях, що застосовуються в 1960 роках, можна виділити таку складову як управління інформаційними системами, що дозволяють обробляти великі масиви інформації, в 1980 роках з'являється поняття інформаційний менеджмент, методологічною основою якого стає управління інформаційними ресурсами для забезпечення операційної діяльності, у 1990 роках методологія базується на економіці знань, роль якої полягає у створенні нововведень¹⁸⁶, у 2000 роках - управління великими даними (саме в цей період з'являються цифрові платформи, на базі яких можна аналізувати великий обсяг інформації шляхом автоматизації отримання знань, необхідних створення нововведень). У 2020 році інформаційну складову економічного розвитку представлено управлінням системами автоматизації. Цей підхід базується на автоматизованій інформаційній системі управління технологічними процесами у виробництві, програмами та проектами; переході на комплексну автоматизацію управління підприємством та реалізації концепції розвитку транспортним підприємством «Індустрія 4.0». Контекст, у якому відбувається розвиток транспорту формується поступовим переходом повністю автоматизоване цифрове надання послуг, управління яким здійснюється у режимі реального часу при постійному взаємодії як із зовнішнім середовищем. Можна говорити про певну взаємодію, яка здійснюється і за межами одного підприємства з перспективою об'єднання в глобальну промислову мережу, яка в концепції «І 4.0» представлена як мережа

«речей та послуг». Все це вкотре підтверджує необхідність подальшого методологічного опрацювання механізму забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств з урахуванням цифрових трансформацій та доповнення його понятійного апарату.

Таким чином, у поданій роботі під транспортною екосистемою запропоновано розуміти – сукупність суб'єктів господарської діяльності, що функціонують на одній цифровій платформі із встановленням комплементарних взаємодій, що сприяють збільшенню «мережевих» ефектів та сталому розвитку за допомогою координаційно-ціннісного регулювання інтеграції виробничих та логістичних процесів.

Нижче представлено авторську інтерпретацію основних понять, що використовуються в методології формування механізму забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств:

1. Стійкий розвиток транспортного підприємства – це спосіб функціонування суб'єкта економічної діяльності, спрямований на збалансованість економічних параметрів виробничої системи та соціально-екологічних процесів, орієнтованих на забезпечення відтворювальних процесів, самозбереження та саморегулювання за допомогою цифрових трансформацій, що сприяють досягненню цілей стійкості та збереження тенденцій нарощування виробничого;

2. Платформа мережевої просторово-часової взаємодії – інструмент цифрової трансформації надання послуг з алгоритмізованими процедурами, що забезпечує новий рівень взаємодії між суб'єктами економічної діяльності, що входять до транспортної екосистеми з метою створення цінності, оптимізації бізнес-процесів, ланцюжків постачання та підвищення ефективності використання ресурсів;

3. Сукупність ресурсів транспортної екосистеми – інформаційні, матеріальні, нематеріальні засоби, інтелектуальний потенціал, здібності та можливості, що використовуються в процесі надання послуг, що у сукупності утворюють ресурсний потенціал суб'єктів економічної діяльності;

4. Структурна трансформація бізнес-процесів – зміни у бізнес-процесах внаслідок включення цифрових технологій і перетворення схем взаємовідносин, вкладених у підвищення ефективності використання ресурсів, продуктивності та зниження витрат;

5. Комплементарність – інструмент збалансованості, що створює відносини узгодженості, упорядкованості, системності, доповнюваності та інформаційної відповідності суб'єктів, що створює корисність у вигляді «мережевих» ефектів і підвищує ефективність управління об'єктами та інформаційними процесами в транспортній екосистемі;

6. Інтеграція виробничо-логістичних процесів – сукупність сполучених виробничих та логістичних операцій, що виконуються учасниками виробничих та логістичних процесів, необхідних для здійснення кругообігу економічних та матеріальних потоків у транспортній екосистемі за допомогою мережевої взаємодії;

7. «Мережевий» ефект – мережеві взаємодії, що призводять до максимізації корисності та економії ресурсів за рахунок збільшення масштабів виробництва, що утворюються в результаті об'єднання певної кількості учасників транспортної платформи, за якого створюється цінність;

8. Екосистемна взаємодія – спосіб забезпечення цілеспрямованої інтеграції між виробничою та логістичною системами, об'єктами та процесами в транспортній екосистемі, а також горизонтально інтегрованими представниками інституційних структур.

При екосистемній взаємодії формується певна послідовність блоків дій, що містять процеси, спрямовані на забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств (рисунок 1).

При створенні доданої вартості слід враховувати горизонтальні ланцюжки і «цифрову» взаємодію суб'єктів економічної діяльності зі споживачами. При цьому, в результаті ефективного використання ресурсів і комплементарності активів відбувається зниження витрат

У представленому дослідженні модель екосистемної взаємодії має властивості «накопичення» знань та «доповнення» попереднього досвіду щодо забезпечення сталого розвитку соціально-економічної системи, що дозволяє говорити про розвиток процесів в транспортній екосистемі з позиції комплементарного підходу, що визначає поступальне зростання транспорту. Однак, слід зауважити, що даний розвиток інтеграційних процесів не може бути будь-яким і незважаючи на те, що майбутній стан транспортної екосистеми, залежить від взаємодій, що формуються, завдяки координаційно-ціннісному регулюванню відбувається самоорганізація (синергія).

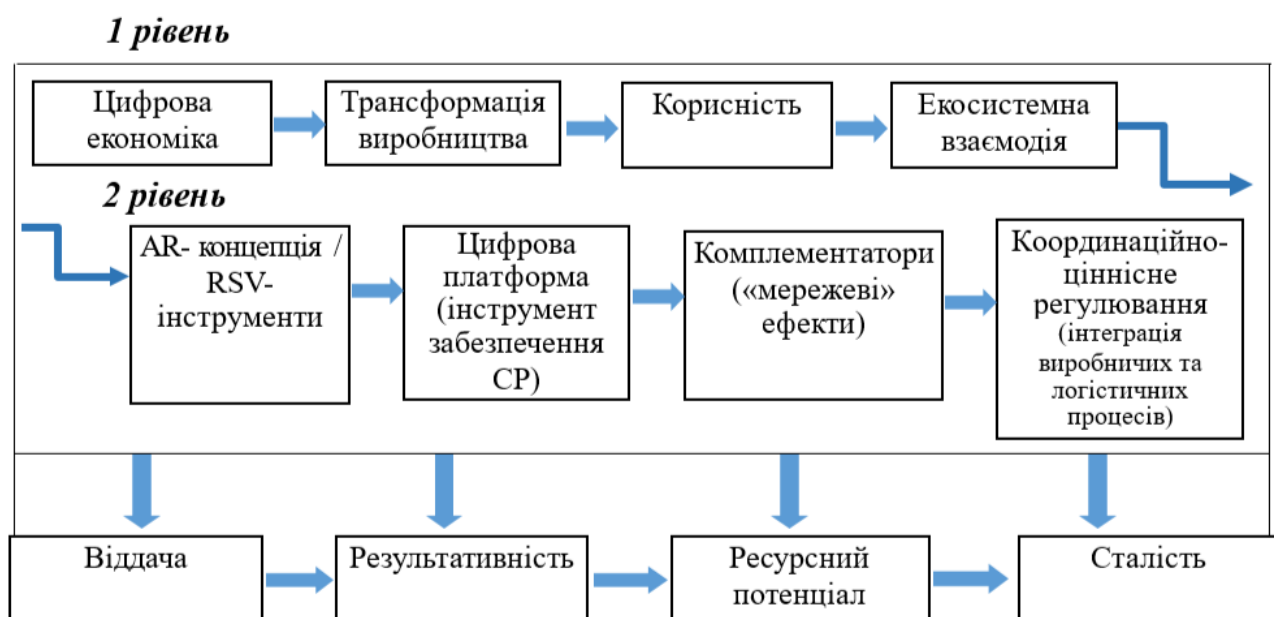


Рис. 1. Процеси, що забезпечують сталий розвиток транспортних підприємств в умовах цифрової економіки

Джерело: складено автором

Теорія самоорганізації, предметним полем якої є виникнення та розвиток взаємодій між транспортними підприємствами з метою забезпечення збалансованості, дозволяє визначити закономірності виникнення взаємозв'язків та механізм стійкого існування, що виникають мережевих інтеграцій, сформулювати цілі, що володіє властивостями розвитку (синергетика) з мережевих інтегрованих взаємодій виробничих і логістичних процесів.

Цифрова економіка характеризується трансформаціями, основою яких є цифрові технології, що дозволяють досягти певної корисності за рахунок нових способів збільшення віддачі та «мережевих ефектів». Розвиток нової моделі взаємодії сукупності господарюючих суб'єктів вимагає наявності цифрового майданчика та формування цифрової інфраструктури, в якій за рахунок комплементарності та синергізму, встановлюються стійкі зв'язки між суб'єктами за допомогою цифрових технологій, що збільшують «мережеві» ефекти» і забезпечується збалансованість взаємодій.

Висновки з проведеного дослідження. Запропоновану в дослідженні структуру механізму забезпечення сталого розвитку транспорту в узагальненому вигляді можна поділити на теоретичні положення, що включають предмет, цілі, завдання та сфери регулювання для досягнення сталого розвитку під час здійснення діяльності сукупності господарюючих суб'єктів із застосуванням моделі екосистемної взаємодії; методологічні положення, які відображають концептуальні засади сталого розвитку, принципи сталого функціонування та розвитку, що сприяють розробленню і налаштуванню механізму, а також методичний інструментарій оцінювання потенціалу екосистемної взаємодії транспортних підприємств.

Таким чином, транспортне підприємство, функціонування якого при цифровій трансформації здійснюється в умовах мережевої просторово-часової взаємодії, за рахунок комплементарності встановлює стійкі зв'язки серед учасників (економічних агентів), що створюють «мережеві» ефекти при вибудовуванні виробничо-логістичних інтеграцій, що знижують транзакційні витрати (витрати, що супроводжують взаємовідносини). забезпечення виробничої системи підприємства У цьому дослідженні цифрова платформа сприймається як інструмент, який би функціонування транспортної екосистеми, у якій визначається контекст взаємодії з урахуванням теоретичних положень і принципів, які забезпечують сталий розвиток транспорту та, завдяки вибудованому ресурсному ланцюжку, дозволить досягти ефективності використання ресурсів.

Підприємства як учасники виробничого ланцюжка завдяки можливостям, зумовленим цифровою економікою, «розширюють» свої кордони і виходять за межі не лише свого географічного розташування, а й своїх партнерів. Відповідно, при просторово-часовому об'єднанні необхідно провести оцінку ресурсного потенціалу всіх суб'єктів господарської діяльності, здійснити планування виробництва з урахуванням взаємодії по всьому мережному ланцюжку, оцінити можливості розширення виробничих потужностей, беручи до уваги можливості транспортних підприємств, скоригувати виробничий план

з урахуванням нової моделі функціонування, перерозподілити ресурси та сформувавши ресурси.

Конфлікт інтересів: Автор заявляє, що не має конфлікту інтересів щодо публікації цієї статті.

Перелік посилань

1. Elkington J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*. 1994. Vol. 36(2). P. 90-102. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165746>
2. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89(1-2). P. 62-77.
3. Teece D. J. Business ecosystem. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. 2016. P. 151-154. DOI:10.1057/978-1-349-94848-2_724-1.
4. Gawer A., Cusumano M. A. Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management*. 2014. Vol. 31(3). P. 417-433. DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12105>.
5. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. London: Pearson Education, 2016.
6. Rodrigue J. P. The Geography of Transport Systems. 4th ed. London: Routledge, 2016. 454 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315618159>.
7. Пічкурова З. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73>.
8. Цифровізація економіки країни: транснаціональний потенціал: монографія / за ред. В. П. Вишневського та С. І. Князева. Київ: Академперіодика, 2020. 188 с.
9. Власова В., Шинкарук О. Передумови формування інноваційної стратегії сталого розвитку транспортних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6180>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-47>. (дата звернення: 05.03.2026).
10. Ключев С. О., Сігонін А. Є. і Цимбал С. В. Розвиток інтелектуальних транспортних систем. *Вісник машинобудування та транспорту*. 2024. №18(2). С. 80-86. DOI: <https://doi.org/10.31649/2413-4503-2023-18-2-80-86>.
11. Ptashchenko Olena et al. Digital Transformation in Logistics: Driving Sustainable Growth in International Commerce. *European Journal of Sustainable Development*. 2025. № 14(2). 980. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p980>.

References

1. Elkington, J. (1994), Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development, *California Management Review*, No. 36(2), P. 90-102. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165746>

2. Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011), Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, No. 89(1-2), P. 62-77.
3. Teece, D. J. (2016), Business ecosystem, *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, P. 151-154. DOI:10.1057/978-1-349-94848-2_724-1.
4. Gawer, A., Cusumano, M. A. (2014), Industry Platforms and Ecosystem Innovation, *Journal of Product Innovation Management*, No. 31(3), P. 417-433. DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12105>.
5. Christopher, M. (2016), *Logistics & Supply Chain Management*, 5th ed. London: Pearson Education.
6. Rodrigue, J. P. (2016), *The Geography of Transport Systems*, 4th ed. London: Routledge, 454 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315618159>.
7. Pichkurova, Z. (2023), Development of the digital economy of Ukraine under martial law [Rozvytok tsyfrovoy ekonomiky ukrainy v umovakh voiennoho stanu], *Economy and society*, No. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73>.
8. Vyshnevsky, V. P., Knyazev, S. I. et al, (2020), Digitalization of the country's economy: transnational potential: monograph [Tsyfrovizatsiia ekonomiky krainy: transnatsionalnyi potentsial: monohrafiia], Kyiv: Akadempriodyka, 188 p.
9. Vlasova, V., Shynkaruk, O. (2025), Rethinking the formation of an innovative strategy for the development of transport enterprises [Peredumovy formuvannya innovatsiinoi stratehii staloho rozvytku transportnykh pidpriemstv], *Economy and society*, No. 75, URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6180>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-47>.
10. Kliuiev, S. O., Sihonin, A. Ye., Tsymbal, S. V. (2024), Development of intelligent transport systems [Rozvytok intelektualnykh transportnykh system], *Visnyk machine building and transport*, No. 18, P. 80-86. DOI: <https://doi.org/10.31649/2413-4503-2023-18-2-80-86>.
11. Ptashchenko, Olena et al. (2025), Digital Transformation in Logistics: Driving Sustainable Growth in International Commerce, *European Journal of Sustainable Development*, No. 14(2), 980. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p980>.

Стаття надійшла: 09.04.2026. Стаття прийнята: 22.04.2026. Стаття опублікована: 29.05.2026.

Відкритий доступ: CC BY 4.0.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 330.34; JEL Classification: O10

Кудрявцев В.М. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО РОЗРОБКИ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ЕКОСИСТЕМ

Метою дослідження є розробка методологічних положень щодо формування механізму забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств на основі цифрових екосистем, що враховують особливості цифрової трансформації економіки, мережевих взаємодій та інтеграції виробничо-логістичних процесів. **Методика** дослідження базується на використанні комплексу загальнонаукових і спеціальних методів: системного аналізу – для дослідження структури та елементів механізму забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств; порівняльного та логічного аналізу – для узагальнення наукових підходів до сталого розвитку, цифровізації та екосистемної взаємодії; структурно-функціонального підходу – для визначення взаємозв'язків між елементами транспортної екосистеми. У **результаті** дослідження визначено концептуальні та методологічні основи забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств у контексті цифрової економіки. Сформовано структуру механізму забезпечення сталого розвитку, що включає теоретичні, методологічні та методичні положення, а також визначено ключові елементи функціонування транспортної екосистеми. Обґрунтовано роль цифрової платформи як базового інструменту мережевої просторово-часової взаємодії суб'єктів господарювання, що забезпечує інтеграцію виробничих і логістичних процесів, ефективне використання ресурсів та посилення «мережевих» ефектів. **Наукова новизна** одержаних результатів полягає в тому, що розроблено методологічні положення формування механізму забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств на основі цифрових екосистем, що, на відміну від існуючих підходів, включають концепцію платформи мережевої просторово-часової взаємодії, інструменти оцінювання потенціалу екосистемної взаємодії та систему показників сталості, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу, зростанню конкурентоспроможності підприємств і зниженню транзакційних витрат у процесі інтеграції виробничо-логістичних процесів. **Практична значущість** дослідження полягає у можливості використання запропонованих методологічних положень і механізму забезпечення сталого розвитку при розробленні стратегій цифрової трансформації транспортних підприємств, формуванні цифрових платформ взаємодії учасників транспортної екосистеми та удосконаленні управління ресурсними потоками у логістичних ланцюгах.

Ключові слова: цифрова екосистема, сталий розвиток, транспорт, цифровізація, механізм.

UDC 330.34; JEL Classification: O10

Kudriavtsev V.M. METHODOLOGICAL PROVISIONS FOR DEVELOPING A MECHANISM TO ENSURE THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TRANSPORT COMPANIES BASED ON DIGITAL ECOSYSTEMS

The **purpose** of the study is to develop methodological provisions for forming a mechanism to ensure the sustainable development of transport enterprises based on digital ecosystems, taking into account the peculiarities of the digital transformation of the economy, network interactions, and the integration of production and logistics processes. The **research methodology** is based on the use of a set of general scientific and special methods: system analysis – to study the structure and elements of the mechanism for ensuring the sustainable development of transport enterprises; comparative and logical analysis – to generalize scientific approaches to sustainable development, digitalization, and ecosystem interaction; structural and functional approach – to determine the relationships between the elements of the transport ecosystem. **Findings.** The study identified the conceptual and methodological foundations for ensuring the sustainable development of transport enterprises in the context of the digital economy. A structure for ensuring sustainable development was formed, including theoretical, methodological, and procedural provisions, and the key elements of the transport ecosystem's functioning were identified. The role of the digital platform as a basic tool for networked spatial-temporal interaction between economic entities, ensuring the integration of production and logistics processes, the efficient use of resources, and the strengthening of "network" effects, has been substantiated. **Originality:** The scientific novelty of the results obtained lies in the fact that methodological provisions have been developed for forming a mechanism to ensure the sustainable development of transport enterprises based on digital ecosystems, which, unlike existing approaches, include the concept of a platform for networked spatial-temporal interaction, tools for assessing the potential of ecosystem interaction, and a system of sustainability indicators that contributes to improving the efficiency of resource use, increasing the competitiveness of enterprises, and reducing transaction costs in the process of integrating production and logistics processes. **Practical value:** The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed methodological provisions and mechanisms for ensuring sustainable development in the development of digital transformation strategies for transport enterprises, the formation of digital platforms for interaction between participants in the transport ecosystem, and the improvement of resource flow management in logistics chains.

Keywords: digital ecosystem, sustainable development, transport, digitalization, mechanism.

Відомості про автора / About the Authors

Кудрявцев В'ячеслав Михайлович – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: slavkudr@ukr.net; ORCID ID: 0000-0002-7617-6390. Моб. (099) 986-66-75.

Kudriavtsev Viacheslav – PhD in Economics, Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Кудрявцева О.В., канд. екон. наук, доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізації економіки та зростання ролі людського капіталу організаційна культура підприємства набуває особливого значення як чинник його ефективності та конкурентоспроможності. Водночас процес управління нею ускладнюється недостатньою формалізацією підходів до її оцінювання.

На практиці відсутній єдиний підхід до визначення структури, критеріїв і показників організаційної культури, що ускладнює отримання об'єктивної та комплексної оцінки її рівня. Існуючі методики здебільшого враховують окремі аспекти, не забезпечуючи цілісного бачення цього явища.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища особливої актуальності набуває формування системи показників, яка б дозволяла комплексно оцінювати організаційну культуру підприємства та слугувала основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, необхідність розроблення науково обґрунтованої системи показників оцінки рівня організаційної культури підприємства визначає актуальність дослідження

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика організаційної культури підприємства, зокрема її оцінювання та формування системи показників, активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями, при цьому сучасні дослідження орієнтовані на розроблення прикладних інструментів її діагностики.

Серед зарубіжних дослідників увага зосереджується на визначенні сутності та вимірюванні організаційної культури. Так, Tadesse Bogale A., Debela K. L. [1] обґрунтовують її багатовимірний характер і відсутність єдиного підходу до оцінювання, а AlSaied M. [2] визначає чинники, що впливають на її розвиток. Дослідження Hasan E. F. та ін. [3] підтверджують роль організаційної культури у цифровій трансформації підприємств, тоді як Lartey B. S., Ampofo S. Y. [5] доводять її вплив на результативність персоналу. Coello-Montecel D. та ін. [4] пропонують інструментарій кількісного оцінювання цифрової організаційної культури.

Вітчизняні дослідження зосереджені на трансформації організаційної культури в сучасних умовах. Зокрема, Чернух Д. В. [6] аналізує розвиток цифрової культури з урахуванням європейського досвіду, а Власенко Т., Гаврильченко О., Липовий Д. [7] – її трансформацію в умовах цифровізації бізнесу. Баркова К., Мельник А. [8] розглядають організаційну культуру як

фактор ефективності командної роботи, тоді як Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. [9] підкреслюють її роль у розвитку підприємств креативного сектору. Кравцова Т. [10] акцентує увагу на практиках формування організаційної культури як інструменті організаційного розвитку.

Отже, незважаючи на значну кількість досліджень, вони переважно охоплюють окремі аспекти організаційної культури, тоді як питання формування комплексної системи показників її оцінювання, що враховує багаторівневу структуру та поєднує якісні й кількісні характеристики, залишається недостатньо розробленим, що обумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямі

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених дослідженню організаційної культури підприємства, низка важливих аспектів залишається недостатньо розробленою. Зокрема, відсутній єдиний підхід до формування системи показників, який би забезпечував комплексне оцінювання організаційної культури з урахуванням її багаторівневої структури та різноманіття форм прояву.

Потребує подальшого уточнення питання інтеграції якісних і кількісних показників в єдину систему оцінювання, що дозволила б отримувати об'єктивні результати та забезпечувати їх порівнянність у динаміці. Недостатньо дослідженими залишаються також підходи до агрегування різнорідних показників та визначення їх вагомості в складі інтегрального показника.

Окремої уваги потребує проблема адаптації існуючих методичних підходів до сучасних умов функціонування підприємств, зокрема в контексті цифровізації, змін у характері праці та посилення впливу зовнішнього середовища. Наявні методики не завжди враховують необхідність оцінювання організаційної культури на різних рівнях – індивідуальному, груповому та організаційному, що обмежує можливості їх практичного застосування.

Отже, методичне забезпечення формування системи показників оцінки рівня організаційної культури підприємства потребує подальшого розвитку, що зумовлює необхідність проведення даного дослідження

Формулювання цілей статі. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення системи показників для оцінки рівня організаційної культури підприємства, яка б забезпечувала комплексну діагностику її стану та дозволяла врахувати багаторівневий характер і специфіку прояву цього явища в сучасних умовах господарювання.

Досягнення поставленої мети передбачає формування цілісного підходу до оцінювання організаційної культури на основі поєднання якісних і кількісних параметрів, визначення її ключових характеристик та встановлення взаємозв'язків між ними, а також створення інтегрального показника, придатного для практичного використання в системі управління підприємством. Особлива увага приділяється забезпеченню універсальності та

адаптивності запропонованої системи показників з урахуванням впливу сучасних соціально-економічних трансформацій та цифровізації бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах ключовим завданням управління організаційною культурою підприємства є її діагностика та оцінка як на етапі формування, так і розвитку. Це дає змогу визначити ефективність управлінських зусиль, рівень узгодженості індивідуальних і групових цінностей із загальноорганізаційними нормами, а також оцінити результати формування культури на різних рівнях. Важливим аспектом є виявлення відповідності субкультур підрозділів стратегічним цілям підприємства та визначення «культурного розриву» між бажаним і фактичним станом, що слугує основою для розроблення заходів і рекомендацій щодо подальшого розвитку організаційної культури.

Оцінка організаційної культури не повинна обмежуватися виключно рівнем окремих працівників, вона повинна мати комплексний характер і враховувати субкультуру окремих структурних підрозділів, підприємства в цілому, а також вплив організаційних культур інших суб'єктів господарювання та національної культури (інтерорганізаційний рівень). Тільки в разі комплексної оцінки можливо отримати релевантні результати, які стануть обґрунтуванням прийняття об'єктивних для сформованих умов управлінських рішень, пов'язаних із питаннями формування та розвитку оргкультури підприємства.

Для оцінки організаційної культури підприємства на різних рівнях (індивідуальному, субкультурному, інтраорганізаційному) необхідна система показників, яка б максимально відповідала її особливостям як об'єкта управління. Така система показників, на наш погляд, має бути структурована в рамках певних характеристик, які б відображали певні аспекти діяльності підприємства в рамках синтезу об'єктно-логічного та соціально-психологічного підходів до дослідження його організаційної культури. Це дозволить визначити ефективність не тільки існуючої оргкультури, але й раціональність побудови внутрішньої організаційної структури підприємства за рахунок діагностики та оцінки, що дасть можливість виявити позитивні та негативні сторони системи управління.

На нашу думку, оцінка рівня організаційної культури підприємства повинна здійснюватися на основі концепції, згідно з якою оргкультура підприємства має кілька форм прояву та включає низку чітко визначених характеристик, які, у свою чергу, можуть бути описані певними показниками (рис. 1).

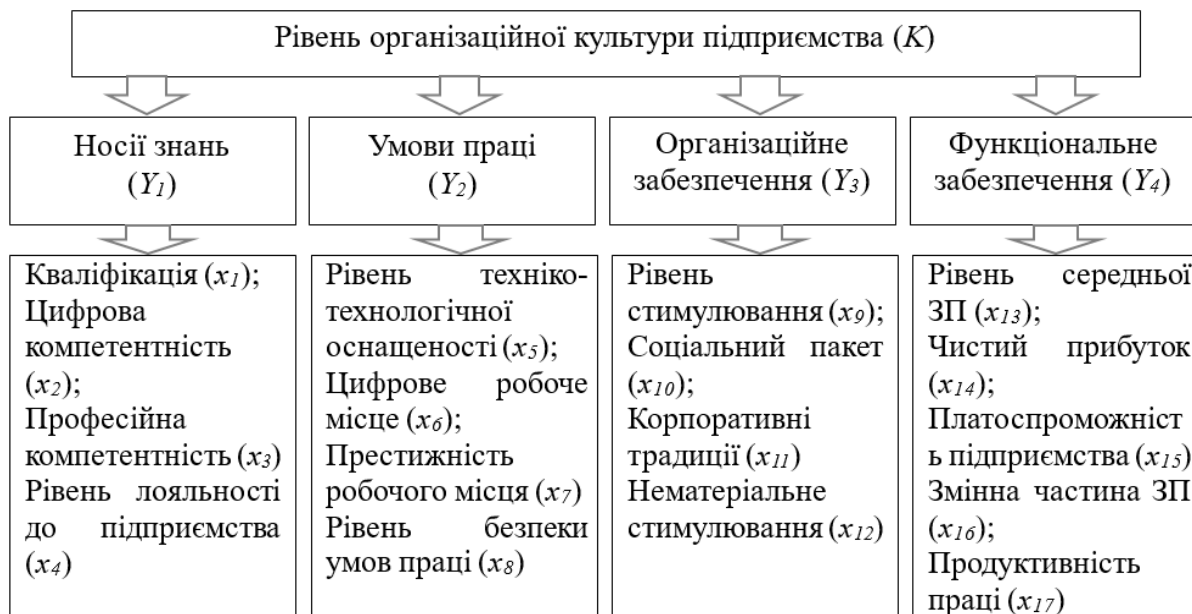


Рис. 1. Система показників оцінки рівня організаційної культури підприємства

Джерело: Складено автором

Як видно з рисунка 1, рівень організаційної культури підприємства (K) має інтегральний характер і включає в себе чотири характеристики — носії знань (Y_1), умови праці (Y_2), організаційне забезпечення (Y_3) та фінансове забезпечення (Y_4), які, у свою чергу, включають ту чи іншу кількість різнорідних (якісних або кількісних) показників. Таким чином, запропонована система показників демонструє структуру та характер підсумкового показника рівня організаційної культури підприємства: він є інтегральним за своєю суттю та процедурою визначення.

Для його обчислення проводиться своєрідна «згортка»: спочатку вхідні показники x_1 – x_{17} (третій рівень) агрегуються в показники рівнів характеристик Y_1 – Y_4 (другий рівень) (згортка 1), які, у свою чергу, агрегуються в підсумковий інтегральний показник (K) (згортка 2) (рис. 2).

Використання запропонованої нами системи показників дозволить оцінити рівень організаційної культури підприємства на різних рівнях на основі визначення її структури та взаємозв'язків між елементами. Отримані результати дозволять оцінити поточний стан організаційної культури та визначити вектор її подальшого розвитку.

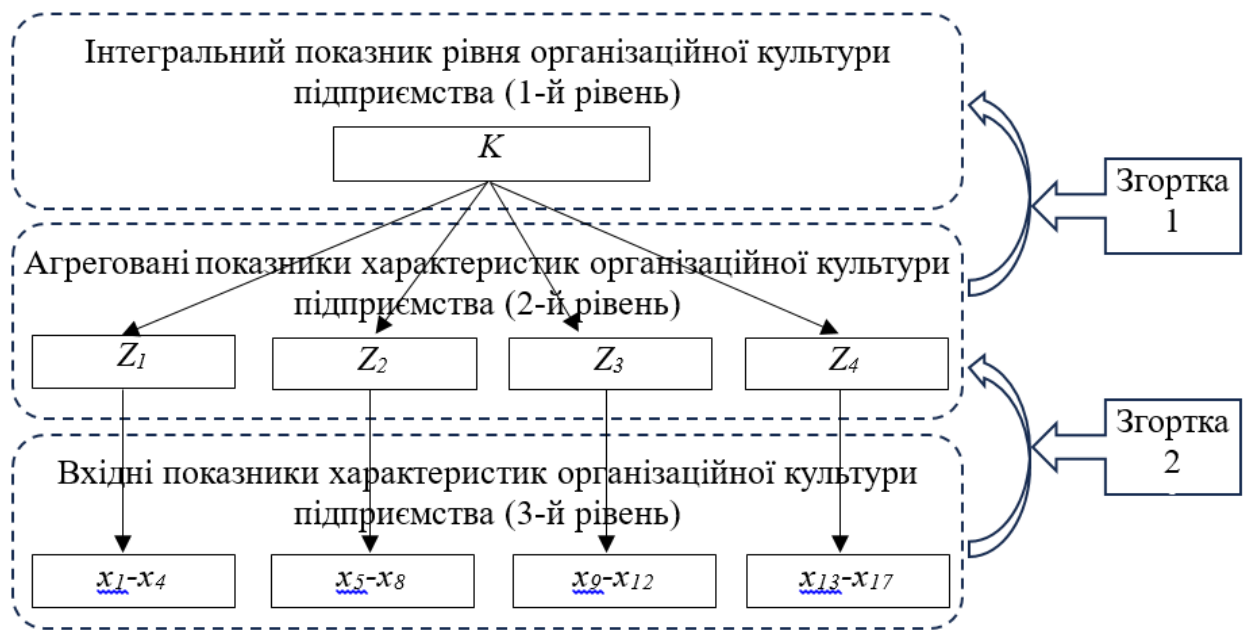


Рис. 2. Логіка оцінки рівня організаційної культури підприємства
Джерело: складено автором

Принципами побудови системи показників оцінки організаційної культури підприємства є:

- можливість користування системою як для зовнішніх, так і внутрішніх користувачів;
- рівновага між ретроспективними та перспективними показниками;
- поєднання об'єктивних результатів, які легко піддаються кількісному обліку, та суб'єктивних, або якісних параметрів;
- легкість трансформації якісних показників у кількісні.

Показники, що входять до складу системи показників, повинні відповідати переліку вимог, серед яких можна виділити такі: релевантність; доступність для сприйняття; обґрунтованість та легкість інтерпретації; гнучкість адаптації до нових ситуацій; масштабність та динамізм; достовірність; економічність; порівнянність; безперервність.

Аналіз існуючих підходів до формування системи показників оцінки рівня організаційної культури підприємства дозволив виділити переваги запропонованої нами системи, а саме:

- обґрунтованість: виділено найбільш значущі характеристики оргкультури підприємства з точки зору її ключових особливостей як об'єкта управління;
- практична орієнтація: передбачає можливість моніторингу змін показників у режимі реального часу та формування стратегії розвитку організаційної культури підприємства у максимально стислі терміни;
- широкомасштабність: передбачає можливість охопити будь-якого працівника та будь-який структурний підрозділ підприємства у процесі оцінки рівня його організаційної культури;

- комплексність: дотримання балансу між якісними та кількісними змінними для оцінки ключових характеристик організаційної культури підприємства;
- доступність: можливість залучення широкого кола фахівців підприємства до збору та оцінки показників;
- об'єктивність: ґрунтування на численному емпіричному матеріалі.

Слід зазначити, що для коректного використання запропонованої системи показників має здійснюватися приведення різнорідних і різнорозмірних показників до єдиного бального вигляду за певною шкалою. Пропонована система оцінює ефективність організаційної культури підприємства за набором характеристик і показників, які підібрані таким чином, щоб максимально врахувати всі її істотні аспекти як об'єкта управління та соціально-психологічного феномену (рис. 3).

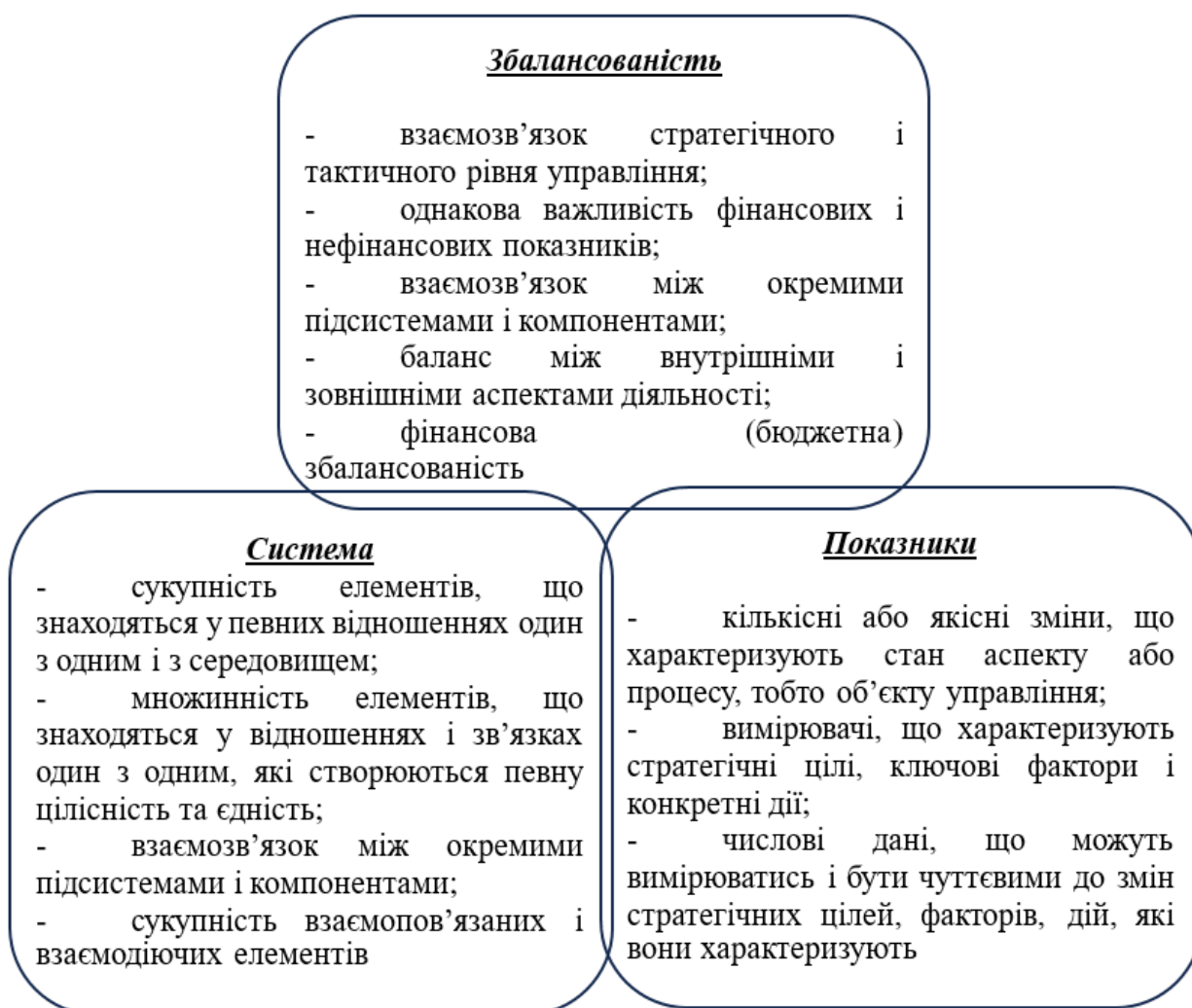


Рис. 3. Параметри ключових змінних, «пропонованих як показники оцінки рівня організаційної культури підприємства»

Джерело: складено автором

Розглянемо їх детальніше.

Як уже зазначалося, рівень організаційної культури підприємства, на нашу думку, доцільно оцінювати за чотирма характеристиками, кожна з яких включає в себе певну кількість показників.

Перша характеристика – «Носії знань» (Y_1) – складається з чотирьох показників: кваліфікація (x_1); цифрова компетентність (x_2); професійна компетентність (x_3); рівень лояльності до підприємства (x_4). Усі перелічені показники належать до якісних.

Виокремлення цієї характеристики зумовлене соціально-психологічним аспектом організаційної культури, згідно з яким організаційна культура нерозривно пов'язана з її носіями, тобто персоналом підприємства. Її специфіка, що виявляється в системі цінностей, традиціях, правилах, звичаях, нормах тощо, багато в чому визначається особливостями індивідів, тому оцінка їх основних якостей дозволяє керівникам сформулювати найбільш повну картину ситуації, що склалася, з точки зору професійних та кваліфікаційних особливостей окремих працівників і колективу в цілому, а також розробити та реалізувати ефективну систему заходів щодо збереження/поліпшення досягнутих параметрів.

Перший показник – x_1 «Кваліфікація» – являє собою ступінь відповідності заданому рівню професійних вимог у конкретній галузі трудової діяльності.

Професійна кваліфікація являє собою знання, вміння, професійні навички та досвід роботи фізичної особи, необхідні для виконання певної трудової функції. Вона визначається об'єктивно відповідно до професійних стандартів. Кваліфікація працівників залежить від їхньої освіти, стажу та наявного досвіду, тобто вона обмежується так званими «жорсткими» навичками (або *hard skills*).

Цей показник має якісний характер і визначається експертно в балах відповідно до рівня кваліфікації конкретного працівника (висококваліфікований; кваліфікований; малокваліфікований; некваліфікований) або розряду на основі вивчення інформації про його базову та додаткову освіту (дипломи, сертифікати, свідоцтва), досвід роботи та стаж (інтерв'ю, співбесіда, професійний іспит, вивчення записів у трудовій книжці тощо).

Особливу актуальність напрямків, у тому числі орієнтованих на вирішення завдання прискореного впровадження цифрових технологій в економіці та соціальній сфері, набуває наявність у працівників підприємства розвинених цифрових компетенцій та цифрової компетентності. В умовах воєнного стану в Україні значущість цих компетенцій істотно зростає, що зумовлено необхідністю забезпечення безперервності бізнес-процесів, адаптації до дистанційних форматів роботи, підвищеними вимогами до кібербезпеки, а також трансформацією каналів комунікації та управління.

На наш погляд, найбільш оптимальним варіантом визначення даного показника є експертний метод, який оцінює цифрову компетентність працівників згідно з психологічною моделлю цифрової компетентності як найбільш адаптованою до сучасних вітчизняних умов.

Згідно з цією моделлю, існує чотири сфери, в яких людина активно використовує цифрові технології (інформаційне (контентне) середовище, сфера комунікації, сфера споживання та техносфера). Для кожного середовища виділяються відповідні види цифрової компетентності та цифрові компетенції, які можна оцінити

Психологічна модель цифрової компетентності складається з наступних компетенцій:

- Інформаційна (медіа компетентність) – знання, пов'язані із пошуком, розумінням, організацією, архивуванням цифрової інформації, її критичним осмисленням і створенням матеріалів з використанням цифрових ресурсів (текстових, аудіо, відео, тощо);

- Комунікативна – уміння, що необхідні для онлайн-комунікації в різних формах (електронна пошта, чати, блоги, форуми, соціальні мережі, тощо);

- Технічна – знання і навички що дозволяють використовувати комп'ютер і відповідне програмне забезпечення для вирішення завдань;

Головною перевагою «психологічної моделі цифрової компетентності» є те, що в ній цифрові компетенції розглядаються не лише як сукупність знань і умінь, а й враховується почуття відповідальності їхнього носія, що визначає ефективність та безпеку використання цифрових технологій у діяльності

Таким чином, показник x_2 «Цифрова компетентність» має якісний характер. Його пропонується визначати за допомогою експертних бальних оцінок за переліком компетентностей, що входять до вищезгаданої моделі.

Третій показник – x_3 «Професійна компетентність» – також має якісний характер і визначається експертним шляхом.

На наш погляд, професійна компетентність являє собою сукупність наявних знань, досвіду, умінь, навичок і здібностей, які дозволяють здійснювати діяльність у певній професійній сфері, а також готовність використовувати їх для ефективного досягнення індивідуальних і корпоративних цілей.

Цей показник, на відміну від кваліфікації, крім «жорстких» навичок, включає «результативність діяльності, працездатність, професійну придатність, успішність самовдосконалення, тобто «м'які», «гнучкі» навички (soft skills).

Її рівень також визначають експертним шляхом у балах на підставі результатів анкетування, тестування, ділових ігор, використання тренажерів-симуляторів тощо. Вимоги до професійної компетентності, тобто перелік конкретних «гнучких» навичок, відрізнятимуться залежно від конкретної посади.

Рівень лояльності до підприємства (x_4) демонструє бажання співробітників працювати на конкретному підприємстві, використовувати свої можливості та здібності для досягнення високих результатів з оптимальними витратами, а також приймати встановлені корпоративні обмеження.

Визначається експертним шляхом на підставі опитувань та анкетування, інтерв'ю, методу проєктивних питань тощо.

Друга характеристика, що входить до інтегрального показника рівня організаційної культури підприємства (K), – це «Умови праці» (Y_2), яка складається з чотирьох показників (x_5 – x_8). Дана характеристика має важливий вплив на рівень організаційної культури підприємства, оскільки саме вона визначає ставлення керівництва до персоналу з точки зору створення оптимальних умов праці, що, у свою чергу, формує у свідомості працівників образ підприємства як відповідального роботодавця і, як наслідок, високий рівень лояльності до нього. У результаті на підприємстві утворюються стійкі колективи, щодо яких можливе ефективне застосування інструментів і методів гармонійного управління організаційною культурою для досягнення довгострокового соціально-економічного розвитку підприємства.

Показник x_5 «Рівень техніко-технологічної оснащеності» демонструє рівень розвитку та використання технологій і техніки у виробничому процесі підприємства та включає такі аспекти:

1) Наявність та використання сучасного обладнання та техніки (чим більший цей показник, тим вища продуктивність праці, якість продукції та нижчі витрати на виробництво);

2) Застосування нових і передових технологій (забезпечують інноваційність та конкурентоспроможність продукції та підприємства в цілому на ринку);

3) Рівень автоматизації та механізації виробничих процесів (чим вище значення даного показника, тим нижча трудомісткість виробництва продукції та вища ефективність діяльності підприємства);

4) Використання інформаційних технологій для оптимізації управління підприємством, обліку та контролю за виробництвом, а також для взаємодії з клієнтами та постачальниками;

5) Ступінь інтеграції підприємства в глобальні технологічні ланцюги, що дозволяє використовувати найкращі світові практики та стандарти для підвищення ефективності виробництва.

Рівень техніко-технологічної оснащеності є інтегральним кількісним показником, який оцінюється за кількома складовими:

– Рівень технічного оснащення праці – фондоозброєність праці; енергоозброєність праці;

– Рівень прогресивності технології – структура технологічних процесів за трудомісткістю; частка нових технологій за обсягом або трудомісткістю продукції; середній вік застосовуваних технологічних процесів; коефіцієнт використання сировини та матеріалів; енергоємність продукції тощо.

– Рівень механізації та автоматизації виробництва – ступінь охоплення робіт механізованою працею; частка обсягу виробленої продукції за допомогою автоматизованих засобів праці тощо

- Технічний рівень обладнання – продуктивність, надійність, довговічність; середній термін експлуатації, частка прогресивних видів обладнання в загальній кількості

- Показники поглибленої оцінки рівня техніко-технологічної оснащеності підприємства – коефіцієнт фізичного зносу обладнання; коефіцієнт технологічної оснащеності виробництва; рівень забруднення навколишнього середовища; рівень утилізації відходів виробництва, обсяг екологічно чистої продукції тощо [4].

Для обчислення інтегрального показника рівня техніко-технологічного оснащення підприємства визначаються коефіцієнти значущості його складових (експертним методом, наприклад, з використанням матриць парних порівнянь).

Цифрове робоче місце (ЦРМ) (показник x_6) у найзагальнішому вигляді являє собою віртуальний еквівалент фізичного робочого місця, який дозволяє виконувати виробничі завдання, перебуваючи поза офісом. Має якісний характер і визначається експертно на підставі аналізу його складових – наявності, якості, вартості та доступності низки програмних продуктів:

- офісного програмного забезпечення;
- операційних систем;
- корпоративної пошти та календаря;
- месенджерів;
- управління знаннями/інфохабів;
- відеоконференцзв'язку;
- хмарних файлових сховищ;
- мобільного робочого місця;
- управління проектами та завданнями.

Особливої актуальності в умовах зовнішньополітичних загроз набули доступність та вартість використання складових елементів цифрового робочого місця. Створення імпортонезалежних ЦРМ, орієнтованих переважно або повністю на вітчизняні ІТ-продукти та вендорів, має стати пріоритетом у сфері інформаційної та економічної безпеки вітчизняних підприємств.

Показник x_7 «Престижність робочого місця» визначається значущістю роботи, що виконується на конкретному робочому місці конкретного підприємства, у свідомості членів соціальної групи. Має якісний характер і визначається експертним шляхом на основі вимірювання відносного становища людей у соціальному класі, якого вони можуть досягти, займаючись певною професією на конкретному підприємстві (використовуючи, наприклад, національні та/або галузеві рейтинги роботодавців і професій).

Рівень безпеки (шкідливості) умов праці (показник x_8) має чотири класи – оптимальні, допустимі, шкідливі та небезпечні умови праці. Даний показник має якісний характер і визначається експертно на підставі критеріїв, викладених у методиці проведення спеціальної оцінки умов праці.

Третя характеристика інтегрального показника – «Організаційне забезпечення» (Y_3) – включає чотири якісні показники, що визначаються

експертно (x_9-x_{12}). Персонал як об'єкт управління організаційною культурою лише тоді забезпечує ефективне досягнення цілей підприємства, коли, крім функціонального навантаження працівників, забезпечені ще й необхідні умови для виникнення у них бажання здійснювати дії щодо досягнення поставлених цілей. Тому керівництво підприємства повинно реалізовувати одну з найважливіших функцій управління оргкультурою – мотивацію та стимулювання.

Показник x_9 «Рівень стимулювання» є комплексним і демонструє загальний рівень стимулюючих виплат за основними напрямками:

- Що стимулюють результативність праці – премія за основні результати виробничо-господарської діяльності; винагороди за підсумками річної роботи; премія за виконання особливо важливих завдань тощо;

- Що стимулюють підвищення професіоналізму – надбавки за професійну майстерність; надбавки за високі досягнення у праці тощо;

- Стимулюючі ініціативу працівників – премія за сприяння винахідництву та раціоналізації;

- Стимулюючі економію ресурсів – премія за економію використуваних ресурсів.

Показник x_{10} «Соціальний пакет» є індикатором соціальної відповідальності бізнесу та включає експертні оцінки основних складових, які не регламентуються законодавчо і встановлюються підприємством самостійно, окрім основної заробітної плати, гарантій та компенсацій:

– оплата полісів добровільного медичного страхування;

– оплата харчування, проїзду у випадках, не передбачених законодавством;

– оплата путівок до санаторіїв, будинків відпочинку;

– недержавне пенсійне страхування;

– оплата навчання для підвищення кваліфікації працівника або отримання ним нової професії та знань;

– оплата спортивних секцій для працівників;

– надання працівникам, які не є мешканцями міста, житла або оплата орендованого житла для них;

– оплата мобільного зв'язку;

– компенсація амортизаційних відрахувань за використання в службових цілях особистого автомобіля співробітників, включаючи витрати на бензин;

– отримання кредитів на пільгових умовах тощо.

Далі приватні експертні оцінки агрегуються в підсумкову бальну оцінку за показником з урахуванням вагомості кожної складової соцпакета.

Під корпоративними традиціями (показник x_{11}) ми розуміємо певні установки, цінності, ідеї, звичаї, обряди, норми поведінки, прийняті на підприємстві, які передаються від покоління до покоління працівників і зберігаються протягом тривалого часу. Даний показник, як уже згадувалося раніше, також має якісний характер і оцінюється експертно шляхом анкетування та опитування працівників.

Показник x_{12} «Нематеріальне стимулювання» є інструментом мотивації працівників підприємства в короткостроковому періоді, що включає систему додаткових негрошових опцій з метою впливу на ефективність праці персоналу та рівень їх лояльності.

До нематеріального стимулювання можуть належати: прозора система кар'єрного зростання; гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи; додаткові відгули, вихідні за досягнення; комфортне робоче місце; можливість роботи з лідерами думок, висококваліфікованими фахівцями; цікаві корпоративні заходи, спільні виїзди на природу тощо; можливість наставництва; можливість представляти підприємство на значущих заходах; грамоти, медалі, потрапляння на дошку пошани тощо. Оцінка даного показника проводиться в балах на основі опитування та анкетування.

Остання характеристика інтегрального показника рівня організаційної культури підприємства – Y_4 «Фінансове забезпечення» – визначає його можливості щодо залучення та акумулювання фінансових ресурсів для їх подальшого використання з метою покриття витрат на формування, підтримку та розвиток організаційної культури. Слід зазначити, що, на нашу думку, фінансове забезпечення є ключовою характеристикою, яка визначає рівень інших характеристик та показників оцінки рівня оргкультури підприємства.

Фінансове забезпечення включає п'ять показників (x_{13} – x_{17}), характеристики яких наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Характеристики показників, що визначають фінансове забезпечення організаційної культури підприємства

Показник	Сутність	Спосіб визначення	Характер показника
1	2	3	4
Рівень середньої заробітної плати (x_{13})	Відображає рівень доходів працівників конкретного підприємства	Сумарний фонд оплати праці всіх працівників підприємства / Чисельність персоналу	кількісний
Чистий прибуток (x_{14})	Грошові кошти, що залишаються у власності підприємства і якими воно може розпоряджатися на власний розсуд. З точки зору управління організаційною культурою підприємства важливими є компенсаційно-гарантійна та інноваційна функції ПП	Чистий прибуток = Виручка – Прямі змінні витрати – Прямі постійні виробничі витрати – Комерційні витрати – Адміністративні витрати – Податок на прибуток – Відсотки за кредитами – Амортизація	кількісний
Платоспроможність підприємства (x_{15})	Здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати фінансові зобов'язання	На основі розрахунку коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності. Якщо значення коефіцієнтів ліквідності відповідають встановленим нормам, підприємство	кількісний

Показник	Сутність	Спосіб визначення	Характер показника
1	2	3	4
		вважається платоспроможним	
Змінна частина заробітної плати (x_{16})	Необов'язкова та нерегулярна виплата (премії, відсотки від продажів, бонуси), яка залежить як від особистої результативності працівника, так і від загального доходу, отриманого підприємством	Нараховується за умови виконання плану та досягнення певних показників	кількісний
Продуктивність праці (x_{17})	Характеризує результативність праці працівників та підрозділів підприємства	Обсяг виробленої продукції / Витрати праці Обсяг виробленої продукції / Кількість залучених співробітників	кількісний

Джерело: складено автором

Висновки з проведеного дослідження. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано теоретико-методичні засади формування системи показників оцінки рівня організаційної культури підприємства як складного багаторівневого соціально-економічного явища. Доведено, що організаційна культура є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та здатності до адаптації в умовах цифровізації та нестабільного зовнішнього середовища.

Запропоновано систему показників оцінки рівня організаційної культури підприємства, яка передбачає виділення чотирьох ключових характеристик: «носії знань», умови праці, організаційне та фінансове забезпечення. Визначено, що кожна з характеристик включає сукупність взаємопов'язаних якісних і кількісних показників, що забезпечує комплексність оцінювання та дозволяє врахувати як соціально-психологічні, так і економічні аспекти функціонування підприємства.

Обґрунтовано доцільність використання інтегрального показника, який формується шляхом поетапного агрегування часткових показників різних рівнів, що дозволяє забезпечити цілісність оцінювання та підвищити його об'єктивність. Встановлено, що запропонована система показників відповідає принципам несуперечливості, оптимальності, релевантності та комплексності, що забезпечує її універсальність і можливість адаптації до різних умов функціонування підприємств.

Узагальнюючи отримані результати, слід зазначити, що запропонований підхід до формування системи показників оцінки рівня організаційної культури підприємства дозволяє забезпечити більш повне та обґрунтоване відображення її структури, взаємозв'язків і особливостей функціонування, що створює підґрунтя для подальшого розвитку теоретичних і методичних засад дослідження організаційної культури

Конфлікт інтересів: Автор заявляє, що не має конфлікту інтересів щодо публікації цієї статті.

Перелік посилань

1. Tadesse Bogale A., Debela K. L. Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, No. 1. URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
2. AlSaied M. Organizational culture enabler and inhibitor factors. *Administrative Sciences*. 2024. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci14090207>
3. Hasan E. F. et al. The role of organizational culture in digital transformation and modern accounting practices among SMEs. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. URL: <https://doi.org/10.3390/jrfm18030147>
4. Coello-Montecel D. et al. Digital organizational culture scale: psychometric validation. *Human Behavior & Emerging Technologies*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1155/hbe2/7366964>
5. Lartey B. S., Ampofo S. Y. Person-centred analysis on the influence of organizational culture on performance. *Cogent Business & Management*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2526008>
6. Чернух Д. В. Сучасні виклики розвитку цифрової культури: європейська практика. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 33. С. 61-66. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.10>
7. Vlasenko T., Havrylchenko O., Lypovyi D. Transformation of organisational culture in the context of business digitalisation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. Vol. 9, No. 4. P. 79-87. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-4-79-87>
8. Barkova K., Melnik A. Organisational culture as factor of effectiveness in team building. *Development Management*. 2023. Vol. 22, No. 1. P. 19-26. URL: <http://doi.org/10.57111/devt/1.2023.19>
9. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Організаційна культура як чинник розвитку підприємств креативного сектору. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 20. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16693530>
10. Кравцова Т. Використання сучасних практик формування організаційної культури як шлях управління організаційним розвитком. *Аспекти публічного управління*. 2025. Т. 13, № 4. С. 100-107. URL: <https://doi.org/10.15421/152549>

References

1. Tadesse Bogale A., Debela K. L. (2024), Organizational culture: a systematic review, *Cogent Business & Management*, Vol. 11, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
2. AlSaied M. (2024), Organizational culture enabler and inhibitor factors, *Administrative Sciences*. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14090207>

3. Hasan E. F. et al. (2025), The role of organizational culture in digital transformation and modern accounting practices among SMEs, *Journal of Risk and Financial Management*. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18030147>

4. Coello-Montecel D. et al. (2025), Digital organizational culture scale: psychometric validation, *Human Behavior & Emerging Technologies*. DOI: <https://doi.org/10.1155/hbe2/7366964>

5. Lartey B. S., Ampofo S. Y. (2025), Person-centred analysis on the influence of organizational culture on performance, *Cogent Business & Management*. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2526008>

6. Chernukh, D. V. (2024), Modern challenges of digital culture development: European practice [Suchasni vyklyky rozvytku tsyfrovoy kultury: yevropeiska praktyka], *Entrepreneurship and innovation*, No. 33, P. 61-66. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.10>

7. Vlasenko, T., Havrylchenko, O., Lypovyi, D. (2023), Transformation of organisational culture in the context of business digitalization, *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 9, No. 4. P. 79-87. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-4-79-87>

8. Barkova, K., Melnik, A. (2023), Organisational culture as factor of effectiveness in team building. *Development Management*, Vol. 22, No. 1. P. 19-26. DOI: <http://doi.org/10.57111/devt/1.2023.19>

9. Lipych, L. H., Khilukha, O. A., Kushnir, M. A. (2025), Organizational culture as a factor in the development of creative sector enterprises [Orhanizatsiina kultura yak chynnyk rozvytku pidpryemstv kreatyvnoho sektoru], *Achievements of the economy: prospects and innovations*, No. 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16693530>.

10. Kravtsova, T. (2025), The use of modern practices in the formation of organizational culture as a way of managing organizational development [Vykorystannia suchasnykh praktyk formuvannia orhanizatsiinoi kultury yak shliakh upravlinnia orhanizatsiinym rozvytkom], *Aspects of public administration*, T. 13, No. 4, P. 100-107. DOI: <https://doi.org/10.15421/152549>

Стаття надійшла: 10.04.2026. Стаття прийнята: 20.04.2026. Стаття опублікована: 29.05.2026.

Відкритий доступ: CC BY 4.0.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 005.73 JEL Classification: M14, M12, D3, L20

Кудрявцева О.В. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення системи показників для оцінки рівня організаційної культури підприємства, яка забезпечує комплексну діагностику її стану з урахуванням багаторівневого характеру та специфіки прояву в сучасних умовах господарювання. **Методика дослідження** базується на використанні загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема системного та структурного аналізу, методів узагальнення і порівняння, а також експертних оцінок, що дозволило обґрунтувати склад і структуру показників оцінки організаційної культури та визначити взаємозв'язки між ними. **У результаті** дослідження сформовано систему показників оцінки рівня організаційної культури підприємства, яка включає такі ключові характеристики, як «носії знань», умови праці, організаційне та фінансове забезпечення, і передбачає агрегування якісних і кількісних змінних в інтегральний показник. Запропоновано логіку оцінювання, що ґрунтується на поетапному узагальненні показників різних рівнів, що дозволяє здійснювати комплексний аналіз організаційної культури. **Наукова новизна** одержаних результатів полягає в удосконаленні підходу до формування системи показників оцінки рівня організаційної культури підприємства на основі принципів несуперечливості, оптимальності та релевантності, що, на відміну від існуючих підходів, передбачає комплексне врахування якісних і кількісних характеристик, галузевої специфіки та впливу екзогенних і ендогенних чинників. **Практична значущість** дослідження полягає в можливості використання запропонованої системи показників у діяльності підприємств для оцінки поточного стану організаційної культури, визначення напрямів її розвитку та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємств в умовах цифровізації економіки.

Ключові слова: організаційна культура, система показників, оцінка, підприємство, інтегральний показник, ефективність управління.

UDC 005.73 JEL Classification: M14, M12, D3, L20

Kudryavtseva, O.V. DEVELOPMENT OF A SYSTEM OF INDICATORS FOR ASSESSING THE LEVEL OF AN ORGANIZATION'S CULTURE

The objective of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop a system of indicators for assessing the level of an enterprise's organizational culture, which ensures a comprehensive diagnosis of its state, taking into account its multi-level nature and the specifics of its manifestation in modern economic conditions. **The research methodology** is based on the use of general scientific and specialized methods, in particular systemic and structural analysis, methods of generalization and comparison, as well as expert assessments, which made it possible to substantiate the composition and structure of indicators for assessing organizational culture and to determine the interrelationships between them. **As a result** of the study, a system of indicators for assessing the level of an enterprise's organizational culture has been developed, which includes such key characteristics as "knowledge carriers," working conditions, organizational and financial support, and involves aggregating qualitative and quantitative variables into a single integrated indicator. An assessment logic is proposed that is based on the phased generalization of indicators at various levels, enabling a comprehensive analysis of organizational culture. **Scientific novelty** of the obtained results lies in the refinement of the approach to forming a system of indicators for assessing the level of an enterprise's organizational culture based on the principles of consistency, optimality, and relevance, which, unlike existing approaches, provides for a comprehensive consideration of qualitative and quantitative characteristics, industry-specific features, and the influence of exogenous and endogenous factors. **The practical significance** of the study lies in the possibility of using the proposed system of indicators in enterprise operations to assess the current state of organizational culture, determine directions for its development, and make informed management decisions, which will contribute to improving the efficiency of enterprise operations in the context of the digitalization of the economy.

Keywords: organizational culture, system of indicators, assessment, enterprise, integrated indicator, management effectiveness.

Відомості про автора / About the Authors

Кудрявцева Оксана Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри менеджменту, м. Харків, Україна; e-mail: kseniakydr@ukr.net; <https://orcid.org/0000-0001-6488-1941>. Моб. (050) 760-56-35.

Kudriavtseva Oksana – PhD in Economics, Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Department of Management, Kharkiv, Ukraine.

КОНЦЕПТУАЛЬНА КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

Мордовцев О.С., канд. екон. наук, доцент
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
Аванесова Н.А., д-р екон. наук, професор
Харківський національний університет міського господарства імені
О. М. Бекетова

Постановка проблеми. Використання цифрових технологій відіграє ключову роль у державному управлінні та регулюванні національної економічної системи та сучасного суспільства в цілому. Цифрова трансформація національної економічної системи стає головним інструментом соціально-економічного розвитку та промислового виробництва, завдяки чому наявні ресурси використовуються більш ефективно для економічного зростання.

Національна економічна система – це відкрита динамічна система, її еволюційний розвиток переривається революційними стрибками. Так, з кінця XVIII століття в розвитку економічної діяльності відбулися три індустріальних революції, і багато країн вступають у фазу четвертої індустріальної революції, пов'язаної з формуванням цифрової економіки, повсюдним впровадженням інформаційно-телекомунікаційних технологій, переходом до цифрової трансформації економічної діяльності, до нових цифрових моделей розвитку [1].

Ядром четвертої індустріальної революції є тісний зв'язок формування інформаційних і цифрових технологій. Основні передумови розвитку четвертої науково-технологічної революції:

- застосування смартфонів, додатків, геолокацій, хмарних сервісів, а також технологій бездротового зв'язку;
- розвиток технологій штучного інтелекту та нейротехнологій;
- зростання числа користувачів мережі Інтернет;
- поширення цифрових валют, технологій блокчейн і Big Data, фінансово-технологічних платформ;
- використання цифрової автентифікації товарів і особистостей [2].

Таким чином, цифрова трансформація національної економічної системи під впливом цифрових технологій і формування цифрових екосистем об'єктивно обумовлена постійно зростаючою складністю виробничо-технологічної інфраструктури і, як наслідок, зростанням інформаційної діяльності щодо забезпечення взаємодії всіх ланок виробництва товарів і послуг і все більшого обліку індивідуальних запитів споживачів [3].

Кількісні зміни у цифровій трансформації національної економічної системи під впливом здешевлення та масовості застосування цифрових пристроїв призвели до появи нових цифрових технологій, які є основою сучасної національної економічної системи, що базується на переважно горизонтальних взаємодіях (самоорганізації та сингулярності), технологічному підприємстві (саморозвитку), інформаційному інжинірингу (самовдосконаленні) та автоформалізації (автоструктуруванні) економічних процесів [4].

Тому побудова та впровадження концептуальної комплексної моделі державного управління цифровою трансформацією національної економічної системи є наразі першочерговою проблемою, вирішення якої має стати державним пріоритетом при формуванні стратегії розвитку та національної безпеки держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найбільший внесок у створення і розвиток основних теоретичних положень, пов'язаних з проблемами управління цифровою трансформацією і впровадженням цифрових технологій в національну економічну систему, внесли такі вітчизняні та зарубіжні вчені як Палеха Ю.І., Алексанян, А.Г., Балджи М.Д., Барікова А.А., Басюк Т.М., Думанський Н.О., Пасічник О.В., Станіна О.Д., Тютченко С.М., Олешко Т.І., Шевчук І.Б., Мордовцев О.С., Вишня В.Б., Ісмаїлов К.Ю та інші. Разом з тим, віддаючи належне значному внеску і результатам досліджень вчених і фахівців у даній області, слід зазначити, що питання державного управління цифровою трансформацією національної економічної системи і розробка механізму його реалізації досі продовжують залишатися предметом наукового пошуку з метою досягнення належного рівня сталого розвитку національної економічної системи.

Мета та завдання дослідження. Метою даної статті є побудова та впровадження концептуальної комплексної моделі державного управління цифровою трансформацією національної економічної системи у мінливих умовах українського сьогодення.

Виклад основного матеріалу. Розвиток цифрової трансформації національної економічної системи неможливий без регулюючої ролі держави. Регуляторна система України, як й будь-якої держави, що розвивається, поєднує сучасні і застарілі норми і правила, знаходиться в стані постійної зміни [5].

Державне управління цифрової трансформації національної економічної системи використовується як синонім державному регулюванню. Державне регулювання сформувалося як самостійна сфера економічної політики поряд з податково-бюджетної та грошово-кредитної. Під державним управлінням економіки розуміють сукупність способів, за допомогою яких здійснюють вплив на суб'єкти господарювання з метою переведення їх з одного стану в інший [5].

На нашу думку, державне управління являє собою комплекс заходів адміністративного, управлінського, нормативно-правового характеру на різні сфери економіки і суспільства для досягнення суспільно-значущих цілей, включаючи цілі цифрової трансформації національної економічної системи.

Державне управління цифровою трансформацією національної економічної системи – це здатність або можливість зміни або переведення економіки (як сукупності агентів виробничо-господарської та комерційної діяльності) з одного стану в інший більш ефективно. Це завдання можна здійснити політично, соціально, технологічно, економічно. Однак, на сьогодні має місце плутанина в тому, що багато форм державної підтримки і допомоги, наприклад, надання кредитів, податкових канікул для окремих суб'єктів господарювання, митних пільг, інтерпретується як державне управління цифрової трансформації національної економічної системи.

Існує досить багато теоретичних і емпіричних аргументів, що підтверджують достовірність висновків про необхідність управління цифровою трансформацією. Ще в кінці минулого століття була доведена можливість радикального зниження трансакційних витрат при розширенні використання цифрових технологій в бізнесі. Сучасні дослідження показали, що під впливом цифровізації підвищується мобільність у задоволенні запитів споживачів [6].

У доповіді Світового банку про міжнародний розвиток перераховані переважні фактори державного управління⁸, одержувані від цифрової трансформації національної економічної системи (рис. 1) [6].

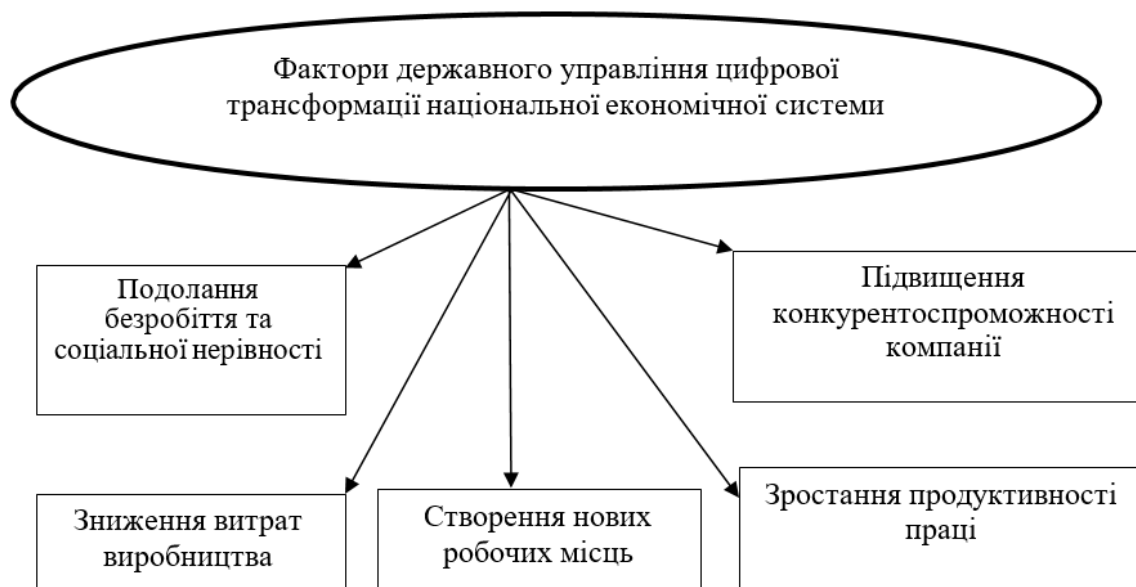


Рис. 1. Фактори державного управління цифровою трансформацією національної економічної системи

Джерело: розроблено автором на основі даних світового банку про міжнародний розвиток [6]

Врахування та виконання факторів (рис. 1) дозволяє подолати територіальні обмеження і залежність виробництв від розташування постачальників. Поширення мережевих ефектів змінює ланцюжки створення вартості і формує нові моделі ведення бізнесу. Сформулюємо основні цілі, завдання та принципи державного управління цифровою трансформацією національної економічної системи (рис. 2).



Рис. 2. Цілі та завдання державного управління цифровою трансформацією національної економічної системи

Джерело: систематизовано автором на основі [7, 8]

Як об'єкт державного управління цифровою трансформацією національної економічної системи розглянемо національну економіку, регіони та господарюючі суб'єкти (рис. 3).

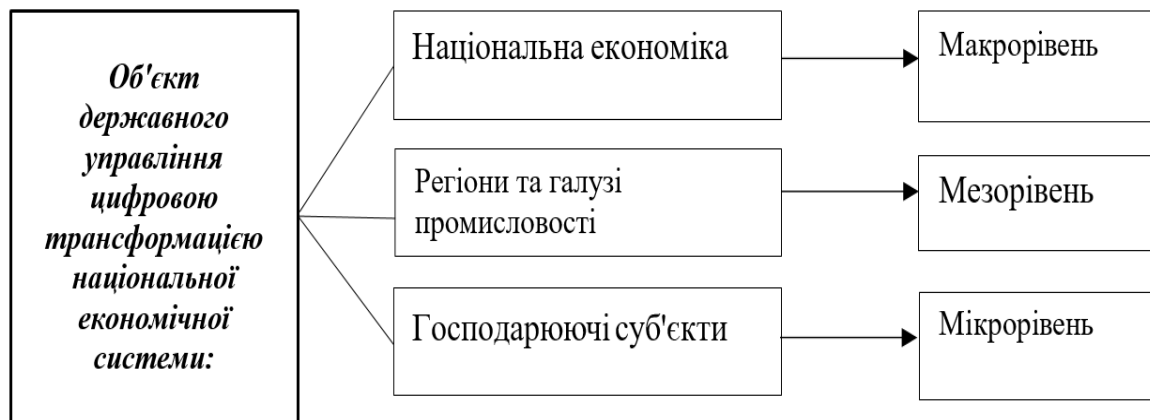


Рис. 3. Об'єкти державного управління цифровою трансформацією національної економічної системи

Джерело: розроблено автором

На макрорівні державне управління цифровою трансформацією національної економічної системи необхідне для сталого якісного соціально-економічного розвитку та зростання ВВП країни, активізації технологічних процесів та економічного зростання. Головним трампліном зростання цифрової трансформації національної економічної системи стає активізація технологічних процесів та їх державне регулювання. Процеси цифрової трансформації національної економічної системи, будучи запорукою національної безпеки і визначаючи точки і полюси зростання всієї національної економічної системи, діють на основі певних принципів (рис. 4).

Мезорівень державного управління цифровою трансформацією національної економічної системи охоплює цілі і завдання, напрями, форми економічної діяльності та реалізацію досягнень науки і техніки на рівні регіону і галузей.

Мікрорівень державного управління цифровою трансформацією національної економічної системи включає застосування технологій і досягнень науки для поліпшення показників діяльності конкретного господарюючого суб'єкта і забезпечення його конкурентної переваги. Дані процеси можуть зачіпати як використання і виготовлення нової техніки, так і використання нових або вдосконалених технологічних процесів у виробництві. Таким чином, можна стверджувати, що реалізація цифрової трансформації національної економічної системи – не мета, а інструмент регулювання.



Рис. 4. Принципи державного управління цифровою трансформацією національної економічної системи

Джерело: систематизовано автором на основі [9, 10]

Цифрова трансформація не може розглядатися окремо від національної економічної системи і не повинна трактуватися як сегмент діяльності, коли матеріалізація доданої вартості у виробництві товарів і послуг здійснюється за допомогою цифрових технологій, особливо для галузей, які є інтернет-залежними. При цьому вона має сенс і цінність в тому випадку, якщо цифрові технології та інфраструктура сприяють співпраці у всіх сферах економіки і рівнях господарювання. Одночасно формується комфортне середовище для появи, розвитку та реалізації різних стартапів.

На основі проведених когнітивних та аналітичних досліджень нами розширено концептуальне комплексне уявлення про державне управління з оптимізації моделі цифрової трансформації національної економічної системи (рис. 5).



Рис. 5. Концептуальна комплексна модель державного управління цифровою трансформацією національної економічної системи

Джерело: розроблено автором

Авторський підхід дозволяє трактувати державне управління цифровою трансформацією національної економічної системи як сукупність наступних елементів:

– сферу, що об'єднує сукупність інститутів, що забезпечують державне управління виробництвом і комерційною реалізацією наукових знань і технологій;

– процес, що забезпечує взаємодію різних елементів економічної діяльності (технічних, інфраструктурних, організаційних, програмних, нормативних), орієнтований на сталий економічний розвиток;

– ієрархічно-організовану систему державних соціально-економічних і організаційно-технічних відносин на макро-, мезо - і мікрорівні, заснованих на використанні цифрових інформаційно-телекомунікаційних технологій і мереж в режимі реального часу в галузях національної економічної системи з виробництва і торгівлі цифровими товарами і послугами у віртуальному середовищі.

Треба також зазначити, що державне управління цифровою трансформацією національної економічної системи має передбачати проведення системних науково-технічних і структурних заходів щодо формування складових науково-виробничих комплексів. Реалізація такої політики неможлива без національної фінансово-інвестиційної системи, здатної забезпечити перетікання капіталу в розвиток нових виробництв і спирається на внутрішні джерела кредиту. Для реалізації державного управління цифровою трансформацією національної економічної системи необхідні наступні заходи:

– створення системи стратегічного планування цифрової трансформації національної економічної системи, здатної виявляти перспективні напрямки економічного зростання, а також спрямовувати діяльність державних інститутів розвитку на реалізацію цифрової трансформації національної економічної системи;

– формування інститутів фінансування проектів створення та розвитку виробничо-технологічних комплексів нового технологічного укладу та сфер споживання їх продукції;

– забезпечення необхідних для випереджаючого зростання нового технологічного укладу макроекономічних умов цифрової трансформації національної економічної системи.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження показало, що у процесах з цифрової трансформації національної економічної системи значну роль має відігравати держава. Значимість державного управління та регулювання підтримки нових цифрових технологій підтверджується як вітчизняним, так і зарубіжним досвідом. У зв'язку з цим заходи з цифровізації національної економічної системи повинні бути зведені в політику державного управління цифровою трансформацією національної економічної діяльності.

Для реалізації державного управління цифровою трансформацією національної економічної системи запропоновано комплексний підхід державного управління до оптимізації моделі цифрової трансформації національної економічної системи на мікро- мезо- і макрорівнях, що відрізняється урахуванням структурних особливостей і специфіки цифрової трансформації національної економічної системи, що дозволяє виявити пріоритетні напрямки цифрової трансформації економічної діяльності та обґрунтувати її роль в сучасних умовах формування технологічного суверенітету.

Трирівнева сукупність цифрової трансформації національної економічної системи-це система, при побудові і реалізації якої на перший план виходить управлінська взаємодія різних рівнів і суб'єктів, цілі якої досягаються за рахунок підвищення якості такої взаємодії. Активна роль держави передбачається, але це не директивна роль, а роль координатора, яка в майбутньому може поступово знижуватися в міру розгортання процесів мережевої взаємодії суб'єктів національної економічної системи.

Конфлікт інтересів: Автори заявляють, що не мають конфлікту інтересів щодо публікації цієї статті.

Перелік посилань

1. Палеха Ю.І. Інформаційний бізнес: підручник. Київ: Вид-во Ліра-К, 2015. 492 с.
2. Алексанян А.Г. Інформаційна економіка: вплив на можливості людського розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. пр.* Київ: КНЕУ. 2018. № 1. С. 397–403.
3. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: навч. посіб. Харків: Промарт, 2015. 300 с.
4. Барікова А.А. Електронна держава: нова ефективність урядування: монографія. Київ : Юрінком Інтер, 2016. 224 с.
5. Басюк Т.М., Думанський Н.О., Пасічник О.В. Основи інформаційних технологій: навч. посібн. Львів: «Новий Світ – 2000», 2020. 390 с.
6. Станіна О.Д., Тютченко С.М. Сучасні інформаційні системи та технології в міжнародних відносинах: навч. посіб. Дніпро : ДДУВС, 2022. 136 с.
7. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. Київ: НАУ, 2022. 200 с.
8. Шевчук І.Б. Інформаційні технології в регіональній економіці: теорія і практика впровадження та використання: монографія. Львів: Видавництво ННБК «АТБ», 2018. 448 с.
9. Tataryntseva Yu., Pushkar O., Druhova O., Osypova S., Mordovtsev O. Economic evaluation of digital marketing management at the enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. No. 2(13(116)). P. 24–30.
10. Інформаційні технології : підручник / В.Б. Вишня, К.Ю. Ісмайлов, І.В. Краснобрижний та ін. Дніпро: ДДУВС, 2021. 492 с.

References

1. Palekha, Yu. (2015). Information business [Informatsiyni biznes], Kyiv: Vyd-vo Lira-K., 492 p.
2. Aleksanian, A. (2018), Information Economy: influence on human development opportunities [Informatsiina ekonomika: vplyv na mozhlyvosti liudskoho rozvytku], *Social and Labour Relations: Theory and Practice: a collection of scientific papers*, No. 1, P. 397–403.
3. Baldzhy, M. (2015), Economic risk and methods of its measurement [Ekonomichnyi ryzyk ta metody yoho vymyriuvannia]: tutorial, Kharkiv: Promart, 300 p.
4. Barikova, A. (2016), Electronic state: new efficiency of management [Elektronna derzhava: nova efektyvnist uriaduvannia]: monograph, Kyiv: Yurinkom Inter, 224 p.
5. Basiuk, T., Dumanskyi, N., Pasichnyk, O. (2020), Fundamentals of Information Technology [Osnovy informatsiinykh tekhnolohii]: tutorial, Lviv: «Novyi Svit-2000», 390 p.
6. Stanina, O., Tiutchenko, S. (2022), Modern information systems and technologies in International Relations [Suchasni informatsiini systemy ta tekhnolohii v mizhnarodnykh vidnosynakh]: tutorial, Dnipro : DDUVS, 136 p.
7. Oleshko, T., Kasianova, N., Smerichevskyi, S. (2022), Digital Economy [Tsyfrova ekonomika]: textbook, Kyiv: NAU, 2022. 200 p.
8. Shevchuk, I. (2018), Information technologies in the regional economy: theory and practice of implementation and use [Informatsiini tekhnolohii v rehionalnii ekonomitsi: teoriia i praktyka vprovadzhennia ta vykorystannia]: monograph, Lviv: Vydavnytstvo NNVK «ATB», 448 p.
9. Tatoryntseva, Yu., Pushkar, O., Druhova, O., Osypova, S., Mordovtsev, O. (2022), Economic evaluation of digital marketing management at the enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, No. 2(13(116)), P. 24-30.
10. Vyshnia, V., Ismailov, K., Krasnobryzhyi, I. (2021), Information Technologies [Informatsiini tekhnolohii]: textbook, Dnipro: DDUVS, 492 p.

Стаття надійшла: 16.04.2026. Стаття прийнята: 22.04.2026. Стаття опублікована: 29.05.2026.

Відкритий доступ: CC BY 4.0.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 338.24:330.45. JEL Classification: F29, P12

Аванесова Н.А., Мордовцев О.С. КОНЦЕПТУАЛЬНА КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

Мета: Метою даної статті є побудова та впровадження концептуальної комплексної моделі державного управління цифровою трансформацією національної економічної системи у мінливих умовах українського сьогодення. **Результати:** У роботі з'ясовано, що побудова та впровадження концептуальної комплексної моделі державного управління цифровою трансформацією національної економічної системи є наразі першочерговою проблемою, вирішення якої має стати державним пріоритетом при формуванні стратегії розвитку та національної безпеки держави. Визначені фактори державного управління цифровою трансформацією національної економічної системи. Сформульовані цілі та завдання державного управління цифровою трансформацією національної економічної системи. Обґрунтовані об'єкти державного управління цифровою трансформацією національної економічної системи. Систематизовані принципи державного управління цифровою трансформацією національної економічної системи. **Наукова новизна:** Сформовано концептуальну комплексну модель державного управління цифровою трансформацією національної економічної системи. **Практична значущість:** Трирівнева сукупність цифрової трансформації національної економічної системи-це система, при побудові і реалізації якого на перший план виходить управлінська взаємодія різних рівнів і суб'єктів, цілі якої досягаються за рахунок підвищення якості такої взаємодії. Активна роль держави передбачається, але це не директивна роль, а роль координатора, яка в майбутньому може поступово знижуватися в міру розгортання процесів мережевої взаємодії суб'єктів національної економічної системи.

Ключові слова: національна економіка, регіональна економіка, система, комплексний підхід, цифрова трансформація, інформаційно-комунікаційні технології.

UDC 338.24:330.45. JEL Classification: F29, P12

Avanesova N., Mordovtsev O. A CONCEPTUAL COMPREHENSIVE MODEL FOR GOVERNMENT MANAGEMENT OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE NATIONAL ECONOMIC SYSTEM

Purpose: The purpose of this article is to develop and implement a comprehensive conceptual model for government management of the digital transformation of the national economic system in the current changing conditions in Ukraine. **Findings:** The article demonstrates that the development and implementation of a comprehensive conceptual model for state governance of the digital transformation of the national economic system is currently a pressing issue, the resolution of which should become a state priority in the formulation of the country's development and national security strategies. The factors influencing state governance of the digital transformation of the national economic system have been identified. The goals and objectives of state management of the digital transformation of the national economic system have been formulated. The objects of state management of the digital transformation of the national economic system have been substantiated. The principles of state management of the digital transformation of the national economic system have been systematized. **Originality** A comprehensive conceptual model of government management of the digital transformation of the national economic system has been developed. **Practical value:** The three-tiered framework of the digital transformation of the national economic system is a system in which, during its development and implementation, managerial interaction among various levels and entities takes center stage, and whose objectives are achieved by improving the quality of such interaction. An active role for the state is envisaged, but this is not a directive role, rather a coordinating role, which may gradually diminish in the future as processes of networked interaction among the entities of the national economic system unfold.

Key words: national economy, regional economy, system, integrated approach, digital transformation, information and communication technologies.

Відомості про авторів / About the Authors

Мордовцев Олександр Сергійович – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: asmordov@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1653-5440>. Моб. (050) 401-14-79.

Mordovtsev Oleksandr – PhD in Economics, Associate Professor, Kharkov National Automobile and Highway University, associate professor of the Department of Economics and Business, Kharkiv, Ukraine.

Аванесова Ніна Едуардівна – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова Харків, Україна, e-mail: avanesova.science@gmail.com, Моб (050) 908-72-11. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3636-9769>

Avanesova Nina – Dr.Sc. in Economics, Professor, Department of Management and Public Administration, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine.

УДК 338.2:332.14 DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2026.36.106>
JEL Classification: L23, M11

ПЛАНУВАННЯ НЕЗАВЕРШЕНОГО ВИРОБНИЦТВА НА ДІЛЯНКАХ ОДИНИЧНОГО ВИРОБНИЦТВА

Непран А. В., канд. екон. наук, доцент
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
Руденко І. В., канд. екон. наук, доцент
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»
Помогалова Н. В., ст. викладач
Харківський національний університет радіоелектроніки

Постановка проблеми. Розрахунок необхідного залишку незавершеного виробництва має велике і самостійне значення, оскільки результати розрахунку використовуються в оперативно-виробничому плануванні, при визначенні потреби в оборотних засобах, валової продукції підприємства і т. п. Визначення розміру незавершеного виробництва на промислових підприємствах здійснюється в процесі нормування. Економічне обґрунтування оборотних засобів – важливий важіль удосконалення виробництва – дає можливість вивільнити додаткові кошти із обороту, які можуть бути спрямовані на фінансування капітальних вкладень і підвищення технічного рівня виробництва.

Потреба в оборотних засобах на покриття запасів незавершеного виробництва визначається масштабами випуску продукції та характером виробничого процесу. Чим більший обсяг випуску і триваліший виробничий цикл, тим більша потреба у залишках незавершеного виробництва. Розмір останнього повинен бути в межах мінімальної потреби для забезпечення нормального ходу процесу виробництва. Проте, на багатьох підприємствах утворюються надлишкові запаси матеріалів, має місце утворення некомплектного заділу, що веде до збільшення обсягів незавершеного виробництва та іммобілізації оборотних засобів. Особливо гостро ця проблема стоїть на підприємствах машинобудування, де незавершене виробництво має велику питому вагу в запасах товарно-матеріальних цінностей. Визначення величини незавершеного виробництва є необхідним при складанні виробничої програми підприємства, зокрема, при розрахунку валової продукції, а також при визначенні чисельності робітників. Тому правильне техніко-економічне обґрунтування залишків незавершеного виробництва є важливим засобом подальшої мобілізації внутрішніх резервів, підвищення рентабельності роботи підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам нормування оборотних засобів присвячені праці багатьох вітчизняних економістів, зокрема,

І. А. Беженар [1], В. І. Борзенко О. О. [2], К. Б. Лещук [3], Дробишевої [4], О. Кічук [5], Ю. А. Єгупова [6], В. П. Самодай [7], Л. С. Новіченко [8] та ін. Так, у праці І. А. Беженар було проведено порівняння ефективності двох методів нормування виробничих запасів на прикладі підприємства харчової промисловості [1, с. 116]. Автор робить висновок, що трудомісткі та недостатньо ефективні методи визначення індивідуальних нормативів, які в одних випадках занижуються, в інших – завищуються, не відображають дійсної потреби в оборотних активах підприємств [1, с. 116]. При цьому пропонується при розрахунку врахування коефіцієнту інфляції. У праці Борзенко В.І., П'ятак Т.В., Кочетова Т.І., Троян А.В. [2] запропоновані ряд моделей для визначення оптимального обсягу оборотного капіталу, зокрема, запасів та готової продукції. Проте у статті відсутнє обґрунтування даних формул, а також конкретні розрахунки у порівнянні із традиційним підходом щодо нормування оборотних засобів. Не зрозуміло, яким чином були виведені формули, які автори пропонують до використання, а також їх практична реалізація.

Невирішені складові загальної проблеми. В економічній літературі, присвяченій проблемі нормування оборотних засобів та розробки виробничої програми промислових підприємств, найменш дослідженим і складним питанням у нормуванні оборотних засобів є визначення нормативу оборотних засобів, які вкладаються у залишки незавершеного виробництва. Складність проблеми полягає в тому, що порядок розрахунку величини залишків незавершеного виробництва має свою специфіку для підприємств різних типів. Одиничний тип виробництва є характерним для переважної більшості підприємств важкого машинобудування, верстатобудування. У зв'язку з цим важливого значення набуває розробка порядку розрахунку залишків незавершеного виробництва для ділянок одиничного типу виробництва.

Формулювання цілей статі. Метою статті є обґрунтування порядку розрахунку залишків незавершеного виробництва на ділянках одиничного типу виробництва.

Виклад основного матеріалу досліджень. Норматив оборотних засобів по незавершеному виробництву встановлюється із розрахунку необхідності повністю покривати витрати, які пов'язані із виготовленням виробів, які ще не повністю пройшли технологічну обробку в цехах даного підприємства. В цьому нормативі враховуються також витрати на напівфабрикати, які зберігаються на складах цехів та підлягають подальшій обробці в інших цехах підприємства.

Склад незавершеного виробництва на різних підприємствах має суттєві відмінності, пов'язані із характером технологічних процесів, рівнем кооперування, масштабами виробництва. В залежності від складності технологічного процесу, кількості виробів, що випускаються, ритмічності випуску продукції для ділянок одиничного типу виробництва підприємств машинобудівної промисловості можуть бути рекомендовані два методи розрахунку нормативу оборотних засобів по незавершеному виробництву.

Ділянка одиничного виробництва характеризується: виготовленням широкої номенклатури одиничних виробів або дрібних партій; відсутністю повторюваності або повторення випуску виробів через невизначені проміжки часу; відсутністю ритмічного чергування технологічних операцій; технологічна спеціалізація робочих місць; розташуванням обладнання, часто унікального, у відповідності до технологічних вимог його встановлення [9, с. 143–145]. За вказаними умовами процес виробництва протікає без визначеного ритму.

За цих умов розрахунок залишків незавершеного виробництва на ділянках одиничного виробництва у натуральному вираженні є недоцільним. Крім того, такий розрахунок не має чіткої розрахункової бази. У зв'язку із цими обставинами на підприємствах здійснюють лише укрупнений розрахунок величини оборотних засобів, які вкладені у незавершене виробництво.

В практиці роботи заводів може зустрічатися два варіанти розрахунку залишку незавершеного виробництва.

Перший випадок. Рівномірний або циклічний випуск продукції. При рівномірному або циклічному випуску продукції залишок незавершеного виробництва на кінець планового періоду визначається по календарному графіку. Вихідними даними для його складання є: кількість даних виробів (заділ) у виробничій програмі на плановий період; тривалість циклу; кількість періодів у циклі і розподіл витрат за періодами циклу.

Приведемо приклад. На ділянці одиничного виробництва машинобудівного заводу підлягає виготовленню виріб собівартістю 200 тис. грн; обсяг випуску за рік – 12 штук, по одному кожен місяць; тривалість виробничого циклу – 4 місяці. Нехай витрати на виготовлення виробу «А» розподіляються в плановому періоді наступним чином:

1-й місяць	60 тис. грн
2-й »	40 » »
3-й »	70 » »
4-й »	30 » »

На початку року маються в заділі 3 вироби «А»:

- 1-й — в 3-місячній готовності;
- 2-й — в 2-місячній готовності;
- 3-й — в місячній готовності.

На кінець планового року необхідно забезпечити заділ із розрахунку випуску в I кварталі наступного року по 2 вироби в місяць. Розрахунок незавершеного виробництва можна привести по наступному графіку (табл. 1).

Таким чином, залишок незавершеного виробництва на кінець планового року складе 660 тис. грн.

Таблиця 1 – Сума незавершеного виробництва, (в тис. грн)

Залишок на завер- шеного вироб- ництва на початок року	№ виробу п/п	Місяці планового періоду												Середній залишок незавершеного виробництва за рік			
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XII				
170	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
100	2	17 0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
60	3	10 0	17 0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	4	60	10 0	17 0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	5	-	60	0	17 0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	6	-	-	60	0	17 0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	7	-	-	-	60	0	17 0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	8	-	-	-	-	60	0	17 0	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	9	-	-	-	-	-	60	0	170	-	-	-	-	-	-	-	
-	10	-	-	-	-	-	-	60	100	17 0	-	-	-	-	-	-	
-	11	-	-	-	-	-	-	-	60	10 0	17 0	-	-	-	-	-	
-	12	-	-	-	-	-	-	-	-	60	10 0	17 0	-	-	-	-	
-	13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60	10 0	17 0	-	-	-	
-	14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60	60	10 0	-	-	-	
-	15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60	10 0	-	-	-	
-	16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60	10 0	-	-	-	
-	17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60	-	-	-	
-	18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60	-	-	-	
330	-	33 0	33 0	33 0	33 0	33 0	33 0	33 0	330	33 0	39 0	45 0	66 0	0	0	0	372,5

Джерело: складено авторами.

Другий спосіб. При нерівномірному випуску продукції сума незавершеного виробництва визначається з урахуванням тривалості циклу, тривалості періоду, собівартості виробу та коефіцієнту середньої собівартості виробу в незавершеному виробництві.

Вартість незавершеного виробництва визначається за наступною формулою [10, с. 85]:

$$Q_{нві} = \bar{Q}_{ді} \cdot C_i \cdot T_{ці} \cdot k_{нві}, \quad (1)$$

де $\bar{Q}_{ді}$ — середньоденний випуск i -го виробу у натуральному вираженні;

$\bar{Q}_{ді}$

C_i — виробнича собівартість i -го виробу, грн;

$T_{ці}$ — тривалість виробничого циклу i -го виробу, днів;

$k_{нві}$ — коефіцієнт наростання витрат у виробництві i -го виробу.

Ододенні витрати оборотних засобів обчислюється шляхом поділу обсягу випуску продукції на кількість днів у запланованому періоді.

При розрахунку величини незавершеного виробництва найважче завдання визначити тривалість виробничого циклу. Однак розрахувати цей показник обов'язково потрібно, оскільки він дозволяє обчислити норматив із незавершеного виробництва прямим шляхом з урахуванням конкретних умов роботи кожного підприємства. На підприємствах з індивідуальним характером виробництва або на тих підприємствах, які випускають невелику кількість найменувань, в основі розрахунку тривалості виробничого циклу слугують дані про тривалість виготовлення кожного виробу в цілому по заводу та за окремими цехами – заготівельними, механічними, збиральними. Розрахунки здійснює технологічний або планово-виробничий відділ.

В тривалість виготовлення кожного виробу повинен бути включений час не лише на обробку виробів безпосередньо в цехах заводу, але й час на їх транспортування із одного цеху або робочого місця до іншого, час знаходження деталей на робочих місцях, в цехових кладових, у збиранні, а також на перевірку якості продукції. Розрахунок тривалості виробничого циклу можна здійснити за формою, наведеною в табл. 2.

Таблиця 2 – Розрахунок тривалості виробничого циклу в днях, (на 1 січня 2027 р.)

	Моделі верстатів					
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	Всього
Виробничий цикл в днях за цехами:						
заготівельний	8	9,5	12	19	7	–
механічний	96	84,5	60	104	53	–
збиральний	21	32,5	25	41	58	–
Всього по заводу	125	126,5	97	164	118	120,4
Питома вага виробів у загальному кошторисі витрат	54,1	9,7	16,9	2,8	16,5	100
Цикл в цінах, помножений на питому вагу	6762,5	1227,1	1639,3	459,2	1947	12035

Джерело: складено авторами.

Таким чином, середня тривалість циклу верстатів в днях склала

$$\frac{(125 \cdot 54,1) + (126,5 \cdot 9,7) + (97 \cdot 16,9) + (164 \cdot 2,8) + (118 \cdot 16,5)}{55,3 + 9,8 + 16,8 + 1,6 + 16,5} = \frac{12035}{100} = 120,4 \text{ днів.}$$

Розрахунок тривалості виробничого циклу дає можливість ретельно проаналізувати технологічний процес і надати вплив на поліпшення показників роботи підприємства; виявити резерви щодо прискорення обробки окремих вузлів та деталей за рахунок впровадження нової техніки, модернізації обладнання, скорочення тривалості перерв між окремими операціями.

В табл. 3 наведений приклад розрахунку суми оборотних засобів у незавершеному виробництві.

Таблиця 3 – Розрахунок суми оборотних засобів у незавершеному виробництві, (на ділянках одиничного типу виробництва)

Найменування виробів	Завдання до випуску на плановий період (в шт.)	Тривалість виробничого циклу (в місяцях)	Тривалість планового періоду (в місяцях)	Повна собівартість виробу (в тис. грн)	Коефіцієнт середньої собівартості виробу (наростання затрат) в незавершеному виробництві	Сума оборотних засобів в незавершеному виробництві (в тис. грн)
1	2	3	4	5	6	7 (гр. 2 × гр. 5 × гр. 3 × гр. 6) 4
Виріб А	12	4	12	200	0,54	432,0
Виріб Б	10	3	8	300	0,55	618,8
Виріб В	11	5	10	500	0,65	1787,5
Всього						2838,3

Джерело: складено авторами.

Коефіцієнт середньої собівартості виробу в незавершеному виробництві визначається термінами і сумами поступових вкладень коштів у виготовлення виробу. Пояснимо це на прикладі. Нехай затрати на виготовлення виробу «А» розподіляються в періоді його виготовлення наступним чином:

- 60 тис. грн; термін перебування у виробництві в середньому 3,5 місяці
- 40 тис. грн; термін перебування у виробництві в середньому 2,5 місяці
- 70 тис. грн; термін перебування у виробництві в середньому 1,5 місяця
- 30 тис. грн; термін перебування у виробництві в середньому 0,5 місяця

Тоді середньозважена сума витрат за весь виробничий цикл на один виріб становитиме:

$$\frac{60 \times 3,5 + 40 \times 2,5 + 70 \times 1,5 + 30 \times 0,5}{4} = \frac{430}{4} = 107,5 \text{ тис. грн.}$$

Звідси коефіцієнт наростання витрат за виробом A у незавершеному виробництві буде рівний $107,5:200=0,54$.

Норматив оборотних засобів у незавершеному виробництві залежить від коефіцієнта наростання витрат, який характеризує готовність виробів. Цей коефіцієнт необхідний для того, щоб врахувати зменшення потреби в оборотних засобах по незавершеному виробництву у зв'язку з тим, що витрати здійснюються не відразу, а поступово, з тим чи іншим ступенем наростання.

Висновки. Обсяг незавершеного виробництва для ділянок одиничного та дрібного виробництва визначається у залежності від ритмічності випуску виробів. Розрахунок має суттєві особливості при рівномірному та нерівномірному випуску продукції. Для даного типу виробництва при нерівномірному випуску продукції розрахунок залишку незавершеного виробництва в натуральному вираженні здійснити недоцільно або він не має чіткої розрахункової бази. Внаслідок цього на ділянках одиничного виробництва, як правило, здійснюється лише укрупнений розрахунок необхідної суми оборотних засобів у незавершеному виробництві. При рівномірному і циклічному випуску продукції розмір залишків незавершеного виробництва розраховують по графіку, який визначається кількістю (з урахуванням заділу) даних виробів у плані випуску, тривалості циклу, кількості періодів у циклі і розподілом затрат за періодами циклу. При нерівномірному випуску продукції сума незавершеного виробництва на кінець планового періоду визначається з урахуванням завдань по випуску продукції, тривалості циклу, повної собівартості виробу та коефіцієнту наростання витрат. Наведений приклад розрахунку величини незавершеного виробництва на ділянках одиничного виробництва дозволить машинобудівним підприємствам більш точно визначати розмір залишків незавершеного виробництва.

Конфлікт інтересів: Автори заявляють, що не мають конфлікту інтересів щодо публікації цієї статті.

Перелік посилань

1. Бержанір І. А. Теоретико-методологічні основи формування та ефективного використання оборотних активів підприємств: монографія. Умань: ВПЦ «Візаві», 2018. 176 с.

2. Борзенко В.І., П'ятак Т.В., Кочетова Т.І., Троян А.В. Комплексний підхід до оптимізації оборотного капіталу підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2020. №1. С. 59-63.

3. Лещук К. Б. Особливості планування незавершеного виробництва на ділянках і цехах одиничного та дрібносерійного виробництва в системі управління оборотним капіталом. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. № 1. Харків: ДБТУ, 2025. С. 93–101.

4. Дробишева О. О. Роль оборотних засобів у виробничому процесі підприємства. *Економічний вісник Запоріжської державної інженерної академії*. 2016. Випуск 2(02). С. 19-25.

5. Кічук О., Тарасова Ю. Управління оборотним капіталом промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-60>.

6. Єгупов Ю. А. Розвиток підходів до формування виробничої програми підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3–4. С. 50–56.

7. Самодай В. П., Рибальченко С. М., Растова К. П. Особливості реалізації виробничого плану в реальному бізнесі на прикордонних територіях України. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-72>.

8. Новіченко Л. С. Виробнича програма підприємства: зміст, фактори впливу та порядок формування. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2022. № 1-2, С. 55-61. doi: 10.31767/nasoa.1-2-2022.07.

9. Економіка підприємства: Підручник: у 3 т./ за ред. А. В. Непрана, І. Ю. Шевченко. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2024, Т. 2, 589 с.

10. Планування і контроль на підприємстві: Навч. посібник/ За ред. М. О. Данилюка. Львів «Магнолія 2006», 2017. 328 с.

References

1. Berzhanir, I. A. (2018), Theoretical and methodological foundations of the formation and effective use of current assets of enterprises [Teoretyko-metodolohichni osnovy formuvannia ta efektyvnoho vykorystannia oborotnykh aktyviv pidpryemstv]: monohrafiia. Uman': VPTs «Vizavi», 2018. 176 s.

2. Borzenko, V.I., P'iatak, T.V., Kochetova, T.I., Troian A.V. (2020), A comprehensive approach to optimizing the working capital of an enterprise [Kompleksnyj pidkhid do optymizatsii oborotnoho kapitalu pidpryemstva], *Bulletin NTU «KhPI»*, No.1, P. 59-63.

3. Leschuk, K. B. (2025), Peculiarities of planning unfinished production on plots and workshops of single and small-scale production in the working capital management system [Osoblyvosti planuvannia nezavershenoho vyrobnytstva na diliankakh i tsekhakh odynochnoho ta dribnoserijnoho vyrobnytstva v systemi upravlinnia oborotnym kapitalom], *Journal of Management, Economics and Technology*, No. 1, P. 93–101.

4. Drobysheva, O. O. (2016), The role of turnover factors in the production process of an enterprise [Rol' oborotnykh zasobiv u vyrobnychomu protsesi pidpryemstva], *Economic Bulletin of the Zaporizhian State Engineering Academy*, Vol. 2(02). P. 19-25.

5. Kichuk, O., Tarasova, Yu. (2022), Management of working capital of industrial enterprises [Upravlinnia oborotnym kapitalom promyslovykh pidpryemstv], *Economics and society*, № 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-60>.

6. Yehupov, Yu. A. (2016), Development of approaches to the formation of the enterprise's production program [Rozvytok pidkhodiv do formuvannia vyrobnychoi prohramy pidpryemstva], *Innovation economy*, No. 3–4. P. 50–56.

7. Samodaj, V. P., Rybal'chenko, S. M., Rastova, K. P. (2025), Peculiarities of implementing a production plan in real business in the border territories of Ukraine [Osoblyvosti realizatsii vyrobnychoho planu v real'nomu biznesi na prykordonnykh

terytoriiakh Ukrainy], *Economics and society*, Vol. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-72>.

8. Novichenko, L. S. (2022), Production program of an enterprise: content, factors of influence and procedure for formation [Vyrobnycha prohrama pidpriemstva: zmist, faktory vplyvu ta poriadok formuvannia], *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Form and Audit*, No. 1-2, P. 55-61. DOI: 10.31767/nasoa.1-2-2022.07.

9. Nepran, A.V., Shevchenko, I.Yu. (2024), Enterprise economics [Ekonomika pidpriemstva]. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S., T. 2, 589 p.

10. Danyliuk, M.O. (2017), Planning and control at the enterprise [Planuvannia i kontrol' na pidpriemstvi], L'viv «Mahnoliia 2006», 328 p.

Стаття надійшла: 13.04.2026. Стаття прийнята: 22.04.2026. Стаття опублікована: 29.05.2026.

Відкритий доступ: CC BY 4.0.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 338.2:332.14 JEL Classification: L23, M11

Непран А. В., Руденко І. В., Помогалова Н. В. ПЛАНУВАННЯ НЕЗАВЕРШЕНОГО ВИРОБНИЦТВА НА ДІЛЯНКАХ ОДИНИЧНОГО ВИРОБНИЦТВА

Мета – обґрунтування порядку розрахунку залишків незавершеного виробництва на ділянках одиничного типу виробництва. **Методика дослідження.** Для досягнення мети застосовувалися загальноекономічні методи дослідження: розрахунковий метод – при визначенні розміру незавершеного виробництва, коефіцієнту наростання витрат, абстрактний метод – при характеристиці особливостей ділянок одиничного типу виробництва. **Результати.** В статті обґрунтовано порядок розрахунку залишків незавершеного виробництва для ділянок одиничного та дрібного виробництва. На відміну від інших типів розрахунків незавершеного виробництва тут має певні особливості. Через особливості даного типу розрахунків залишків незавершеного виробництва у натуральному вираженні є недоцільним або він не має розрахункової бази. Внаслідок цього розрахунок залишку назавшеного виробництва доцільно здійснювати укрупненим способом. В залежності від ритмічності обсягу випуску продукції рекомендується застосувати два способи розрахунку. При рівномірному і циклічному випуску виробів розмір залишку незавершеного виробництва доцільно визначати за графіком, що визначається кількістю даних виробів у виробничій програмі, тривалістю циклу, кількістю періодів у циклі та розподілом витрат за періодами циклу. При нерівномірному випуску виробів сума незавершеного виробництва визначається на основі вищенаведених даних, а також коефіцієнта наростання витрат. Його величина визначається як середньозважена величина. На конкретному прикладі зроблені розрахунки залишків незавершеного виробництва для ділянок одиничного та дрібносерійного типу виробництва. **Практична значимість.** Застосування вищенаведеного порядку розрахунку дозволить промисловим підприємствам більш точно визначати залишки незавершеного виробництва. У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти планування незавершеного виробництва на промислових підприємствах з одиничним типом організації виробничих процесів. Актуальність теми обумовлена високою питомою вагою незавершеного виробництва у структурі оборотних активів машинобудівних підприємств, що за умов неефективного нормування призводить до іммобілізації фінансових ресурсів та зниження загальної рентабельності. Метою дослідження є наукове обґрунтування та розробка методичних підходів до розрахунку залишків незавершеного виробництва, що враховують специфіку неритмічного випуску продукції та тривалі виробничі цикли.

Ключові слова: незавершене виробництво, ділянка одиничного виробництва, заділ, оборотні засоби.

UDC 338.2:332.14 JEL Classification: L23, M11

Nepran A. V., Rudenko I. V., Pomohalova N. PLANNING UNCOMPLETE VIBRATION RESEARCH ON SINGLE VIBRATION PLANTS

The purpose — priming in the order of unraveling the surplus of unfinished vyrobnitsa on plots of the same type of vyrobnitsa. *Research methodology*. To achieve this goal, statistical methods of follow-up were used: the diversified method – with a given size of unfinished production, the coefficient of increase in costs, the abstract method – with the characterization of the characteristics of plots of a single type of production. *Results*. The article outlines the procedure for disposing of surplus unfinished production for single and small-scale production plots. In contrast to other types of unfinished production, there is a distinct peculiarity here. Due to the peculiarities of this type of growth, the excess of unfinished fermentation in natural expression is ineffective and does not have a growth base. As a result of this expansion, the surplus of completed production must be completely harvested in an enlarged manner. Depending on the rhythm of production, it is recommended to use two methods of unpacking. With a uniform and cyclical release of germs, the size of the surplus of unfinished production should be completely determined according to the schedule, which is determined by the number of these germs in the production program, the trivalency of the cycle, the number of periods in the cycle and the breakdown of costs over the periods of the cycle. In case of uneven production of plants, the amount of unfinished production is calculated based on the received data, as well as the coefficient of increase in costs. This value is calculated as the average value. On a specific example, the storage of surplus unfinished production for plots of a single and multi-batch type of production has been completed. **Practical significance**. The restoration of the newly established order will allow industrial enterprises to more accurately capture the surplus of unfinished production.

Keywords: unfinished production, plot of single production, backlog, working assets.

Відомості про авторів / About the Authors

Непран Андрій Володимирович – канд. екон. наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: nepranxtei@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8329-7123/> Моб. 0975460122.

Nepran Andrey – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Руденко Інна Вікторівна – канд. екон. наук, доцент, ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж Державного торговельно-економічного університету», викладач циклової комісії з економіки, управління та адміністрування, м. Харків, Україна; e-mail: innazin1791@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0001-5940-2344>, Моб. +38097-153-70-10.

Rudenko Inna – Ph.D. in economics, Associated Professor, SSU «Kharkiv trade and economics professional college of the State University of trade and economics», Teacher, Cycle Commission of Economics, Management and Administration, e-mail: innazin1791@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0001-5940-2344>, Tel. +38097-153-70-10.

Помогалова Наталія Валеріївна – старший викладач кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою, Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків, Україна; e-mail: nataliya.pomogalova@nure.ua, <http://orcid.org/0009-0000-2251-4342>, тел. +380956064974.

Pomogalova Nataliia – Senior Lecturer of Department of Economic Cybernetics and Management of Economic Security, Kharkiv National University of Radio Electronics, -mail: nataliya.pomogalova@nure.ua, <http://orcid.org/0009-0000-2251-4342>, Tel. +380956064974.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ РАЦІОНАЛЬНОГО ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Прокопенко М.В., старший викладач

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується посиленням взаємозв'язку між економічним зростанням та екологічними обмеженнями, що обумовлено зростанням антропогенного навантаження на навколишнє природне середовище, виснаженням природних ресурсів та загостренням глобальних екологічних проблем. Традиційні моделі господарювання, орієнтовані на інтенсивне використання природних ресурсів, дедалі більше втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність переходу до нових парадигм економічного розвитку, заснованих на принципах сталості, ресурсоефективності та екологічної безпеки.

В цих умовах особливого значення набуває розвиток екологічного підприємництва як специфічної форми господарської діяльності, що поєднує економічну результативність із мінімізацією негативного впливу на довкілля та забезпеченням раціонального природокористування. Екологічне підприємництво виступає важливим інструментом формування «зеленої» економіки, сприяє впровадженню інноваційних технологій, оптимізації використання ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

Водночас ефективний розвиток екологічного підприємництва значною мірою залежить від якості та послідовності державного регулювання, яке формує інституційні умови функціонування ринку, визначає стимули для впровадження екологічно орієнтованих бізнес-моделей та забезпечує баланс між економічними інтересами суб'єктів господарювання і суспільними екологічними пріоритетами. Недостатня узгодженість регуляторних механізмів, нестабільність нормативно-правового середовища та обмеженість економічних стимулів стримують розвиток екологічного підприємництва та знижують ефективність використання природних ресурсів.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу ролі державного регулювання екологічного підприємництва як фактору ефективного розвитку національної економіки в умовах раціонального природокористування, що передбачає визначення ключових механізмів впливу держави на формування екологічно орієнтованого бізнес-середовища та оцінку їх результативності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика державного регулювання економіки, розвитку екологічного підприємництва та забезпечення раціонального природокористування є предметом широких наукових досліджень як у вітчизняній, так і в зарубіжній економічній літературі. Значний внесок у формування теоретичних засад екологічного підприємництва зробили такі науковці, як О. Веклич, Л. Молдован, Б. Буркинський, які розглядають екологічно орієнтовану господарську діяльність як важливий елемент трансформації економічної системи у напрямі сталого розвитку.

Питання державного регулювання економічних процесів, зокрема у сфері природокористування, висвітлені у працях В. Жарова, С. Денисюка, І. Єгорова, які обґрунтовують необхідність застосування комплексних регуляторних механізмів, що поєднують адміністративні, економічні та інституційні інструменти впливу [1,2].

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання визначення ролі державного регулювання саме як системного фактора ефективного розвитку національної економіки через механізми екологічного підприємництва потребує подальшого дослідження, зокрема в частині інтеграції економічних та екологічних цілей, оцінки ефективності регуляторних інструментів та формування узгодженої моделі взаємодії між державою, бізнесом і суспільством.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на активізацію наукових досліджень у сфері екологічного підприємництва та державного регулювання економіки, низка важливих аспектів залишається недостатньо розробленою та потребує подальшого наукового обґрунтування. Насамперед це стосується відсутності цілісного підходу до формування системи державного регулювання екологічного підприємництва, яка б забезпечувала узгодженість економічних, екологічних та соціальних цілей розвитку.

Суттєвою проблемою є також нестабільність регуляторного середовища, що проявляється у частій зміні нормативно-правових актів, відсутності довгострокових стратегій підтримки екологічно орієнтованого бізнесу та недостатній передбачуваності державної політики. Це створює додаткові ризики для суб'єктів господарювання, стримує інвестиційну активність та обмежує можливості впровадження інноваційних екологічних технологій.

Окремої уваги потребує питання недостатньої ефективності економічних інструментів стимулювання екологічного підприємництва, зокрема податкових пільг, фінансових механізмів підтримки, інструментів екологічного ціноутворення та ринкових стимулів. Відсутність комплексного підходу до їх застосування знижує результативність державного впливу та не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал екологічного підприємництва як фактора економічного розвитку.

Таким чином, існує об'єктивна необхідність у поглибленому дослідженні ролі державного регулювання екологічного підприємництва, спрямованому на

визначення ефективних механізмів впливу на розвиток національної економіки та забезпечення раціонального природокористування.

Формування цілей статті. Мета дослідження полягає у теоретичному та методичному обґрунтуванні ролі державного регулювання екологічного підприємництва як фактору ефективного розвитку національної економіки в умовах раціонального природокористування.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань: дослідити сутність екологічного підприємництва як економічної категорії; визначити основні інструменти державного регулювання у цій сфері; проаналізувати вплив регуляторних механізмів на розвиток національної економіки; обґрунтувати роль екологічного підприємництва у забезпеченні раціонального використання природних ресурсів; виявити проблеми та обмеження функціонування сучасної системи державного регулювання та запропонувати напрями її удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови трансформації економічної системи України особливого значення набуває формування ефективних механізмів державного регулювання, спрямованих на забезпечення збалансованого поєднання економічного розвитку та збереження природного потенціалу. Зростання антропогенного навантаження на довкілля, виснаження природних ресурсів, посилення кліматичних змін та інтеграційні процеси, пов'язані з адаптацією національної економіки до європейських стандартів, обумовлюють необхідність переходу до нових моделей господарювання, в основі яких лежить концепція сталого розвитку [3].

Одним із ключових елементів такої трансформації виступає екологічне підприємництво, яке поєднує економічні інтереси суб'єктів господарювання із завданнями мінімізації негативного впливу на навколишнє природне середовище та забезпечення раціонального використання ресурсів. Екологічне підприємництво охоплює широкий спектр видів діяльності, пов'язаних із виробництвом екологічно чистої продукції, впровадженням ресурсозберігаючих технологій, утилізацією та переробкою відходів, розвитком альтернативної енергетики, екологічним консалтингом, а також створенням інноваційних рішень у сфері управління природними ресурсами [4].

Сутність екологічного підприємництва полягає не лише у зниженні екологічних ризиків, але й у формуванні нових джерел економічного зростання, підвищенні ефективності використання ресурсів та створенні доданої вартості на основі екологічних інновацій. У цьому контексті екологічне підприємництво виступає як інтеграційна ланка між економічною та екологічною складовими розвитку, забезпечуючи перехід від екстенсивних до інтенсивних моделей господарювання.

Система державного регулювання екологічного підприємництва включає комплекс взаємопов'язаних інструментів, серед яких особливе місце займають нормативно-правові, економічні, адміністративні та інституційні механізми. Нормативно-правове регулювання визначає загальні правила функціонування

екологічно орієнтованого бізнесу, встановлює екологічні стандарти, вимоги до якості продукції, порядок використання природних ресурсів та відповідальність за порушення екологічного законодавства. Економічні інструменти включають податкові пільги, субсидії, дотації, механізми екологічного ціноутворення, платежі за використання природних ресурсів, а також стимули для впровадження інноваційних технологій [5].

В контексті розвитку національної економіки державне регулювання екологічного підприємництва виступає важливим фактором підвищення ефективності функціонування господарської системи.

По-перше, воно сприяє оптимізації використання природних ресурсів, що дозволяє знизити витрати виробництва та підвищити конкурентоспроможність підприємств. Рациональне природокористування забезпечує більш ефективне використання сировини, енергії та інших ресурсів, що особливо актуально в умовах їх обмеженості.

По-друге, державне регулювання стимулює впровадження інноваційних технологій, спрямованих на підвищення ресурсоефективності та зниження екологічного навантаження. Інноваційна діяльність у сфері екологічного підприємництва сприяє формуванню нових ринків, розвитку високотехнологічних галузей та підвищенню інвестиційної привабливості економіки. У цьому контексті особливого значення набуває підтримка «зелених» стартапів, розвиток екологічних кластерів та стимулювання науково-дослідної діяльності.

По-третє, державне регулювання забезпечує формування сприятливого інвестиційного клімату для розвитку екологічного підприємства. Наявність стабільної нормативно-правової бази, прозорих правил функціонування ринку та ефективних механізмів державної підтримки сприяє залученню як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій. Це, у свою чергу, створює передумови для модернізації виробництва, підвищення рівня технологічного розвитку та зміцнення позицій національної економіки на міжнародному ринку [6, 7].

Важливим аспектом є вплив державного регулювання на формування раціонального природокористування. Економічні та адміністративні інструменти дозволяють забезпечити ефективне управління природними ресурсами, запобігти їх надмірному використанню та стимулювати впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Разом із тим, сучасна система державного регулювання екологічного підприємства в Україні характеризується низкою проблем, що обмежують її ефективність. До таких проблем належать фрагментарність нормативно-правової бази, недостатня узгодженість між різними рівнями управління, обмеженість фінансових ресурсів, низький рівень інституційної спроможності та недостатня інтеграція екологічних пріоритетів у систему економічної політики. Крім того, значним бар'єром є низький рівень екологічної свідомості суб'єктів господарювання та недостатня зацікавленість бізнесу у впровадженні екологічно орієнтованих рішень [8].

Особливу роль відіграє цифровізація процесів управління природокористуванням та екологічним підприємництвом, що дозволяє підвищити прозорість регуляторних процедур, забезпечити доступ до інформації та оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень. Використання сучасних інформаційних технологій сприяє формуванню інтегрованих систем управління, що дозволяють враховувати екологічні фактори у процесі економічного планування [9].

В контексті євроінтеграційних процесів важливим напрямом є гармонізація національного законодавства із європейськими стандартами, що передбачає впровадження принципів сталого розвитку, підвищення екологічних стандартів та адаптацію економічної політики до вимог Європейського Союзу. Це створює додаткові можливості для розвитку екологічного підприємництва, розширення ринків збуту та залучення інвестицій [10].

Таким чином, державне регулювання екологічного підприємництва виступає системним фактором ефективного розвитку національної економіки, що забезпечує інтеграцію економічних та екологічних інтересів, формування сприятливого бізнес-середовища та підвищення рівня раціонального природокористування. Його ефективність визначається здатністю держави формувати узгоджену, стабільну та орієнтовану на довгостроковий розвиток політику, що враховує сучасні виклики та забезпечує сталий розвиток економічної системи.

Висновки з проведеного дослідження. В результаті проведеного дослідження встановлено, що державне регулювання екологічного підприємництва виступає одним із ключових факторів забезпечення ефективного розвитку національної економіки в умовах раціонального природокористування. Його роль полягає у формуванні інституційного середовища, яке стимулює впровадження екологічно орієнтованих бізнес-моделей, та забезпечує узгодження економічних і екологічних інтересів.

Визначено, що ключовими напрямками підвищення ефективності державного регулювання є удосконалення економічних стимулів, розвиток інституційного середовища, забезпечення стабільності регуляторної політики, впровадження цифрових інструментів управління та гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами.

Таким чином, державне регулювання екологічного підприємництва має розглядатися як системний фактор довгострокового розвитку національної економіки, що забезпечує підвищення її конкурентоспроможності, екологічної безпеки та стійкості в умовах сучасних глобальних викликів.

Конфлікт інтересів: Автор заявляє, що не має конфлікту інтересів щодо публікації цієї статті.

Перелік посилань

1. Мельник Л. Г., Хенс Л. Зелена економіка та екологічна трансформація: сучасні виклики : монографія. Суми : Університетська книга, 2023. 380 с.

2. Кузьменко О. В. Екологічне підприємництво: стан та перспективи розвитку в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3. С. 45–52.
3. Жаров В. С. Державне регулювання економіки в умовах сталого розвитку : монографія. Харків : Право, 2022. 312 с.
4. Денисюк С. П. Економіка природокористування : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 280 с.
5. Бойко Т. О. ESG-трансформації як фактор розвитку екологічного підприємництва. *Економіка України*. 2025. № 2. С. 58–66.
6. Федоренко І.П. Державна політика у сфері раціонального природокористування. *Економіка природокористування*. 2023. № 2. С. 34–40.
7. Савченко О. В. Державне регулювання екологічного підприємництва в умовах трансформації економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 10. С. 41–47.
8. Горбач Л. М. Концептуальні засади розвитку зеленої економіки в Україні. *Економіка та держава*. 2024. № 6. С. 23–29.
9. Кравців В. С., Садова У. Я. Регіональна екологічна політика та сталий розвиток : монографія. Львів : НАН України, 2022. 290 с.
10. Поясник Г. В. Роль екологічного підприємництва у післявоєнній відбудові України. *Економіка і суспільство*. 2023. № 52. С. 78–85.

References

1. Melnyk, L. H., Khens, L. (2023), Green economy and ecological transformation: modern challenges [Zelena ekonomika ta ekolohichna transformatsiia: suchasni vyklyky], Sumy : Universytetska knyha, 380 p.
2. Kuzmenko, O. V. (2024), Ecological entrepreneurship: state and prospects of development in Ukraine [Ekolohichne pidpriumnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku v Ukraini], *Academic records of the University "KROK"*, No. 3, P. 45–52.
3. Zharov, V. S. (2022), State regulation of the economy under conditions of sustainable development [Derzhavne rehuliuвання ekonomiky v umovakh staloho rozvytku], Kharkiv : Pravo, 312 p.
4. Denysiuk, S. P. (2021), Economics of nature management [Ekonomika pryrodokorystuvannia], Kyiv : KNEU, 280 p.
5. Boiko, T. O. (2025), ESG transformations as a factor in the development of ecological entrepreneurship [ESG-transformatsii yak faktor rozvytku ekolohichnoho pidpriumnytstva], *Economy of Ukraine*, No. 2, P. 58–66.
6. Fedorenko, I. P. (2023), State policy in the field of rational nature management [Derzhavna polityka u sferi ratsionalnoho pryrodokorystuvannia], *Economics of natural resources*, No. 2, P. 34–40.
7. Savchenko, O. V. (2023), State regulation of ecological entrepreneurship under economic transformation [Derzhavne rehuliuвання ekolohichnoho pidpriumnytstva v umovakh transformatsii ekonomiky], *Investments: practice and experience*, No. 10, P. 41–47.

8. Horbach, L. M. (2024), Conceptual foundations of green economy development in Ukraine [Kontseptualni zasady rozvytku zelenoi ekonomiky v Ukraini], *The economy of this country*, No. 6, P. 23–29.

9. Kravtsiv, V. S., Sadova U. Ya. (2022), Regional environmental policy and sustainable development [Rehionalna ekolohichna polityka ta stalyy rozvytok], Lviv : NAN Ukrainy, 290 p.

10. Poiasnyk, H. V. (2023), The role of ecological entrepreneurship in the post-war recovery of Ukraine [Rol ekolohichnoho pidpriemnytstva u pisliavoiennii vidbudovi Ukrainy], *Economics and society*, No. 52, P. 78–85.

Стаття надійшла: 09.04.2026. Стаття прийнята: 20.04.2026. Стаття опублікована: 29.05.2026.

Відкритий доступ: CC BY 4.0.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 330.15 JEL Classification: Q01; Q28; O44

Прокопенко М.В. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ РАЦІОНАЛЬНОГО ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Мета дослідження полягає у теоретичному та методичному обґрунтуванні ролі державного регулювання екологічного підприємництва як фактору ефективного розвитку національної економіки в умовах раціонального природокористування. **Методика дослідження.** У роботі застосовано методи системного та структурного аналізу, інституційного підходу, порівняльного аналізу, економіко-логічного узагальнення, а також загальнонаукові методи абстрагування та синтезу. Аналітичну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, а також сучасні концепції сталого розвитку та екологізації економіки. **Результати дослідження.** Встановлено, що державне регулювання екологічного підприємництва забезпечує формування сприятливого інституційного середовища для розвитку «зеленої» економіки, сприяє підвищенню ефективності використання природних ресурсів, активізації інноваційної діяльності та зростанню конкурентоспроможності національної економіки. Обґрунтовано, що ефективність державного впливу значною мірою визначається узгодженістю регуляторних інструментів, стабільністю нормативно-правового середовища та рівнем інтеграції екологічних пріоритетів у систему економічної політики. Встановлено, що впровадження економічних стимулів, зокрема податкових пільг, фінансових механізмів підтримки та інструментів «зеленого» фінансування, сприяє активізації підприємницької діяльності у сфері екологізації виробництва. Доведено, що розвиток екологічного підприємництва формує передумови для структурної модернізації економіки, розширення інноваційного сектору та підвищення рівня енергетичної та ресурсної незалежності. **Наукова новизна.** Наукова новизна отриманих результатів полягає у розвитку теоретичних положень щодо визначення державного регулювання екологічного підприємництва як системного фактору економічного розвитку, а також у поглибленні методичних підходів до оцінки його впливу на ефективність національної економіки в умовах раціонального природокористування. **Практичне значення отриманих результатів.** Отримані результати можуть бути використані при формуванні державної економічної та екологічної політики, розробленні програм підтримки екологічного підприємництва, удосконаленні механізмів регулювання природокористування та прийнятті стратегічних управлінських рішень на рівні підприємств і держави.

Ключові слова: екологічне підприємництво, державне регулювання, національна економіка, раціональне природокористування, сталий розвиток, ресурсоефективність, екологічна політика.

UDC 330.15 JEL Classification: Q01; Q28; O44

Mykola Prokopenko. STATE REGULATION OF ECOLOGICAL ENTREPRENEURSHIP AS A FACTOR OF EFFECTIVE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY UNDER CONDITIONS OF RATIONAL NATURE MANAGEMENT

Purpose of the research is to substantiate the theoretical and methodological foundations of state regulation of ecological entrepreneurship as a factor of effective development of the national economy under conditions of rational nature management. *Methodology of research.* The study applies methods of systemic and structural analysis, institutional approach, comparative analysis, economic generalization, as well as general scientific methods of abstraction and synthesis. The analytical basis includes scientific works of domestic and foreign researchers, regulatory documents, and modern concepts of sustainable development and ecological transformation of the economy. *Findings.* It has been established that state regulation of ecological entrepreneurship ensures the formation of a favorable institutional environment for the development of the green economy, contributes to improving the efficiency of natural resource use, stimulates innovation activity, and increases the competitiveness of the national economy. It is substantiated that the effectiveness of state influence largely depends on the coherence of regulatory instruments, the stability of the legal framework, and the level of integration of environmental priorities into economic policy. The study reveals that the implementation of economic incentives, including tax benefits, financial support mechanisms, and green financing instruments, promotes the intensification of environmentally oriented business activities. It is proven that the development of ecological entrepreneurship creates prerequisites for structural modernization of the economy, expansion of the innovation sector, and strengthening of energy and resource independence. The research shows that strengthening institutional capacity, developing partnerships between the state and business, and implementing digital management tools will enhance regulatory effectiveness. *Originality.* The scientific novelty lies in the development of theoretical provisions regarding state regulation of ecological entrepreneurship as a systemic factor of economic development, as well as in the improvement of methodological approaches to assessing its impact on the efficiency of the national economy under conditions of rational nature management. Practical value. The obtained results can be used in the formation of state economic and environmental policy, development of support programs for ecological entrepreneurship, improvement of regulatory mechanisms of nature management, and strategic decision-making at both enterprise and national levels.

Keywords: ecological entrepreneurship, state regulation, national economy, rational nature management, sustainable development, resource efficiency, environmental policy.

Відомості про авторів / About the Authors

Прокопенко Микола Вікторович – Харківський національний автомобільно-дорожній університет, старший викладач кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: nvprokopenko@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4839-0154>. Моб. (050) 633-76-28.

Prokopenko Mykola – Kharkov National Automobile and Highway University, Senior Teacher at the Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ЯК ОСНОВА АНТИКРИЗОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА МАСШТАБОВАНОСТІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Клочко В.М., доцент, кандидат економічних наук

Чуйко Н.В., доцент, кандидат економічних наук

ТОВ «Харківський університет»

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності центральною проблемою управління залишається критична вразливість бізнесових структур перед зовнішніми шоками. Традиційна модель побудови організацій, що базується на жорсткій вертикальній ієрархії та принципах адміністративного примусу, демонструє свою неефективність у кризових ситуаціях. Основне протиріччя у тому, що ієрархічний підхід, орієнтований формальний контроль та мікроменеджмент, у моменти турбулентності породжує управлінський параліч, розмиття відповідальності й втрату швидкості реакції.

На практиці зберігається фундаментальна проблема «ручного управління»: більшість компаній залишаються залежними від особистого героїзму власника або окремих ключових співробітників, що робить бізнес масштабним «набором ризиків», а не автономним стратегічним активом. Таким чином, пошук та обґрунтування переходу від ієрархічної моделі до процесної, орієнтованої на вимірний результат та системну стійкість, є актуальним вектором сучасних досліджень.

Перед сучасною економічною наукою та бізнес-спільнотою стоїть низка надзвичайно важливих завдань:

1. У науковому аспекті: розробка методології трансформації бізнесу з суб'єктно-залежної моделі (управління людьми) в об'єктно-орієнтовану (управління процесами). Це дозволяє переглянути класичні канони антикризового менеджменту, змістивши акцент з оперативного «гасіння пожеж» на створення превентивних систем саморегуляції.

2. У практичному аспекті: створення прозорих і повторюваних бізнес-процесів безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість і ринкову вартість компанії; перехід до процесного підходу дозволяє мінімізувати втрати при ротації кадрів і скоротити витрати в періоди дефіциту ресурсів; формування чітких регламентів та «карт успіху» є необхідною умовою для експансії бізнесу через філіальні мережі або франчайзинг, що відповідає запитам суспільства на створення стійких робочих місць та розвиток конкурентного середовища.

Таким чином, дослідження механізмів переходу до процесного управління є необхідним кроком для забезпечення довгострокового виживання та зростання бізнесу в умовах перманентної кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання забезпечення стійкості бізнесу в умовах турбулентності є предметом гострих наукових дискусій. Аналіз наукового ландшафту за останні п'ять років дозволяє структурувати ключові внески та визначити ніші, які потребують заповнення.

Значний внесок у розробку стратегій адаптивності внесли О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник та О. В. Прохоренко, чії дослідження акцентують увагу на здатності підприємства до швидкої трансформації [1]. Розвиваючи цю тему, А. Череп, О. Череп та Ю. Огренич [2] запропонували науково-методичний підхід до оцінки внутрішніх факторів впливу на операційну діяльність, що створює базу для розуміння внутрішніх резервів стійкості.

Системний підхід до управління ризиками та фінансову стійкість як домінують виживання обґрунтували у своїх працях Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, М. В. Куницька-Іляш та Н. В. Наконечна [3]. Паралельно з цим, І. Тарасенко та К. Олефіренко [4, с. 9–14] довели важливість інтеграції аналітичних процесів для прийняття стратегічних рішень, що корелює з необхідністю переходу від інтуїтивного до регламентованого управління.

Вплив концепцій «Industry 4.0» та «Industry 5.0» на зміну економічних моделей досліджено Л. Калініченко [5]. Питання інноваційного відставання та технологічного зносу, які стримують розвиток українських підприємств, ґрунтовно проаналізовані І. С. Білою, В. С. Посною та О. О. Шевченко [6, с. 10–16]. Ці роботи підкреслюють, що без технологічного оновлення (зокрема управлінського) бізнес залишається вразливим.

Особливої ваги набувають дослідження 2024 року, так А. Длігач та А. Ставицький [7] ідентифікували цифрову трансформацію та гнучкість бізнес-моделей як головні чинники масштабування. О. Гавриш та ін. [8, с. 18–29] акцентували увагу на операційній гнучкості як механізмі виживання під час війни. У працях ряду зарубіжних вчених, антикризове управління розглядається в контексті регулювання соціально-економічних відносин та нової цифрової ери [9].

Додатково, дослідження в контексті стратегічного управління ресурсами [10, 11] підтверджують, що антикризові заходи мають бути послідовними та системними.

Попри значну кількість напрацювань, спостерігається певне розходження у підходах: більшість авторів фокусуються на фінансових показниках або зовнішніх чинниках, залишаючи «за дужками» внутрішню архітектуру управління. Зокрема:

1. Існує конфлікт між необхідністю жорсткого антикризового контролю та потребою в операційній гнучкості.

2. Недостатньо висвітлено механізм трансформації класичної ієрархічної структури (яка часто є джерелом ризику) у процесну модель саме як інструмент капіталізації.

3. Малодослідженим залишається питання виходу власника з операційного управління без втрати стійкості бізнесу в періоди турбулентності.

Обґрунтування процесного підходу як «антикрихкого» фундаменту та інструменту перетворення бізнесу на високоліквідний актив визначають наукову новизну та завдання даної статті.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на наявність фундаментальних досліджень у галузі менеджменту, низка критичних аспектів переходу від ієрархічних структур до процесних моделей в умовах кризи залишається поза межами системного наукового аналізу.

До найбільш значущих невирішених питань належать:

1. Методологія деконструкції «армійської» ієрархії в цивільному секторі. Більшість існуючих робіт визнають негнучкість вертикальних структур, проте практично відсутні дослідження, що пропонують конкретні алгоритми «безболісного» демонтажу надлишкових рівнів підпорядкування на користь процесних ланцюжків саме в моменти гострого дефіциту часу та ресурсів.

2. Вплив формалізації процесів на ринкову вартість (капіталізацію) бізнесу в кризу. У науковій літературі домінує операційний погляд на бізнес-процеси (як спосіб зниження витрат), тоді як аспект мінімізації ризиків для інвестора через відчуження управління від особистості власника залишається нерозкритим.

3. Психологічні та системні бар'єри переходу від «нагляду» до «аналітики». Мало уваги приділяється трансформації ролі середнього менеджменту, який в умовах кризи часто саботує процесний підхід, прагнучи зберегти ілюзію незамінності через мікроконтроль.

Тривалий час стабільність ринків дозволяла ієрархічним структурам маскувати свою неефективність за рахунок високої рентабельності. У умовах поточної турбулентності увага дослідників була зосереджена на тактичних заходах виживання (логістика, фінансові резерви), тоді як фундаментальний перегляд архітектури управління (перехід від «управління людьми» до «управління результатами») часто сприймався як довгостроковий, а не екстрений антикризовий захід.

Розуміння цих невирішених частин проблеми є критично важливим, оскільки без системної заміни «ручного управління» на автономні процеси будь-який тимчасовий успіх компанії під час кризи залежатиме від особистого героїзму лідерів, що робить бізнес-модель крихкою та неліквідною. Ігнорування проблеми «копіювання хаосу» унеможливило ефективне масштабування та вихід власника з операційного управління.

У цій роботі автор планує вирішити такі конкретні завдання:

1. Обґрунтувати концепцію процесу як стратегічного антикризового активу, що має власну вартість.

2. Розробити модель мінімізації рівнів ієрархії шляхом впровадження «інструкцій як карт успіху», що дозволить знизити невизначеність для виконавців.

3. Запропонувати критерії оцінки стійкості бізнесу, засновані на ступені повторюваності результату незалежно від зміни ключових співробітників.

Вирішення цих питань дозволить не тільки поглибити теоретичну базу антикризового менеджменту, але й надати власникам бізнесу практичний інструментарій для трансформації компанії в стійку, масштабовану систему.

Формулювання цілей статі. Актуальність даного дослідження продиктована критичною необхідністю трансформації класичних управлінських моделей, які в умовах перманентної кризи виявляють свою неспроможність. Традиційна ієрархічна структура, орієнтована на вертикаль влади та персональне підпорядкування, стає головною перешкодою для виживання та масштабування бізнесу.

Основною метою статті є науково-теоретичне обґрунтування переваг процесного підходу перед ієрархічним як фундаментального інструменту антикризового управління, що забезпечує стратегічну стійкість, автономність та капіталізацію підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі послідовно вирішуються такі завдання:

1. Провести концептуальне розмежування між процесним та ієрархічним підходами, виявивши причини деструктивного впливу «армійської» моделі управління на цивільні бізнес-системи в періоди нестабільності.

2. Обґрунтувати роль бізнес-процесів як стратегічного активу, що визначає не тільки операційну ефективність, але й інвестиційну привабливість (ліквідність) компанії через мінімізацію залежності від конкретних особистостей.

3. Розкрити механізми керованого масштабування (філіалізація, франчайзинг) на основі процесної моделі, що виключає ризик «реплікації хаосу».

4. Сформулювати принципи нової ролі менеджменту, що полягає в переході від директивного нагляду до системної аналітики та контролю відхилень у рамках регламентованих процесів.

5. Визначити критерії «автономності» бізнесу, що дозволяють власнику вийти з режиму операційного мікроконтролю без втрати керованості системою.

Об'єктивність та наукова обґрунтованість цих цілей ґрунтуються на синтезі положень системного аналізу та практичного досвіду антикризового менеджменту. Досягнення зазначених цілей дозволить запропонувати власникам бізнесу конкретну методологію перетворення компанії з нестійкої структури на стійку технологічну систему, здатну до зростання в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній практиці менеджменту фундаментальна суперечність у забезпеченні стабільності бізнесу зводиться до вибору між двома парадигмами управління: ієрархічною

(суб'єктно-орієнтованою) та процесною (об'єктно-орієнтованою). В умовах кризи цей вибір перестає бути питанням корпоративної культури і стає питанням виживання системи.

Ієрархічний підхід, що генетично сходить до армійських структур, базується на вертикалі влади та принципі безумовного підпорядкування. Однак перенесення цієї моделі в бізнес-середовище містить методологічну помилку. В умовах ведення бойових дій виконавець може не усвідомлювати кінцеву стратегічну мету, зосереджуючись на виконанні наказу. У бізнесі ж відсутність розуміння мети перетворює виконавця на пасивного учасника процесу, що призводить до розмиття відповідальності за рівнями ієрархії.

З наукової точки зору, ієрархічна модель створює «вузьке місце» у процесі прийняття рішень. У періоди ринкової турбулентності швидкість реакції системи наближається до нуля, оскільки будь-яка нестандартна дія вимагає багаторівневого узгодження. Це породжує ситуацію, яку можна класифікувати як «маскувальний хаос»: формально дисципліна дотримана, фактично – ефективність відсутня. Критична вразливість даної моделі в кризу проявляється через велику залежність від окремих персон: звільнення або хвороба ключового керівника призводить до паралічу відповідних операційних вузлів.

В основі процесного підходу лежить принцип деперсоналізації управління. Система будується не навколо посади, а навколо вимірюваної дії (результату). Кожен елемент бізнесу розглядається як ланка ланцюга, що має чітко специфікований «вхід», набір технологічних операцій і верифікований «вихід».

Спостереження авторів за компаніями, що впровадили процесну модель (наприклад, відповідно до стандартів ISO 9001 або методології Lean), показують, що такі системи мають властивість автономності. Помилки в цій парадигмі трактуються не як привід для адміністративного покарання, а як сигнал про необхідність оптимізації алгоритму процесу. Таким чином, управління переміщується з площини «особистих симпатій і страху» у площину об'єктивних цифр і регламентованого зворотного зв'язку.

Процесне управління безпосередньо впливає на ринкову вартість бізнесу. Власник, на відміну від найманого менеджера, орієнтований на довгострокову цінність. Процеси перетворюються з «операційної рутини» на актив за такими напрямками:

1. Повторюваність результату. Фінансовий результат стає передбачуваним. Під час оцінки бізнесу інвесторами система, здатна генерувати прибуток незалежно від «настрою» персоналу, оцінюється за мультиплікаторами, що значно перевищують оцінку «авторських» або «ручних» проектів, які становлять сукупність високих ризиків.

2. Кероване масштабування. Авторами виділено три шляхи зростання (нарощування маси, філіалізація, франчайзинг), кожен з яких неможливий без процесної бази. Філія – це копія оригінальної бізнес-технології. Якщо

технологія не описана, масштабування перетворюється на «реплікацію хаосу», де кожен новий підрозділ змушений «винаходити бізнес заново», позбавляючи власника контролю.

3. Вихід власника з операційного циклу. Процеси дозволяють трансформувати роль власника з «найдорожчого співробітника» у стратегічного інвестора. Контроль у такій системі будується на аналізі показників (KPI), а не на особистих перевірках.

Впровадження процесної моделі радикально змінює структуру витрат на управління. Інструкція в цій концепції виступає не як бюрократичне обмеження, а як «карта успіху», що усуває невизначеність для виконавця.

Спостереження авторів підтверджують, що в компаніях з високим рівнем зрілості процесів кількість рівнів менеджменту скорочується. Менеджери перестають виконувати функції «наглядачів» і переходять до ролі аналітиків відхилень. Їхнє завдання – моніторинг процесу та реагування на системні збої, що переводить управління з хаотичного «пожежного режиму» у планомірну роботу.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз ефективності управлінських підходів в умовах кризи

Критерій	Ієрархічний підхід	Процесний підхід
Домінанта управління	Підпорядкування та страх	Результат і логіка процесу
Реакція на кризу	Посилення мікроконтролю	Оптимізація регламентів
Залежність від кадрів	Критична (незамінні люди)	Мінімальна (замінність ланок)
Масштабованість	Зростання витрат і втрат контролю	Копіювання налагодженої технології

Джерело: власна розробка авторів

Дослідження доводить, що процесний підхід є основою антикризового управління. Він не лише забезпечує операційну свободу власника, а й створює стійку конкурентну перевагу. У той час як продукти та ціни легко копіюються конкурентами, вибудована роками культура виконання та оптимізовані процеси є активом, який важко відтворити і який гарантує виживання та зростання бізнесу в довгостроковій перспективі.

Висновки з проведеного дослідження. У результаті проведеного дослідження було здійснено комплексний аналіз двох фундаментальних парадигм управління та обґрунтовано переваги процесно-орієнтованої моделі як основи антикризової стійкості підприємства. Отримані результати дають змогу сформулювати такі узагальнення:

1. Доведено, що традиційна ієрархічна модель, побудована за армійським зразком, у цивільному бізнесі стає деструктивною в періоди економічної нестабільності. Встановлено, що заміна вертикалі персонального підпорядкування логікою виконання операцій дозволяє нівелювати «параліч рішень», властивий жорстким структурам, і перетворити систему з інертної на адаптивну.

2. Встановлено, що ефективно описані та впроваджені бізнес-процеси є не просто елементом операційної діяльності, а капіталізованим активом. Повторюваність результату, що досягається завдяки процесуальному підходу, мінімізує ризики інвесторів і підвищує ринкову вартість компанії, роблячи її привабливою для масштабування та продажу.

3. Доведено, що лише за наявності чітких технологічних карт (інструкцій) можливе ефективне розширення бізнесу через філії або франчайзинг без втрати якості та контролю. Обґрунтовано, що перехід до управління за показниками звільняє власника від мікроменеджменту, трансформуючи його роль з операційного виконавця у стратегічного контролера.

4. З'ясовано, що в умовах антикризового управління роль менеджера має еволюціонувати від «наглядача» до аналітика системних відхилень. Це дозволяє оптимізувати управлінський апарат, зменшити адміністративні витрати та підвищити внутрішню прозорість організації.

Усі завдання, поставлені на початку дослідження, були повністю виконані. У статті розкрито сутність конфлікту між ієрархією та процесом, обґрунтовано механізми антикризової трансформації та надано рекомендації щодо підвищення ліквідності бізнесу через процесну стійкість.

Подальшого вивчення потребують питання цифровізації процесних моделей з використанням штучного інтелекту для автоматичного виявлення системних збоїв. Важливим напрямом майбутніх досліджень є розробка галузевих стандартів «карт успіху» для малого та середнього бізнесу, що дозволить швидше адаптувати підприємства до умов глобальної конкуренції.

Подальші дослідження можуть бути успішно реалізовані в рамках теорії обмежень та концепції «антикрихкості», що дозволить глибше проаналізувати здатність бізнес-процесів не просто виживати, а розвиватися в умовах хаосу та невизначеності.

Конфлікт інтересів: Автори заявляють, що не мають конфлікту інтересів щодо публікації цієї статті.

Перелік посилань

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Прохоренко О.В. Управління адаптивністю підприємств у контексті реалізації стратегічних змін : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 216 с.

2. Череп А., Череп О., Огренич Ю. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових

підприємств у кризових умовах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 1 (42). С. 134-144. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.42.2022.3681>.

3. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Куницька-Іляш М.В. [та ін.] Економічна безпека суб'єктів господарювання та держави: аспект гарантування фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей національної економіки України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 22-30. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7769997>.

4. Tarasenko I., Olefirenko K. Sustainable development of industrial enterprises as an object of strategic management. *Economic Sustainability and Business Practices*. 2025. № 2 (2). P. 9-14.

5. Калініченко Л. Цифрова ера: трансформація та виклики перехідного періоду від «Industry 4.0» до «Industry 5.0». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-5>.

6. Біла І. С., Посна В. С., Шевченко О. О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. *Наукові записки НАУКМА. Економічні науки*. 2023. Т. 8, вип. 1. С. 10-16.

7. Dligach A., Stavytskyu A. Resilience factors of Ukrainian micro, small, and medium-sized business. *Economies*. 2024. Vol. 12, Iss. 12. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies12120319>.

8. Gavrysh O., Gavrysh Iu., Matiukhina A. et al. The first year's impact of the full-scale war on Ukrainian business. *Economics of Development*. 2024. Vol. 23, № 1. P. 18-29. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/1.2024.18>.

9. Kraus S., Durst S., Ferreira J. et al. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*. 2022. Vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>.

10. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.

11. Єпіфанова І. Ю., Болотнов Д. Г. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335-338.

References:

1. Kuzmin, O.Ye., Melnyk, O.H. and Prokhorenko, O.V. (2022), Management of enterprise adaptability in the context of strategic change implementation: monograph [Upravlinnia adaptyvnosti pidpriemstv u konteksti realizatsii stratehichnykh zmin]Lviv Polytechnic Publishing House, Lviv, 216 p.

2. Cherep, A., Cherep, O. and Ohrenych, Yu. (2022), Improvement of the scientific and methodological approach to assessing the influence of factors on the use of the mechanism for forming a strategy of anti-crisis management of operational activities of industrial enterprises in crisis conditions [Udoskonalennia naukovometodychnoho pidkhodu do otsinky vplyvu faktoriv na vykorystannia mekhanizmu formuvannia stratehii antykrizovoho upravlinnia operatsiinoiu diialnistiu

promyslovykh pidpryiemstv u kryzovykh umovakh], *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, No. 1 (42), P. 134–144. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3681>.

3. Vasylytsiv, T.H., Lupak, R.L., Kunytska-Iliash, M.V. et al. (2023), Economic security of business entities and the state: the aspect of ensuring financial and economic security of priority sectors of the national economy of Ukraine [Ekonomichna bezpeka subiektiv hospodariuvannia ta derzhavy: aspekt harantuvannia finansovo-ekonomichnoi bezpeky priorytetnykh haluzei natsionalnoi ekonomiky Ukrainy], *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, No. 37, P. 22–30. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7769997>.

4. Tarasenko, I. and Olefirenko, K. (2025), Sustainable development of industrial enterprises as an object of strategic management, *Economic Sustainability and Business Practices*, No. 2 (2), P. 9-14.

5. Kalinichenko, L. (2024), Digital era: transformation and challenges of the transition period from ‘Industry 4.0’ to ‘Industry 5.0’ [Tsyfrova era: transformatsiia ta vyklyky perekhidnoho periodu vid «Industry 4.0» do «Industry 5.0»], *Economy and Society*, No. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-5>.

6. Bila, I.S., Posna, V.S. and Shevchenko, O.O. (2023), Innovative development as a factor of post-war reconstruction of Ukraine’s economy. [Innovatsiinyi rozvytok yak chynnyk povoiennoi vidbudovy ekonomiky Ukrainy], *NaUKMA Research Papers. Economics*, Vol. 8, issue 1, P. 10-16

7. Dligach, A. and Stavvytsky, A. (2024), Resilience factors of Ukrainian micro, small, and medium-sized business, *Economies*, Vol. 12, issue 12. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies12120319>.

8. Gavrysh, O., Gavrysh, Iu., Matiukhina, A. et al. (2024), “The first year’s impact of the full-scale war on Ukrainian business”, *Economics of Development*, vol. 23, no. 1, pp. 18–29. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/1.2024.18>.

9. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. et al. (2022), Digital transformation in business and management research: an overview of the current status quo, *International Journal of Information Management*, Vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>.

10. Hrynko, T., Hviniashvili, T. and Kaliberda, M. (2023), Strategic management of the enterprise in the digital economy [Stratehichne upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky], *Economy and Society*, No. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.

11. Yepifanova, I.Yu. and Bolotnov, D.H. (2022), The place of strategy in the system of anti-crisis management of enterprises [Mistse stratehii v systemi antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvamy], *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, No. 3, P. 335–338

Стаття надійшла: 16.04.2026. Стаття прийнята: 23.04.2026.
Стаття опублікована: 29.05.2026.

Відкритий доступ: CC BY 4.0.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 005.332.4:005.591.4:334.72. JEL Classification: L21, L25, L26, M11

Ключко В.М., Чуйко Н.В. ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ЯК ОСНОВА АНТИКРИЗОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА МАСШТАБОВАНОСТІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Мета. Основною метою статті є науково-теоретичне обґрунтування переваг процесного підходу перед ієрархічним як фундаментального інструменту антикризового управління, що забезпечує стратегічну стійкість, автономність та капіталізацію підприємства. **Методика дослідження.** У ході дослідження було застосовано комплексний науковий інструментарій, що включає системний аналіз організаційних структур, метод порівняльного аналізу управлінських парадигм, а також синтез положень теорії обмежень та концепції антикризовості. Використання аналітичного моделювання дозволило виявити пряму кореляцію між рівнем формалізації процесів та швидкістю адаптації компаній до шоківих впливів зовнішнього середовища. **Результати.** У статті аргументовано доведено, що ієрархічна структура, яка копіює принципи армійського єдиноначальності, провокує у цивільному бізнесі розмиття відповідальності та управлінський параліч у кризових точках. Автором запропоновано концепцію процесу як стратегічного нематеріального активу, цінність якого полягає у передбачуваності та повторюваності фінансового результату незалежно від кадрових ротацій. Розкрито логіку масштабування через створення «карт успіху», які мінімізують невизначеність для лінійного персоналу та трансформують функції менеджменту з наглядових в аналітичні. Встановлено, що деперсоналізація системи управління істотно знижує ризиковий дисконт при оцінці бізнесу інвесторами, перетворюючи компанію на ліквідний товар на ринку капіталу. **Наукова новизна.** У результаті проведеного дослідження було здійснено комплексний аналіз двох фундаментальних парадигм управління та обґрунтовано переваги процесно-орієнтованої моделі як основи антикризової стійкості підприємства. Доведено, що традиційна ієрархічна модель, побудована за армійським зразком, у цивільному бізнесі стає деструктивною в періоди економічної нестабільності. Встановлено, що заміна вертикалі персонального підпорядкування логікою виконання операцій дозволяє нівелювати «параліч рішень», властивий жорстким структурам, і перетворити систему з інертної на адаптивну. Встановлено, що ефективно описані та впроваджені бізнес-процеси є не просто елементом операційної діяльності, а капіталізованим активом. Повторюваність результату, що досягається завдяки процесуальному підходу, мінімізує ризики інвесторів і підвищує ринкову вартість компанії, роблячи її привабливою для масштабування та продажу. Доведено, що лише за наявності чітких технологічних карт (інструкцій) можливе ефективне розширення бізнесу через філії або франчайзинг без втрати якості та контролю. Обґрунтовано, що перехід до управління за показниками звільняє власника від мікроменеджменту,

трансформуючи його роль з операційного виконавця у стратегічного контролера.

З'ясовано, що в умовах антикризового управління роль менеджера має еволюціонувати від «наглядача» до аналітика системних відхилень. Це дозволяє оптимізувати управлінський апарат, зменшити адміністративні витрати та підвищити внутрішню прозорість організації. **Практична значущість результатів дослідження** полягає у можливості їхнього безпосереднього впровадження в діяльність підприємств реального сектору економіки, компаній сфери послуг, а також організацій, що готуються до масштабування через філіальні мережі або франчайзинг. Очікуваний ефект від впровадження результатів дослідження виявляється у суттєвому підвищенні антикризової стійкості системи за рахунок переходу від суб'єктивного мікроконтролю до об'єктивного управління за показниками. Це забезпечує стабільну повторюваність фінансового результату незалежно від кадрових змін, мінімізує адміністративні витрати через оптимізацію управлінського апарату та дозволяє власнику вийти з операційного циклу, зосередившись на стратегічному розвитку.

Ключові слова: управління ризиками, стратегічна стійкість, деперсоналізація управління, менеджмент, масштабованість, капіталізація активів, організаційна архітектура, автономність системи.

UDC 005.332.4:005.591.4:334.72. JEL Classification: L21, L25, L26, M11

Klochko V., Chuiko N. PROCESS APPROACH AS THE BASIS FOR ANTI-CRISIS RESILIENCE AND SCALABILITY OF MODERN BUSINESS

Purpose. The primary goal of the article is to provide a scientific and theoretical substantiation of the advantages of the process approach over the hierarchical one as a fundamental anti-crisis management tool that ensures strategic resilience, autonomy, and capitalization of the enterprise. **Methodology.** The study employed a comprehensive set of scientific tools, including a systems analysis of organizational structures, a comparative analysis of management paradigms, and a synthesis of the Theory of Constraints and the concept of anti-fragility. Analytical modeling was used to identify a direct correlation between the level of process formalization and the speed of a company's adaptation to external environmental shocks. **Results.** The article argues and proves that a hierarchical structure mirroring military principles of unity of command leads to a blurring of responsibility and management paralysis at crisis points within civilian business. The author proposes the concept of the "process" as a strategic intangible asset, the value of which lies in the predictability and repeatability of financial results regardless of staff turnover. The logic of scaling through the creation of "success maps" is revealed, which minimizes uncertainty for linear personnel and transforms management functions from supervisory to analytical. It is established that the depersonalization of the management system significantly reduces the risk discount in business valuation by investors, turning the company into a liquid commodity on the capital market. **Scientific Novelty.** As a result of the study, a comprehensive analysis of two fundamental management paradigms was conducted, substantiating the advantages of the process-oriented model as the basis for enterprise anti-crisis resilience. It is proven that the traditional hierarchical model becomes destructive in civilian business during periods of economic instability. It is established that replacing the vertical of personal subordination with the logic of operational execution mitigates the "decision paralysis" inherent in rigid structures, transforming the system from inert to adaptive. The study finds that effectively described and implemented business processes are not merely elements of operations but capitalized assets. The repeatability of results achieved through the process approach minimizes investor risks and increases market value, making the company attractive for scaling and sale. It is demonstrated that effective business expansion through branches or franchising is only possible with clear technological maps (instructions) that maintain quality and control. The transition to management by indicators is shown to free the owner from micromanagement, transforming their role from operational executor to strategic controller. It is found that under anti-crisis management, the manager's role must evolve from a "supervisor" to an analyst of systemic deviations, allowing for the optimization of the management apparatus and increased internal transparency. **Practical Significance.** The results can be directly implemented in the operations of real-sector enterprises, service companies, and organizations preparing for scaling via branch networks or franchising. The proposed approaches are relevant for investment and consulting firms during pre-sale business valuations, as they transform

operational routine into a capitalized asset. Additionally, the depersonalization methodology can be adapted for government institutions to enhance transparency and administrative efficiency. **Expected Effect.** Implementation of the findings significantly increases the anti-crisis resilience of the system by shifting from subjective micro-control to objective management by indicators. This ensures stable repeatability of financial results independent of personnel changes, minimizes administrative costs, and allows the owner to exit the operational cycle to focus on strategic development. Ultimately, the business receives a "success map" that transforms chaotic staff actions into a coordinated technological process capable of rapid adaptation and growth in turbulent market conditions.

Keywords: risk management, strategic resilience, depersonalization of management, scalability, management, asset capitalization, organizational architecture, system autonomy.

Відомості про авторів / About the Authors

Клочко Віталій Миколайович - канд. екон. наук, доцент, ТОВ «Харківський університет», доцент кафедри управління, бізнес-адміністрування та інформаційних технологій, м. Харків, Україна; e-mail: vitaliyklochko26@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4100-1838>.

Klochko Vitalii – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, LLC “Kharkiv University”, Associate Professor of the Department of Management, Business Administration and Information Technologies, Kharkiv, Ukraine; e-mail: vitaliyklochko26@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4100-1838>.

Чуйко Наталія Василівна - канд. екон. наук, доцент, ТОВ «Харківський університет», доцент кафедри управління, бізнес-адміністрування та інформаційних технологій, м. Харків, Україна; e-mail: Natasha_Chuyko@ukr.net; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9066-7105>. Моб. (066) 712-86-65.

Chuiko Nataliia – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, LLC “Kharkiv University”, Associate Professor of the Department of Management, Business Administration and Information Technologies, Kharkiv, Ukraine; e-mail: Natasha_Chuyko@ukr.net; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9066-7105>.

УДК 338.5:69.003 DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2026.36.142>
JEL Classification: L74, M11, M21

АДАПТАЦІЯ КОШТОРИСНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ ДО ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ БУДІВЕЛЬНОГО ВИРОБНИЦТВА

Юрченко О.В., канд. екон. наук, доцент

Савченко О.С., канд. тех. наук, доцент

Сумський національний аграрний університет

Нестеренко В.Ю., канд. екон. наук, доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку будівельної галузі характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю економічних процесів, змінами у технологіях та організації будівельного виробництва. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема забезпечення достовірності та обґрунтованості визначення вартості будівництва, яка формується на основі кошторисного ціноутворення.

Кошторисна вартість будівництва є ключовим економічним показником, що відображає сукупні витрати на реалізацію будівельного проекту та визначає ефективність інвестиційної діяльності у галузі. Вона формується на основі кошторисної документації, що враховує обсяги робіт, ресурси, технології виконання робіт та нормативні показники. Водночас специфіка будівельної продукції, яка має індивідуальний характер і залежить від конкретних умов реалізації проекту, обумовлює необхідність застосування індивідуальних підходів до визначення її вартості.

Система кошторисного ціноутворення покликана забезпечити визначення вартості будівництва на всіх стадіях інвестиційного процесу, сприяти ефективному використанню ресурсів і впровадженню організаційно-технологічних рішень. Однак сучасні зміни в організації будівельного виробництва (ускладнення логістичних процесів, зміна технологій, нестабільність ресурсного забезпечення, вплив воєнних та кризових факторів) істотно впливають на структуру витрат і механізми їх формування. За таких умов традиційні підходи до кошторисного ціноутворення не повною мірою враховують організаційні особливості будівельного виробництва, що призводить до зниження точності кошторисних розрахунків, виникнення ризиків перевитрат та неефективного використання ресурсів. Отже виникає об'єктивна необхідність адаптації системи кошторисного ціноутворення до змін в організації будівельного виробництва, що і визначає актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика кошторисного ціноутворення у будівництві є предметом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. У наукових працях значна увага

приділяється теоретичним основам формування вартості будівельної продукції, методам розрахунку кошторисної вартості та удосконаленню нормативної бази ціноутворення.

Зокрема, у науковій літературі [1-3] розглядається економічна сутність ціни в будівництві як грошового вираження витрат на створення будівельної продукції, що формується з урахуванням обсягів робіт, технологій та ресурсного забезпечення. Дослідники підкреслюють, що специфіка будівництва, пов'язана з унікальністю кожного об'єкта, зумовлює застосування кошторисного методу як основного інструменту ціноутворення.

Окремий напрям досліджень присвячено питанням кошторисного нормування та нормативного забезпечення процесу визначення вартості будівництва. В роботах [4, 5] встановлено, що система кошторисних норм і нормативів є базовим інструментом регулювання ціноутворення та забезпечує єдність підходів до визначення вартості будівництва, особливо при використанні бюджетних коштів. Також тут також акцентується увага на взаємозв'язку кошторисного ціноутворення з організацією будівельного виробництва. Зокрема, зазначається, що методика визначення вартості будівництва тісно пов'язана з технологією та організацією виконання робіт, що визначає структуру витрат і рівень їх обґрунтованості. У цьому контексті важливого значення набувають дослідження, спрямовані на врахування організаційно-технологічних факторів при формуванні кошторисної вартості.

Водночас у сучасних умовах все більшої актуальності набуває цифровізація будівельної галузі, яка суттєво трансформує підходи до кошторисного ціноутворення. У наукових дослідженнях останніх років [6-8] значна увага приділяється впровадженню інформаційних технологій у процеси визначення вартості будівництва, зокрема використанню спеціалізованого програмного забезпечення, баз даних та автоматизованих систем кошторисних розрахунків, а також технологій інформаційного моделювання будівель (BIM).

Невирішені складові загальної проблеми. Разом з тим, сучасні наукові підходи приділяють недостатню увагу питанням адаптації кошторисного ціноутворення до динамічних змін в організації будівельного виробництва, зокрема в умовах економічної нестабільності, інфляційних процесів та трансформації логістичних і ресурсних потоків. Наявні дослідження, як правило, розглядають окремо питання ціноутворення або організації будівництва, що не дозволяє сформулювати комплексний підхід до вирішення зазначеної проблеми.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає у розвитку та обґрунтування теоретичних засад адаптації кошторисного ціноутворення до динамічних змін в організації будівельного виробництва в умовах економічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Будівельна продукція представляє собою матеріальні та нематеріальні результати основної діяльності будівельної організації, які умовно можна розділити на дві основні групи. Перша група включає продукти фізичної форми, такі як будівлі та споруди, які

є конкретними проявами будівельних зусиль. Друга група включає нефізичні продукти, що характеризуються виробничими послугами, які підвищують або відновлюють вартість існуючих активів та охоплюють низку заходів, спрямованих на покращення або підтримку корисності та функціональності побудованих об'єктів.

Ціни на будівельну продукцію залежать від кількох унікальних факторів, властивих природі цієї продукції. Відмінні характеристики будівельної діяльності, такі як варіативність обсягу проєкту, конкретні умови розташування, витрати на матеріали та робочу силу, нормативні вимоги та індивідуальний характер багатьох будівельних проєктів, усе це сприяє складності визначення цін. Розуміння таких особливостей має важливе значення для точної оцінки економічної цінності будівельної продукції та розробки ефективних стратегій ціноутворення, які відображають як матеріальні, так і нематеріальні компоненти будівельної продукції (табл. 1).

Таблиця 1 – Особливості будівельної продукції (складено авторами на основі [1, 3])

Специфічні особливості будівельної продукції	Фактори впливу на вартість будівельної продукції
Індивідуальність	Складність визначення вартості, перевага усереднених норм і розцінок у системі ціноутворення
Різноманітність видів	Особливості при формуванні вартості кожного виду продукції
Відсутність взаємозамінності	Зниженні рівня конкуренції і обмеження вільного характеру ціноутворення
Територіальна закріпленість об'єкта	Залежність вартості від характеру території будівництва
Крупногабаритність одиниці продукції	Необхідність створення додаткового виду продукції – кошторисної документації
Невід'ємність технологічного, енергетичного та іншого обладнання від об'єкта будівництва	Включення до вартості будівельної продукції вартості обладнання, яке не є будівельною продукцією

Ціноутворення в будівництві базується на трьох основних принципах. Перший – ціноутворення за принципом витрати-плюс, коли ціна визначається шляхом додавання норми прибутку до загальної вартості виробництва, включаючи матеріали, працю та накладні витрати. Другий принцип – це ціноутворення на основі попиту та пропозиції, яке встановлює ціни відповідно до ринкової динаміки та має на меті збалансувати кількість товарів, що пропонуються, з кількістю попиту. Третій принцип – це ціноутворення на

основі ринкової конкуренції, коли ціни залежать від умов конкуренції та встановлюються для вигідного позиціонування продукції на ринку [1, 3, 4]. На практиці ці принципи ціноутворення часто поєднуються для створення збалансованого підходу, який враховує різні фактори, що впливають на ціни.

Аналіз концепцій ціноутворення показує, що ціни складаються з двох основних компонентів: собівартості виробництва, яка визначається факторами, задіяними у виробництві продукту, і ринкової грошової складової, на яку впливають попит, пропозиція, конкуренція та інші ринкові сили [1-3, 7]. На вплив цих факторів ціноутворення впливають економічні умови, включаючи зміни у вартості робочої сили, типу та життєвому циклі продукції, її якості та балансі між ринковим попитом і пропозицією. Таким чином, ціни відображають як процес виробництва, так і вплив динаміки ринку, державного регулювання, конкуренції та життєвого циклу продукту.

Крім того на процес формування кошторисної вартості інвестиційного проекту впливає низка макроекономічних факторів, включаючи загальну економічну, кредитну та податкову політику країни, а також поточні та прогнозовані темпи інфляції, ціни та тарифи на матеріали, трудові ресурси, транспорт, енергія, роботи та послуги. Ефективне управління вартістю проекту в першу чергу пов'язане з управлінням вартістю ресурсів, необхідних для його реалізації.

У будівництві кошторисні витрати мають вирішальне значення, оскільки вони є основою для визначення капітальних вкладень і фінансування, а кошториси, в свою чергу, допомагають встановити договірні ціни на будівельні проекти, управляти витратами на завершені роботи та покривати витрати на закупівлю та доставку обладнання. Точна оцінка витрат необхідна для оцінки економічної ефективності проєктів і забезпечення належного фінансового планування.

Державне регулювання ціноутворення в будівельній галузі є тривалим через високу потребу в інфраструктурі та залучення держави до розвитку інфраструктури. Як наслідок, регіональні бюджети часто є основним джерелом інвестицій у будівництво, що підкреслює важливість участі держави в ціноутворенні та інвестиційних рішеннях. Отже, важливе практичне значення для підприємств будівельної галузі має формування цін і собівартості будівельної продукції під час фінансового планування, особливо в рамках вільного ціноутворення. Стратегія ціноутворення на будівельну продукцію повинна ґрунтуватися на вільних договірних цінах, які встановлюються детальною кошторисною документацією [2, 9]. При визначенні ціни будівельного проєкту важливо враховувати не лише базові витрати, зазначені в цих оцінках, але й унікальні характеристики кожного проєкту та відповідні ринкові фактори.

Методи регулювання цін на будівельну продукцію значно відрізняються в розвинених країнах, відображаючи низку підходів від прямого адміністративного контролю до більш м'яких ринкових стимулів (табл. 2). Незважаючи на ці відмінності, одна спільність полягає в тому, що більшість

урядів віддають пріоритет регулюванню будівництва інфраструктури через її критичне значення для економічного розвитку та суспільного добробуту.

Таблиця 2 – Методи впливу держави на ціноутворення у будівництві та інструменти їх реалізації (міжнародний досвід) [10, 11])

Країна	Методи впливу на ціни будівництва	Інструменти впливу
Швейцарія	Зовнішній вплив, контроль за рівнем цін для відображення результатів впливу	Надання субсидій, зокрема дорожньому і залізничному будівництву
Ірландія	Зовнішній вплив, контроль за рівнем цін для відображення результатів впливу	Надання субсидій на будівництво будівель
Китай	Монопольний державний контроль будівельної галузі	Адміністративно встановлюються ціни на будівельні машини та енергоресурси, деякі види сталі і сталевого прокату, тарифи на перевезення, регулювання норм прибутку
Японія	Монопольний державний контроль будівельної галузі	Закон про будівельне нормування містить цілі та функціональні вимоги, застосування японських промислових та агропромислових стандартів

Міжнародна практика визначення вартості будівництва показує, що відмова від обов'язкових, затверджених державою стандартів може підвищити ефективність капіталовкладень і надати підрядникам кращі інструменти для планування та бюджетування. Різні глобальні системи, наприклад стандарти ISO пропонують різні підходи до технічного регулювання. Загалом, критичний аналіз та обмін останніми дослідженнями та практиками між вітчизняними, міжнародними та європейськими будівельними науками є важливими для просування галузі та адаптації до нових викликів.

Фундаментальні зміни в економічній системі, цінній політиці та законодавчій базі України підкреслюють необхідність оновленої системи регулювання ціноутворення та кошторисного регулювання у будівництві. Нова система охоплює сукупність принципів, концептуальних засад, методів та нормативно-інформаційних основ формування цін на будівельну продукцію. Основною метою нормативно-кошторисної документації є створення єдиної ціноутворювальної та кошторисної бази та забезпечення методологічної узгодженості при встановленні цін на будівельну продукцію [7].

Нині ефективність кошторисного регулювання та стан нормативно-інформаційної бази суттєво впливають на будівельну та інвестиційну сфери.

Перехід від контрольованої державою економіки до ринкової призвів до розпаду попередньої системи регулювання, її організаційна структура та кваліфікована робоча сила в основному розформовані. Незважаючи на це, залишки кошторисно-нормативної бази продовжують використовуватися в ринкових умовах. Цей контекст вимагає прийняття підходу до ціноутворення в будівництві, заснованого на витратах, який спирається на розгалужену систему розрахункових стандартів, що регулюють споживання ресурсів і витрати. Якщо споживання ресурсів визначається оптимальними параметрами робочого процесу, то на показники витрат впливають ринкові умови, регіональні фактори, технічні вимоги та інші змінні.

Висновки з проведеного дослідження. У результаті проведеного дослідження встановлено, що кошторисне ціноутворення у будівництві є складною багатофакторною системою, яка формується під впливом як внутрішніх (організаційно-технологічних), так і зовнішніх (економічних, інституційних, ринкових) чинників. Специфіка будівельної продукції, зокрема її індивідуальний характер, територіальна прив'язаність, значна ресурсоемність та залежність від умов реалізації проекту, зумовлює необхідність застосування гнучких підходів до визначення її вартості.

Доведено, що сучасні зміни в організації будівельного виробництва, пов'язані з ускладненням логістичних процесів, нестабільністю ресурсного забезпечення, впливом інфляційних процесів та загальною економічною нестабільністю, істотно трансформують структуру витрат і механізми формування кошторисної вартості. Це, у свою чергу, знижує ефективність традиційних підходів до кошторисного ціноутворення, які переважно базуються на статичних нормативних показниках.

Обґрунтовано, що адаптація кошторисного ціноутворення до змін в організації будівельного виробництва повинна передбачати інтеграцію організаційно-виробничих факторів у процес формування вартості будівництва, зокрема через урахування технологічних рішень, особливостей виконання робіт, логістичних умов та варіативності ресурсного забезпечення. Такий підхід сприятиме підвищенню точності кошторисних розрахунків і ефективності управління витратами будівельних проєктів.

Узагальнення міжнародного досвіду показало, що ефективність ціноутворення у будівництві значною мірою залежить від поєднання державного регулювання та ринкових механізмів, а також від рівня розвитку нормативно-інформаційної бази. В умовах трансформації економіки України особливого значення набуває модернізація системи кошторисного регулювання з урахуванням сучасних викликів та тенденцій розвитку галузі.

Таким чином, проведене дослідження дозволило сформулювати теоретичні засади адаптації кошторисного ціноутворення до змін в організації будівельного виробництва, що забезпечує підвищення обґрунтованості визначення вартості будівництва, мінімізацію ризиків перевитрат та підвищення ефективності реалізації будівельних проєктів.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням прикладних інструментів адаптивного кошторисного ціноутворення, зокрема моделей прогнозування вартості будівництва з урахуванням динамічних змін ринкового середовища та поглибленням використання цифрових технологій у процесах управління будівельними проектами.

Конфлікт інтересів: Автори заявляють, що не мають конфлікту інтересів щодо публікації цієї статті.

Перелік посилань

1. Левченко Н., Рябічко Г., Бутрім О. Модифікація кошторисної документації з визначення вартості об'єктів будівництва. *Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем*. 2023. № 2. С. 156-170. URL: <https://purses.zp.edu.ua/article/view/302241> (дата звернення: 01.03.2026).

2. Верюгіна Л., Лукін Д., Безбабічева О., Лукін О. Сучасні реалії розробки кошторисної документації на будівництво транспортних споруд в умовах переходу до технологій BIM. *Grail of Science*. 2024. № 44. С. 171-180. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.04.10.2024.021>.

3. Суровцева Ю. В. Синергетичні підходи до систем ціноутворення будівельної продукції в умовах ринку. *Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст». Серія: економічні науки*. 2008. № 85. С. 277-281. URL: <https://khges.kname.edu.ua/index.php/khges/article/view/1818> (дата звернення: 01.03.2026).

4. Менеїлюк О. І., Нікіфоров О. Л. Розширення області застосування та перспективи розвитку кошторисного нормування в будівництві. *Будівельне виробництво*. 2019. № 1(66). С. 11-21. DOI: <https://doi.org/10.36750/2524-2555.66.11-21>.

5. Ющенко Н. Кошторисні норми України: Настанова з визначення вартості будівництва. *РАДНИК: Портал Державних Закупівель України. Радник у сфері закупівель: консультації, новини, аналітика та навчання*. URL: <https://radnuk.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/knunastanova-z-vyznachennya-vartosti-budivnycztva.pdf> (дата звернення: 01.03.2026).

6. Кононенко Л. В., Савченко В. М., Слонь В. В. Формування кошторисної документації у будівництві в умовах впровадження цифрових технологій: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-90>.

7. Січний С. Б. Бази даних ринкових цін на матеріально-технічні ресурси в системах управління вартістю будівництва. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-99>.

8. Київська К., Лузіна Ю. Перспективи впровадження BIM-технологій у вітчизняній будівельній галузі. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 46. С. 63-69. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.46.63-69>.

9. Нестеренко В. Ю., Юрченко О. В., Савченко О. С., Савченко Л. Г. Дослідження сучасних рішень для визначення кошторисної вартості та

економічних показників інвестиційно-будівельного процесу. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2024. № 33. С. 103-114. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.33.103>.

10. Шумак Л. В., Локтіонова Я. Ф. Аналіз системи ціноутворення проектних робіт в ряді зарубіжних країн. *Будівельне виробництво*. 2021. № 71. С. 54-62.

11. Чертков О. Ю., Шумак Л.В., Распутний Д. С. Аналіз факторів впливу на ефективність проектних рішень. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2024. № 53(2). С. 123-141. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(2\).123-141](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(2).123-141).

References

1. Levchenko, N., & Riabichko, H., Buhrim, O. (2023), Modification of cost estimate documentation for determining the value of construction projects [Modyfikatsiia koshtorysnoi dokumentatsii z vyznachennia vartosti ob'ektiv budivnytstva], *Entrepreneurship and Management of Socio-Economic Systems*, No. 2, P. 156-170, URL: <https://purses.zp.edu.ua/article/view/302241> (last accessed 01 March 2026).

2. Veriutina, L., & Lukin, D., Bezbabicheva O., Lukin O. (2024), Current realities of preparing cost estimates for the construction of transport infrastructure during the transition to BIM technologies [Suchasni realii rozrobky koshtorysnoi dokumentatsii na budivnytstvo transportnykh sporud v umovakh perekhodu do tekhnolohii VIM], *Grail of Science*, No. 44, P. 171-180. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.04.10.2024.021>.

3. Surovtseva, Yu. (2008), Synergistic approaches to pricing systems for construction products in a market economy [Synerhetychni pidkhody do system tsinoutvorennia budivnelnoi produktsii v umovakh rynku], *Scientific and Technical Collection 'Municipal Services'. Series: Economic Sciences*, No. 88, P. 277-281, URL: <https://khges.kname.edu.ua/index.php/khges/article/view/1818> (last accessed 01 March 2026).

4. Meneiliuk, O., & Nikiforov, O. (2019), Expanding the scope of application and prospects for the development of cost estimation standards in construction [Rozshyrennia oblasti zastosuvannia ta perspektyvy rozvytku koshtorysnoho normuvannia v budivnytstvi], *Construction Industry*, No. 1(66), P. 11-21. <https://doi.org/10.36750/2524-2555.66.11-21>.

5. Iushchenko, N. (N.d.), Cost Estimation Standards of Ukraine: Guidelines for Determining Construction Costs [Koshtorysni normy Ukrainy: Nastanova z vyznachennia vartosti budivnytstva], *RADNYK: Ukraine's Public Procurement Portal. Procurement Advisor: advice, news, analysis and training*, URL: <https://radnuk.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/knunastanova-z-vyznachennya-vartosti-budivnyctva.pdf> (last accessed 01 March 2026).

6. Kononenko, L., & Savchenko, V., Slon, V. (2025), The preparation of cost estimates in construction in the context of digital technology implementation: current status, challenges and prospects [Formuvannia koshtorysnoi dokumentatsii u

budivnytstvi v umovakh vprovadzhennia tsyfrovoykh tekhnolohii: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy], *Economy and Society*, No. 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-90>.

7. Sichnyi, S. (2020), Databases of market prices for material and technical resources in construction cost management systems [Bazy danykh rynkovykh tsin na materialno-tekhnicni resursy v systemakh upravlinnia vartistiu budivnytstva], *Economy and Society*, No. 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-99>.

8. Kyivska, K., & Luzina, Yu. (2021), Prospects for the implementation of BIM technologies in the domestic construction industry [Perspektyvy vprovadzhennia BIM-tekhnologii u vitchyzniani budivelnii haluzi], *Management of Complex Systems*, No. 46, P. 63-69. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.46.63-69>.

9. Nesterenko, V., & Yurchenko, O., Savchenko, O., Savchenko, L. (2024), Study of modern approaches to determining the estimated cost and economic indicators of the investment and construction process [Doslidzhennia suchasnykh rishen dlia vyznachennia koshtorysnoi vartosti ta ekonomichnykh pokaznykiv investytsiino-budivelnogo protsesu], *Problems and prospects of entrepreneurship development*, No. 33, P. 103-114. <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.33.103>.

10. Shumak, L., & Loktionova, Ya. (2021), Analysis of the pricing system for design work in a number of foreign countries [Analiz systemy tsinoutvorennia proektnykh robit v riadi zarubizhnykh krain], *Construction Industry*, No. 71, P. 54-62.

11. Chertkov, O., & Shumak, L., Rasputnyi, D. (2024), Analysis of factors influencing the effectiveness of design solutions [Analiz faktoriv vplyvu na efektyvnist proektnykh rishen], *Ways to improve construction efficiency in the context of the development of market relations*, No. 53(2), P. 123-141. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(2\).123-141](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(2).123-141).

Стаття надійшла: 17.04.2026. Стаття прийнята: 22.04.2026. Стаття опублікована: 29.05.2026.

Відкритий доступ: CC BY 4.0.

РЕФЕРАТИ / ABSTRACTS

УДК 338.5:69.003; JEL Classification : L74, M11, M21

Юрченко О.В., Савченко О.С., Нестеренко В.Ю. АДАПТАЦІЯ КОШТОРИСНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ ДО ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ БУДІВЕЛЬНОГО ВИРОБНИЦТВА

Мета. Метою дослідження є розвиток та обґрунтування теоретичних засад адаптації кошторисного ціноутворення до динамічних змін в організації будівельного виробництва з урахуванням впливу економічної нестабільності. **Методика дослідження.** Методологічну основу роботи сформовано на поєднанні системного, структурно-логічного та порівняльного аналізу. Для дослідження особливостей формування кошторисної вартості застосовано метод теоретичного узагальнення. Дослідження впливу організаційно-виробничих змін на процес ціноутворення здійснювалось із використанням підходів до інтеграції технологічних, ресурсних і ринкових параметрів у систему кошторисних розрахунків. **Результати.** У статті досліджено економічну сутність кошторисного ціноутворення та визначено ключові фактори, що впливають на формування вартості будівельної продукції. Обґрунтовано взаємозв'язок між організацією будівельного виробництва та структурою кошторисних витрат. Встановлено, що сучасні зміни у виробничих процесах, зумовлені нестабільністю ресурсного забезпечення, ускладненням логістики та впливом макроекономічних чинників, потребують перегляду традиційних підходів до ціноутворення. Запропоновано підхід до адаптації кошторисного ціноутворення, який передбачає інтеграцію організаційно-технологічних параметрів, гнучке врахування змін вартості ресурсів та використання цифрових інструментів для підвищення точності розрахунків. Доведено доцільність застосування комплексного підходу до формування вартості будівництва, що поєднує нормативні, ринкові та організаційні складові. **Наукова новизна.** Наукова новизна. Удосконалено теоретичні підходи до кошторисного ціноутворення у будівництві шляхом обґрунтування необхідності його адаптації до змін в організації будівельного виробництва. Розвинуто підхід до інтеграції організаційно-виробничих факторів у процес формування кошторисної вартості з урахуванням динамічних змін зовнішнього середовища. **Практична значущість.** Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів для підвищення точності визначення вартості будівництва, удосконалення системи планування витрат та зниження ризиків перевитрат у будівельних проєктах. Результати дослідження можуть бути застосовані будівельними підприємствами, проєктними організаціями та органами державного управління при формуванні кошторисної документації, розробці інвестиційних проєктів та впровадженні цифрових рішень у сфері ціноутворення.

Ключові слова: кошторисне ціноутворення, будівельне виробництво, кошторисна вартість, організація будівництва, економічна нестабільність, управління витратами, будівельна продукція.

UDC 338.5:69.003; JEL Classification : L74, M11, M21

Yurchenko O., Savchenko O., Nesterenko V. ADAPTATION OF COST ESTIMATION PRICING TO CHANGES IN THE ORGANIZATION OF CONSTRUCTION PRODUCTION

Purpose. The purpose of the study is to develop and substantiate the theoretical foundations for adapting cost estimation pricing to dynamic changes in the organization of construction production, taking into account the impact of economic instability. **Methodology of research.** The methodological basis of the research is formed by a combination of systemic, structural-logical, and comparative analysis. The method of theoretical generalization is applied to investigate the features of construction cost formation. The study of the impact of organizational and production changes on the pricing process is carried out using approaches to the integration of technological, resource, and market parameters into the system of cost estimation calculations. **Results.** The article examines the economic essence of cost estimation pricing and identifies the key factors influencing the formation of construction product value. The relationship between the organization of construction production and the structure of estimated costs is substantiated. It is determined that modern changes in production processes, caused by instability in resource supply, increasing complexity of logistics, and the influence of macroeconomic factors, require a revision of traditional pricing approaches. An approach to the adaptation of cost estimation pricing is proposed, which involves the integration of organizational and technological parameters, flexible consideration of changes in resource costs, and the use of digital tools to improve the accuracy of calculations. The expediency of applying a comprehensive approach to construction cost formation, combining regulatory, market, and organizational components, is proven. **Originality.** The theoretical approaches to cost estimation pricing in construction are improved by substantiating the need for their adaptation to changes in the organization of construction production. The approach to integrating organizational and production factors into the process of cost formation is further developed, taking into account dynamic changes in the external environment. **Practical value.** The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed approaches to improve the accuracy of construction cost determination, enhance cost planning systems, and reduce the risks of cost overruns in construction projects. The research findings can be applied by construction companies, design organizations, and public authorities in the preparation of cost estimates, development of investment projects, and implementation of digital solutions in pricing.

Keywords: cost estimation pricing, construction production, estimated cost, construction organization, economic instability, cost management, construction product.

Відомості про авторів / About the Authors

Юрченко Оксана Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, Сумський національний аграрний університет, доцент кафедри будівництва та експлуатації будівель, доріг та транспортних споруд, м. Суми, Україна; e-mail: ou_8211@ukr.net; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6498-2339>. Моб. +380667167680.

Yurchenko Oksana – PhD in Economics, Associate Professor, Sumy National Agrarian University, Associate Professor of the Department of Construction and Operation of Buildings, Roads and Road Constructions, Sumy, Ukraine.

Савченко Олександр Сергійович – кандидат технічних наук, доцент, Сумський національний аграрний університет, доцент кафедри будівництва та експлуатації будівель, доріг та транспортних споруд, м. Суми, Україна; e-mail: savushka.sumy@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0498-218X>. Моб. +380978341318.

Savchenko Oleksandr – PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Sumy National Agrarian University, Associate Professor of the Department of Construction and Operation of Buildings, Roads and Road Constructions, Sumy, Ukraine.

Нестеренко Валентина Юріївна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: valentinaonisiforova@gmail.com; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9899-8427>. Моб. +380982840959.

Nesterenko Valentyna – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Збірник наукових праць

Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

№ 1 (36) – 2026

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації

КВ№23528-13368ПП від 02.08.2018 р.,

видане Державною реєстраційною службою України

Відповідальна за випуск

Дмитрієва О.І.

В авторській редакції