

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

**Збірник наукових праць
№9 (292)**

Київ 2025

**Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць
Вип. 9 (292). – К., 2025. – 122 с.**

Рекомендовано Вченою радою ДНДІМЕ

Протокол №10 від 30.09.2025 р.

Збірник статей присвячено науковим здобуткам молодих науковців – аспірантів та здобувачів наукових ступенів кандидата та доктора економічних наук. Він охоплює широкий спектр проблем із таких напрямів:

- макроекономічні аспекти сучасної економіки;
- інноваційно–інвестиційна політика;
- економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності;
- розвиток регіональної економіки;
- соціально–трудова проблеми.

Розраховано на науковців і спеціалістів, які займаються питаннями управління економікою та вивчають теорію та практику формування ринкових відносин в Україні.

Відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України від 28 грудня 2019 р. № 1643 даний збірник віднесено до Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук, категорія «Б».

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

СТУДІНСЬКА Г.Я., доктор економічних наук (головний науковий редактор)
ХОДЖАЯН А.О доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)
ПАСІЧНИК Ю.В. доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)
ЗАХАРІН С.В., доктор економічних наук, с.н.с. (заступник наукового редактора)
АЛЕКСЄЄВ І.В., доктор економічних наук, професор
НЕБОТОВ П.Г., кандидат економічних наук, директор
ВАРНАЛІЙ З.С., доктор економічних наук, професор
ГУЖВА І.Ю., доктор економічних наук
КИЗИМ М.О., доктор економічних наук, професор, член–кор НАНУ
КУЛЬПІНСЬКИЙ С.В., доктор економічних наук
КОРНЄЄВ В.В., доктор економічних наук, професор
ВАСИЛЬЧАК С.В., доктор економічних наук, професор
ЛОПУШНЯК Г.С., доктор економічних наук, професор
КИЧКО І.І., доктор економічних наук, професор
ШОСТАК Л.Б., доктор економічних наук, професор
ГАРБАР Ж.В., доктор економічних наук, доцент, професор
ЧЕРКАШИНА К.Ф., кандидат економічних наук, доцент
ІВАНОВ Є.І., кандидат економічних наук (відповідальний секретар)

МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА

АГНЄШКА ДЗЮБІНСЬКА, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце, Польща, професор кафедри менеджменту підприємства
АДАМ САМБОРСЬКИ, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце Польща, кафедра менеджменту підприємства
ВІРГНІЯ ЮРЕНІСНЕ, професор, доктор наук, завідувач кафедри філософії та культурології, Каунаський факультет, Вільнюський університет, Литва
ГОРБОВИЙ АРТУР ЮЛІАНОВИЧ, професор, доктор технічних наук, Словацька Академія аграрних наук, член відділення економіки та менеджменту, (Словацька республіка)
ДІАНА СПУЛБЕР, доктор філософії, Університет Генуї, асистент професора кафедри філософії суспільств, м. Генуя (Італія)
ІВАН ТЕНЕВ ДМИТРОВ, професор, доктор економічних наук, Університет «проф. д–р Асен Златаров», завідувач кафедри економіки і управління, м. Бургас (Болгарія)
МІТАР ЛУТОВАЦ, професор, доктор технічних наук, Університет Уніон ім. Миколи Тесла, факультет індустріального управління, завідувач кафедри технологій, м. Белград (Сербія)
ЮРАЙ СІПКО, професор, доктор економічних наук, Словацька Академія наук, директор інституту економічних досліджень, м. Братислава (Словацька республіка)
СОФІЯ ВИШКОВСЬКА, професор, доктор наук, зав. кафедри організації і управління (факультет управління) Технологічно–природничий університет ім. Яна і Єнджея Снядецьких у Бидгощі, Бидгощ, Польща
СТЕФАН ДИРКА, доктор економічних наук, професор, Вища економічна школа, м. Катовіце, Польща, професор кафедри менеджменту і маркетингу. Міжнародний акредитор Міністерства науки і освіти Республіки Казахстан
ТОМАШ БЕРНАТ, професор, доктор наук, завідувач кафедри мікроекономіки, факультет економіки і менеджменту, Щецинський університет, Польща

Друковане періодичне видання «Формування ринкових відносин в Україні»

внесене в міжнародну базу даних періодичних видань:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Індексування і реферування: Україніка Наукова, Джерело

Міжнародні інформаційні та наукометричні бази даних: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського.

Формування ринкових відносин в Україні, 2025. Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації Серія КВ 22545–12445ГПР від 20.02.2017 року

© Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, 2025

State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling

MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE

**Collection of scientific works
№9 (292)**

Kyiv 2025

**Market Relations Development in Ukraine: Collection of scientific works
Volume 9 (292). K., 2025. – 122 p.**

Recommended by the Academic Council SSRIEM

Protocol No. 10 dated September 30, 2025

The collection of articles is devoted to scientific achievements of young scientists – graduate students and candidates for scientific degrees of Ph.D and doctor of economic sciences. It covers a wide range of issues in these areas:

- Macro–economic aspects of modern economy;
- Innovation and investment policy;
- Economic issues of industries and types of economic activity development;
- Development of a regional economy;
- Social–labor problems.

Collection of works is focused on scientists and specialists dealing with economic management and those, who learn the theory and practice of market economy in Ukraine.

According to the Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1643 of December 28, 2019, this collection is included in the List of scientific professional editions of Ukraine in which the results of the dissertation works for obtaining the scientific degrees of doctor and candidate of sciences, category «B» can be published.

EDITORIAL BOARD

G. STUDINSKA, Doctor of Economics, (Chief Scientific Editor)
A. KHODZHAIAN, Doctor of Economics, Professor (Deputy Editor in Chief)
Y. PASICHNYK, Doctor of Economics, Professor (Deputy Editor in Chief)
S. ZAKHARIN, Doctor of Economics, Professor, Senior Researcher (Deputy Editor in Chief)
I. ALEKSEEV, Doctor of Economics, Professor
P. NEBOTOV, Candidate of Science, Director
Z. VARNALIY, Doctor of Economics, Professor
I. GUZHVA, Doctor of Economics
M. KYZYM, Doctor of Economics, Professor, member of the NASU
S. KULPINSKY, Doctor of Economics
V. KORNEEV, Doctor of Economics, Professor
S. VASYLCHAK, Doctor of Economics, Professor
H. LOPUSHNIAK, Doctor of Economics, Professor
I. KYCHKO, Doctor of Economics, Professor
L. SHOSTAK, Doctor of Economics, Professor
Z. HARBAR, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
K. CHERKASHYNA, Ph.D, Economic Sciences, Assistant Professor
Ye. IVANOV, Candidate of Science (Economics) (executive secretary)

INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD

AGNESHKA DZYUBINSKAYA, Doctor of Philosophy, Economic University of Katowice, Poland, Professor of the Department of Management of the Enterprise
ADAM SAMBORSKI, Ph.D., Economic University of Katowice, Poland, Professor of the Department of Enterprise Management
VIRGINIA YURENIENE, Professor, Doctor of Science, Head of the Department of Philosophy and Culturology, Kaunas Faculty, Vilnius University, Lithuania
GORBOVY ARTHUR YULIANOVICH, Professor, Doctor of Technical Sciences, Slovak Academy of Agrarian Sciences, member of the Department of Economics and Management, (Slovakia)
DIANA SPULBER, Ph.D., University of Genoa, Assistant Professor, Department of Philosophy of Societies, Genoa (Italy)
IVAN TYNEV DMITROV, Professor, Doctor of Economics, University «Prof. Dr. Asen Zlatarov», Head of the Department of Economics and Management, Burgas (Bulgaria)
MITAR LUTOVATS, Professor, Doctor of Technical sciences, UNION UNIV. Mykola Tesla, Faculty of Industrial Management, Head of Technology Department, Belgrade (Serbia)
YURAY SIPKO, Professor, Doctor of Economics, Slovak Academy of Sciences, Director of the Institute for Economic Research, Bratislava, Slovakia)
SOFIA VISHKOVSKA, Professor, Doctor of Sciences, Head of Department of Organization and Management, UTP University of Science and Technology, Bydgoszcz, Poland
STEFAN DIRKA, Doctor of Economics, Professor, Higher Economics School in Katowice Poland, Professor of Management and Marketing Department. International accredited by the Ministry of Science and Education of the Republic of Kazakhstan
TOMASH BERNAT, Professor, Doctor of Science, Head of the Department of Microeconomics, Faculty of Economics and Management, Szczecin University, Poland

Printed periodical «Market Relations Development in Ukraine»

Included in the international database of periodicals:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Indexing and reviewing: Ukrainika Naukova, Dzherelo

International information and scientometric data base: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), National Library of Ukraine after V.I. Vernadskiy

Market Relations Development in Ukraine, 2025. Certificate of state registration of printed mass media Series KB 22545–12445 PR from 02.20.2017

© State Research Institute of Informatization and Economic Modeling, 2025

МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 338.43:330.101.541(4+477)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18035814>

КЛИМЕНКО Н. А., НЕГРЕЙ М. В.,
КРАВЧЕНКО В. М., КОВАЛЬ П. В.

Фінансова стійкість агропромислових компаній в умовах макроекономічних потрясінь в Європі та Україні

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах необхідно краще зрозуміти, як посилити стійкість агропромислових систем до численних потрясінь та стресів різного характеру. Криза, спричинена пандемією COVID–19, та спалах повномасштабної війни в Україні створили виклики для глобальної продовольчої безпеки.

Постановка мети дослідження. Це дослідження присвячене аналізу фінансової стійкості підприємств харчового ланцюга в Європі та Україні у відповідь на два серйозні системні потрясіння: пандемію COVID–19 та війну між росією та Україною. Це дослідження має на меті проаналізувати стійкість та вразливість європейських та українських компаній у ланцюгу постачання продовольства (виробництво та переробка) до та після цих потрясінь.

Методологія дослідження. На основі щоденних даних про ціни акцій 43 публічних компаній аналіз об'єднує описову статистику, VaR, CVaR та кластеризацію для оцінки вразливості компаній, ризиків та моделей відновлення.

Результати дослідження. показують, що вплив пандемії на середню прибутковість компаній був відносно обмеженим в обох регіонах, і багато компаній продемонстрували швидке відновлення. Натомість шок, спричинений війною, призвів до різкої регіональної дивергенції: європейські компанії зазнали помірних втрат і продемонстрували ознаки стійкості, тоді як українські компанії зазнали серйозного падіння ринкових показників, підвищених ризиків та повільнішого відновлення. Кластерний аналіз підкреслює неоднорідність реакцій, вказуючи на те, що фактори, специфічні для компаній, та національний контекст відіграють вирішальну роль у формуванні результатів стійкості.

Висновки. Результати підкреслюють зростаючу важливість ретельної оцінки ризиків та адаптаційної спроможності в агропродовольчих ланцюгах створення вартості, особливо в періоди геополітичної нестабільності та макроекономічної невизначеності. Для зміцнення стійкості сільськогосподарських підприємств необхідні скоординовані політичні заходи, цільові інвестиції та інституційна підтримка, щоб забезпечити безперервність виробництва, переробки та торгівлі продовольством в умовах ускладнення шоків. Ці висновки підкреслюють важливу роль компаній у продовольчому ланцюгу та надають цінну інформацію про його стійкість до макроекономічної нестабільності.

Ключові слова: ланцюг постачання продовольства, фінансова стійкість, макроекономічні шоки, пандемія COVID-19, російсько-українська війна, агропродовольчі компанії, оцінка ризиків, відновлення.

NATALIIA KLYMENKO, MARYNA NEHREY,
VOLODYMYR KRAVCHENKO, PAVLO KOVAL

Financial resilience of agri-food companies under macroeconomic shocks in Europe and Ukraine

Relevance of the study. In today's context, there is a need to better understand how to strengthen the resilience of agri-food systems to multiple shocks and stresses of different nature. The COVID-19 pandemic crisis and the outbreak of a full-scale war in Ukraine have created challenges to global food security.

Purpose of the study. This study investigates the financial resilience of food production and processing companies in Europe and Ukraine in response to two major systemic shocks: the COVID-19 pandemic and the Russia-Ukraine war. This study aims to analyse the resilience and vulnerability of European and Ukrainian companies along the food chain (production and processing) before and after these shocks.

Methodology. Drawing on daily stock price data for 43 publicly traded companies, the analysis integrates descriptive statistics, Value at Risk (VaR), Conditional Value at Risk (CVaR), and k-means clustering to assess company-level vulnerability, risk exposure, and recovery patterns.

Research results. The findings reveal that the impact of the pandemic on average company profitability was relatively limited across both regions, with many companies demonstrating a swift recovery. In contrast, the shock induced by the war led to stark regional divergence: while European companies experienced moderate losses and showed signs of resilience, Ukrainian companies suffered severe market performance declines, elevated tail risks and slower recovery trajectories. Cluster analysis highlights the heterogeneity of responses, indicating that company-specific factors and national context play a critical role in shaping resilience outcomes.

Conclusions. These results emphasise the increasing importance of thorough risk assessment and adaptive capacity within agri-food value chains, especially in times of geopolitical instability and macroeconomic uncertainty. To strengthen the resilience of agricultural enterprises, coordinated policy responses, targeted investments and institutional support are required to ensure the continuity of food production, processing and trade in the face of compounding shocks. These findings highlight the important role of companies in the food chain and provide valuable insights into its resilience to macroeconomic instability.

Keywords: food supply chain, financial resilience, macroeconomic shocks, COVID-19 pandemic, Russia-Ukraine war, agri-food companies, risk assessment, shock recovery.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Зі зростанням впливу зміни клімату та погіршенням стану довкілля на виробництво продуктів харчування, а також ризиків, пов'язаних з макроекономічною нестабільністю, кіберзагрозами та геополітичними зрушеннями, що загрожують функціонуванню глобального ланцюга постачання продовольства, наукові дослідження функціонування всіх складових харчового ланцюга та проблем щодо забезпечення продовольчої безпеки в ЄС набувають все більшої актуальності. Стратегічна важливість продовольчої безпеки та стійкості продовольчих систем ЄС визнається у звітах Європейської Комісії. Все більше уваги приділяється розумінню ризиків, що впливають на продовольчі системи, та створенню ефектив-

них інструментів управління ризиками [1–2]. Нещодавні дослідження акцентують увагу на актуальних ризиках в шоківих періодах та проблемах для продовольчого постачання та безпеки, таких як пандемія COVID-19, вторгнення росії в Україну, порушення ланцюгів постачання та екстремальні погодні явища. Тому дослідження вразливості та стійкості компаній харчового ланцюга в шоківі періоди набувають актуальності та зацікавленості різних науковців. У цій статті досліджується вплив макроекономічної нестабільності, зокрема пандемії COVID-19 та війни в Україні, на європейські та українські компанії, що належать до складових продовольчих ланцюгів. Існує нагальна потреба покращити розуміння шляхів посилення стійкості агропродовольчих систем до

численних потрясінь і стресів, які виникають одночасно або наступають одне за одним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній економічній теорії різні автори по-різному описують поняття фінансових шоків. Економічними потрясіннями, збуреннями або шоками є переміщення кривих попиту та пропозиції в наслідок впливів зовнішніх чинників чи трактують шок як будь-яку суттєву зміну економічного параметра [3]. Фахівці Світового банку визначають шок як неконтрольовану подію, яка призводить до зниження добробуту окремого індивіда, спільноти, регіону, навіть нації (природна катастрофа, макроекономічна криза, війна). Інші науковці визначають шок стохастичним показником, результатом якого є скорочення добробуту [4] чи суттєві негативні ефекти на добробут (наприклад, суттєва втрата доходу, тощо)» [5], інші, зазначають, що важливими шоками є зниження темпів глобального росту, проблеми фінансового сектора, а також зміни вартості сировинних товарів, які мають «значні несприятливі економічні та соціальні наслідки» [6]. Cardarelli та інші інтерпретують шоки як макроекономічні сюрпризи або (непередбачені) суттєві відхилення [7]. Зокрема, розглядається кількісне бачення шоку як величини, що перевищує стандартне відхилення відповідних показників від тренду. Vogio визначає шок, як «суттєве різке зниження вартості активів або економічний спад, який може призвести до фінансових проблем» [8]. Узагальнюючи класичну поняття шоків можна зробити висновок, що характеристикою фінансових шоків є: стохастичність; різка суттєва зміна ситуації, що може бути виміряна через низку показників, які впливають на індивідів та економіку в цілому; неконтрольованість; реалізований ризик; зниження добробуту, та наявність збитків; невідзначеність як результат шоку; криза як результат дії шоку. Наведені приклади визначення зазначають, що саме шоківі періоди, як правило, стають причинами фінансових криз, тому дослідження питання виникнення та налізу наслідків шоків є актуальним на сьогодні.

Так у листопаді 2021 року Європейська Комісія ухвалила «План дій у надзвичайних ситуаціях для забезпечення продовольчого постачання та продовольчої безпеки під час кризи» відповідно до стратегії «Від лану до виделки» та на основі висновків, отриманих під час пандемії COVID-19,

з метою налагодження координації загальноєвропейського реагування на кризи, що впливають на продовольче постачання та продовольчу безпеку. Цей план дій передбачає співпрацю між усіма державними та приватними сторонами, які є частиною ланцюга постачання продовольства на випадок надзвичайних ситуацій. А вже в 2025 році в своїй програмі [9] Європейська Комісія наголошує на геополітичних та кліматичних викликах, таких як:

- нестабільність безпеки: війна росії проти України суттєво змінила безпекову ситуацію в Європі, підкреслюючи необхідність адаптації до нових загроз.

- незаконна міграція: проблема нелегальної міграції викликає занепокоєння, оскільки громадяни повинні довіряти своїм урядам у ефективному управлінні цим питанням.

- кліматичні виклики: зміна клімату має серйозний вплив на повсякденне життя громадян та бізнесу, що проявляється у вигляді екстремальних погодних явищ.

- якість життя: суспільства потребують підтримки якості життя, включаючи продовольчу та енергетичну безпеку, а також захист природного середовища.

Зміст завдання «Sustaining our quality of life: farming, food security, water and nature» підкреслює важливість стратегічного планування для сільського господарства в Європі. Розробка Візії та дорожньої карти допоможе забезпечити стабільність та конкурентоспроможність у сільському господарстві, підтримуючи різні ланки продовольчого ланцюга.

Вплив пандемії COVID-19 та війни в Україні на продовольство та сільське господарство відчули в усьому світі, оскільки наслідки цих шоків завдали шкоди економічній активності, вплинули на продовольчі системи, порушили ланцюги постачання сільськогосподарської продукції та посилили продовольчу небезпеку, підірвавши засоби до існування та можливості доступу до продовольства для мільйонів людей [10–12]. Зокрема, серйозно постраждали країни з низьким і середнім рівнем доходу, оскільки значна частина їхнього населення залежить від сільського господарства як джерела засобів до існування. Так, з розгортанням пандемії COVID-19 значна увага почала приділятися стійкості ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції в умовах криз. COVID-19

не лише спричинив проблеми в ланцюгах постачання сільськогосподарської продукції під час пандемії, але й призвів до значного зростання ризиків після завершення пандемії [13–15]. Ризики в сфері виробничих процесів харчових систем, логістики та інфраструктури, управлінські та операційні ризики, політичні та регуляторні ризики, а також біологічні та екологічні ризики мають значний вплив на агробізнес, залежно від масштабу та розміру компаній. Також досліджується мінливий у часі вплив двох послідовних криз: пандемії Covid–19 та російсько–української війни на фондові ринки та інвестиційну привабливість агрокомпаній [16–17].

Концепція стійкості харчових систем аж ніяк не нова. Аналіз дослідження операцій і управління ланцюгами поставок протягом тривалого часу зосереджені на структуруванні бізнесу в приватні оптимальні способи шляхом балансування звичайних умов з інвестиціями для майбутньої невизначеності. Однак для економістів стійкість харчового ланцюга викликала інтерес насамперед після пандемії COVID–19, можливо, через дискусії про державну політику. Як підкреслює економісти–аграрники мають суттєві причини досліджувати вразливі місця аграрного сектору та потенційні наслідки руйнівних подій [18–20]

Постановка завдання. Наш загальний підхід до оцінки ризиків складається з двох етапів: ідентифікація ризиків та аналіз ризиків. Слід зазначити, що наш підхід не включає управління ризиками, оскільки це не входить у сферу цього дослідження. Ідентифікація ризиків – це процес визначення ризиків, які потенційно можуть завадити системі досягти своїх цілей. Мета ідентифікації ризиків – знайти, описати та класифікувати ризики, які система хотіла б зменшити, використовуючи наявну інформацію про ризики.

Для оцінки ризиків функціонування компаній, які є складовими харчового ланцюга за умови макроекономічної нестабільності з виділенням шоків періодів було обрано 35 європейських та 8 українських компаній, що займаються виробництвом та переробкою продовольства, акції яких котируються на світових біржах. Інформаційне забезпечення дослідження включало щоденні ціни акцій обраних компаній. Дослідження акцентує увагу на двох шоків періодах – період впливу пандемії covid–19 та період війни. В розрізі цих шоків вибірка була поділена на три

періоди: період до шоку, який характеризується певним рівнем стабільності; період шоку, викликаний пандемією чи війною та період відновлення після шоку. Відповідні дослідження проводилось на основі аналізу індикаторів глибини шоку та рівня відновлення після шоку. Метод класифікації цих компаній дав можливість довести відмінність у впливі різних шоків на європейські та українські компанії продуктової групи.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Ризики, пов'язані з діяльністю харчового ланцюга – це ризики, що виникають через проблеми, пов'язані з виробництвом харчових продуктів, логістичними операціями та забезпеченням ресурсами в ланцюгу постачання харчових продуктів.

Біологічна основа сільськогосподарського виробництва та його залежність від ґрунту, землі, води, біорізноманіття та клімату роблять первинне виробництво особливо вразливим до потрясінь і стресів, спричинених природними небезпеками. Негативні наслідки потрясінь не обмежуються первинним виробництвом та переробкою, а можуть впливати на весь ланцюг постачання.

Методологія оцінки ризику є достатньо вивченою темою у фінансових інвестиціях. Не в останню чергу тому, що великі статистичні дані дають можливість провести ґрунтовні дослідження ступеня ризику. Існує багато підходів до вимірювання ризику. Основу сучасного вимірювання ризику становлять чотири базові концепції оцінки фінансового ризику [21–22]. Усі концепції базуються насамперед на оцінці прибутковості, яка визначається в арифметичній формі (1), або логарифмічній формі (2):

$$R_{t,t+1} = \frac{(P_{t+1} - P_t)}{P_t}, \quad (1)$$

$$R_{t,t+1} = \ln \frac{P_{t+1}}{P_t}, \quad (2)$$

де P_t – ціна активу в момент t .

У даній роботі застосовано оцінку прибутковості для щоденних прибутків в арифметичній формі.

Досліджуваний період поділено на відповідні періоди для аналізу шоків, пов'язаних з наслідками covid–19 та у період Russian–Ukrainian war

Динаміку цін акцій обраних компаній в розрізі виділених шоків періодів наведено на рис. 1.

Можна відмітити суттєву різницю в інтервалі щоденних цін акцій та в амплітуді коливань цих цін в розрізі досліджуваних періодів. Більшість

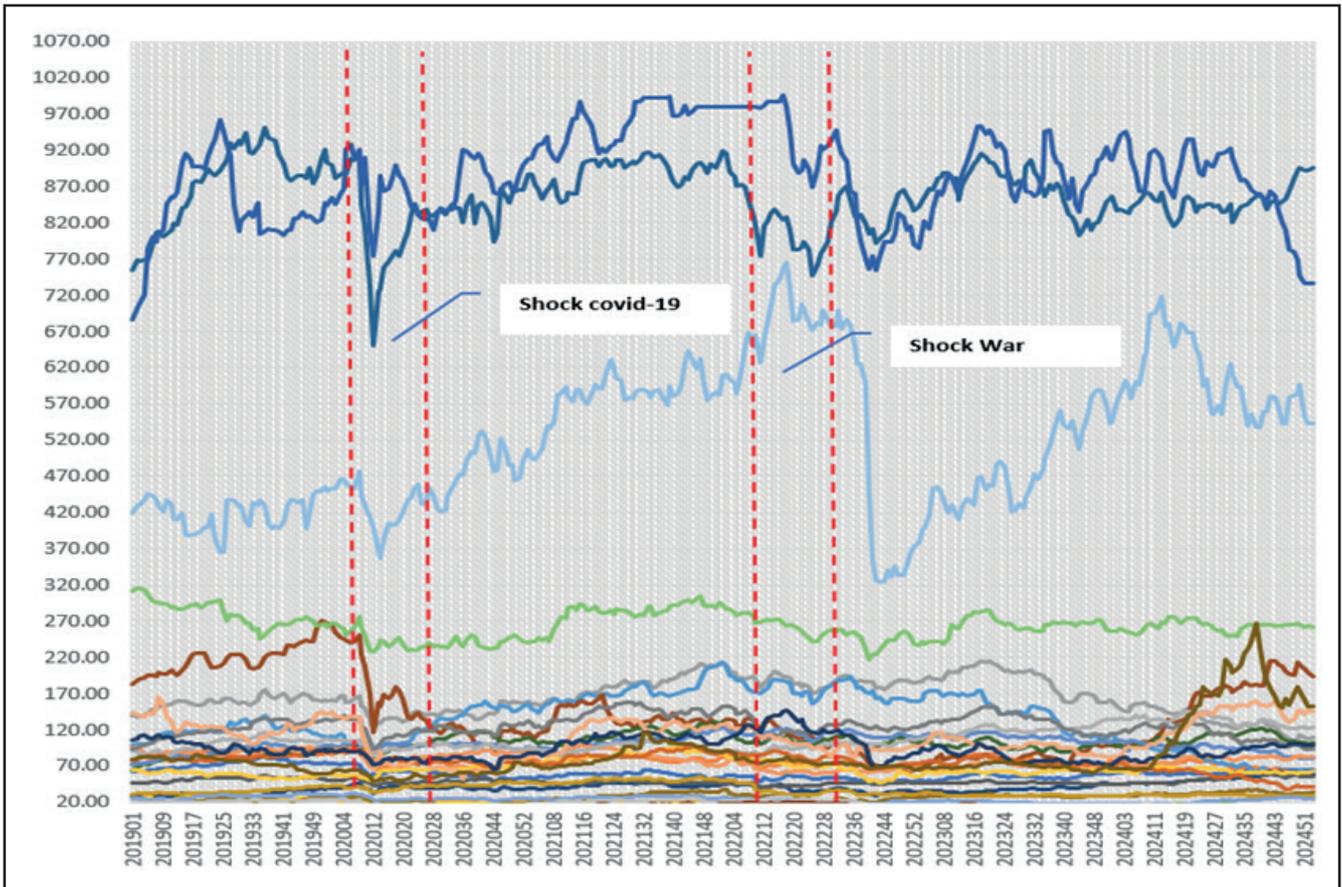


Рисунок 1. Динаміка цін на акції європейських компанії харчового ланцюга

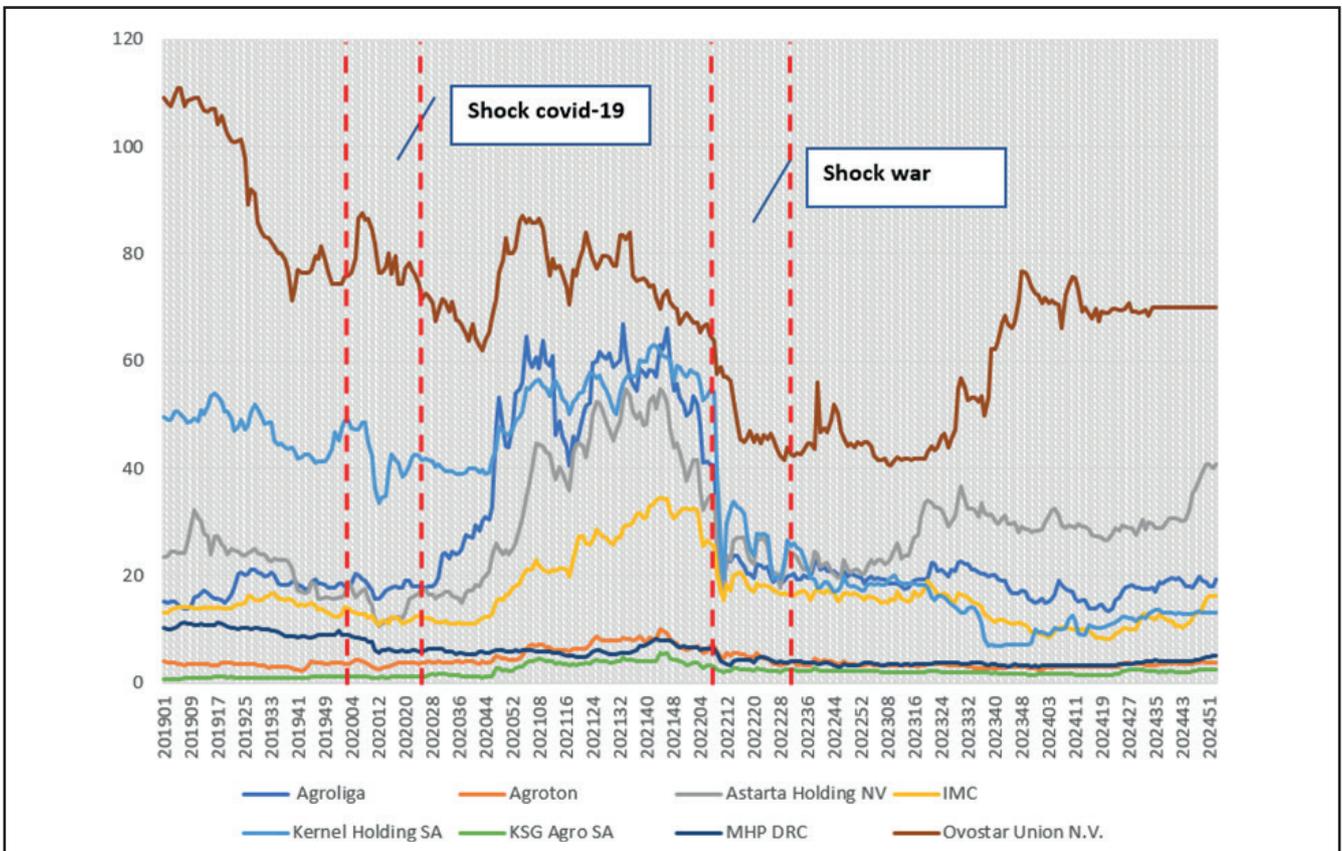


Рисунок 2. Динаміка цін на акції українських компанії харчового ланцюга

європейських компаній відреагувати на кризу, викликану covid-19 але виявились менше вразливими до кризи, пов'язаної з макроекономічною нестабільністю, викликану початком повномасштабної війни. Для порівняння, на рис. 2 наведений аналогічний зріз для великих українських компаній аграрного бізнесу.

Особливу увагу у дослідженні приділено оцінці ризиків для шоків періодів. Використано два показники для характеристики відношення «ризик-відновлення» в умовах шоку.

Перший показник – це «глибина шоку» (SD), яка визначається як:

$$\text{Shock deepness} = \frac{\text{Min price in shock period}}{\text{Average price before shock}} - 1;$$

Другий показник – це «рівень відновлення» (RR), що визначається як:

$$\text{Recovery rate} = \frac{\text{Average price after shock}}{\text{Average price before shock}}$$

Перший показник можна інтерпретувати як «міру ризику», а другий як «міру прибутковості» (це неklasична прибутковість). SD має природу класичної прибутковості з певною специфікацією, яка пов'язана із середньою ціною дошового періоду. Це відбувається через виключення з розгляду волатильності ціни до падіння. RR розглядає відповідні ціни після шоку до цін до шоку. Логіка використання такої форми RR полягає в бажанні порівняння оцінки з періодом до шоку, а не з найменшою ціною у другому періоді.

Застосування індикаторів «глибина шоку» та «рівень відновлення» забезпечує його візуалізацію у двовимірному просторі. Рис. 3 і 4 ілюструють ці індикатори для європейських та українських компаній.

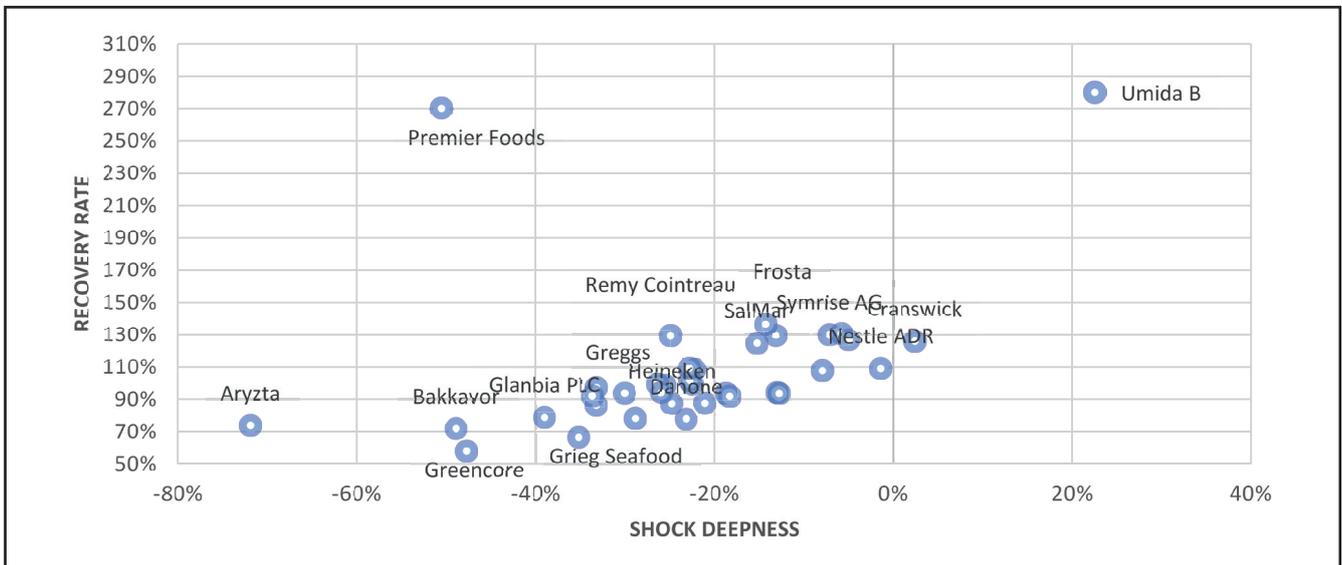


Рисунок 3. Характеристики відношення «ризик-відновлення» в умовах шоку COVID-19 для європейських компаній

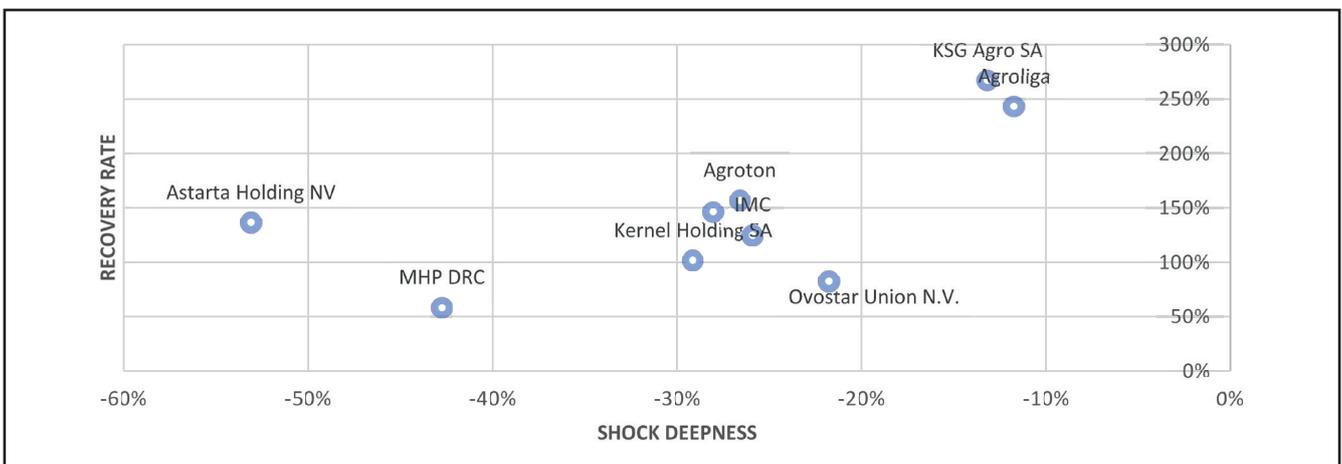


Рисунок 4. Характеристики відношення «ризик-відновлення» в умовах шоку COVID-19 для українських компаній

МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

їнських компаній для періоду шоку, викликаного covid-19

Середні показники для європейських компаній в період цього шоку становили: Shock deepness=-23%, Recovery rate=109%. Середні показники для українських компаній в період цього шоку становили: Shock deepness=-28%, Recovery rate=146%, що підтверджує подібну реакцію цих компаній на шоківий період та відновлення після шоку (в українських компаніях рівень відновлення був значніший).

Проведено також аналіз показників падіння та відновлення для шоку, який спричинено початком повномасштабного вторгнення росії в Україну (рис.5 та рис.6).

Середні показники для європейських компаній в період цього шоку становили: Shock

deepness=-9%, Recovery rate=97%. Середні показники для українських компаній в період цього шоку становили: Shock deepness=-41%, Recovery rate=64%, що підтверджує суттєвіший рівень падіння та значно нижчий рівень відновлення для українських компаній.

Отже можемо констатувати майже ідентичну реакцію на шоківий період covid-19 та абсолютно різну реакцію на шоки, пов'язані з війною європейських та українських компаній, які забезпечують виробництво та переробку продуктів харчування.

Оцінка ризику на базі концепції варіативності включає зміни значень показників мінливості віддачі. Результати статистичного аналізу акцій, що включає у себе: мінімальне та максимальне значення, середнє значення, стандартне відхилення,

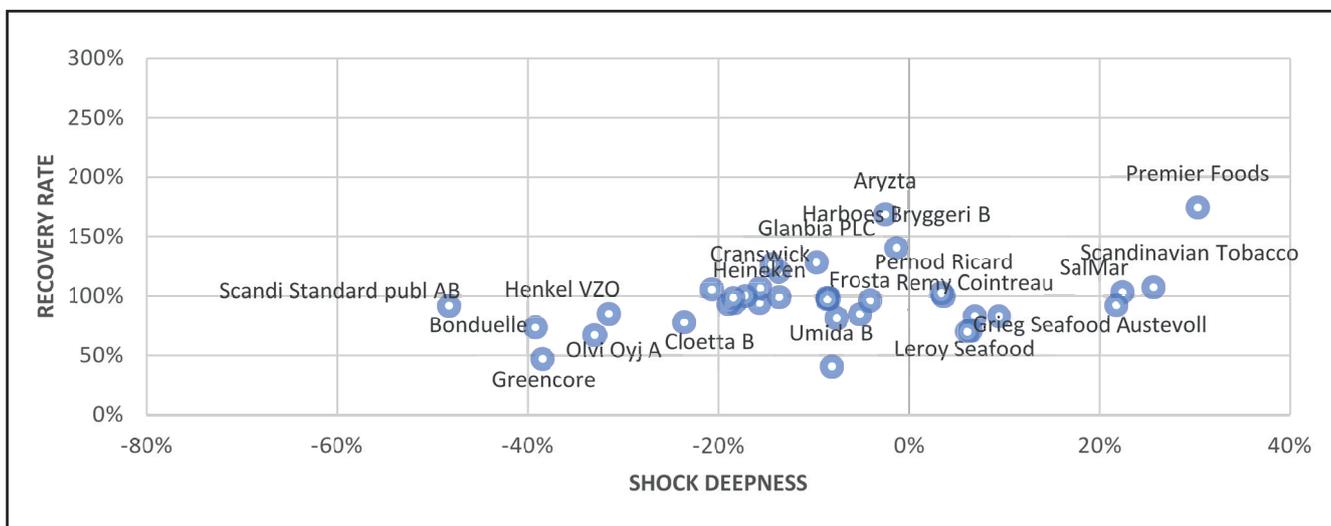


Рисунок 5. Характеристики відношення «ризик-відновлення» в умовах шоку Russian-Ukrainian war для європейських компаній

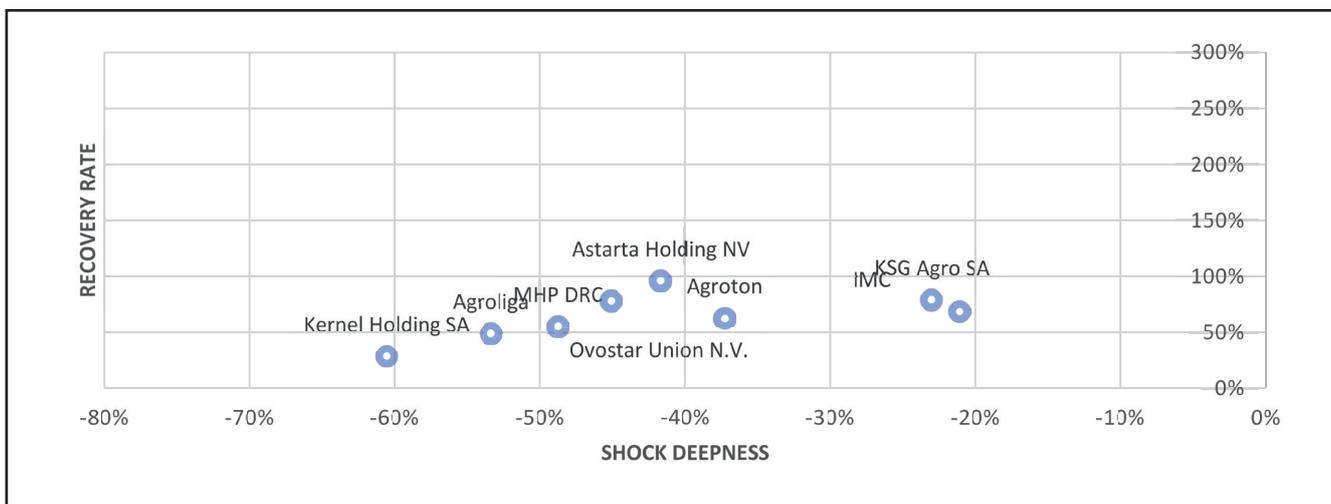


Рисунок 6. Характеристики відношення «ризик-відновлення» в умовах шоку Russian-Ukrainian war для українських компаній

Таблиця 1. Описова статистика прибутковості акцій в періоди до шоку та після шоку пандемії covid-19

	Before shock						After shock					
	Min	Max	Average	Deviation	Skewness	Kurtosis	Min	Max	Average	Deviation	Skewness	Kurtosis
European food production and processing companies												
Danone	61.3	81.7	71.4	5.9	0.0	-0.9	48.1	61.7	56.4	3.0	-0.5	-0.1
Heineken	73.2	95.4	87.3	6.2	-1.3	0.7	66.6	85.7	76.4	5.5	0.0	-1.0
Pernod Ricard	138.0	176.1	156.3	8.2	-0.5	0.8	134.9	187.2	157.6	14.2	0.3	-0.8
Bonduelle	23.1	31.5	27.4	2.2	-0.5	0.0	18.6	22.9	20.5	1.1	0.2	-0.7
Remy Cointreau	97.1	139.6	119.5	10.6	-0.4	-0.2	122.4	177.2	153.7	12.5	-0.4	-0.3
Glanbia PLC	10.0	18.8	15.2	2.5	-0.7	-0.5	8.1	14.2	10.9	1.8	0.6	-0.9
Cranswick	27.9	33.6	30.3	1.8	0.3	-1.4	36.1	47.6	40.7	2.9	0.9	0.0
Greencore	183.2	226.7	209.1	13.0	-0.1	-1.2	90.4	167.3	127.8	20.1	0.3	-0.8
Premier Foods	0.3	0.4	0.4	0.0	0.0	-0.9	0.8	1.3	1.1	0.1	0.0	-0.2
Unilever	46.4	57.0	51.8	3.0	-0.5	-1.0	44.3	52.7	49.0	2.0	-0.4	0.1
Greggs	14.7	27.0	21.8	3.1	-0.3	-0.3	12.6	32.0	21.0	5.5	0.2	-1.3
Finsbury Growth & Income	754.3	952.8	865.0	61.3	-0.4	-1.3	794.8	907.8	863.1	29.1	0.0	-0.7
Symrise AG	65.8	88.8	81.2	5.4	-1.2	1.0	98.0	119.7	108.5	5.8	0.3	-0.9
Nestle ADR	71.7	103.4	87.1	8.6	0.0	-0.8	88.0	106.2	98.1	4.4	-0.3	-0.5
Henkel VZO	82.6	95.8	89.0	3.3	0.1	-0.2	83.0	98.5	89.8	3.9	0.3	-0.6
Beiersdorf AG	85.1	115.3	98.9	9.1	0.0	-1.4	84.2	103.1	95.2	4.7	-0.3	-0.4
Frosta	52.5	64.0	59.2	3.1	-0.7	-0.4	64.4	90.2	75.0	7.6	0.4	-1.1
Aryzta	0.7	1.5	1.1	0.2	-0.2	-0.9	0.4	1.3	0.8	0.2	0.5	-1.0
Bell AG	246.5	316.6	285.7	18.1	-0.4	-0.4	231.0	293.5	257.2	21.7	0.5	-1.5
Emmi AG	685.8	962.1	845.1	69.1	-0.5	-0.1	810.3	986.0	904.7	41.6	-0.4	-0.5
Orior AG	76.0	85.5	80.4	2.9	0.2	-1.3	67.8	85.8	77.5	5.3	0.3	-1.2
Carlsberg B	93.7	136.8	115.6	11.2	-0.1	-0.3	110.6	158.3	130.7	13.0	0.7	-0.5
Olvi Oyj A	31.6	36.9	33.8	1.4	0.7	-0.5	41.6	53.3	46.7	3.6	0.3	-1.1
Atria Oyj A	7.0	9.2	7.8	0.5	0.9	0.5	8.5	12.8	10.3	1.4	0.2	-1.4
Scandi Standard publ AB	5.4	6.6	5.9	0.2	0.8	2.3	5.5	6.9	6.2	0.3	-0.3	-0.5
Cloetta B	23.0	31.3	27.0	2.9	0.0	-1.7	21.0	27.1	24.6	1.3	0.0	0.3
Bakkavor	99.1	164.2	125.2	15.2	0.5	0.1	53.1	136.6	91.1	27.6	0.6	-1.2
Mowi	18.7	22.8	20.8	1.2	0.1	-0.9	13.9	22.8	18.4	2.5	0.2	-1.2
Grieg Seafood	10.3	13.9	11.8	1.0	0.6	-0.6	6.1	9.8	8.1	0.7	-0.3	0.9
SalMar	364.5	446.7	415.7	21.8	-0.7	-0.5	421.9	630.9	525.6	58.0	0.0	-1.2
Leroy Seafood	5.6	7.1	6.4	0.4	0.0	-1.0	4.1	7.9	6.0	1.1	0.3	-1.4
Austevoll	86.7	113.0	99.6	8.1	0.0	-1.3	65.5	116.6	91.1	14.2	0.3	-1.2
Scandinavian Tobacco	9.6	11.7	10.6	0.6	0.1	-0.9	12.0	18.2	14.5	1.9	0.3	-1.4
Umida B	1.2	2.2	1.6	0.3	0.4	-0.2	2.2	10.7	5.0	2.0	0.8	0.2
Harboes Bryggeri B	71.3	86.8	78.8	4.0	-0.1	-0.6	53.7	97.1	68.5	10.1	0.8	0.5
Ukrainian food production and processing companies												
Agroliga	14.0	21.1	17.4	2.4	0.2	-1.5	18.0	64.7	43.0	15.0	-0.2	-1.4
Agroton	2.9	4.0	3.5	0.3	-0.4	-0.5	3.7	8.6	5.4	1.5	0.5	-1.1
Astarta Holding NV	22.6	32.4	25.1	2.4	1.6	2.0	15.0	52.5	30.8	12.5	0.2	-1.5
IMC	13.0	16.8	14.7	1.0	0.6	-0.8	10.9	28.7	18.0	5.9	0.2	-1.3
Kernel Holding SA	43.7	54.0	49.2	2.5	-0.4	0.2	38.9	57.8	48.1	7.1	-0.1	-1.7
KSG Agro SA	0.7	1.3	1.0	0.1	-0.1	0.2	1.0	4.5	2.7	1.2	-0.1	-1.6
MHP DRC	8.7	11.4	10.3	0.6	-0.8	0.9	4.8	6.5	5.7	0.4	-0.5	-0.3
Ovostar Union N.V.	76.9	111.0	98.4	11.5	-0.7	-1.2	62.1	87.2	75.4	7.3	-0.1	-1.1

Таблиця 2. Описова статистика прибутковості акцій в періоди до шоку та після шоку російсько-української війни

	Before shock						After shock					
	Min	Max	Average	Deviation	Skewness	Kurtosis	Min	Max	Average	Deviation	Skewness	Kurtosis
European food production and processing companies												
Danone	48.1	80.1	60.7	7.3	1.1	0.1	47.9	66.6	57.0	4.9	0.0	-0.9
Heineken	65.8	93.0	78.7	6.7	0.0	-0.8	57.4	87.2	73.5	6.2	-0.2	0.6
Pernod Ricard	123.0	211.6	165.3	22.1	0.4	-0.6	106.2	214.9	165.0	31.2	-0.2	-1.2
Bonduelle	18.6	24.9	21.3	1.4	0.3	-0.3	6.1	13.8	10.0	2.4	-0.3	-1.3
Remy Cointreau	89.2	212.8	146.8	31.5	0.0	-0.9	54.8	193.6	121.4	41.9	0.0	-1.4
Glanbia PLC	8.1	14.9	11.3	1.9	0.4	-1.0	10.7	18.4	14.5	2.1	0.1	-0.9
Cranswick	33.1	47.6	40.9	3.2	0.1	-0.3	29.6	61.9	43.6	9.0	0.6	-1.0
Greencore	90.4	270.7	154.9	47.7	1.2	0.1	62.2	215.0	113.8	46.7	0.9	-0.7
Premier Foods	0.2	1.4	0.9	0.4	-0.5	-1.3	1.0	2.3	1.6	0.3	0.6	-0.9
Unilever	42.4	54.7	48.7	2.9	0.3	-0.7	43.6	59.0	48.8	4.2	1.0	-0.1
Greggs	12.6	38.1	24.6	6.8	0.1	-1.1	19.2	37.2	29.6	3.9	-0.5	0.2
Finsbury Growth & Income	651.0	933.2	866.1	46.6	-1.7	3.8	790.6	916.4	854.5	27.0	0.1	-0.5
Symrise AG	77.5	130.6	105.7	12.9	0.0	-0.9	89.4	121.9	103.3	7.9	0.4	-0.5
Nestle ADR	88.0	123.8	101.1	7.7	1.0	0.8	79.3	121.0	103.7	10.0	-0.6	-0.3
Henkel VZO	66.5	98.5	85.9	7.5	-0.6	-0.6	60.7	85.3	72.8	6.6	0.2	-1.0
Beiersdorf AG	84.2	108.0	97.1	6.0	0.0	-1.1	95.5	145.8	122.6	12.6	-0.3	-0.7
Frosta	50.3	95.1	72.8	13.1	0.0	-1.3	47.7	70.1	61.7	4.3	-0.7	1.5
Aryzta	0.3	1.3	0.9	0.3	-0.3	-1.2	1.0	1.8	1.5	0.2	-0.8	-0.5
Bell AG	228.9	305.1	263.8	22.1	0.0	-1.4	216.0	285.5	259.6	12.6	-0.8	1.1
Emmi AG	773.0	994.0	905.6	60.2	-0.1	-1.2	736.0	954.2	868.9	53.7	-0.7	-0.2
Orior AG	67.8	96.5	82.6	7.1	-0.1	-1.2	37.8	84.2	67.2	11.6	-0.9	0.1
Carlsberg B	93.8	158.3	132.3	14.3	-0.2	-0.4	92.8	152.3	123.1	13.6	-0.1	-0.3
Olvi Oyj A	33.7	54.9	45.5	5.4	-0.1	-1.2	27.4	37.3	30.6	1.8	1.1	2.0
Atria Oyj A	7.4	12.8	10.1	1.4	0.0	-1.2	8.7	11.7	10.0	0.7	0.2	-0.5
Scandi Standard publ AB	3.6	7.1	5.8	0.9	-1.0	0.2	3.6	7.6	5.3	1.2	0.6	-1.2
Cloetta B	21.0	32.9	26.2	2.8	0.7	-0.4	16.7	27.0	20.4	2.5	0.8	-0.2
Bakkavor	53.1	145.0	105.1	27.8	-0.3	-1.5	81.3	160.1	110.7	23.9	0.9	-0.8
Mowi	13.9	25.4	19.8	2.9	-0.3	-1.2	13.3	22.6	16.3	1.5	2.0	6.8
Grieg Seafood	6.1	14.4	9.3	2.1	1.4	0.8	4.3	14.6	6.6	1.7	2.6	8.2
SalMar	356.7	649.7	512.3	76.8	0.0	-1.4	323.7	717.4	528.6	101.2	-0.3	-0.7
Leroy Seafood	4.1	8.0	6.2	1.1	0.1	-1.2	3.5	7.6	4.3	0.8	2.1	5.1
Austevoll	65.5	125.3	93.8	14.1	0.2	-1.2	69.0	121.0	86.4	10.8	0.6	-0.1
Scandinavian Tobacco	9.1	19.2	14.1	2.9	0.1	-1.3	12.5	18.6	15.1	1.5	0.1	-0.8
Umida B	1.8	10.7	5.3	3.1	0.5	-1.4	0.8	5.6	2.1	1.1	1.0	0.5
Harboes Bryggeri B	49.4	115.5	72.6	16.8	0.7	-0.5	60.7	266.6	101.8	52.7	1.3	0.4
Ukrainian food production and processing companies												
Agroliga	15.6	66.9	38.0	18.0	0.1	-1.7	13.30	22.83	18.55	2.20	-0.42	-0.29
Agroton	2.4	10.1	5.3	1.9	0.5	-1.0	2.40	4.61	3.31	0.39	0.48	0.61
Astarta Holding NV	10.6	54.9	29.7	14.6	0.3	-1.5	19.57	40.91	28.45	4.79	0.20	0.07
IMC	10.7	34.7	19.4	7.9	0.5	-1.3	8.08	19.11	13.32	3.04	-0.10	-1.48
Kernel Holding SA	33.6	63.0	48.6	7.8	0.1	-1.3	6.83	26.15	13.85	4.37	0.35	-0.36
KSG Agro SA	0.9	5.5	2.6	1.4	0.3	-1.5	1.46	2.72	2.02	0.30	-0.13	-0.87
MHP DRC	4.8	9.7	6.6	1.2	0.9	-0.5	2.96	5.07	3.62	0.39	1.43	2.75
Ovostar Union N.V.	62.1	87.5	75.5	6.2	-0.1	-0.6	40.52	76.80	58.80	12.64	-0.22	-1.74

асиметрію та ексцес. Порівняння передшочових та післяшочових показників варіативності за періодом шоку (covid-19) наведені у таблиці 1.

Аналіз відповідних показників дає можливість стверджувати суттєвий вплив шоку від пандемії для деяких компаній, які не змогли після шоку відновити середній рівень прибутковості. Але і компанії, які показали високий рівень відновлення та навіть збільшили прибутковість в післяшочовий період. Таблиця 2 ілюструє аналогічний аналіз показників варіативності прибутковості акцій відповідних європейських компаній для передшочового та післяшочового періоду, пов'язаного з впливом російсько-української війни

Також можна констатувати, що є європейські компанії, які під впливом шоків війни не змогли повернутися в дошочові позиції на біржах, а є компанії, які виявилися значно стабільнішими та змогли навіть збільшити прибутковість в післяшочовий період.

Отже, в середньому компанії майже не відчули впливу пандемії і, навпаки, змогли навіть зрости. Втім, наслідки війни виявилися руйнівними для всіх українських компаній.

Поглиблений аналіз для деталізації відмінностей у впливі шоків та рівня вразливості обраних компаній проведено з використанням методики кластеризації. Метод кластерного аналізу дає можливість розподілити багатовимірну сукупність вхідних даних на однорідні групи так, що об'єкти всередині групи були подібні між собою за певним критерієм, а об'єкти із інших груп відрізнялися один від одного. Використано алгоритм k-середніх та програмне забезпечення RStudio. K-середній кластерного аналізу виконується на таблиці стандартизованих даних, де кожен рядок представляє об'єкт – окрему компанію, а стовпці представляють кількісні характеристики об'єктів відповідно до двох періодів шоку: Shock deepness, Recovery rate, Average After shock, Min Shock, Average Before shock.

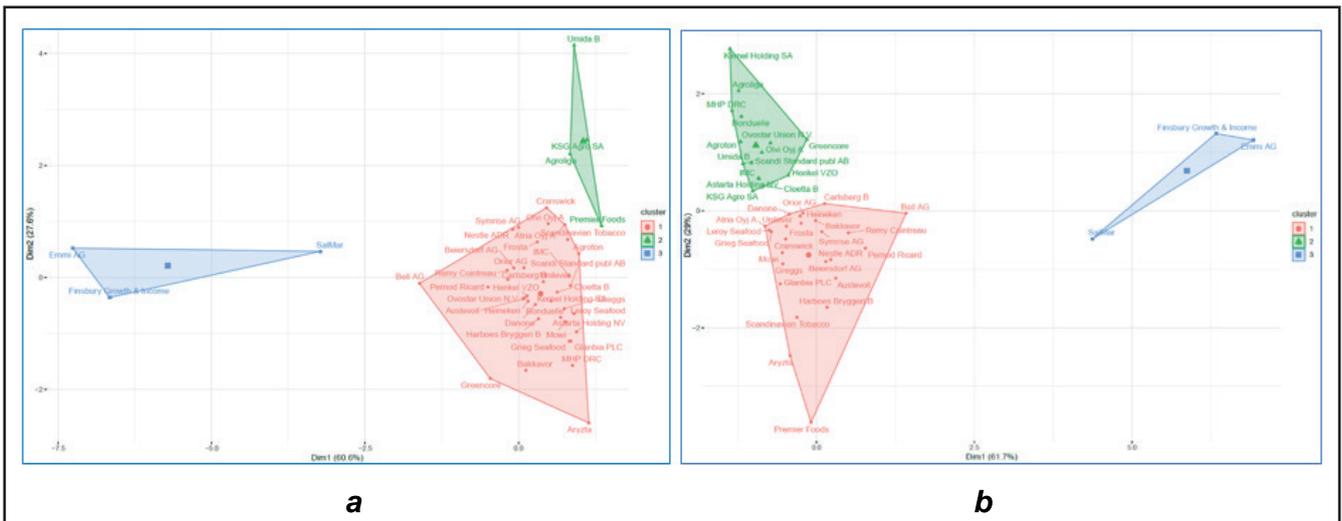


Рисунок 7. Кластеризація європейських та українських компаній щодо реакції на шоки (a – covid shock, b – war shock).

Period covid shock						
Group	1	Shock deepness	Recovery rate	Average After shock	Min Shock	Average Before shock
1	1	-0.2558852	1.001024	61.54700	48.81224	64.0355
2	2	-0.1321863	2.651712	12.94581	4.71905	5.1671
3	3	-0.1622727	1.104658	764.47558	593.57333	708.5809
Period war shock						
Group	1	Shock deepness	Recovery rate	Average After shock	Min Shock	Average Before shock
1	1	-0.03322091	1.0476548	69.95571	66.54772	70.60751
2	2	-0.36861972	0.6652309	26.46387	22.95127	38.04484
3	3	0.01560593	0.9926269	750.65126	747.88333	761.32505

В результаті кластеризації отримано відповідні кластери для двох періодів шоків. Візуалізацію дослідження наведено на рис. 7

Бачимо, що більшість компаній характеризуються приблизно однаковим рівнем вразливості, але є і компанії, які дуже вирізняються в порівняннях.

Для аналізу ризиків функціонування компаній продуктового ланцюга були також використані підходи VaR та CVaR. Value at risk (VaR), тобто ризикова вартість – це статистика, яка кількісно визначає ступінь можливих фінансових втрат у фірмі, портфелі чи позиції за певний проміжок часу. VaR оцінює суму потенційних збитків, ймовірність настання для суми збитку та часові рамки. Також існує поняття Conditional value at risk (CVaR), тобто умовна ризикова вартість, яка є мірою оцінки ризику, що кількісно визначає величину хвостового ризику. CVaR розраховується шляхом обчислення середнього зваженого значення «екстремальних» втрат у хвості розподілу можливих доходів, поза точкою відсікання показника VaR. Варто зазначити, що вибір між VaR і CVaR не завжди однозначний, проте більшість схильється до думки, що використання другого методу, як правило, призводить до більш консервативного підходу з точки зору ризику.

Очевидно, що найгірші показники для європейських компаній були у шоковий період, пов'язаний з пандемією ковід. Зміна значення VaR становить 99.6%, а ось для CVaR 101.6%, тобто після пандемії були значно більші ризики інвестування у досліджувані компанії. Треба відмітити, що війна особливо відчутно не вплинула на інвестиційну стабільність європейських досліджуваних компаній, натомість для українських компаній цей шок був дуже потужним (зміна значення VaR становить 108.6%, а для CVaR 171.1%,).

Таким чином, результати дослідження, які тут обговорюються, можуть бути застосовані до всіх секторів економіки, але ми приділяємо особливу увагу продовольчим ланцюгам, враховуючи, що підтримка поставок продовольства та забезпечення продовольчої безпеки в умовах цих шоків є пріоритетом державної політики.

Сільське господарство та виробництво продуктів харчування особливо вразливі до потрясінь з різних джерел, включаючи пандемію COVID-19, зміни клімату, руйнування, а також геополітичні події, такі як російсько-українська війна. Природа виробництва харчових продуктів така, що

ринки можуть бути під загрозою виключно під час макропотрясінь.

Висновки

Це дослідження містить ґрунтовний емпіричний аналіз впливу макроекономічних потрясінь, таких як пандемія COVID-19 та війна між Росією та Україною, на фінансові показники, ризики та стійкість підприємств з виробництва та переробки харчових продуктів у Європі та Україні. Застосувавши мультиметодний підхід, що включає описову статистику, оцінку вартості під ризиком, умовну вартість під ризиком та кластерний аналіз, ми виявили неоднорідні реакції на системні потрясіння на рівні підприємств та виділили основні регіональні відмінності.

Результати показують, що, хоча європейські та українські компанії були однаково вразливими під час початкового впливу пандемії COVID-19, їхні реакції на подальшу кризу, спричинену війною, були значно різними. Європейські компанії продемонстрували відносну фінансову стабільність та сильну траєкторію відновлення після шоку. Натомість українські компанії зазнали значних втрат у прибутковості, підвищеної схильності до хвостових ризиків та нижчої здатності до відновлення, що відображає глибшу структурну вразливість агропромислових систем у середовищах, що зазнали впливу війни.

Важливо, що результати дослідження підкреслюють, що стійкість продовольчих систем охоплює не лише стійкість до шоків. Вона також охоплює адаптивні та трансформаційні можливості, необхідні для реорганізації та відновлення в умовах ускладнення та перекриття криз. Оскільки порушення, спричинені пандеміями, екстремальними кліматичними явищами та геополітичною нестабільністю, стають все частішими та серйознішими, підвищення стійкості агропродовольчих ланцюгів постачання має залишатися головним пріоритетом економічної політики, регуляторних рамок та державного управління.

Забезпечення безперервності та безпеки ланцюгів постачання продовольства в умовах нестабільності є не тільки економічною необхідністю, але й суспільною необхідністю.

Список використаних джерел:

1. Poljansek, K., Casajus Valles, A., Marin Ferrer, M., and Wood, M. (2021). Recommendations for nation-

- al risk assessment for disaster risk management in EU – Where science and policy meet, JRC science for policy report, JRC123585, Publications Office of the European Union, Luxembourg <https://doi.org/10.2760/80545>.
2. European Commission (2018). Study on Risk Management in EU Agriculture – Final report, Publications Office of the European Union, Luxembourg <https://data.europa.eu/doi/10.2762/387583>.
3. Charles L. Evans David A. Marshall (2005). Fundamental economic shocks and the macroeconomy. Central Bank of Chile Documentos de Trabajo Working Papers N 351, 23 p.
4. Hoddinott J. (2008). Methods for Microeconomic Risk and Vulnerability Assessments[Text] / J. Hoddinott, A.R. Quisumbing. International Food Policy Research Institute Working Paper
5. Heitzmann K. (2002). Guidelines for assessing the sources of risk and vulnerability [Text] / K. Heitzmann, R.S. Canagarajah, P.B. Siegel. Social Protection Discussion Paper, World Bank. 56 p.
6. Tiongson E.R.(2010). The Crisis Hits Home: Stress-Testing Households in Europe and Central Asia [Text]/E.R. Tiongson, N. Sugawara, V. Sulla, A. Taylor, A.I. Gueorguieva, V. Levin, K. Subbarao. Washington DC: World Bank. .
7. Cardarelli R.(2011). Financial stress and economic contractions [Text] / R. Cardarelli, S. Elekdag, S. Lall. Journal of Financial Stability. No. 7. 78–97.
8. Borio, C. (2007). Change and constancy in the financial system: implications for financial distress and policy [Text] / C. Borio. BIS Working Papers. No. 237. 21 p.
9. European Commission (2025). Commission work programme 2025 https://commission.europa.eu/publications/2025-commission-work-programme-and-annexes_en
10. Abay, K. A., Breisinger, C., Glauber, J., Kurdi, S., Laborde, D., & Siddig, K. (2023). The Russia-Ukraine war: Implications for global and regional food security and potential policy responses. *Global Food Security*, 36, 100675. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2023.100675>
11. He, X., Carriquiry, M., Elobeid, A., Hayes, D., & Zhang, W. (2023). Impacts of the Russian-Ukraine Conflict on Global Agriculture Commodity Prices, Trade, and Cropland Reallocation. *Choices*, 38(2), 1–8.
12. Nehrey, M., & Finger, R. (2024). Assessing the initial impact of the Russian invasion on Ukrainian agriculture: challenges, policy responses, and future prospects. *Heliyon*, e39208. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39208>.
13. Sharma, Janpriy & Tyagi, Mohit & Bhardwaj, Arvind. (2021). Exploration of COVID-19 impact on the dimensions of food safety and security: a perspective of societal issues with relief measures. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*. ahead-of-print. 10.1108/JADEE-09-2020-0194.
14. DuPuis, E. M., Ransom, E. and Worosz, M. R. (2022). Food supply chain shocks and the pivot toward local: lessons from the global pandemic. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, Vol. 6: 836574.
15. Ebata, A., Nisbett, N. and Gillespie, S. (2021). Food systems after COVID-19. *IDS Bulletin*, Vol. 52, No 1, pp. 73–93
16. Mroua, M., Bouattour, H. (2023). Connectedness among various financial markets classes under Covid-19 pandemic and 2022 Russo-Ukrainian war: evidence from TVP-VAR approach. *Journal of Financial Economic Policy*, 15(2), pp. 140–163. doi: 10.1108/JFEP-11-2022-0286
17. Негрей, М., Тараненко, А., & Костенко, І. (2022). Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>
18. Klymenko, N., Voronenko, I., Nehrey, M., Rogoza, K., & Rogoza, N. (2023). Risk assessment of shock periods and investment attractiveness of agroholdings of Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 9(2). <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.02.07>
19. Nehrey, M., Klymenko, N., Kaminskyi, A., Taranenko, A. (2024). Analysis of the impact of macroeconomic turmoil (COVID-19 and RUW) on Ukrainian agroholdings. *Studies in Agricultural Economics*, 126(2), pp. 66–74 <https://doi.org/10.7896/j.2846>
20. Клиименко Н., Негрей М. (2024). Оцінка наслідків повномасштабної війни для сільського господарства України: комплексний аналіз, виклики та перспективи післявоєнного відновлення. *Ефективна економіка*. № 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.51>
21. Szegc, G. P. (Ed.). (2004). Risk measures for the 21st century. Vol. 1. New York: Wiley.
22. Kaminskyi, A., Nehrey, M., & Rizun, N. (2020). The impact of COVID-induced shock on the risk-return correspondence of agricultural ETFs. *International Conference on Monitoring, Modeling and Management of Emergent Economy, M3E2–MLPEED*, pp. 204–218.

References:

1. Poljansek, K., Casajus Valles, A., Marin Ferrer, M., and Wood, M. (2021). Recommendations for national risk assessment for disaster risk management in EU – Where science and policy meet, JRC science for policy

report, JRC123585, Publications Office of the European Union, Luxembourg .<https://doi.org/10.2760/80545>.

2. European Commission (2018). Study on Risk Management in EU Agriculture – Final report, Publications Office of the European Union, Luxembourg <https://data.europa.eu/doi/10.2762/387583>.

3. Charles L. Evans David A. Marshall (2005). Fundamental economic shocks and the macroeconomy. Central Bank of Chile Documentos de Trabajo Working Papers N 351, 23 p.

4. Hoddinott J. (2008). Methods for Microeconomic Risk and Vulnerability Assessments[Text] / J. Hoddinott, A.R. Quisumbing. International Food Policy Research Institute Working Paper

5. Heitzmann K. (2002). Guidelines for assessing the sources of risk and vulnerability [Text] / K. Heitzmann, R.S. Canagarajah, P.B. Siegel. Social Protection Discussion Paper, World Bank. 56 p.

6. Tiongson E.R.(2010). The Crisis Hits Home: Stress-Testing Households in Europe and Central Asia [Text] /E.R. Tiongson, N. Sugawara,V. Sulla,A.Taylor, A.I. Gueorgieva,V. Levin, K. Subbarao. Washington DC: World Bank .

7. Cardarelli R.(2011). Financial stress and economic contractions [Text] / R. Cardarelli, S. Elekdag, S. Lall. Journal of Financial Stability. No. 7. 78–97.

8. Borio, C. (2007). Change and constancy in the financial system: implications for financial distress and policy [Text] / C. Borio.BIS Working Papers. No. 237. 21 p.

9. European Commission (2025). Commission work programme 2025 https://commission.europa.eu/publications/2025-commission-work-programme-and-annexes_en

10. Abay, K. A., Breisinger, C., Glauber, J., Kurdi, S., Laborde, D., & Siddig, K. (2023). The Russia-Ukraine war: Implications for global and regional food security and potential policy responses. *Global Food Security*, 36, 100675. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2023.100675>

11. He, X., Carriquiry, M., Elobeid, A., Hayes, D., & Zhang, W. (2023). Impacts of the Russian-Ukraine Conflict on Global Agriculture Commodity Prices, Trade, and Cropland Reallocation. *Choices*, 38(2), 1–8.

12. Nehrey, M., & Finger, R. (2024). Assessing the initial impact of the Russian invasion on Ukrainian agriculture: challenges, policy responses, and future prospects. *Heliyon*, e39208. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39208>.

13. Sharma, Janpriy & Tyagi, Mohit & Bhardwaj, Arvind. (2021). Exploration of COVID-19 impact on the di-

mensions of food safety and security: a perspective of societal issues with relief measures. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*. ahead-of-print. 10.1108/JADEE-09-2020-0194.

14. DuPuis, E. M., Ransom, E. and Worosz, M. R. (2022). Food supply chain shocks and the pivot toward local: lessons from the global pandemic. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, Vol. 6: 836574.

15. Ebata, A., Nisbett, N. and Gillespie, S. (2021). Food systems after COVID-19. *IDS Bulletin*, Vol. 52, No 1, pp. 73–93

16. Mroua, M., Bouattour, H. (2023). Connectedness among various financial markets classes under Covid-19 pandemic and 2022 Russo-Ukrainian war: evidence from TVP-VAR approach. *Journal of Financial Economic Policy*, 15(2), pp. 140–163. doi: 10.1108/JFEP-11-2022-0286

17. Nehrey, M., Taranenko, A., & Kostenko, I. (2022). Ahrarnyy sektor Ukrayiny v umovakh viyny: problemy ta perspektyvy. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>

18. Klymenko, N., Voronenko, I., Nehrey, M., Rogoza, K., & Rogoza, N. (2023). Risk assessment of shock periods and investment attractiveness of agroholdings of Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 9(2). <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.02.07>

19. Nehrey, M., Klymenko, N., Kaminskyi, A., Taranenko, A. (2024). Analysis of the impact of macroeconomic turmoil (COVID-19 and RUW) on Ukrainian agroholdings. *Studies in Agricultural Economics*, 126(2), pp. 66–74 <https://doi.org/10.7896/j.2846>

20. Klymenko N., Nehrey M. (2024). Otsinka naslidkiv povnomasshtabnoyi viyny dlya sil's'koho hospodarstva Ukrayiny: kompleksnyy analiz, vyklyky ta perspektyvy pislyavoyennoho vidnovlennya. *Efektivna ekonomika*. №1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.51>

21. Szegő, G. P. (Ed.). (2004). Risk measures for the 21st century. Vol. 1. New York: Wiley.

22. Kaminskyi, A., Nehrey, M., & Rizun, N. (2020). The impact of COVID-induced shock on the risk-return correspondence of agricultural ETFs. *International Conference on Monitoring, Modeling and Management of Emergent Economy, M3E2-MLPEED*, pp. 204–218.

Дані про авторів

Клименко Наталія Анатоліївна,

к.е.н., доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0693-865X>
e-mail: nklimenko@nubip.edu.ua

Негрей Марина Володимирівна,

к.е.н., доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9243-1534>
e-mail: marina.nehrey@gmail.com

Кравченко Володимир Миколайович,

д.е.н., професор, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8033-3985>
e-mail: v.kravchenko@nubip.edu.ua

Коваль Павло Васильович,

к.е.н., доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5257-2541>
e-mail: kovalpv@nubip.edu.ua

Data about the authors

Nataliia Klymenko,

PhD in Economics, Associate Professor, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

e-mail: nklimenko@nubip.edu.ua

Maryna Nehrey,

PhD in Economics, Associate Professor, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

e-mail: marina.nehrey@gmail.com

Volodymyr Kravchenko,

Doctor in Economics, Professor, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

e-mail: v.kravchenko@nubip.edu.ua

Pavlo Koval,

PhD in Economics, Associate Professor, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

e-mail: kovalpv@nubip.edu.ua

УДК 336.76

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18036388>

ГАЙДАЙ С. О.

Особливості державного регулювання страхового ринку України

Актуальність теми дослідження. Державне регулювання страхового ринку є необхідною умовою формування стійких економічних відносин та забезпечення фінансової стабільності. Як складова фінансового ринку, страхування виконує важливі соціально-економічні функції, пов'язані з перерозподілом капіталу та захистом інтересів учасників. Ефективність цього ринку значною мірою залежить від гнучкості та дієвості регуляторної політики, яка має враховувати не лише етап його розвитку, а й макроекономічні умови та потреби страхувальників. У зв'язку з цим актуальним є дослідження особливостей сучасної системи державного регулювання страхового ринку України та пошук шляхів підвищення її результативності.

Метою роботи є окреслення особливостей сучасної політики державного регулювання страхового ринку з фокусом на проблематику та шляхи її вдосконалення.

Завдання дослідження полягають в обґрунтуванні актуальності теми дослідження; вивченні теоретичного підґрунтя організації страхового ринку; критичній оцінці нормативно-правової та інституційної бази регулювання страхового ринку; аналізі динаміки кількості учасників ринку як реакції на регуляторні зміни; надання рекомендацій у вигляді ключових векторів реформування системи державного регулювання страхового ринку.

Методи дослідження. Аналіз, синтез, порівняння індукція, дедукція, систематизація.

Основні результати дослідження. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано необхідність удосконалення системи державного регулювання страхового ринку України відповідно до європейських стандартів. Вивчено основні напрями реформування нормативно-правової бази та їх вплив на діяльність страховиків. Особливу увагу приділено аналізу ролі Національного банку України як мегарегулятора та оцінці наслідків посилення регуляторних вимог для стійкості ринку. Встановлено, що ефективною поєднання стимулюючої та контролюючої функцій державного нагляду є ключовою умовою забезпечення прозорості, конкурентоспроможності та стабільності страхового сектору.

Галузь застосування результатів. Фінансовий сектор, страховий ринок, державне управління.

Ключові слова: страховий ринок, страхування, державне регулювання, страхові послуги, страхові компанії, фінансовий ринок, стійкість страховиків.

JEL Codes G22, G28, L51

SERHII HAIDAI

Features of state regulation of the insurance market in Ukraine

Relevance of the research topic. State regulation of the insurance market is a necessary condition for forming stable economic relations and ensuring financial stability. As a component of the financial market, insurance performs important socio-economic functions related to capital redistribution and protection of participants' interests. The effectiveness of this market largely depends on the flexibility and effectiveness of regulatory policy, which must take into account not only its development stage but also macroeconomic conditions and the needs of policyholders. In this regard, it is relevant to study the features of the modern system of state regulation of the Ukrainian insurance market and to search for ways to increase its effectiveness.

The aim of the work is to outline the features of the modern policy of state regulation of the insurance market with a focus on problems and ways to improve it.

Research objectives include substantiating the relevance of the research topic; studying the theoretical basis of insurance market organization; critically evaluating the regulatory-legal and institutional framework for insurance market regulation; analyzing the dynamics of the number of market participants as a response to regulatory changes; providing recommendations in the form of key vectors for reforming the system of state regulation of the insurance market.

Research methods. Analysis, synthesis, comparison, induction, deduction, systematization.

Main research findings. As a result of the conducted research, the need to improve the system of state regulation of the Ukrainian insurance market in accordance with European standards has been substantiated. The main directions of reforming the regulatory framework and their impact on insurers' activities have been studied. Special attention is paid to the analysis of the role of the National Bank of Ukraine as a mega-regulator and the assessment of the consequences of strengthening regulatory requirements for market resilience. It has been established that the effective combination of stimulating and controlling functions of state supervision is a key condition for ensuring the transparency, competitiveness, and stability of the insurance sector.

Field of application of the results. Financial sector, insurance market, public administration.

Keywords: insurance market, insurance, state regulation, insurance services, insurance companies, financial market, insurers' resilience.

Постановка проблеми. Державне регулювання економіки та усіх суспільних інститутів виступає передумовою формування стійких економічних відносин. Об'єктивність цього твердження підтверджується сучасною практикою високорозвинених країн. Страховий ринок як суспільний інститут пов'язаний із розподілом та перерозподілом приватного капіталу перебуває під державним наглядом, адже беззаперечним є його вплив на економічні і соціальні аспекти стійкого розвитку суспільства. Зважаючи на те, що на страховий ринок покладено важливі функції, а учасники страхового ринку повинні володіти інструментами захисту власних прав та інтересів, державне регулювання такого ринку повинно бути гнучким та ефек-

тивним водночас. Ще одним важливим аспектом необхідності побудови дієвої системи регулювання страхового ринку є те, що він перебуває у складі фінансового ринку країни, займаючи значну його частину, а отже, визначає стійкість страхового ринку. Тому контроль та нагляд за діяльністю страховиків перебуває в компетенції уповноважених державою органів. Розвиток страхового ринку в сучасних умовах не можна назвати простим та злагодженим, є чимало проблем, що його супроводжують. З використанням державних регулюючих інструментів значну їх частку можна вирішити. Втім їх арсенал повинен враховувати не лише етап розвитку страхового ринку, а й запити страховальників та макроекономічні умови. В цьому

руслі актуальними залишаються питання визначення особливостей сучасної політики державного регулювання страхового ринку з метою встановлення акцентів на його проблемах та шляхах їх вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання державного регулювання страхового ринку України активно досліджуються вітчизняними науковцями. Так, Ю. Вергелюк та Ю. Мирончук [1] розглядають інституційні особливості страхового ринку, підкреслюючи його адаптивність до фінансового середовища. Н. Федорова [2] аналізує роль держави у формуванні напрямів страхової діяльності, наголошуючи на необхідності підвищення прозорості регуляторних процедур. Ю. Мирончук [3] визначає сучасні імперативи розвитку страхового ринку, зокрема вплив воєнних і макроекономічних факторів. К. Рожкова [4], як практик, вказує на особливості передання регуляторних повноважень Національному банку України. Значний внесок у розкриття аспектів євроінтеграції зробили Н. Метеленко, І. Сіліна та К. Жовнір–Василенко [10], які розглядають адаптацію українського страхового ринку до вимог Solvency II. У свою чергу, Ю. Вергелюк, М. Ганцяк та А. Болдова [8] аналізують питання доступності ОСЦПВ в умовах реформування ринку, наголошуючи на фінансовій неготовності суспільства до підвищення страхових тарифів унаслідок запровадження нових регуляторних вимог. Водночас М. Бобик [12] аналізує правові виклики діяльності страховиків, акцентуючи на необхідності гармонізації із законодавством ЄС. Сукупність цих досліджень формує теоретичне підґрунтя для оцінки ефективності сучасної регуляторної політики держави у сфері страхування.

Метою роботи є окреслення особливостей сучасної політики державного регулювання страхового ринку з фокусом на проблематику та шляхи її вдосконалення.

Методи дослідження. Аналіз, синтез, порівняння індукція, дедукція, систематизація.

Виклад основного матеріалу. Страховий бізнес є важливим інститутом захисту та забезпечення соціальної стабільності суспільства, відтворення основних засобів господарюючих суб'єктів, мінімізації ризиків та мобілізації інвестиційних капіталів. Страхові відносини реалізуються в межах страхового ринку, який є складною системою із широким діапазоном вза-

ємозв'язків учасників, що чинять вплив на соціально–економічний розвиток країни.

Слід погодитись з науковцями, які акцентують увагу на приналежності страхового ринку до фінансового ринку, у зв'язку з чим перший має характеризуватися високим рівнем адаптивності до інституційних умов. «Так, інституційний та фінансовий потенціал ринку має налаштовуватися на існуючі адаптивні механізми та забезпечувати його стабільний розвиток в умовах нестабільності. Саме це повинно лежати в основі його розбудови та окреслення перспектив розвитку» [1].

Незважаючи на певні позитивні зрушення у розвитку страхового ринку України, він усе ще перебуває на стадії становлення та характеризується наявністю низки проблемних аспектів, подолання яких потребує активної участі держави. В умовах економічного спаду, роль державного регулювання набуває особливої ваги, адже воно слугує дієвим механізмом стабілізації ринку та водночас забезпечує захист прав і інтересів споживачів страхових послуг. Ефективність державного впливу на страховий сектор має ґрунтуватися на принципах прозорості, адекватності й результативності, що сприятиме зміцненню позицій страховиків, підвищенню їх прибутковості та довіри клієнтів [2].

В цьому руслі варто відзначити, що державне регулювання страхового ринку сьогодні здійснюється в складних макроекономічних умовах, а страховий ринок розвивається під впливом ряду негативних факторів, про які у своєму дослідженні зазначав Ю. Мирончук:

- «наслідки військових дій та політична нестабільність, зокрема в Україні;
- підвищення ризиків, пов'язаних із кліматичними змінами та природними катастрофами;
- конкуренція з боку альтернативних фінансових сервісів (фінтех–компаній);
- зміна споживчих уподобань, що вимагає постійної адаптації з боку страховиків;
- демографічні зміни (старіння населення, зміна структури домогосподарств);
- недостатній рівень довіри населення до страхових компаній;
- низька страхова культура та фрагментарність попиту на страхові послуги;
- високий рівень витрат на ведення діяльності та утримання ІТ–інфраструктури;
- складність імплементації міжнародних стандартів і вимог у національне законодавство;

• недостатній рівень професійної підготовки кадрів у страховій сфері» [3].

Згідно чинного законодавства, ключовим державним регулюючим органом (регулятором) страхового ринку України виступає Національний банк України. У світі існує чимало моделей регулювання страхового ринку, від спеціальних органів регулювання до мегарегуляторів. У 2020 році монопольним регулюючим органом замість Національної комісії, що здійснює державне регулювання ринку фінансових послуг, став НБУ. Україна змінила модель регулювання та нагляду страхового ринку з метою імплементації вимог законодавства ЄС та необхідності поштовху гармонійного розвитку страхового ринку та усунення проблем у його регулюванні. Регулювання страхового ринку до 2020 року інституційно не узгоджувалося із принципами страхового нагляду (Insurance Core Principles) Міжнародної асоціації наглядовців за ринком страхування (IAIS) та євросоюзівським законодавством Solvency [4].

У 2024 році суттєвих новацій набуло нормативно-правове підґрунтя державного регулювання страхового ринку України. Його основу склали:

1) нова редакція Закону України «Про страхування» [5], який визначив загальні засади функціонування страхового ринку та діяльності його учасників, а також особливості державного регулювання та нагляду за діяльністю на ринку страхування;

2) прийняття Закону України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [6], який чітко ідентифікував страхування як вид фінансових послуг, що, відповідно, підлягає спеціальному регулюванню Національним банком України;

3) прийняття Закону України «Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів» [7], що вступив в дію з 1 січня 2025 року та відокремив регламентацію страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів в окрему галузь зі своїми особливостями.

Два перших нормативно-правових акти внесли суттєві зміни та новації в існуючу систему державного регулювання страхового ринку. Ці новації стосувалися:

• упровадження класифікації видів страхування та спрощення процедури ліцензування, оскільки замість численних дозволів на окремі страхові продукти передбачається отримання єдиної ліцензії на певний клас;

• установлення вимог до розкриття інформації перед укладенням договору страхування, зокрема щодо розміру страхової премії, переліку ризиків і винятків, за аналогією з практикою банків у розкритті умов кредитування;

• застосування ризик-орієнтованої моделі нагляду та одночасне розширення кола суб'єктів контролю, включно з власниками істотної участі, афілійованими та пов'язаними особами;

• розширення повноважень регулятора через запровадження нових інструментів впливу – від традиційних заходів впливу до коригувальних дій і механізмів раннього втручання;

• установлення вимог до платоспроможності страхових компаній, які охоплюють обов'язкові нормативи регулятивного, мінімального та капіталу платоспроможності, критерії щодо прийнятних активів, формування технічних резервів і запровадження нових форматів звітності;

• запровадження стандартів корпоративного управління, підвищення прозорості діяльності, визначення порядку авторизації актуаріїв, реєстрації страхових брокерів, регламентації посередницької діяльності, ведення обліку договорів та забезпечення належного захисту інформації.

Щодо ринку страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів, який з прийняттям Закону відокремився в окремий сегмент, то нововведеннями його регулювання стало:

• поступовий перехід на укладення договорів ОСЦПВ в єдиній базі та електронному форматі;

• впровадження нової системи ціноутворення, що включає: скасування коефіцієнта зносу та обмеження максимальної суми страхового відшкодування за європротоколом;

• збільшення сум відшкодування адаптованої до європейської практики;

• заборона використання франшизи.

Зміни до законодавства України, які передбачають скасування франшизи в системі обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦПВ) з 1 січня 2025 року згідно із Законом № 3720-IX, були представлені як крок у напрямі гармонізації з європейськими стандартами та посилення захисту прав потерпілих шляхом повного відшкодування збитків. Водночас у ряді держав ЄС – зокрема Німеччині, Франції та Іспанії – франшиза й надалі використовується як

ефективний інструмент зниження вартості страхових полісів, що свідчить про різноманітність підходів до регулювання ОСЦПВ у межах Європейського Союзу [8].

Ефективне регулювання страхового ринку сприяє зміцненню суспільної довіри, що має особливе значення в умовах ринкової економіки. Воно забезпечує справедливе ціноутворення, прозорість діяльності та доступність страхових продуктів, пропонувані численними конкурентними й надійними компаніями [9]. В цьому ключі особливістю державного регулювання страхового ринку України є окреслення пріоритетності зміцнення стійкості страхового ринку, що проявляється у встановленні посиленних вимог до платоспроможності та технічних резервів, що відповідає вимогам Solvency II. Для запровадження кількісних вимог, передбачених Директивою, встановлено перехідний період, який триватиме до 1 січня 2027 року. Упродовж цього часу для страхових компаній залишатимуться чинними поточні норми, що забезпечують лише часткове впровадження положень Solvency II.

Українські науковці обґрунтовують позитивні сторони адаптації вітчизняного законодавства до вимог Solvency II. Підвищення прозорості та стабільності українського страхового ринку одночасно зміцнює його конкурентоспроможність і наближає до міжнародних стандартів. Чіткі вимоги щодо корпоративного управління, структури капіталу, платоспроможності та кваліфікації керівників і страхових посередників дозволяють компаніям адаптуватися до сучасних європейських практик і гарантувати високий рівень захисту прав споживачів. Водночас положення щодо ліцензування, реєстрації та припинення діяльності страховиків відповідають стандартам ЄС, що сприяє інтеграції України в єдиний європейський економічний простір [10].

У той же час практики європейського страхового ринку звертають увагу на те, що заходи другого рівня стандартів Solvency II можуть загальмувати економічне зростання та потенціал довгострокового інвестування в ЄС. Так, правила не усувають штучної волатильності, через що баланси страховиків стають надмірно чутливими до ринкових коливань. Ініціативи Solvency II володіючи чималим списком переваг, має поєднувати захист страхувальників, фінансової стабільності зі зростанням та стійкістю європейської еко-

номіки та зменшенням бюрократичних процедур для страховиків [11].

Навіть за умови, що європейські страхові компанії демонструють обережність у реагуванні на заходи другого рівня стандартів Solvency II, українські страховики, які функціонують у умовах війни та значних макроекономічних дисбалансів, можуть бути ще більш вразливими до посилення регуляторних вимог. Фінансова та організаційна спроможність українських компаній у таких умовах потребує особливої уваги, оскільки посилення стандартів без належної адаптації ризикує погіршити їхню стійкість і здатність виконувати зобов'язання перед страхувальниками.

Водночас питання платоспроможності залишається пріоритетним, адже страхові компанії управляють значними обсягами залученого капіталу. Недоотримання регуляторних вимог або недостатня ефективність управління активами може призвести до порушення фінансової стабільності ринку та загрожувати правам і інтересам страхувальників. Тому, поряд із гармонізацією українського законодавства з європейськими стандартами, критично важливо впроваджувати механізми поступового впровадження Solvency II, які враховують специфіку національної економіки та ризику, пов'язані з поточним безпечним та макроекономічним контекстом.

Вдало зроблено акцент на фінансовій неготовності споживачів страхових послуг до підвищення тарифів на них у зв'язку із впровадженням нових вимог до страхових компаній. Йдеться про страхування ОСЦПВ та доступність страхових послуг для населення через підвищення вартості. Вважаємо, що ціновий аспект посилення регуляторних вимог актуальний для усього страхового ринку, а не лише ринку ОСЦПВ, адже зростання цін може призвести до деформації соціальної природи страхування та суперечити його принципам [8, с. 310].

Постійне вдосконалення державної регуляторної політики стосується діяльності страховиків в Україні, особливостей організації їх діяльності та звітності. Відповідно до Положення про авторизацію надавачів фінансових послуг та умови здійснення ними діяльності з надання фінансових послуг, що набуло чинності у 2023 році, актуалізувалось питання розробки стратегій розвитку страхових компаній. Перспективи розвитку страховиків, як окремих суб'єктів господарюван-

ня, повинні враховувати досвід планування та вдосконалення методології розробки стратегії, що ґрунтується на моделях великих корпорацій та світовому досвіді.

Українські страхові компанії поступово переходять на міжнародні стандарти фінансової звітності, зокрема Міжнародний стандарт фінансової звітності 17 «Страхові контракти» (IFRS 17), що сприяє підвищенню прозорості фінансової інформації та вдосконаленню взаємодії між фінансовими й актуарними підрозділами страховиків. У процесі вдосконалення системи регулювання фінансового сектору, НБУ оновив низку нормативно-правових актів, що визначають діяльність надавачів фінансових послуг. Зміни торкнулися положень щодо ліцензування та реєстрації, структури власності, застосування заходів впливу й порядку проведення інспекційних перевірок.

Пояснюючи політику посилення регуляторних вимог та нагляду за діяльністю учасників страхового ринку України, науковці акцентують на прагненні НБУ створити якісний та конкурентоспроможний ринок, в якому залишаться найсильніші гравці. Така тенденція прослідковувалась і у Європі в 2016–2021 рр., коли на ринках країн-учасниць активно впроваджувались вимоги Директиви Solvency II. Європейські страховики поступово залишали ринок через власну неспроможність утримувати капітал у відповідності до діючих вимог [12].

Динаміка кількості страховиків в Україні, яка демонструє різке їх зменшення, є відповіддю ринку на посилення регуляторних вимог, а також складні умови ведення бізнесу, що обумовлені макроекономічною та геополітичною ситуа-

цією (рис. 1). Науковці розцінюють такий тренд як негативний, адже скорочення кількості учасників ринку викривляє конкурентну боротьбу, роблячи ринок монополізованим [14].

Згідно з наведеними даними, кількість страхових компаній в Україні скоротилася з 155 у 2021 році до 62 у 2025 році, тобто більш ніж у 2,5 рази. Така динаміка свідчить, що регуляторні трансформації, ініційовані Національним банком України, зокрема посилення вимог до платоспроможності, корпоративного управління та прозорості структури власності, безпосередньо вплинули на ринкову консолідацію. Водночас подібні зміни формують нові якісні орієнтири розвитку ринку, забезпечуючи поступовий перехід до більш стійкої та відповідальшої моделі страхового бізнесу.

У контексті політики посилення вимог до учасників страхового ринку України та її відповідності європейським та світовим стандартам, система реформування повинна враховувати особливості вітчизняного страхового ринку та макроекономічного середовища. Регуляторна політика має сприяти формуванню стабільного конкурентного та якісного ринку, де забезпечуються гарантії прав страховиків та страхувальників. Цього можна досягти використовуючи гнучкі та адаптивні підходи в реформуванні. Повна імплементація зарубіжного досвіду та стандартів може зіштовхнутися з фінансовою неспроможністю ринку та несвоечасністю їх впровадження. На блок-схемі (рис. 2) відображено базові вектори (блоки), що мають лежати в основі державної регуляторної політики на страховому ринку.

Підхід до державного регулювання страхового ринку має поєднувати як стимулюючу, так і ста-



Рисунок 1. Кількість страхових компаній в Україні у 2021–2025 рр.

Джерело: побудовано автором за [13].



Рисунок 2. Базові вектори державної регуляторної політики страхового ринку

Джерело: побудовано автором

білізуючу функції. З одного боку, регуляторна політика повинна створювати умови для розвитку, інновацій та залучення нових учасників ринку. З іншого – забезпечувати належний рівень контролю, прозорості й фінансової стійкості суб'єктів страхування. Порушення цього балансу може мати негативні наслідки: надмірне посилення вимог призводить до скорочення кількості страховиків, тоді як надмірна лібералізація – до появи фінансово нестійких компаній, що підривають довіру споживачів до страхового сектору загалом. Саме тому ефективна регуляторна модель має поєднувати гнучкість стимулювання розвитку з жорсткістю забезпечення стабільності.

Висновки

Отже, за допомогою державного регулювання страхового ринку України відбувається не лише згладжування основних проблем, а й забезпечується стійкість ринку та довіра споживачів страхових послуг до нього. Лише за досягнення балансу між контролюючим тиском та стимулюванням розвитку страховий ринок може забезпечувати в повній мірі виконання покладених на нього функцій. Погіршення макроекономічної та геополітичної ситуації України створює нові виклики та ускладнює поставлені завдання щодо регулювання страхового ринку. Здійснивши огляд основних трендів реформування діючої системи державного регулювання страхових відносин, визначено особливості цього процесу. Першою особливістю такої політики є пристосування до дії ряду негативних факторів з метою мінімізації впливу на учасників ринку. Нещодавня зміна моделі регулювання страхового ринку переорієнтувала функції на Національний банк України, що зумовило необ-

хідність перегляду діючих нормативно-правових актів. Суттєвих інституційних змін зазнав страховий ринок через новації діючого законодавства. Запровадження класів страхування та посилення вимог до капіталу спричинило чіткий поділ ринку на субсегменти, кожен з яких здобув власні особливості розвитку та проблеми. Усі зміни в системі регулювання страхового ринку України сприяли гармонізації української та європейської практик. Поступовий перехід на стандарти Solvency II спричинив суттєві трансформації не лише в організації діяльності страховиків, а й в структурі ринку та нагляді за учасниками. Реакція ринку на посилення вимог не може розцінюватись однозначно. В Україні спостерігалось різке скорочення страховиків, а отже, відбулось звуження ринку, що потребує подальшого наукового вивчення та контролю за майбутньою динамікою. Корекція політики регулювання страхового ринку повинна враховувати фінансову готовність страховиків та страхувальників до майбутніх змін. Базовими векторами державної регуляторної політики слід вважати: прозорість та довіру, фінансову стабільність, конкурентоспроможність та гнучкість. Саме вони повинні лежати в основі впровадження подальших регуляторних новацій, особливо під час імплементації європейських стандартів.

Список використаних джерел:

1. Вергелюк Ю., Мирончук Ю. Сутнісні характеристики та значення ринку страхування відповідальності. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2024. № 2(14). С. 112–121. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0212>
2. Федорова Н. О. Державне регулювання напрямків страхової діяльності в Україні. Публічне адмініструван-

ня та національна безпека. 2019. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2019-1-4856>

3. Мирончук Ю.В. Сучасні імперативи розвитку страхового ринку України. Формування ринкових відносин в Україні. 2025. № 4 (287). С. 26–33. URL: https://dndiime.org.ua/wp-content/uploads/2025/08/4__287_2025.pdf#page=26

4. Рожкова К. На шляху до ЄС: як змінилося регулювання страхового ринку і що буде далі. Економічна правда. 2024. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/10/17/720673/index.amp>

5. Про страхування: Закон України від 18.11.2021 № 1909–ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>

6. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14.12.2021 № 1953–ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>

7. Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів: Закон України від 21.05.2024 № 3720–ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3720-20#Text>

8. Вергелюк Ю., Ганцяк М., Болдова А. Доступність ОСЦПВ в Україні в контексті адаптації до стандартів ЄС. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2025. № 10. С. 300–313. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-300-313>

9. Юздепська А., Волкова В. Регулювання страхового ринку. Галицький економічний вісник. 2024. № 5 (90). С. 134–141. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05.134

10. Метеленко Н., Сіліна І., Жовнір–Василенко К. Адаптація страхового ринку України до глобальних викликів та євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-50>

11. Insurance Europe попереджає, що проект правил Solvency II для страховиків може підірвати цілі зростання ЄС. FORINSURER. 2025. URL: <https://forinsurer.com/news/25/09/09/45129>

12. Бобик М.В. Виклики становлення правового регулювання діяльності страховиків в Україні. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. № 3. С. 292–296. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.03.49>

13. Показники діяльності страховиків. Наглядова статистика. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>

14. Бублик Є. Функціональна спроможність страхового ринку України як чинник економічного відновлен-

ня. Економіка та суспільство. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-12>

References:

1. Verheliuk, Y., & Myronchuk, Y. (2024). Sutnisni kharakterystyky ta znachennia rynku strakhuvannia vidpovidalnosti. Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii, 2(14), 112–121. <https://doi.org/10.32750/2024-0212> (in Ukrainian).

2. Fedorova, N. O. (2019). Derzhavne rehuliuвання napriamkiv strakhovoi diialnosti v Ukraini. Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka, (1). <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2019-1-4856> (in Ukrainian).

3. Myronchuk, Y. V. (2025). Suchasni imperatyvy rozvytku strakhovoho rynku Ukrainy. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, 4(287), 26–33. Retrieved from https://dndiime.org.ua/wp-content/uploads/2025/08/4__287_2025.pdf#page=26 (in Ukrainian).

4. Rozhkova, K. (2024). Na shliakhu do YeS: yak zmi-nylosia rehuliuвання strakhovoho rynku i shcho bude dali. Ekonomichna pravda. Retrieved from <https://epravda.com.ua/columns/2024/10/17/720673/index.amp> (in Ukrainian).

5. Pro strakhuvannia: Zakon Ukrainy vid 18.11.2021 № 1909–ІХ. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (in Ukrainian).

6. Pro finansovi posluhy ta finansovi kompanii: Zakon Ukrainy vid 14.12.2021 № 1953–ІХ. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (in Ukrainian).

7. Pro oboviazkove strakhuvannia tsyvilno-pravovoi vidpovidalnosti vlasnykiv nazemnykh transportnykh zasobiv: Zakon Ukrainy vid 21.05.2024 № 3720–ІХ. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3720-20#Text> (in Ukrainian).

8. Verheliuk, Y., Hantsiak, M., & Boldova, A. (2025). Dostupnist OSCPV v Ukraini v konteksti adaptatsii do standartiv YeS. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, (10), 300–313. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-300-313> (in Ukrainian).

9. Yuzdepska, A., & Volkova, V. (2024). Rehuliuвання strakhovoho rynku. Halytskyi ekonomichni visnyk, 5(90), 134–141. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05.134 (in Ukrainian).

10. Metelenko, N., Silina, I., & Zhovnir–Vasilenko, K. (2025). Adaptatsiia strakhovoho rynku Ukrainy do hlobalnykh vyklykiv ta yevrointehratsii. Ekonomika ta suspilstvo, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-50> (in Ukrainian).

11. Insurance Europe. (2025). Insurance Europe poperedzhaie, shcho projekt pravyl Solvency II dlia strakhuvyviv mozhe pidryvaty tsili zrostantia YeS. FO-RINSURER. Retrieved from <https://forinsurer.com/news/25/09/09/45129> (in Ukrainian).

12. Bobyk, M. V. (2024). Vykyky stanovlennia pravovoho rehuliuвання diialnosti strakhuvyviv v Ukraini. *Analychno-porivnialne pravoznavstvo*, (3), 292–296. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.03.49> (in Ukrainian).

13. Pokaznyky diialnosti strakhuvyviv. (n.d.). *Nahlidova statystyka*. Natsionalnyi bank Ukrainy. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (in Ukrainian).

14. Bublyk, Ye. (2025). Funktsionalna spromozhnist strakhovoho rynku Ukrainy yak chynnyk ekonomichnoho vidnovlennia. *Ekonomika ta suspilstvo*, (75). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-12> (in Ukrainian).

doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-12 (in Ukrainian).

Дані про автора

Гайдай Сергій Олегович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

e-mail: haidaiserh@proton.me

ORCID <https://orcid.org/0009-0005-9562-9139>

Data about the author

Serhii Haidai,

PhD student, State Research Institute for Informatization and Economic Modeling

e-mail: haidaiserh@proton.me

УДК 330.552:338.47

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18036539>

МОЛНАР О. С.

ГАРАПКО М. С.

ЗВОНАР О. А.

Державна політика в сфері логістики та її роль у стимулюванні економічного розвитку

Предметом дослідження є державна політика в сфері логістики та її роль у стимулюванні економічного розвитку.

Метою дослідження є аналіз державної підтримки логістичної галузі та її ефективності для економічного зростання.

Методи дослідження. У статті використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

Результати роботи. У статті визначено основні заходи державної логістичної політики. Перераховано головні показники державної логістичної політики. Окреслено проблеми державної підтримки логістичної галузі. Обґрунтована роль логістичної галузі в забезпеченні економічного зростання країни.

Висновки. Ефективна логістична система є важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності країни, залучення інвестицій та забезпечення сталого економічного зростання. Державна підтримка розвитку логістичної інфраструктури, спрощення митних процедур, гармонізація нормативно-правової бази та сприяння впровадженню інноваційних технологій у логістиці є важливими складовими успішної державної політики. Підвищення ефективності логістичної системи сприяє зниженню транспортних витрат, скороченню термінів доставки вантажів, оптимізації управління запасами та підвищенню якості обслуговування клієнтів. Це позитивно впливає на розвиток внутрішньої та зовнішньої торгівлі, збільшення обсягів виробництва та створення нових робочих місць. Враховуючи важливість логістики для економічного розвитку, державі необхідно зосередити увагу на розробці та реалізації ефективної державної політики в цій сфері. Важливо забезпечити координацію зусиль різних державних органів, бізнесу та наукових установ для досягнення поставлених цілей. Держава повинна активно інвестувати в розвиток логістичної інфраструктури, включаючи покращення доріг, залізниць, аеропортів та морських портів. Це сприятиме зниженню транспортних витрат та скороченню термінів доставки.

Ключові слова: логістика, реформи, продуктивність, інфраструктура, інвестиції, ринки, ланцюги постачань, фінансування, логістичні процеси, витрати.

State policy in the field of logistics and its role in stimulating economic development

The subject of the study is state policy in the field of logistics and its role in stimulating economic development.

The purpose of the study is to analyze state support for the logistics industry and its effectiveness for economic growth.

Research methods. The article uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of data generalization.

Results of the work. The article identifies the main measures of state logistics policy. The main indicators of state logistics policy are listed. The problems of state support for the logistics industry are outlined. The role of the logistics industry in ensuring the country's economic growth is substantiated.

Conclusions. An effective logistics system is an important factor in increasing the country's competitiveness, attracting investment, and ensuring sustainable economic growth. State support for the development of logistics infrastructure, simplifying customs procedures, harmonizing the regulatory framework, and promoting the introduction of innovative technologies in logistics are important components of successful state policy. Increasing the efficiency of the logistics system contributes to reducing transport costs, reducing cargo delivery times, optimizing inventory management and improving the quality of customer service. This, in turn, has a positive impact on the development of domestic and foreign trade, increasing production volumes and creating new jobs. Given the importance of logistics for economic development, the state needs to pay special attention to the development and implementation of effective state policy in this area. It is important to ensure coordination of efforts of various state bodies, businesses and scientific institutions to achieve the set goals. The state should actively invest in the development of logistics infrastructure, including improving roads, railways, airports and seaports. This, in turn, will contribute to reducing transport costs and reducing delivery times.

Keywords: logistics, reforms, productivity, infrastructure, investments, markets, supply chains, financing, logistics processes, costs.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції ефективна логістика стає важливим фактором економічного розвитку будь-якої країни. Державна політика в сфері логістики відіграє вирішальну роль у формуванні сприятливого середовища для розвитку логістичних систем, підвищенні їх ефективності та конкурентоспроможності. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю визначення пріоритетних напрямів державної політики, спрямованих на стимулювання розвитку логістичної інфраструктури, оптимізацію транспортних потоків, спрощення митних процедур та впровадження сучасних інформаційних технологій. Ефективна державна політика в сфері логістики сприяє зниженню витрат на транспортування та зберігання товарів, покращенню якості логістичних послуг, залученню інвестицій та підвищенню

конкурентоспроможності національної економіки на світовому ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Аналіз праць учених у сфері державної політики в логістиці та її ролі у стимулюванні економічного розвитку є важливим для розуміння сучасних тенденцій та викликів у цій галузі. Праці М. Портера з конкурентної стратегії та кластерів є важливими для розуміння ролі логістики у підвищенні конкурентоспроможності національної економіки. Д. Симичі-Леві – відомий експерт у сфері управління ланцюгами поставок, його праці охоплюють питання оптимізації ланцюгів поставок, управління ризиками та впровадження інноваційних технологій. М. Крістофер – один із провідних експертів у галузі управління ланцюгами поставок, відомий своїми працями з адаптивних ланцюгів поставок та управління попитом. Ч. Едвардс – експерт

у сфері транспортної політики та економіки. Його праці присвячені питанням державного регулювання транспорту, інфраструктурних інвестицій та впливу транспорту на економічне зростання. Серед українських вчених необхідно відзначити праці Крикавського Є.В., Смагіної Н.М., Жарської О.І. Однак, не здійснено аналіз сучасного стану державної політики в сфері логістики, не визначено її сильні та слабкі сторони, не запропоновано рекомендації щодо її удосконалення з метою стимулювання економічного розвитку країни, тому це потребує подальшого дослідження.

Мета статті – аналіз державної підтримки логістичної галузі та її ефективності для економічного зростання.

Виклад основного матеріалу. Державна логістична політика формується на рівні національних стратегій і міжнародних угод. Вона включає:

Регуляторні заходи:

– Розвиток транспортної інфраструктури: будівництво доріг, портів, аеропортів і залізниць. Наприклад, в Україні це реалізується через «Стратегію розвитку транспортної системи України до 2030 року», яка передбачає модернізацію портів Одеси та Чорноморська для збільшення експортних потужностей.

– Стандартизація та дерегуляція: спрощення митних процедур (наприклад, через електронне декларування) для скорочення часу на кордоні. У ЄС це регулюється директивами про «єдиний ринок», що зменшує витрати на 10–15% для логістичних операторів.

Фінансові стимули:

– Субсидії та інвестиції: державне фінансування проектів, як, наприклад, концесії на автобани чи зелені технології (електромобілі для доставки). В Україні Програма «Велике будівництво» (з 2020 року) інвестувала понад 100 млрд грн у дороги, що покращило логістику для агроекспорту.

– Податкові пільги: знижки для компаній, які впроваджують цифрову логістику (IoT, AI для оптимізації маршрутів).

Інтеграція з цифровізацією та стійкістю:

– Впровадження смарт-логістики: платформи для трекінгу вантажів (наприклад, система «Єдине вікно» в Україні). Глобально, за даними Світового банку, цифрова логістика підвищує ефективність на 20–30%.

– Екологічні аспекти: політика «зеленої логістики» (зниження викидів CO₂ через електричний

транспорт), як у «Європейському зеленому курсі», де логістика має скоротити емісії на 60% до 2050 року.

Ці елементи координуються через міністерства (в Україні – Міністерство інфраструктури) та міжнародні організації (WTO, UNCTAD).

Логістична політика відіграє каталізаторну роль у економіці, впливаючи на основні показники:

Зниження витрат і підвищення продуктивності:

– Ефективна логістика скорочує витрати на транспортування (до 10–20% ВВП у країнах, що розвиваються). За даними Logistics Performance Index (LPI) Світового банку (2023), країни з високим рейтингом (Сінгапур, Німеччина) мають ВВП на душу населення на 30% вищий, ніж середній.

– В Україні логістичні реформи після 2014 року (інтеграція з ЄС) збільшили експорт на 25%, стимулюючи зростання ВВП на 2–3% щорічно (за оцінками МВФ).

2. Сприяння торгівлі та інтеграції:

– Політика сприяє доступу до ринків: угода про асоціацію Україна–ЄС (2017) знизило бар'єри, підвищивши логістичний оборот на 40%. Це стимулює FDI (іноземні інвестиції) – наприклад, у портову інфраструктуру.

– У глобальному масштабі логістика підтримує «глобальні ланцюги постачань», де ефективна політика (як у Китаї з «Один пояс, один шлях») сприяє зростанню на 1–2% ВВП.

3. Соціально-економічні ефекти:

– Створення робочих місць: логістика генерує 5–10% зайнятості (в Україні – понад 500 тис. місць). Політика розвитку регіонів (наприклад, через логістичні хаби у Львові чи Києві) зменшує регіональні диспропорції.

– Стійкість до криз: оптимізація логістичних процесів (транспортування, зберігання, управління запасами) дає можливість знизити загальні витрати виробництва та дистрибуції.

В Україні логістика стикається з проблемами: війна (з 2022 року) зруйнувала 20% інфраструктури, корупція та застарілий флот. Рейтинг LPI – 64-те місце (2023), що гальмує зростання. Рекомендації: 1) посилити державно-приватне партнерство (ДПП) для реконструкції; 2) інтегрувати з «Bi Corridors» (транзитні коридори ЄС–Азія); 3) інвестувати в «зелену» логістику для доступу до фондів ЄС (наприклад, 10 млрд від Green Deal). В загальному, ефективна державна логістична політика перетворює логістику з «ви-

тратного елемента» на рушія зростання, сприяє стійкому економічному розвитку. Державна підтримка логістичної галузі є важливим фактором для забезпечення економічного зростання, оскільки ефективна логістика сприяє:

- Зниженню витрат: оптимізація логістичних процесів дає можливість знизити транспортні, складські та інші витрати, що підвищує конкурентоспроможність вітчизняного виробництва.

- Підвищенню ефективності: швидка та надійна доставка товарів сприяє ефективному управлінню запасами, скороченню часу виконання замовлень та покращенню обслуговування клієнтів.

- Розширенню ринків: розвинена логістична інфраструктура дає можливість компаніям виходити на нові ринки, як внутрішні, так і зовнішні.

- Залученню інвестицій: ефективна логістика є привабливим фактором для інвесторів, оскільки вона знижує ризики, пов'язані з транспортуванням та зберіганням товарів.

Ефективність державної підтримки логістичної галузі оцінюється за такими показниками: 1) зростання обсягів вантажоперевезень: збільшення обсягів вантажоперевезень свідчить про підвищення активності в економіці та ефективність логістичних ланцюгів; 2) зниження вартості логістичних послуг: зменшення витрат на транспортування, зберігання та інші логістичні послуги сприяє підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних товарів; 3) скорочення часу доставки: швидка та надійна доставка товарів підвищує задоволеність клієнтів та сприяє розвитку електронної комерції; 4) покращення якості інфраструктури: модернізація доріг, залізниць, аеропортів та морських портів покращує умови для ведення бізнесу та залучає інвестиції; 5) зростання інвестицій в логістичну галузь: збільшення обсягів інвестицій свідчить про привабливість логістичної галузі для інвесторів та її перспективи розвитку.

Проблеми державної підтримки логістичної галузі: 1) недостатнє фінансування: обсяги державної підтримки є недостатніми для вирішення всіх проблем логістичної галузі; 2) неефективне використання коштів: кошти, виділені на підтримку логістичної галузі, можуть використовуватися неефективно через корупцію, бюрократію та відсутність прозорості; 3) відсутність стратегічного підходу: державна підтримка часто здійснюється без чіткої стратегії та довгострокових планів; 4) недостатня координація між різними

органами влади: різні органи влади, що відповідають за логістичну галузь, часто діють розрізнено та неузгоджено.

Державна підтримка логістичної галузі є важливим фактором для забезпечення економічного зростання. Ефективна державна підтримка сприяє зниженню витрат, підвищенню ефективності, розширенню ринків та залученню інвестицій. Для підвищення ефективності державної підтримки необхідно збільшити обсяги фінансування, підвищити ефективність використання коштів, розробити стратегію розвитку логістичної галузі та посилити координацію між різними органами влади. Рекомендації щодо підвищення ефективності державної підтримки: 1) збільшення обсягів фінансування: необхідно збільшити обсяги державної підтримки логістичної галузі, особливо інфраструктурних проєктів; 2) підвищення ефективності використання коштів: необхідно підвищити контроль за використанням коштів, виділених на підтримку логістичної галузі, та забезпечити прозорість процедур; 3) розробка стратегії розвитку логістичної галузі: необхідно розробити чітку стратегію розвитку логістичної галузі з конкретними цілями та завданнями; 4) посилення координації між різними органами влади: необхідно посилити координацію між різними органами влади, що відповідають за логістичну галузь, та створити єдиний орган управління.

Висновки

Ефективна логістична система є важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності країни, залучення інвестицій та забезпечення сталого економічного зростання. Державна підтримка розвитку логістичної інфраструктури, спрощення митних процедур, гармонізація нормативно-правової бази та сприяння впровадженню інноваційних технологій у логістиці є важливими складовими успішної державної політики. Підвищення ефективності логістичної системи сприяє зниженню транспортних витрат, скороченню термінів доставки вантажів, оптимізації управління запасами та підвищенню якості обслуговування клієнтів. Це позитивно впливає на розвиток внутрішньої та зовнішньої торгівлі, збільшення обсягів виробництва та створення нових робочих місць. Враховуючи важливість логістики для економічного розвитку, державі необхідно зосередити увагу на розробці та реалізації ефективної державної політики в цій сфері.

Важливо забезпечити координацію зусиль різних державних органів, бізнесу та наукових установ для досягнення поставлених цілей. Держава повинна активно інвестувати в розвиток логістичної інфраструктури, включаючи покращення доріг, залізниць, аеропортів та морських портів. Це сприятиме зниженню транспортних витрат та скороченню термінів доставки.

Список використаних джерел:

1. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Каганець–Гаврилко Л. П., Гуштан Т. В., Крамченко Р. А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2023. 184 с.
2. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Важинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2019. 258 с.
3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Важинський Ф. А., Індус К. П. Міжнародні фінанси і фінансовий менеджмент в задачах та прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2020. 161 с.
4. Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2012. Вип. 22 (4). С. 158–164.
5. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга–Прес, 2015. 324 с.
6. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 5/1(132). С. 58–62.
7. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2021. 189 с.
8. Колодійчук А. В., Пісний В. М., Семчук Ж. В. Сутність інновацій, структура та основні етапи інноваційного процесу. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (9). С. 191–196.
9. Стеценко Т. О. Аналіз регіональної економіки: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002. 116 с.
10. Тараненко І. В., Яременко С. С., Литвиненко О. Г., Дашевська О. В. та ін. Регіональна економіка: навч. посібник. К.: Кондор, 2013. 305 с.

References:

1. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets–Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A.

(2023). *Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi* [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

2. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). *Mizhnarodna ekonomika v tablytsyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh i prykladakh* [International Economics in Tables, Schemes, Formulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). *Mizhnarodni finansy i finansovyy menedzhment v zadachakh ta prykladakh* [International finance and financial management in problems and examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

4. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). *Osnovni factory vynyknennya kryzovykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh* [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

5. Kolodiychuk, A. V. (2015). *Innovatsiyyny rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsiyi* [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

6. Kolodiychuk, A. V. (2012). *Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky* [Information as a factor of innovation development of the economy]. In *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini* [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

7. Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). *Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi* [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

8. Kolodiychuk, A. V., Pisnyy, V. M., & Semchuk, Zh. V. (2009). *Sutnist' innovatsiy, struktura ta osnovni etapy innovatsiynoho protsesu* [The essence of innovation, the structure and the main stages of the innovation process]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (9) (pp. 191–196). [in Ukrainian].

9. Stetsenko, T. O. (2002). *Analiz rehional'noyi ekonomiky* [Analysis of regional economy]: Textbook. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].

10. Taranenko, I. V., Yaremenko, S. S., Lytvynenko, O. H., & Dashevskya, O. V., et al. (2013). *Rehional'na ekonomika* [Regional economy]: Textbook. Kyiv: Condor. [in Ukrainian].

Дані про авторів

Молнар Олександр Сергійович,

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки, підприємництва та торгівлі, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ORSID : <https://orcid.org/0000-0002-4509-2602>

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

Гарапко Михайло Сергійович,

магістр, економічний факультет, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

Звонар Олег Альбертович,

магістр, економічний факультет, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

Data about the authors

Oleksandr Molnar,

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics, Entrepreneurship and Trade of the Uzhgorod National University

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

Mykhailo Harapko,

Master, Faculty of Economics, Uzhgorod National University

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

Oleh Zvonar,

Master, Faculty of Economics, Uzhgorod National University

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

УДК 330.101.541:658.7:005.44

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18036750>

КИРЛИК Н. Ю.

Глобалізація та логістичні процеси в економіці країни

Предметом дослідження є глобалізація та логістичні процеси в економіці країни.

Метою дослідження є дослідити взаємозв'язок глобалізації та логістичних процесів в економіці країни.

Методи дослідження. У статті використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

Результати роботи. У статті охарактеризовано різносторонній вплив глобалізації на логістичні процеси в економіці країни. Розглянуто різні аспекти впливу логістичних процесів на економіку країни. Доведена необхідність гармонізації українських логістичних стандартів з міжнародними.

Висновки. Глобалізація та логістика є двома взаємопов'язаними силами, які мають значний вплив на економіку країни. Глобалізація, що визначається як зростаюча взаємозалежність країн через транскордонний рух товарів, послуг, капіталу та інформації, створила нові ринки та можливості для бізнесу. Водночас, вона також посилила конкуренцію та вимагає від підприємств бути більш ефективними та чутливими до потреб клієнтів. Логістика, з іншого боку, є процесом планування, впровадження та контролю ефективного та результативного потоку та зберігання товарів, послуг та пов'язаної інформації від точки походження до точки споживання з метою задоволення вимог клієнтів. Ефективні логістичні процеси мають важливе значення для підприємств, щоб конкурувати на глобальному ринку, даючи можливість їм знижувати витрати, покращувати рівень обслуговування клієнтів та виходити на нові ринки.

Ключові слова: логістичні процеси, економіка країни, глобалізація, ефективність, ланцюги поставок, міжнародна торгівля, логістичні стандарти, логістичні технології, логістична інфраструктура, приватний капітал.

NATALIA KYRLYK

Globalization and logistics processes in the country's economy

The subject of the study is globalization and logistics processes in the country's economy.

The purpose of the study is to investigate the relationship between globalization and logistics processes in the country's economy.

Research methods. *The article uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of data generalization.*

Results of the work. *The article characterizes the multifaceted impact of globalization on logistics processes in the country's economy. Various aspects of the impact of logistics processes on the country's economy are considered. The need to harmonize Ukrainian logistics standards with international ones is proven.*

Conclusions. *Globalization and logistics are two interrelated forces that have a significant impact on the country's economy. Globalization, defined as the growing interdependence of countries through the cross-border movement of goods, services, capital, and information, has created new markets and opportunities for business. At the same time, it has also increased competition and requires enterprises to be more efficient and sensitive to customer needs. Logistics, on the other hand, is the process of planning, implementing, and controlling the efficient and effective flow and storage of goods, services, and related information from the point of origin to the point of consumption in order to meet customer requirements. Efficient logistics processes are essential for businesses to compete in the global marketplace, allowing them to reduce costs, improve customer service, and enter new markets.*

Keywords: *logistics processes, national economy, globalization, efficiency, supply chains, international trade, logistics standards, logistics technologies, logistics infrastructure, private equity.*

Постановка проблеми. Взаємозв'язок між глобалізацією та логістикою має значний вплив на економіку країни. Ефективні логістичні процеси можуть допомогти підприємствам підвищити конкурентоспроможність, залучити іноземні інвестиції та створити нові робочі місця. З іншого боку, неефективні логістичні процеси можуть призвести до збільшення витрат, зниження рівня обслуговування клієнтів та втрати конкурентоспроможності. Наприклад, країни з розвинутою логістичною інфраструктурою, такою як порти, дороги та залізниці, мають тенденцію залучати більше іноземних інвестицій та експортувати більше товарів. Крім того, країни з ефективними логістичними процесами мають тенденцію мати більш високий рівень економічного зростання та більш високий рівень життя. З огляду на вищезазначене, очевидно, що глобалізація та логістика є двома взаємопов'язаними силами, які мають значний вплив на економіку країни. Країни, які хочуть скористатися перевагами глобалізації, повинні інвестувати в розвиток ефективних логістичних процесів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Д. Хелд, Е. МакГрю, Д. Голдблатт, Д. Перратон розглядають різні виміри глобалізації, включаючи економічні аспекти та їх вплив на логістику. М. Крістофер та Т. Фрідман розглядають, як компанії можуть ефективно управляти ланцюгами поставок у глобальному середовищі, що прямо пов'язано з глобалізаційними процесами, а також описують вплив глобалізації на економіку та бізнес, зокрема, як ІТ-технології та логістика

сприяють вирівнюванню конкурентних можливостей у світі. Важливо відзначити внесок українських дослідників (Азаренкова Г.М., Борисенко І.І., Жарська І.О., Мішина С.В., Тридід О.М.), які зосереджуються на окремих аспектах глобалізаційних процесів та їх впливі на логістичну систему України, дослідженні впливу глобалізації на регіональний розвиток України. Логістичні хаби та транспортні коридори відіграють важливу роль у стимулюванні економічного зростання регіонів, забезпечуючи доступ до ринків, залучаючи інвестиції та сприяючи створенню нових робочих місць. Однак, питання взаємозв'язку глобалізації та логістичних процесів в економіці країни вивчено з урахуванням сучасних викликів та тенденцій недостатньо і тому потребує подальшого вивчення.

Мета статті – дослідити роль і значення логістики як інструменту для ефективного функціонування бізнесу та її вплив на розвиток національної економіки.

Виклад основного матеріалу. Глобалізація та логістичні процеси є двома важливими рушіями сучасної економіки, які тісно взаємопов'язані. Глобалізація, з одного боку, створює можливості для розширення ринків, залучення іноземних інвестицій та трансферу технологій. З іншого боку, вона вимагає від підприємств та країн адаптації до все більш конкурентного середовища. Саме тут логістичні процеси відіграють важливу роль, забезпечуючи ефективний потік товарів, інформації та фінансів між різними учасниками глобального ринку.

Вплив глобалізації на логістичні процеси:

- Зростання обсягів міжнародної торгівлі: глобалізація призводить до збільшення обсягів міжнародної торгівлі, що, в свою чергу, вимагає розширення логістичної інфраструктури та впровадження нових технологій.

- Зміна структури ланцюгів поставок: глобалізація призводить до формування складних глобальних ланцюгів поставок, в яких виробництво та дистрибуція товарів розподілені між різними країнами. Це вимагає від логістичних компаній забезпечення координації та управління цими складними ланцюгами.

- Посилення конкуренції: глобалізація посилює конкуренцію між компаніями, що змушує їх шукати шляхи зниження витрат та підвищення ефективності. Логістичні процеси є однією з основних областей, де компанії можуть досягти цих цілей.

- Підвищення вимог до якості та швидкості доставки: глобалізація призводить до підвищення вимог споживачів до якості та швидкості доставки товарів. Це вимагає від логістичних компаній забезпечення високого рівня сервісу та впровадження нових технологій, таких як електронна комерція та системи відстеження вантажів.

Вплив логістичних процесів на економіку країни:

- Зниження витрат на транспортування та зберігання товарів: ефективні логістичні процеси дають можливість знизити витрати на транспортування та зберігання товарів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності національних підприємств.

- Прискорення товарообігу: ефективні логістичні процеси дають можливість прискорити товарообіг, що сприяє збільшенню обсягів виробництва та торгівлі.

- Покращення інвестиційного клімату: розвинена логістична інфраструктура та ефективні логістичні процеси є важливим фактором для залучення іноземних інвестицій.

- Підвищення рівня життя населення: ефективні логістичні процеси забезпечують доступність товарів та послуг для населення за доступними цінами, що сприяє підвищенню рівня життя.

Приклади впливу в Україні:

- Розвиток логістичної інфраструктури (будівництво доріг, портів, аеропортів) сприяє збільшенню обсягів експорту та імпорту товарів.

- Впровадження сучасних логістичних технологій (електронна комерція, системи управління ланцюгами поставок) дає можливість українським підприємствам конкурувати на міжнародних ринках.

- Розвиток транспортно-логістичних центрів дає можливість консолідувати вантажі та оптимізувати маршрути доставки, що знижує витрати на транспортування.

Взаємозв'язок між глобалізацією та логістикою можна розглядати з кількох точок зору:

- Глобалізація як драйвер розвитку логістики: глобалізація створила зростаючий попит на логістичні послуги, оскільки підприємства прагнуть вийти на нові ринки та постачати продукцію клієнтам по всьому світу. Це призвело до розвитку більш складних та інтегрованих логістичних мереж, а також до впровадження нових технологій, таких як системи управління ланцюгами поставок (SCM) та електронна комерція.

- Логістика як фактор глобалізації: ефективні логістичні процеси є важливим фактором глобалізації, оскільки вони дають можливість підприємствам знижувати витрати, покращувати рівень обслуговування клієнтів та виходити на нові ринки. Наприклад, розвиток контейнерних перевезень та інших видів інтермодальних перевезень значно знизив вартість транспортування товарів, що зробило можливим для підприємств конкурувати на глобальному ринку.

- Вплив глобалізації на логістичні процеси: глобалізація також вплинула на логістичні процеси, зробивши їх більш складними та вимогливими. Наприклад, підприємствам необхідно враховувати різні нормативні вимоги, культурні відмінності та мовні бар'єри при веденні бізнесу на міжнародному рівні. Крім того, глобалізація створила нові ризики для ланцюгів поставок, такі як політична нестабільність, природні катастрофи та тероризм.

Глобалізація та логістичні процеси є двома сторонами однієї проблеми. Глобалізація створює можливість для розвитку економіки, але ефективна реалізація цих можливостей вимагає розвитку логістичної інфраструктури та впровадження сучасних логістичних технологій. Ефективні логістичні процеси, в свою чергу, сприяють підвищенню конкурентоспроможності національних підприємств, залученню іноземних інвестицій та підвищенню рівня життя населення. Україна має значний потенціал для розвитку логістичної інфраструктури та впровадження сучасних логістичних технологій, що дасть можливість їй повною мірою скористатися можливостями, які надає глобалізація. Подальший розвиток логістичної галузі в Україні потребує комплексного підходу, який включає в себе вдосконалення

нормативно-правової бази, залучення інвестицій у розвиток інфраструктури та стимулювання впровадження інноваційних технологій. Важливим аспектом є гармонізація українських логістичних стандартів з міжнародними, що сприятиме інтеграції України у світову економіку та спростить транскордонні перевезення. Важливим фактором успіху є також розвиток людського капіталу в логістичній сфері. Підготовка кваліфікованих фахівців, здатних управляти складними логістичними процесами та впроваджувати нові технології, є необхідною умовою для підвищення ефективності та конкурентоспроможності українських підприємств. Організація навчальних програм, тренінгів та стажувань для працівників логістичної галузі сприятиме підвищенню їх професійного рівня та адаптації до сучасних вимог ринку. Не менш важливим є розвиток державно-приватного партнерства у логістичній сфері. Залучення приватного капіталу до будівництва та модернізації логістичної інфраструктури надасть можливість прискорити цей процес та забезпечити впровадження сучасних технологій. Держава, в свою чергу, має забезпечити сприятливе регуляторне середовище та створити стимули для залучення інвестицій у галузь. Враховуючи стратегічне розташування України, особливу увагу слід приділити розвитку транзитного потенціалу країни. Модернізація транспортних коридорів, спрощення митних процедур та впровадження електронного документообігу сприятимуть збільшенню обсягів транзитних вантажів та перетворенню України на важливий логістичний хаб у регіоні. Це, в свою чергу, позитивно вплине на економіку країни та сприятиме залученню додаткових інвестицій. Глобалізація і логістичні процеси є двома взаємопов'язаними та взаємопідсилюючими факторами в сучасній економіці. Глобалізація стимулює розвиток логістики, оскільки розширює ринки та збільшує обсяги міжнародної торгівлі. Водночас, ефективна логістика є необхідною умовою для успішної глобалізації, оскільки забезпечує своєчасну та економічно вигідну доставку товарів і послуг між країнами. Глобалізація посилює конкуренцію та вимагає швидкої адаптації логістичних процесів. Підвищення ефективності взаємозв'язку досягається шляхом:

- Інтеграції: створення єдиних інформаційних систем для координації ланцюгів поставок.

- Автоматизації: впровадження сучасних технологій (IoT, AI) для оптимізації перевезень та складського господарства.

- Спеціалізації: розвиток логістичних кластерів та зон вільної торгівлі для концентрації ресурсів.

- Розвитку інфраструктури: модернізація транспортних шляхів та покращення прикордонного контролю.

- Гармонізації стандартів: узгодження нормативних вимог для спрощення міжнародної торгівлі.

Висновки

Глобалізація та логістика є двома взаємопов'язаними силами, які мають значний вплив на економіку країни. Глобалізація, що визначається як зростаюча взаємозалежність країн через транскордонний рух товарів, послуг, капіталу та інформації, створила нові ринки та можливості для бізнесу. Водночас, вона також посилила конкуренцію та вимагає від підприємств бути більш ефективними та чутливими до потреб клієнтів. Логістика, з іншого боку, є процесом планування, впровадження та контролю ефективного та результативного потоку та зберігання товарів, послуг та пов'язаної інформації від точки походження до точки споживання з метою задоволення вимог клієнтів. Ефективні логістичні процеси мають важливе значення для підприємств, щоб конкурувати на глобальному ринку, даючи можливість їм знижувати витрати, покращувати рівень обслуговування клієнтів та виходити на нові ринки.

Список використаних джерел:

1. Бородіна О. А., Ляшенко В. І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. Вісник економічної науки України. 2022. № 1. С. 121–134.

2. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Важинський Ф. А., Індус К. П. Міжнародні фінанси і фінансовий менеджмент в задачах та прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2020. 161 с.

3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Каганець-Гаврилко Л. П., Гуштан Т. В., Крамченко Р. А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2023. 184 с.

4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Важинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2019. 258 с.

5. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Булеца Н. В., Герзанич В. М., Маргітич В. В. Міжнародний логістичний менеджмент: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2025. 176 с.

6. Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2012. Вип. 22 (4). С. 158–164.

7. Жарська І. О. Логістика: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2019. 209 с.

8. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга–Прес, 2015. 324 с.

9. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 5/1(132). С. 58–62.

10. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид–во НН–ВК «АТБ», 2021. 189 с.

11. Колодійчук А. В., Пісний В. М., Семчук Ж. В. Сутність інновацій, структура та основні етапи інноваційного процесу. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (9). С. 191–196.

12. Тридід О. М., Азаренкова Г. М., Мішина С. В., Борисенко І. І. Логістика: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 566 с.

References:

1. Borodina, O. A., & Lyashenko, V. I. (2022). Povoyenne vidnovlennya ekonomiky: svitovyy dosvid ta sprobа yoho adaptatsiyi dlya Ukrayiny [Post-war economic recovery: world experience and an attempt at its adaptation for Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1, 121–134. [in Ukrainian].

2. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). Mizhnarodni finansy i finansovy menedzhment v zadachakh ta prykladakh [International finance and financial management in problems and examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets–Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A. (2023). Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). Mizhnarodna ekonomika v tablytsyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh i prykladakh [International Economics in Tables, Schemes, Formulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

5. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., Buletsa, N. V., Herzanych, V. M., & Marhitych, V. V. (2025). Mizhnarodny lohistrychnyy menedzhment

[International Logistics Management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

6. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynyknennya kryzovykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164)*. [in Ukrainian].

7. Zharska, I. O. (2019). Lohistyka [Logistics]: Textbook. Odessa: ONEU. [in Ukrainian].

8. Kolodiychuk, A. V. (2015). Innovatsiynny rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsiji [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

9. Kolodiychuk, A. V. (2012). Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky [Information as a factor of innovation development of the economy]. In *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62)*. [in Ukrainian].

10. Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

11. Kolodiychuk, A. V., Pisnyy, V. M., & Semchuk, Zh. V. (2009). Sutnist' innovatsiy, struktura ta osnovni etapy innovatsiynoho protsesu [The essence of innovation, the structure and the main stages of the innovation process]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (9) (pp. 191–196)*. [in Ukrainian].

12. Trydid, O. M., Azarenkova, H. M., Mishyna, S. V., & Borysenko, I. I. (2008). Lohistyka [Logistics]: Textbook. K.: Znannya. [in Ukrainian].

Дані про автора

Кирлик Наталія Юрїївна,

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та торгівлі ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6592-1877>

e-mail: nataliya.kyrlyk@uzhnu.edu.ua

Data about the author

Natalia Kyrlyk,

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Associate Professor Department of Economics, Entrepreneurship and Trade of the Uzhhorod National University

e-mail: nataliya.kyrlyk@uzhnu.edu.ua

Екоіндустріальні парки як інструмент структурної трансформації промисловості України в умовах євроінтеграції

Актуальність дослідження зумовлена глибокими структурними деформаціями економіки, що загострилися внаслідок повномасштабної війни російської федерації проти України та призвели до істотного скорочення частки переробної промисловості у ВВП. Водночас інтеграція до Європейського Союзу висуває нові вимоги щодо декарбонізації, підвищення ресурсної ефективності та впровадження сучасних управлінських стандартів. У цих умовах екоіндустріальні парки постають інструментом, який поєднує завдання реіндустріалізації та екологічної модернізації, створюючи основу для підвищення продуктивності, інноваційності та стійкості промисловості. Україна першою в Європі ухвалила національний стандарт, що формує нормативну базу для масштабування цієї моделі та адаптації до промислової політики ЄС.

Метою дослідження є виявлення потенціалу екоіндустріальних парків як ключового інструменту структурної трансформації української промисловості в контексті євроінтеграції та гармонізації із європейськими нормами сталого розвитку.

Методи дослідження. Використано системно-інституційний підхід, порівняльний аналіз динаміки частки переробної промисловості у ВВП України та країн Центрально-Східної Європи на основі даних Світового банку, а також контент-аналізу інформаційно-аналітичних матеріалів ДНДІМЕ, НІСД та Top Lead. Аналітична модель дослідження спирається на принципи сталого розвитку, промислового симбіозу та концепцію «зеленої» трансформації.

Результати дослідження. Виявлено, що частка переробної промисловості у ВВП України у 2024 році становила 8,41 %, що суттєво поступається показникам Польщі (15,40 %) і Чехії (20,04 %). Цей розрив має інституційно обумовлений характер і відображає різну швидкість структурної модернізації. Обґрунтовано, що екоіндустріальні парки здатні стати базовим механізмом вирівнювання цього дисбалансу через інтеграцію екологічних, технологічних і соціальних критеріїв сталості. Державна політика «Зроблено в Україні» розглядається як гібридна модель державної підтримки, що поєднує стимулювання виробництва, локалізацію в державних закупівлях, експортну промоцію та формування позитивного іміджу українського виробника.

Висновки. Екоіндустріальні парки є інституційним осердям переходу України від фрагментарних підходів до системної індустріальної політики, орієнтованої на стандарти ЄС. Їх розвиток у поєднанні з державними програмами брендингу національного виробника та міжнародною технічною допомогою від UNIDO та SECO формує підґрунтя для конвергенції з європейською промисловою архітектурою та сталого зростання частки переробної промисловості у ВВП до рівня країн Центрально-Східної Європи.

Ключові слова: екоіндустріальні парки, структурна трансформація, промислова політика, сталий розвиток, євроінтеграція, реіндустріалізація, Зроблено в Україні, промисловий симбіоз, циркулярна економіка.

ANTON ANDRIIENKO

Eco-industrial parks as a tool for structural transformation of Ukraine's industry in the context of european integration

The relevance of the research is driven by the profound structural deformations in the national economy, which have been exacerbated by the full-scale war of the russian federation against Ukraine and have resulted in a significant reduction in the share of the manufacturing sector in GDP. Concurrently, integration into the European Union mandates new requirements for decarbonization, increased resource efficiency, and the adoption of modern management standards. In these circumstances, eco-industrial parks emerge as a crucial instrument that combines the goals of re-industrialization and environmental modernization, thus creating a foundation for improving industrial

productivity, innovation, and sustainability. Ukraine became the first country in Europe to adopt a national standard that establishes the regulatory framework for scaling this model and ensuring its adaptation to EU industrial policy.

The aim of the research is to identify the potential of eco-industrial parks as a key instrument for the structural transformation of Ukrainian industry in the context of European integration and harmonization with European sustainable development norms.

Research methods. The research utilized a systemic-institutional approach, comparative analysis of the dynamics of the manufacturing industry's share in the GDP of Ukraine and Central and Eastern European countries based on World Bank data, as well as a content analysis of expert analytical materials from DNDIIME, NISD, and Top Lead. The analytical model is grounded in the principles of sustainable development, industrial symbiosis, and the concept of «green» transformation.

Research results. It was found that the share of the manufacturing sector in Ukraine's GDP in 2024 was 8.41%, which significantly trails the figures for Poland (15.40%) and Czechia (20.04%). This gap is institutionally determined and reflects different rates of structural modernization. It is argued that eco-industrial parks can become a basic mechanism for correcting this imbalance through the integration of environmental, technological, and social sustainability criteria. The state policy «Made in Ukraine» is viewed as a hybrid model of state support that combines production incentives, localization in public procurement, export promotion, and the formation of a positive image of Ukrainian manufacturers.

Conclusions. Eco-industrial parks are the institutional core of Ukraine's transition from fragmented approaches to a systematic industrial policy oriented toward EU standards. Their development, combined with state programs for branding national manufacturers and international technical assistance from UNIDO and SECO, forms the basis for convergence with European industrial architecture and sustainable growth in the share of manufacturing in GDP to the level of Central and Eastern European countries.

Keywords: eco-industrial parks, structural transformation, industrial policy, sustainable development, European integration, re-industrialization, Made in Ukraine, industrial symbiosis, circular economy.

Постановка проблеми. Україна, як країна Східної Європи, має значний промисловий потенціал, однак структурні деформації економіки, посилені повномасштабною війною російської федерації проти України, зумовили різке звуження частки переробної промисловості у ВВП та розрив із динамікою сусідів із ЄС. Водночас євроінтеграція висуває нові регуляторні вимоги до декарбонізації, ресурсної ефективності, простежуваності ланцюгів вартості та стандартів управління, що без спеціальних інституційних рішень унеможлиблює швидку адаптацію підприємств і вихід на ринки ЄС.

Екоіндустріальні парки (ЕІП) постають інструментом, що поєднує промислову локалізацію та екологічну модернізацію: вони дають підприємствам готову інфраструктуру, спільні «зелені» сервіси, доступ до сертифікації та стандартів і, головне, – рамку для підвищення продуктивності та доданої вартості. Важливо, що Україна першою в Європі і другою у світі затвердила національний стандарт ЕІП і таким чином запровадила формалізовану систему оцінювання їхньої сталості, що створює нормативну основу для масштабування

цієї моделі. Підтримка міжнародних партнерів, зокрема UNIDO, SECO та ін. знижує бар'єри впровадження та пришвидшує трансфер практик.

Щоб не повторювати помилки індустріалізації минулих десятиліть, Україні доцільно спиратися на досвід країн Центрально-Східної Європи, які змогли поєднати інтеграцію до ЄС із політиками реіндустріалізації. Отже, ключова проблема полягає у формуванні дієвої моделі ЕІП як інструменту структурної трансформації промисловості, здатного одночасно забезпечити відповідність вимогам ЄС і скоротити розрив у розвитку з сусідніми країнами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У фокусі сучасної української аналітики промислової політики – роботи Національного інституту стратегічних досліджень, що послідовно окреслюють проблематику структурної перебудови промисловості, інструменти державної підтримки та євроінтеграційні орієнтири. У брифінгу О. Собкевич «Сучасні тенденції в українській промисловості» систематизовано післяшокову динаміку сектору та підкреслено потребу зміщення акценту на переробну промисловість і кластеризацію виробництва

[4]. У записці «Оцінки індустріальної конкурентоспроможності економіки та підприємств України» авторкою деталізовано чинники відставання від країн ЦСЄ та наголошено на інституційних механізмах підвищення продуктивності, включно з розвитком індустріальних парків як інструменту локалізації інвестицій [5]. Робота «Заходи підтримки промисловості в умовах повномасштабної війни» узагальнює інструменти державної підтримки такі, як фінансування, пільгове кредитування, податкові стимули, релокація і МТД, та фіксує перехід від точкових рішень до системних інвестицій в індустріальну інфраструктуру [6]. У брифі «Результати Ukraine Recovery Conference 2025» акцентовано євроінтеграційний вимір реіндустріалізації, посилення ролі міжнародних фінансових партнерів і позиціонування екоіндустріальних парків як базових осередків модернізації та зеленої трансформації виробництва [7].

Цю лінію підкріплюють стратегічні настанови Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки щодо поглиблення торгівлі та економічних відносин України з ЄС, які формують переговорну рамку для бізнесу та визначають пріоритети інтеграції до внутрішнього ринку ЄС [1]. Інституційну основу просторово-екологічної модернізації закладає ДСТУ 9328:2025 – перший у Європі національний стандарт екоіндустріальних парків з критеріями сталості й методикою оцінювання, що уможливає впровадження класифікації та сертифікації парків на єдиній методичній базі [2]. Практичний міжнародний контекст інструментів підтримки промисловості, включно з індустріальними парками, локалізацією у держзакупівлях, експортною промоцією та грантовими програмами, систематизовано у звіті Top Lead «ПРАКТИКИ СПРИЯННЯ: огляд програм та політик підтримки національного виробника в країнах світу» [3]. Водночас, попри наявність концептуальних і політико-інструментальних напрацювань, бракує цілісного міждисциплінарного аналізу екоіндустріальних парків як інституційної моделі структурної трансформації промисловості України в умовах євроінтеграції – цю аналітичну прогалину і покликана заповнити дана стаття.

Метою статті є з'ясування потенціалу екоіндустріальних парків як ключового інструменту структурної трансформації промисловості України в умовах євроінтеграції. Дослідження спря-

моване на виявлення того, яким чином екоіндустріальні парки можуть поєднати завдання реіндустріалізації, екологічної модернізації та наближення до стандартів ЄС, забезпечивши зростання частки переробної промисловості у ВВП, створення нових робочих місць і розвиток сталих регіональних виробничих кластерів.

У межах дослідження було визначено такі ключові завдання:

1. проаналізувати зміни структури промисловості України на основі офіційних статистичних рядів та аналітичних досліджень НІСД і ДНДІІМЕ;
2. визначити роль державних і міжнародних інституцій у формуванні нормативного та фінансового середовища для розвитку екоіндустріальних парків;
3. співставити український досвід із практиками країн Центрально-Східної Європи, які успішно використали політику індустріальних кластерів для інтеграції до внутрішнього ринку ЄС;
4. обґрунтувати напрями подальшого розвитку національної системи екоіндустріальних парків як бази для збалансованої промислової політики та зміцнення конкурентоспроможності економіки.

Виклад основного матеріалу. Промислова структура України зазнала тривалої деформації, а повномасштабна війна лише загострила спадні тренди у переробній промисловості. Динаміка частки переробної промисловості у ВВП (рис. 1) свідчить про стійке розходження з країнами Центрально-Східної Європи (ЦСЄ) [8]. За останній доступний рік у ряду Світового банку (2024) для України показник становить 8,41 %, тоді як для Польщі – 15,40 %, Чехії – 20,04 %, Словаччини – 16,29 %, Угорщини – 15,81 % [8]. Розрив із групою ЦСЄ сягає 7–12 в. п. і має нециклічний, а інституційно зумовлений характер – у країнах ЄС цей показник підтримується завдяки індустріальній політиці кластеризації, розвитку промислових зон/парків, інструментам локалізації у публічних закупівлях і системним програмам експортної промоції [3].

Українська траєкторія (2000–2024) характеризується кількома структурними «зламами»: періоди скорочення частки переробки збігалися із зовнішніми шоками та перервами інвестиційних циклів, тоді як короткі фази зростання не були підхоплені інституційно. Наявні дані НІСД фіксують і галузево-регіональну асиметрію: максимальні втрати припали на металургійний клас-

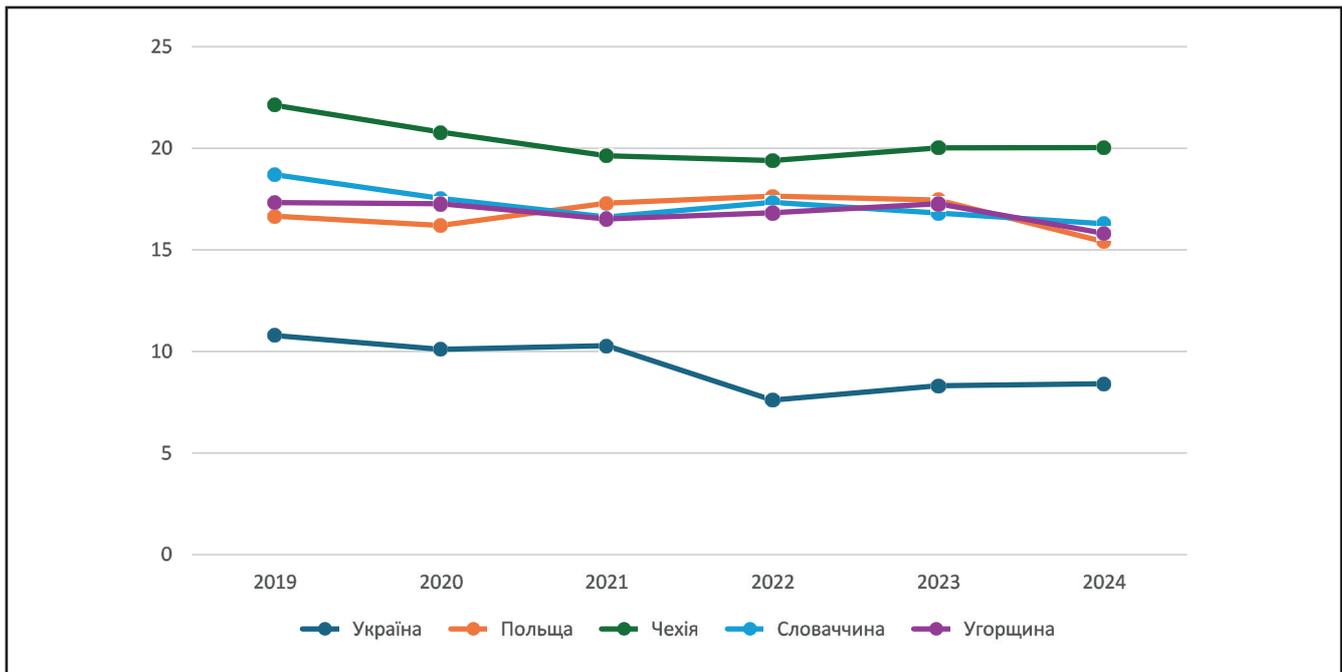


Рисунок 1. Динаміка частки переробної промисловості у ВВП, 2019–2024

Джерело: складено автором на основі [8].

тер Сходу; натомість у західних регіонах завдяки релокації підприємств з'явилися нові виробничі вузли [4]. Водночас бриф НІСД із оцінки індустріальної конкурентоспроможності підкреслює низьку інноваційну спроможність і фрагментованість політики, що не забезпечувала формування ланцюгів доданої вартості [5]. Таким чином, передумовою відновлення стає не лише фінансова підтримка, а побудова інституційної платформи, котра зменшує транзакційні витрати входу/масштабування виробництва і «прошиває» екологічні та технологічні стандарти у щоденну операційну практику підприємств.

З погляду євроінтеграції, Strategic Guidelines for Deepening Trade and Economic Relations Between Ukraine and European Union Countries Amid Ukraine's Official Candidacy for EU Membership, що розроблені ДНДІМЕ, фіксують взаємні інтереси України та ЄС: Україні потрібна рамка для швидкої адаптації до внутрішнього ринку ЄС, а Євросоюзу – зміцнення ланцюгів вартості, декарбонізація й доступ до промислової бази в суміжних секторах [1]. Саме тому просторові інститути – екоіндустріальні парки (ЕІП) – стають механізмом «інкубації відповідності»: вони дозволяють «приземляти» вимоги ЄС (ресурсо- та енергоефективність, поводження з відходами, прозорість) і швидко масштабувати найкращі практики у виробничих кластерах [1; 3].

Затвердження ДСТУ 9328:2025 «Екоіндустріальні парки. Критерії сталості та метод оцінювання» створює національну систему вимірюваності і прозорої сертифікації ЕІП [2]. На відміну від «класичних» індустріальних парків, ЕІП інтегрують три виміри сталості: екологічний, соціальний і економічний – із чіткими основними й додатковими вимогами та доказовою базою (політики, протоколи, записи, сертифікати) [2]. Методика рейтингової оцінки й класифікація «бронза/срібло/золото» задають зрозумілі траєкторії підвищення рівня парків та дозволяють державі й донорам «бачити» прогрес за єдиними індикаторами [2]. З операційної точки зору ключовим є обов'язковість систем екологічного менеджменту (ISO 14001) та енергоменеджменту (ISO 50001) у керуючій компанії парку, що безпосередньо підвищує ефективність споживання ресурсів і готовність до вимог ЄС [2].

Управлінська логіка ЕІП полягає в агрегації спільних сервісів: управління відходами та водними ресурсами, локальні енерго- та теплогенерації (у т. ч. з ВДЕ), інженерна інфраструктура «під ключ», сертифікаційно-випробувальні послуги, консалтинг щодо відповідності технічним регламентам ЄС/ринковому нагляду, підтримка R&D та кадрів. В умовах України це критично зменшує бар'єри входу для МСП і формує «ефект масштабу відповідності» – виконувати вимоги ЄС,

СВАМ-орієнтовані інструменти, ESG-звітність у межах парку дешевше, ніж поодиноці [2; 3]. Водночас парки стають «вузлами» промислового симбіозу: відходи одного резидента є ресурсом іншого; обмін теплом/водою/стоками оптимізується на рівні всього майданчика.

Аналіз сучасних підходів до державної промислової політики виявляє, що значна частина країн – як розвинених, так і тих, що проходять етап структурної трансформації, – використовують інструменти національного брендингу та державної промоції для стимулювання внутрішнього виробництва та розширення експорту. Такі інструменти стають продовженням промислової політики, посилюючи ефекти локалізації, зайнятості та залучення інвестицій [3; 6; 9].

Дослідження Top Lead «ПРАКТИКИ СПРИЯННЯ: огляд програм та політик підтримки національного виробника в країнах світу» показує, що навіть держави з високим рівнем відкритості ринку активно застосовують механізми промоції вітчизняних товарів через логотипи, сертифікаційні знаки та інформаційні кампанії, які не лише підвищують впізнаваність продукції, а й формують суспільну довіру до національного виробника [3].

Узагальнюючи міжнародний досвід, можна виділити кілька типів державних практик такі, як експортно орієнтовані програми брендингу, юри-

дично захищені знаки походження, національні сертифікаційні системи, внутрішній економічний патріотизм, а також гібридна модель внутрішньої підтримки та зовнішнього просування.

Як свідчить порівняльний аналіз (див. таблицю), усі розглянуті країни поєднують елементи маркетингу, правового захисту та інституційної підтримки бізнесу. Проте відмінність України полягає в інтегрованому підході – програма «Зроблено в Україні» поєднує державне стимулювання виробництва, експортну промоцію, формування позитивного іміджу країни та локалізацію у державних закупівлях [9].

Таким чином, Україна перейшла від фрагментарної політики підтримки галузей до створення єдиної рамкової системи економічного патріотизму, яка водночас узгоджується з принципами ЄС щодо сталого промислового розвитку та конкурентного ринку. Програма має потенціал стати центральною ланкою нової промислової політики у контексті відновлення після війни та інтеграції до Європейського економічного простору [1; 6; 9].

Стратегічні настанови ДНДІМЕ підкреслюють, що поглиблення торгівлі з ЄС вимагатиме не тільки правової гармонізації, але й практичної індустріальної конвергенції через включення у європейські ланцюги вартості [1]. ЕІП доречні як «транзитні платформи» для такої конвер-

Міжнародні та національні програми промоції національного виробника

№	Країна	Назва	Характер програми	Механізм реалізації	Ключовий ефект	Джерело
1	Польща	Poland Tastes Good	Експортно орієнтована	Державна промоція харчової промисловості, сертифікація експортерів	Підвищення впізнаваності польської продукції на ринках ЄС	[3]
2	Австралія	Australian Made	Національна сертифікаційна система	Законодавче маркування походження продукції	Довіра споживачів, посилення бренду країни	[3]
3	Німеччина	Made in Germany	Експортно орієнтована	Добровільне використання логотипу в експорті	Репутація високої якості та інженерної надійності	[3]
4	США	Buy American	Внутрішній економічний патріотизм	Закон «Buy American Act» (1933), преференції у держзакупівлях	Підтримка внутрішнього попиту та зайнятості	[3]
5	Швейцарія	Swiss Made	Захищене позначення походження	Закон «Swissness» (2017), контроль IPI	Захист бренду, гарантія якості, недопущення зловживань	[3]
6	Україна	Зроблено в Україні	Гібридна модель підтримки виробництва	Державна програма Мінекономіки: локалізація, експортна промоція, брендинг, інвестиції	Розвиток локального виробництва, підвищення конкурентоспроможності	[6; 9]

Джерело: складено автором на основі [3; 6; 9].

генції: вони дозволяють створювати локалізовані виробничі вузли із стандартизованими процесами, сертифікаціями та обліком вуглецевого сліду, сумісними з політикою Green Deal [1; 2]. За підсумками URC–2025, міжнародні партнери підтвердили підтримку зеленої реіндустріалізації України, а ЕІП визначені як один з якірних інструментів для спрямування технічної допомоги та інвестицій [7]. НІСД також фіксує перехід державної політики від екстрених заходів 2022–2023 рр. до інвестицій у промислову інфраструктуру – зокрема, через бюджетні програми стимулювання парків, пільгове кредитування, податкові стимули й релокацію виробництв [6]. Ці інструменти за змістом відповідають набору політик, типових для країн ОЕСР/ЄС, узагальнених у звіті Top Lead (локалізація в закупівлях, грантові програми, експортна промоція, промислові зони) [3].

Синергія державних і донорських інструментів проявляється у мультиплікативному ефекті: за оцінками НІСД, кожна 1 грн публічних коштів у парки здатна мобілізувати ≈ 12 грн приватних інвестицій [6]. Це співвідноситься з міжнародною практикою, коли кожен «якірний» інфраструктурний проект зменшує невизначеність для бізнесу, «кодує» вимоги до сталості та знімає бар'єри входу для МСП [3; 6; 7].

У середньостроковому горизонті (2025–2030) ЕІП можуть виконати роль каталізатора структурного зсуву: (I) підвищення частки переробної промисловості у ВВП, (II) зниження енергоємності та ресурсомісткості виробництва, (III) формування кластерів з більшою часткою компонентного виробництва та інжинірингу [2; 4–6]. На емпіричному рівні це має проявитися у зближенні з профілями країн ЦСЄ, де поєднання індустріальних парків, локалізаційних вимог і експортної промоції забезпечувало стійкі 15–20 % частки переробки у ВВП (рис. 1) [3; 8].

Водночас для досягнення таких ефектів потрібні чіткі управлінські пріоритети:

1. Стандартизувати «воронку підготовки» парків до сертифікації за ДСТУ 9328:2025 – уніфіковані чек-листи документів, календар оцінювання, правила підвищення класу парку [2].

2. Вибудувати портфельні інструменти підтримки під ЕІП: пільгове кредитування й гарантії – на «інфраструктуру парку», гранти – на «спільні зелені сервіси» та сертифікаційні центри, податкові стимули – на «інвестиції резидентів» [3; 6].

3. Узгодити промислові пріоритети з торговельними: підтітоварні групи, де визначено невикористаний експортний потенціал та імпортозаміщення у ланцюгах ЄС, формувати спеціалізації парків (машинобудування, будматеріали, електротехніка, харчова переробка) [1].

4. Інтегрувати ЕІП у євроінтеграційну рамку: підключити парки до експортної промоції, механізмів донорського співфінансування та мережі кластерів ЄС [7].

У підсумку, екоіндустріальні парки – це не лише формат розміщення виробництв, а інституційний механізм конвергенції України з промисловими стандартами ЄС: вони «перекладають» регуляторні вимоги на мову повсякденної операційної практики підприємств, прискорюючи модернізацію та підвищення конкурентоспроможності [1–3; 6–8].

Висновки

Проведене дослідження засвідчує, що українська промислова політика перебуває на етапі глибокої структурної трансформації, у межах якої формується нова модель державної підтримки, орієнтована на європейські принципи сталого розвитку, конкурентоспроможності та інноваційності.

Упродовж останніх років акценти промислової політики змістилися від галузевого втручання до системної модернізації виробничого середовища, у тому числі через інститути індустріальних парків, цифровізацію процесів, стандарти екоіндустріальних парків і комплексну промоцію національного виробника.

Аналіз аналітичних матеріалів показує, що ключовим викликом для України є необхідність поєднати політику внутрішнього промислового відновлення з інтеграцією до єдиного ринку ЄС. При цьому відновлення виробництва не може базуватися лише на відтворенні довоєнної структури економіки: воно передбачає створення нових конкурентних переваг – інноваційних, екологічних та організаційних.

Важливим кроком у цьому напрямі є ухвалення національного стандарту ДСТУ 9328:2025, який формує нормативну основу для реалізації принципів циркулярної економіки, енергоефективності й індустріального симбіозу в Україні [2]. Це перший подібний документ у Європі, що засвідчує прагнення України до інтеграції у європейську екологічно орієнтовану промислову політику.

Порівняльний аналіз міжнародних практик державної промоції національного виробника довів, що успішні держави Східної Європи та ОЕСР поєднують економічний патріотизм із ринковими механізмами підтримки бізнесу. Українська програма «Зроблено в Україні» демонструє схожу тенденцію, поєднуючи функції брендингу, підтримки експорту, інвестиційної промоції та локалізації виробництва. У такий спосіб держава формує нову культуру споживання й виробництва, у якій національний продукт ототожнюється з якістю, надійністю та інноваційністю.

Таким чином, сучасна українська промислова політика набуває рис європейської моделі сталого індустріального розвитку, у якій екоіндустріальні парки виступають базовими платформами для реалізації принципів «зеленої» трансформації, а державні програми брендингу – інструментами консолідації суспільства навколо ідеї національного відновлення через виробництво. Цей синтез дозволяє Україні не лише відновити втрачені виробничі потужності, а й стати активним учасником нової європейської індустріальної політики, заснованої на екологічній відповідальності, технологічних інноваціях і стійкому розвитку.

Список використаних джерел:

1. Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки. Strategic Guidelines for Deepening Trade and Economic Relations Between Ukraine and European Union Countries Amid Ukraine's Official Candidacy for EU Membership [Електронний ресурс]. Київ : ДНДІІМЕ, 2025. Режим доступу: https://fru.ua/images/doc/2025/UA-EU_en_web.pdf (дата звернення: 18.10.2025).

2. DSTU 9328:2025. Екоіндустріальні парки. Критерії сталості та метод оцінювання [Електронний ресурс]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2025. Режим доступу: <https://ua-s.org/katalog-normativnih-dokumentiv/search-by-result-parameters/66361> (дата звернення: 18.10.2025).

3. Top Lead. ПРАКТИКИ СПРИЯННЯ: огляд програм та політик підтримки національного виробника в країнах світу [Електронний ресурс]. Київ : Top Lead, 2024. Режим доступу: <https://toplead.eu/en/works/id/practices-of-promoting-343/> (дата звернення: 18.10.2025).

4. Собкевич О. В. Сучасні тенденції в українській промисловості [Електронний ресурс] / О. В. Собкевич // Національний інститут стратегічних досліджень. Київ : НІСД, 2024. Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/suchasni-tendentsiyi-v-ukrayinskiy-promyslovosti> (дата звернення: 18.10.2025).

5. Собкевич О. В. Оцінки індустріальної конкурентоспроможності економіки та підприємств України [Електронний ресурс] / О. В. Собкевич // Національний інститут стратегічних досліджень. Київ : НІСД, 2024. Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/otsinky-industrialnoyi-konkurentospromozhnosti-ekonomiky-ta> (дата звернення: 18.10.2025).

6. Собкевич О. В. Заходи підтримки промисловості в умовах повномасштабної війни [Електронний ресурс] / О. В. Собкевич // Національний інститут стратегічних досліджень. Київ : НІСД, 2025. Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/zakhody-pidtrymky-promyslovosti-v-umovakh-povnomasshtabnoyi-viyny> (дата звернення: 18.10.2025).

7. Національний інститут стратегічних досліджень. Результати Ukraine Recovery Conference 2025: вплив на економічне відновлення України [Електронний ресурс]. Київ : НІСД, 2025. Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/rezultaty-ukraine-recovery-conference-2025-u-rymi-vplyv-na-ekonomichne> (дата звернення: 18.10.2025).

8. Industry (value added, % of GDP): Набір даних. World Bank. World Development Indicators [Електронний ресурс]. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.MANF.ZS> (дата звернення: 18.10.2025).

9. Міністерство економіки, довкілля та сільськогосподарства України. Офіційний портал програми «Зроблено в Україні» [Електронний ресурс]. 2025. Режим доступу: <https://madeinukraine.gov.ua> (дата звернення: 18.10.2025).

References:

1. Derzhavnyi naukovo-doslidnyi instytut informatyzatsii ta modeliuвання ekonomiky. (2025). Strategic Guidelines for Deepening Trade and Economic Relations Between Ukraine and European Union Countries Amid Ukraine's Official Candidacy for EU Membership. Kyiv: DNDIIME. Retrieved from https://fru.ua/images/doc/2025/UA-EU_en_web.pdf

2. DSTU 9328:2025. Ekoindustrialni parky. Kryterii stalosti ta metod otsiniuvannia. (2025). Kyiv: DP «UkrNDNTs». Retrieved from <https://ua-s.org/katalog-normativnih-dokumentiv/search-by-result-parameters/66361> (in Ukrainian).

3. Top Lead. (2024). PRAKTYKY SPRYANNIA: ohliad prohram ta polityk pidtrymky natsionalnoho vyrobnyka v krainakh svitu. Kyiv: Top Lead. Retrieved from

<https://toplead.eu/en/works/id/practices-of-promoting-343/> (in Ukrainian).

4. Sobkevych, O. V. (2024). Suchasni tendentsii v ukrainskii promyslovosti. Kyiv: Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Retrieved from <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/suchasni-tendentsiyi-v-ukrayinskiy-promyslovosti> (in Ukrainian).

5. Sobkevych, O. V. (2024). Otsinky industrialnoi konkurentospromozhnosti ekonomiky ta pidpriemstv Ukrainy. Kyiv: Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Retrieved from <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/otsinky-industrialnoyi-konkurentospromozhnosti-ekonomiky-ta> (in Ukrainian).

6. Sobkevych, O. V. (2025). Zakhody pidtrymky promyslovosti v umovakh povnomasshtabnoi viiny. Kyiv: Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Retrieved from <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/zakhody-pidtrymky-promyslovosti-v-umovakh-povnomasshtabnoyi-viyny> (in Ukrainian).

7. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. (2025). Rezultaty Ukraine Recovery Conference 2025: vplyv na ekonomichne vidnovlennia Ukrainy. Kyiv: NISS. Retrieved from <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/rezultaty-ukraine-recovery-conference-2025-u-rymi-vplyv-na-ekonomichne> (in Ukrainian).

8. World Bank. (2025). Industry (value added, % of GDP). World Development Indicators. Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.MANF.ZS>

9. Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy. (2025). Ofitsiinyi portal prohramy «Zrobleno v Ukraini». Retrieved from <https://madei-nukraine.gov.ua> (in Ukrainian).

Дані про автора

Андрієнко Антон Олегович,

доктор філософії публічного управління та адміністрування, Міністерство економіки, докілья та сільського господарства України, начальник відділу державної політики у сфері індустріальних парків управління індустріальних парків та супроводу інвестицій, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7780-0557>
e-mail: a.andriienko@gmail.com

Data about the author

Anton Andriienko,

PhD in Public management and administration, Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine, Head of Division of State Policy in the Sphere of Industrial Parks of Department of Industrial Parks and Investment Support, Kyiv, Ukraine
e-mail: a.andriienko@gmail.com

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

УДК 502.17:69.059

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18037045>

ЧУПРИНА Х. М., НІКОЛАЙКО Д. М.,
ГУРА Є. Д., БОРОДАВКА О. Д.

Прикладні аспекти інвайронментальної безпеки в сучасному будівельному середовищі

Актуальність дослідження. Інвайронментальна безпека в будівельному середовищі постає як багатогранна категорія, що охоплює не лише екологічний вимір, а й соціально-економічні, технічні й технологічні аспекти просторового розвитку. Концепція передбачає системне управління ризиками, зумовленими будівельною діяльністю, з метою формування безпечного, здорового та адаптивного середовища для життя.

Мета дослідження – визначення основних джерел загроз інвайронментального характеру, що виникають на етапах планування, будівництва й експлуатації об'єктів, а також розробка інструментів для їх ідентифікації, моніторингу й нейтралізації.

Методи дослідження. Розкриваються принципи інтеграції екологічної складової у процес проектування, матеріалознавства, логістики та технічної експлуатації, з урахуванням тенденцій діджиталізації та переходу до циркулярної економіки. Висвітлено необхідність перегляду класичних підходів до екологічного нормування та регулювання в бік адаптивності та гнучкості моделей управління, що дозволяє враховувати динаміку зовнішнього середовища. Наведено типологію ризиків за ступенем оборотності, джерелом виникнення та масштабом впливу.

Результати дослідження. Представлено концепт екобалансування як метод системного оцінювання взаємодії об'єкта з довкіллям на всіх стадіях життєвого циклу, що забезпечує цілісне бачення екологічних наслідків рішень у сфері проектування, будівництва та експлуатації. Цифрові інструменти, такі як BIM-моделювання, геоінформаційні системи, сенсорні платформи та IoT, розглядаються як ефективні засоби управління інвайронментальною безпекою в реальному часі. Їх застосування дозволяє здійснювати глибоку аналітику впливу будівельних процесів на навколишнє середовище, створювати сценарії розвитку, передбачати критичні навантаження та виявляти неочевидні взаємозв'язки між системами. Інструменти штучного інтелекту й машинного навчання інтегруються у систему інвайронментального моніторингу як засіб виявлення аномалій, формування прогнозів та підтримки прийняття рішень.

Висновки. Підкреслюється необхідність міждисциплінарного підходу, що поєднує урбаністику, екологію, будівельну інженерію та інформатику, як базову умову для створення життєстійких екосистем у містах. Пропонується формування єдиної нормативно-методичної основи, яка б уніфі-

кувала екологічні вимоги до будівельних об'єктів, забезпечуючи їхню прозорість, вимірюваність та адаптивність до змінних умов середовища. Практичне значення дослідження виявляється у формуванні методичних орієнтирів для розробників нормативних документів, забудовників і муніципалітетів у напрямку забезпечення сталого розвитку територій та підвищення екологічної резильєнтності об'єктів забудови. Зростає потреба в залученні громадськості, формуванні екологічної культури серед учасників будівельного процесу, а також розвитку механізмів зеленого інвестування як ключового інструменту трансформації індустрії в напрямку стійкого розвитку.

Ключові слова: інвайронментальна безпека, будівельне середовище, екологічні ризики, урбанізація, сталий розвиток, цифровий моніторинг, проектне планування, екобалансування.

KHRYSTYNA CHUPRYNA, DMYTRO NIKOLAIKO,
YEVHENII HURA, OLEH BORODAVKA

Applied aspects of environmental safety in the modern built environment

Relevance of the research. Environmental safety in the built environment appears as a multifaceted category that encompasses not only the environmental dimension, but also the socio-economic, technical and technological aspects of spatial development. The concept provides for the systematic management of risks caused by construction activities in order to form a safe, healthy and adaptive environment for life.

The purpose of the study is to identify the main sources of environmental threats that arise at the stages of planning, construction and operation of facilities, as well as the development of tools for their identification, monitoring and neutralization.

Research methods. The principles of integrating the environmental component into the design process, materials science, logistics and technical operation are revealed, taking into account the trends of digitalization and the transition to a circular economy. The need to revise classical approaches to environmental regulation and regulation towards adaptability and flexibility of management models is highlighted, which allows taking into account the dynamics of the external environment. A typology of risks is presented by the degree of reversibility, source of origin and scale of impact.

Research results. The concept of eco-balancing is presented as a method of systematic assessment of the interaction of an object with the environment at all stages of the life cycle, which provides a holistic view of the environmental consequences of decisions in the field of design, construction and operation. Digital tools, such as BIM modeling, geographic information systems, sensor platforms and IoT, are considered as effective means of managing environmental safety in real time. Their application allows for in-depth analysis of the impact of construction processes on the environment, creating development scenarios, predicting critical loads and identifying non-obvious relationships between systems. Artificial intelligence and machine learning tools are integrated into the environmental monitoring system as a means of detecting anomalies, forming forecasts and supporting decision-making.

Conclusions. The need for an interdisciplinary approach combining urbanism, ecology, civil engineering and informatics is emphasized as a basic condition for creating sustainable ecosystems in cities. The formation of a single regulatory and methodological framework is proposed, which would unify environmental requirements for construction sites, ensuring their transparency, measurability and adaptability to changing environmental conditions. The practical significance of the study is manifested in the formation of methodological guidelines for developers of regulatory documents, developers and municipalities in the direction of ensuring sustainable development of territories and increasing the environmental resilience of construction sites. There is a growing need for public involvement, the formation of an ecological culture among participants in the construction process, as well as the development of green investment mechanisms as a key tool for transforming the industry towards sustainable development.

Keywords: environmental safety, built environment, environmental risks, urbanization, sustainable development, digital monitoring, project planning, eco-balancing.

Постановка проблеми. Сучасне будівельне середовище формується в умовах надмірної урбанізації, екологічного виснаження, змін клімату та соціального тиску щодо покращення якості життя в містах. Зростаюча кількість інфраструктурних об'єктів, збільшення енергоспоживання, використання матеріалів із високим екологічним слідом та недостатня інтеграція принципів екологічного проектування призводять до формування кризових ситуацій, які безпосередньо впливають на безпеку середовища існування. Інвайронментальна безпека у будівельній сфері набуває нової актуальності як не лише екологічне, а й техніко–економічне та соціальне явище. Недостатній рівень оцінювання ризиків, відсутність комплексного підходу до планування та моніторингу, фрагментарність законодавства щодо екологічних аспектів будівництва – усе це створює перешкоди для впровадження стійких рішень. На тлі посилення європейських вимог та ESG–стандартів, українська будівельна галузь потребує глибокого осмислення своєї екологічної відповідальності. Проблема полягає у відсутності сформованого теоретико–прикладного підґрунтя, що дозволило б визначити параметри інвайронментальної безпеки, розробити структурно–функціональні рішення для її впровадження на різних рівнях управління – від проектного офісу до міських стратегій сталого розвитку.

Мета статті полягає у розкритті прикладних засад формування інвайронментальної безпеки в будівельному середовищі шляхом аналізу джерел загроз, структуризації ризиків та обґрунтування багаторівневої системи управління з використанням цифрових інструментів. Автор прагне показати, що інвайронментальна безпека є не ізольованим аспектом екологічної політики, а інтегрованим інструментом планування, який визначає якість середовища та довготривалу ефективність забудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування наукового базису для забезпечення інвайронментальної безпеки в будівельному середовищі потребує залучення як українських, так і міжнародних джерел. Серед значущих праць вирізняється дослідження Taiwo R. та співавторів, яке аналізує мотиваційні механізми працівників у будівельній галузі Гонконгу, з акцентом на управлінські інструменти, що інтегрують цифрові системи та забезпечують безпечні виробни-

чі умови [13]. Цей підхід має важливе прикладне значення для оцінки ефективності управління людським капіталом у контексті динамічного будівельного середовища.

У вітчизняному науковому дискурсі особливої уваги заслуговує дослідження Поколенка В. І., який узагальнює досвід цифровізації процесів контролю інвайронментальної безпеки. У його праці детально розглянуто роль інформаційних технологій (BIM, геоінформаційних систем, датчиків моніторингу) як інструментів мінімізації екологічних ризиків на всіх етапах реалізації будівельних проектів [10]. Автор підкреслює, що цифрова трансформація в управлінні ризиками створює основу для формування екологічно відповідального середовища та підвищення стійкості будівельної галузі до зовнішніх викликів. Досвід управлінських інновацій у розвитку будівельних підприємств знайшов відображення у дослідженні Бурмаки О. В., де увагу зосереджено на організаційних інструментах модернізації та адаптації структури будівельної компанії до умов екологічно орієнтованого ринку [17].

Виклад основного матеріалу. Поняття інвайронментальної безпеки в будівельній сфері не є лише розширенням традиційної екологічної безпеки – воно трансформується в міждисциплінарну, а іноді і трансдисциплінарну конструкцію, яка включає категорії сталого розвитку, управлінської відповідальності, технологічної адекватності й етичної легітимності взаємодії людини з середовищем у межах просторово–інфраструктурної діяльності [1].

Сутність інвайронментальної безпеки у будівництві виявляється не лише в дотриманні екологічних норм, а у створенні умов для безпечного співіснування інженерних структур і екосистем. У межах такої теоретичної позиції ключовими виступають категорії «просторової гармонізації», «екологічної вбудованості» та «функціонального балансу» [2, 6]. Категоріальна визначеність інвайронментальної безпеки вимагає чіткого розрізнення між суміжними поняттями. Екологічна безпека – це здебільшого реактивна категорія, орієнтована на зниження ризиків; сталий розвиток – стратегічна концепція, що включає безпеку як одну з умов; натомість інвайронментальна безпека – це категорія системної рівноваги, що включає структурну, моральну, правову й технологічну компоненти. Цю багатозаровість розкри-

ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

ває дослідник Роджер Сімпсон, який обґрунтовує необхідність інвайронментального підходу до безпеки як до еволюційного інструмента впорядкування взаємодії з техносферою [3].

Важливим теоретичним аспектом є трансдисциплінарність даного поняття. Це не просто суміш знань, а формування нового концептуального простору, де інвайронментальна безпека вбудовується в ієрархію взаємодій: між будівельним менеджментом, екологічною географією, правовими нормами, інституційними механізмами й навіть філософією техніки. При цьому, як зазначає швейцарський теоретик Урс Ляйман, саме трансдисциплінарний підхід дозволяє «виявити приховані кореляції між інженерними рішеннями та біофізичними межами локального середовища» [4]. Одним із ключових понять, що формує теоретичну базу інвайронментальної безпеки, є «вразливість середовища». У будівельній сфері вона не зводиться лише до геологічних або кліматичних характеристик — вона включає інформаційні, соціальні, культурні й правові аспекти. Цю концепцію системно аналізує Сюзанна Мейер, яка акцентує увагу на тому, що інвайронментальна безпека має розглядатись крізь призму багаторівневої вразливості — від субстратного рівня ґрунтів до соціального відторгнення інфраструктурних рішень [5].

Як ми можемо побачити на рисунку 1, інвайронментальна безпека постає не як одномірне явище, а як складна система взаємопов'язаних

рівнів, що охоплюють як етико–ціннісні, так і технологічні й нормативні компоненти [7].

Розгляд цієї категорії у філософсько–природничому контексті також неможливий без акценту на етичній складовій. Інвайронментальна безпека у цьому аспекті постає як форма відповідальності не лише перед сьогоденням, але й перед майбутніми поколіннями. Це підкреслює Кетрін Бойл у своїх роботах із теорії екологічного майбутнього, де вона вводить поняття «превентивного впливу середовища на безпеку проєкту» [8].

Як ми бачимо на таблиці 1, інвайронментальна безпека у своєму теоретичному формулюванні структурується навколо ключових понять, які розкривають її як складну смислову конструкцію з множинними функціями — від екзистенційного забезпечення простору до науково–технологічного моделювання взаємодій [9].

Почнемо з поняття екологічної безпеки. Це категорія, яка склалася в рамках класичної природоохоронної парадигми, і яка акцентує на збереженні середовища від дії потенційно шкідливих факторів. У будівельному контексті йдеться про регулювання впливів, які загрожують життєдіяльності екосистем чи життєвому комфорту населення. За Елізабет Хуанг, екологічна безпека в будівництві означає мінімізацію ризиків деградації середовища, але не враховує структурну адаптивність будівельних процесів до природних меж системи [10].

Як бачимо на рисунку 2, кожне з трьох розглянутих понять формує свою концептуальну вісь.



Рисунок 1. Аналіз інвайронментальної безпеки як системної категорії

Джерело: розроблено автором на основі [7]

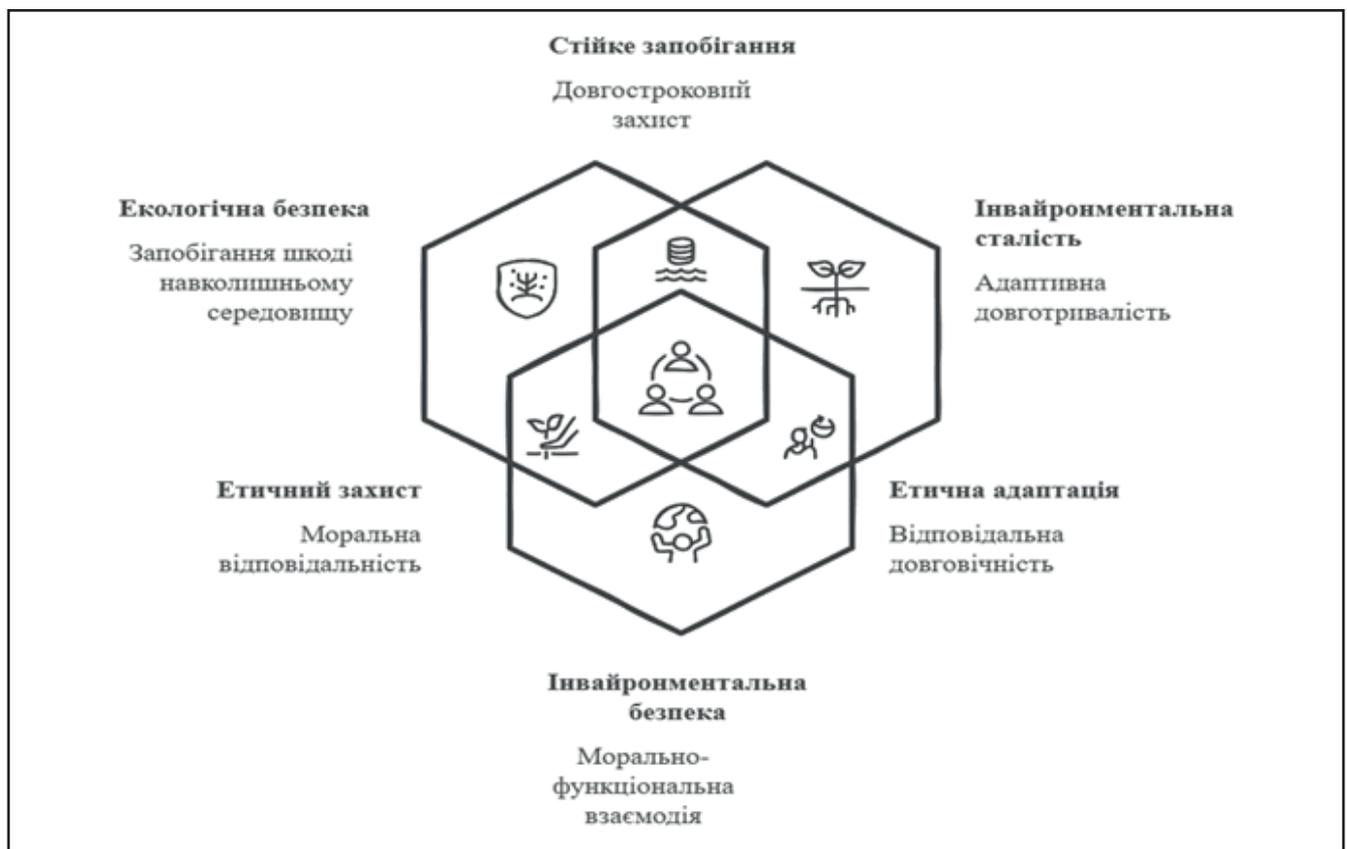
Таблиця 1. Категоріальні виміри інвайронментальної безпеки в будівельній сфері

Рівень	Поняття	Значення	Функція
Онтологічний	Співбуття	Гармонія людини і природи	Межі екологічного впливу
Аксіологічний	Відповідальність	Етичні обмеження	Моральне структурування рішень
Природничий	Вразливість	Чутливість природи до впливу	Прогноз ризиків
Інженерний	Інтегрованість	Сумісність технічного і природного	Адаптація до середовища
Правовий	Легітимність	Законність та регламенти	Державна екобезпека
Комунікативний	Прозорість	Відкритість інформації	Залучення громадськості
Економічний	Вартість збереження	Екологія як актив	Інвестування в стійкі рішення
Інформаційний	Обізнаність	Доступ до знань	Освітні й цифрові платформи
Організаційний	Контрольованість	Моніторинг і корекція	Вбудовані процедури сталості
Символічний	Репрезентація	Візуалізація екологічного змісту	Формування екологічної ідентичності

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Інвайронментальна сталість, натомість, пов'язана зі здатністю архітектурних і будівельних систем підтримувати довготривалу екологічну, соціальну й технічну збалансованість. Це поняття формувалося в рамках парадигми сталого розвитку, і охоплює широке коло критеріїв: енергоефективність, матеріальну раціональність,

довговічність інженерних рішень. Підхід, запропонований Луїсом де Соуза, передбачає сприйняття будівлі не як завершеного об'єкта, а як частини живої структури, що повинна еволюціонувати разом із середовищем без втрати функціональної цінності [11]. У протиріччю цим двом підходам інвайронментальна безпека постає як

**Рисунок 2. Парадигмальна диференціація екологічної безпеки, сталості та інвайронментальної безпеки**

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Таблиця 2. Порівняльна категоріалізація екологічної безпеки, інвайронментальної сталості та інвайронментальної безпеки

Категорія	Функція	Онтологія	Акцент	Практика
Екологічна безпека	Запобігання шкоді	Контроль ризиків	Екологічна оцінка	Мінімізація негативного впливу
Інвайронментальна сталість	Стабільність системи	Компромiс природи й розвитку	Адаптація, енерго-ефективність	Раціональне ресурсо-користування
Інвайронментальна безпека	Співбуття	Єдність техногенного і природного	Інженерна й соціальна гармонія	Підлаштування до середовищної чутливості
Технологічна відповідальність	Обмеження до-мiнування	Межі штучного	Біоінженерна спів-залежність	Екосумісні матеріали та рішення
Екоетична збалансованість	Відповідальність	Людина й біосфера	Етичне проектування	Будівництво в межах етичних стандартів
Середовищна когерентність	Просторова цілісність	Неподільність се-редовища	Взаємозалежність впливів	Містобудівна екологічна узгодженість

Джерело: розроблено автором на основі [12]

категорія з акцентом на цілісну інтеграцію середовищного чинника в усі фази життєвого циклу об'єкта — від ідеї до демонтажу [12].

Як зазначено в таблиці 2, категоріальна структура цих трьох понять суттєво відрізняється за функціональними рівнями, домінантами впливу та межами реалізації.

Онтологічна структура інвайронментальної безпеки як елемента соціоприродної взаємодії є однією з найглибших категоріальних конструкцій сучасної міждисциплінарної думки. Вона формує теоретичну базу не лише для розуміння зв'яз-

ків між людиною та середовищем, а й для переосмислення самого принципу буття в межах урбанізованого простору. В основі цього підходу — визнання того, що безпека не є зовнішнім до середовища станом, а формується внаслідок системної, взаємної, онтологічно вкоріненої взаємодії між техногенними, біофізичними та соціокультурними чинниками. Поняття «екзистенційної згоди», яке вводить німецький дослідник Герман Ліндер, описує стан, за якого середовище і суб'єкти господарювання перебувають у динамічній, але не руйнівній взаємодії [13].

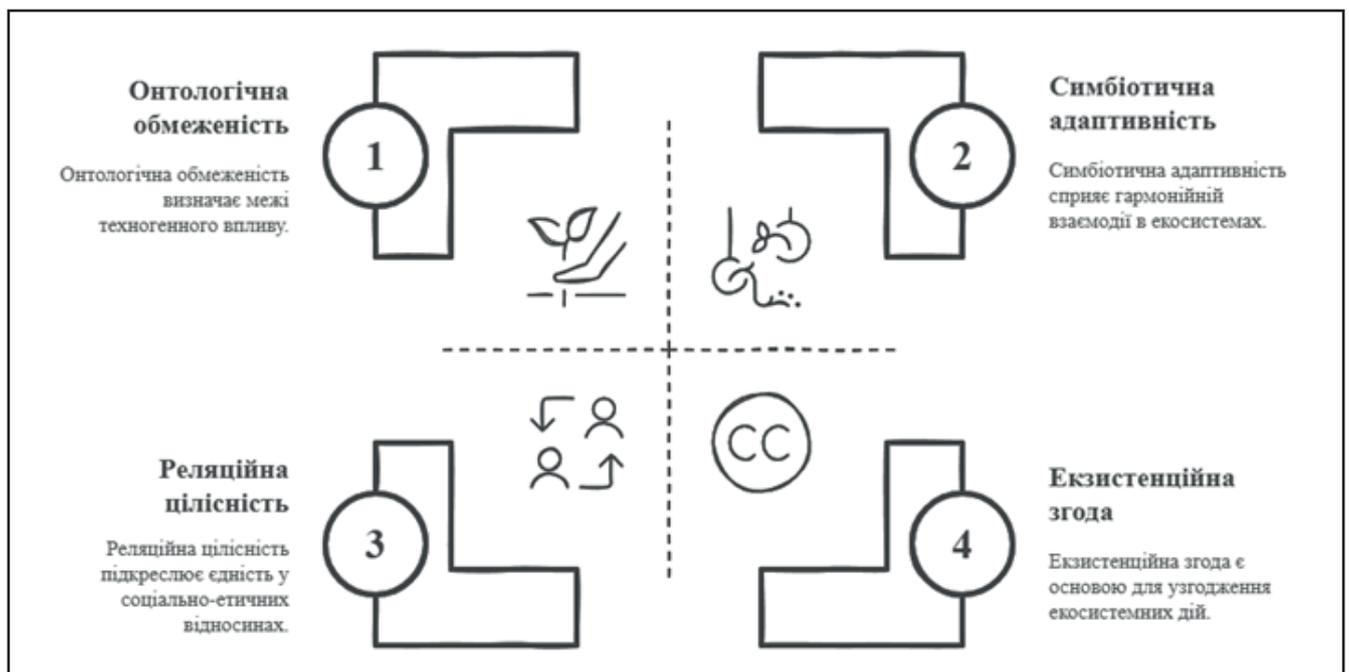


Рисунок 3. Онтологічна структура інвайронментальної безпеки в системі соціоприродної взаємодії

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Друга базова категорія — «онтологічна обмеженість» — передбачає визнання об'єктивних меж втручання у середовище, незалежно від технологічних можливостей. Саме ця межа визначає моральний контекст проектних рішень. Згідно з підходом Клари Чілтон, інвайронментальна безпека починається з усвідомлення «структурного права середовища на незмінність» [14].

Як показано на рисунку 3, онтологічна структура інвайронментальної безпеки складається з чотирьох базових категорій: екзистенційної згоди, онтологічної обмеженості, симбіотичної адаптивності та реляційної цілісності.

«Симбіотична адаптивність» — здатність середовища і людини змінюватися в результаті взаємодії без втрати ідентичності. Це поняття пояснює, чому деякі урбаністичні системи можуть інтегру-

ватися в ландшафт і навіть сприяти його стабілізації, тоді як інші — деструктивні за своєю суттю.

Американська дослідниця Джудіт Менсфілд показує, що успішні екосистемно–міські моделі зберігають не лише функціональну, а й символічну цілісність середовища [15]. Як ми бачимо на таблиці 3, кожна з онтологічних категорій виконує специфічну функцію в межах проектування, оцінки ризиків та адаптації будівельних рішень до просторового контексту.

Як наведено в таблиці 4, ключові наукові дисципліни, що формують трансдисциплінарну концепцію інвайронментальної безпеки, мають свої функціональні ролі, понятійні внески та сферу практичної реалізації. Це дозволяє виокремити ядро трансдисциплінарного поля — сфери, де злиття знань формує унікальну теоретичну якість.

Таблиця 3. Функціональна реалізація онтологічних категорій інвайронментальної безпеки в будівельній сфері

Категорія	Сутність	Застосування	Роль у плануванні
Екзистенційна згода	Співбуття людини й природи	Моральна основа рішень	Етична відповідність забудови біосфері
Онтологічна обмеженість	Межі втручання у природне середовище	Контроль технологічного впливу	Обмеження урбанізації, зони тиші
Симбіотична адаптивність	Взаємна адаптація людини й довкілля	Оптимізація під зміни середовища	Інтеграція у ландшафт і культурний контекст
Реляційна цілісність	Об'єкт як частина більшої екосистеми	Архітектурні зв'язки систем	Модульні структури в існуючій просторовій системі
Трансцендентна співмірність	Урахування нематеріальних аспектів	Культурний і символічний контекст	Сакральна та ідентифікаційна архітектура
Тектонічна відповідність	Природна гармонія форми та структури	Екоматеріали та масштаб	Проектування з урахуванням природних умов
Межова регіональність	Специфіка місця як інтерактивного середовища	Локалізовані рішення	Урахування біогеографії та сталого зонального балансу

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Таблиця 4. Дисциплінарні основи трансдисциплінарного підходу до інвайронментальної безпеки в будівництві

Дисципліна	Функція	Приклад застосування
Екологія	Оцінка екологічного навантаження	Встановлення меж забудови за картами біорізноманіття
Архітектура	Формування екологічно адаптивної морфології	Проектування природноосвітлених фасадів
Етика	Етичне обґрунтування впливів	Етична експертиза проектів у чутливих регіонах
Соціологія	Узгодження з місцевими цінностями	Етнографічно адаптований дизайн житлових об'єктів
Інженерія	Впровадження екобезпечних технологій	Зелений дах, очищення дощової води
Право	Формування нормативних меж	Екологічний дозвіл, стандарти будівництва
Геоінформатика	Просторове моделювання ризиків	Зонування забруднень за допомогою ГІС

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Висновки

На відміну від міждисциплінарного підходу, який просто комбінує методи з різних галузей, трансдисциплінарність пропонує формування нових аналітичних одиниць та понять на стиках знань. Як зазначає французький дослідник Тібо Жарден, трансдисциплінарність у будівництві дозволяє «виявити приховані синтетичні структури знання, які не локалізуються в жодній окремій дисципліні» [16]. Згідно з підходом канадської теоретики Мішель Овертон, інвайронментальна безпека постає як «форма відповідальності перед біосферним майбутнім», у якій немає місця для ізольованих інженерних рішень без етичної легітимації [17].

Список використаних джерел:

1. Waller, L. (2020). *Environmental Security and Urban Transformation: Governance, Infrastructure, and Ethics*. London: Routledge.
2. Kneipp, F. (2018). *Urban Ecology and Sustainable Infrastructures*. Berlin: Springer.
3. Simpson, R. (2017). The Environmental Turn in Security Studies. *Environmental Politics*, 26(3), 451–470.
4. Leimann, U. (2021). Transdisciplinarity and Engineering Ethics in Urban Design. *Journal of Ecological Engineering*, 22(6), 128–136.
5. Mayer, S. (2019). Vulnerability Mapping in Infrastructure Development. *Journal of Environmental Risk*, 14(4), 211–223.
6. Eberstadt, C. (2020). Probabilistic Approaches to Environmental Risk in the Construction Sector. *Risk Management Journal*, 33(1), 15–32.
7. Leichtmann, F. (2021). Ontology of Environmental Safety in Infrastructure Systems. *Philosophy of Technology Review*, 18(3), 54–70.
8. Taiwo R., Wang K. C., Olanrewaju O. I., Tariq S., Abimbola O. T., Mehmood I., Zayed T. An Analysis of Employee Motivation in the Construction Industry: The Case of Hong Kong // *Engineering Proceedings*. – 2022. – 22(1). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.3390/engproc2022022011>
9. Чуприна Ю.А. Стратегії реконфігурації бізнес-процесів будівельних підприємств / Х.М. Чуприна, М.В. Бородавко, Д.О. Гавріков // *Управління розвитком складних систем*. – 2020. – № 41. – С. 169 – 174.
10. Huang, E. (2020). Environmental Risk in Urban Construction: Beyond Mitigation. *Environmental Management Review*, 29(1), 45–61.

11. Поколенко В. І. Цифрові технології в системі екологічної безпеки будівельних проєктів. – Київ: КНУБА, 2021. – 98 с.

12. Tormosov, R., Chupryna, I., Ryzhakova, G., Pokolenko, V., Prykhodko, D., & Faizullin, A. (2021). Establishment of the rational economic and analytical basis for projects in different sectors for their integration into the targeted diversified program for sustainable energy development. In *2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)* (pp. 1–9).

13. Chupryna, G., Ryzhakova, V., Pokolenko, D., Prykhodko and A. Faizullin, «Establishment of the rational economic and analytical basis for projects in different sectors for their integration into the targeted diversified program for sustainable energy development,» *2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*, 2021, pp. 1–9

14. Chilton, C. (2020). Environmental Integrity and the Limits of Construction. *Journal of Environmental Philosophy*, 26(4), 155–170.

15. Бурмака О. В. Удосконалення системи управління розвитком будівельних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук. – Харків: ХНАМГ, 2010. – 22 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://eprints.kname.edu.ua/21884/1/54_aref_Burmaka.pdf

16. Jardin, T. (2020). Transdisciplinary Structures in Environmental Construction. *Urban Systems Theory*, 24(3), 89–103.

17. Lounsbury, U. (2021). Adaptive Systems in Environmental Risk and Urban Resilience. *Journal of Complex Infrastructure*, 18(1), 67–82.

References:

1. Waller, L. (2020). *Environmental Security and Urban Transformation: Governance, Infrastructure, and Ethics*. London: Routledge.
2. Kneipp, F. (2018). *Urban Ecology and Sustainable Infrastructures*. Berlin: Springer.
3. Simpson, R. (2017). The Environmental Turn in Security Studies. *Environmental Politics*, 26(3), 451–470.
4. Leimann, U. (2021). Transdisciplinarity and Engineering Ethics in Urban Design. *Journal of Ecological Engineering*, 22(6), 128–136.
5. Mayer, S. (2019). Vulnerability Mapping in Infrastructure Development. *Journal of Environmental Risk*, 14(4), 211–223.
6. Eberstadt, C. (2020). Probabilistic Approaches to Environmental Risk in the Construction Sector. *Risk Management Journal*, 33(1), 15–32.

7. Leichtmann, F. (2021). Ontology of Environmental Safety in Infrastructure Systems. *Philosophy of Technology Review*, 18(3), 54–70.

8. Taiwo R., Wang K. C., Olanrewaju O. I., Tariq S., Abimbola O. T., Mehmood I., Zayed T. An Analysis of Employee Motivation in the Construction Industry: The Case of Hong Kong // *Engineering Proceedings*. – 2022. – 22(1). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.3390/engproc2022022011>

9. Chupryna Y.A. Strategies for reconfiguring business processes of construction enterprises / Kh.M. Chupryna, M.V. Borodavko, D.O. Gavrikov // *Management of complex systems development*. – 2020. – No. 41. – P. 169 – 174.

10. Huang, E. (2020). Environmental Risk in Urban Construction: Beyond Mitigation. *Environmental Management Review*, 29(1), 45–61.

11. Pokolenko V.I. Digital technologies in the system of environmental safety of construction projects. – Kyiv: KNUBA, 2021. – 98 p.

12. Tormosov, R., Chupryna, I., Ryzhakova, G., Pokolenko, V., Prykhodko, D., & Faizullin, A. (2021). Establishment of the rational economic and analytical basis for projects in different sectors for their integration into the targeted diversified program for sustainable energy development. In 2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST) (pp. 1–9).

13. Chupryna, G., Ryzhakova, V., Pokolenko, D., Prykhodko and A. Faizullin, «Establishment of the rational economic and analytical basis for projects in different sectors for their integration into the targeted diversified program for sustainable energy development,» 2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), 2021, pp. 1–9

14. Chilton, C. (2020). Environmental Integrity and the Limits of Construction. *Journal of Environmental Philosophy*, 26(4), 155–170.

15. Burmaka O. V. Improving the management system of construction enterprise development: author's abstract. dissertation ... candidate of economic sciences. – Kharkiv: KhNAMG, 2010. – 22 p. – [Electronic resource]. – Access mode: https://eprints.kname.edu.ua/21884/1/54_aref_Burmaka.pdf

16. Jardin, T. (2020). Transdisciplinary Structures in Environmental Construction. *Urban Systems Theory*, 24(3), 89–103.

17. Lounsbury, U. (2021). Adaptive Systems in Environmental Risk and Urban Resilience. *Journal of Complex Infrastructure*, 18(1), 67–82.

Дані про авторів

Чуприна Христина Миколаївна,

професор кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5518-3607>
e-mail: chupryna.khm@knuba.edu.ua

Ніколайко Дмитро Миколайович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4118-442X>
e-mail: greenfuelua@gmail.com

Гура Євгеній Дмитрович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7143-2252>
e-mail: Gura_e_d@ukr.net

Бородавка Олег Вікторович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8671-0339>
e-mail: djaggernaut03@gmail.com

Data about authors

Khrystyna Chupryna,

Professor of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

e-mail: chupryna.khm@knuba.edu.ua

Dmytro Nikolaiko,

PhD student of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

e-mail: greenfuelua@gmail.com

Yevhenii Hura,

PhD student of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

e-mail: Gura_e_d@ukr.net

Oleh Borodavka,

PhD student of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

e-mail: djaggernaut03@gmail.com

Стратегічні та інституційні аспекти трансформації стейкхолдерських концепцій у системі житлового будівництва

Предмет дослідження. Сучасне житлове будівництво функціонує в умовах підвищеної складності стейкхолдерських взаємодій, що зумовлює зростаючу потребу в переосмисленні моделей участі та впливу зацікавлених сторін на всіх етапах реалізації проєктів. У цій роботі здійснено систематизацію провідних концепцій стейкхолдерів, акцентуючи увагу на трансформації їхніх ролей, функцій і відповідальності в контексті житлового будівництва. Узагальнено сучасні підходи до класифікації стейкхолдерів за рівнем впливу, залученості, очікувань і конфліктогенності, що дозволяє виявити точки напруги та потенціали для кооперації. Розглянуто принципи створення інтегрованої комунікаційної платформи між основними суб'єктами будівельного процесу: інвесторами, забудовниками, органами місцевого самоврядування, підрядниками, мешканцями, громадськими організаціями, медіа та державними структурами.

Методи дослідження. Особливу увагу приділено концепції «активного стейкхолдингу», яка передбачає не лише врахування позицій учасників, а й залучення їх до стратегічного проєктування, оцінювання ризиків і формування архітектурного середовища. Проаналізовано технології динамічного управління стейкхолдерами, зокрема цифрові інструменти для картографування інтересів, візуалізації конфліктів і прогнозування сценаріїв взаємодії. Окреслено виклики, пов'язані з недостатньою прозорістю процесів, відсутністю ефективних зворотних зв'язків, неврегульованістю правової бази та недооцінюванням нематеріальних активів, таких як довіра та репутація.

Результати роботи. Обґрунтовано доцільність адаптації принципів ESG (екологічного, соціального та управлінського регулювання) для забезпечення балансу інтересів у житловому будівництві. Наголошено на ролі цифрових технологій, таких як платформи електронної участі (e-participation), мобільні застосунки для мешканців, інтерактивні панелі прозорості проєктів, як засобів підвищення інклюзивності та підзвітності рішень.

Висновки. Отримані результати мають практичне значення для девелоперських структур, органів влади, громадських інститутів і професійних спільнот, які прагнуть запровадити сталі механізми багатосторонньої взаємодії в урбанізованих середовищах. Перспектива подальших досліджень полягає у розробленні алгоритмів адаптивного управління стейкхолдерськими конфліктами, системи соціальних індикаторів оцінки успішності проєктів, а також нових форм партнерства між приватним сектором, громадою та державою в умовах трансформаційних змін.

Ключові слова: стейкхолдери, житлове будівництво, проєктне управління, соціальна взаємодія, конфлікти інтересів, цифрові інструменти, публічна участь, сталість

VADYM POKOLENKO, YEHOR ANANKO,
VITALII KOVALENKO, DMYTRO HULIAIEV

Strategic and institutional aspects of the transformation of stakeholder concepts in the housing construction system

The subject of the study. Modern residential construction operates in an environment of increasing stakeholder complexity, which necessitates a rethinking of models of participation and influence at all stages of project implementation. This paper systematizes the leading stakeholder concepts, emphasizing the transformation of their roles, functions, and responsibilities in the context of housing development. Contemporary approaches to classifying stakeholders by level of influence, engagement, expectations, and conflict potential are summarized, enabling the identification of tension points and cooperation opportunities. The principles of creating an integrated communication platform among key construction actors are examined, including investors, developers, local authorities, contractors, residents, civic organizations, media, and government agencies.

Research methods. Particular attention is paid to the concept of active stakeholdering, which involves not only considering stakeholders' positions but actively engaging them in strategic planning, risk assessment, and the shaping of architectural environments. Dynamic stakeholder management technologies are analyzed, particularly digital tools for mapping interests, visualizing conflicts, and forecasting interaction scenarios. The challenges of insufficient transparency, lack of effective feedback mechanisms, underdeveloped legal frameworks, and the undervaluation of intangible assets such as trust and reputation are also outlined.

Research results. The feasibility of adapting ESG (Environmental, Social, and Governance) principles is substantiated to maintain a balance of interests in residential construction. Emphasis is placed on the role of digital technologies—such as e-participation platforms, mobile applications for residents, and interactive project transparency dashboards—as tools to enhance inclusiveness and decision-making accountability.

Conclusions. The results obtained have practical significance for developers, authorities, civil institutions, and professional communities seeking to establish robust mechanisms of multilateral interaction in urbanized environments. Future research directions include the development of algorithms for adaptive stakeholder conflict management, systems of social indicators for project success assessment, and new forms of partnership among the private sector, communities, and the state amid transformational change.

Keywords: stakeholders, residential construction, project management, social interaction, conflict of interest, digital tools, public participation, sustainability.

Постановка проблеми. Житлове будівництво як галузь із високим рівнем соціальної чутливості та урбаністичної значущості все частіше стикається з необхідністю врегулювання багаторівневих інтересів численних стейкхолдерів. За умов стрімкого оновлення містобудівних практик, активізації громадського сектора й розширення цифрової участі зростає ризик конфліктів, нерозуміння між сторонами та втрати легітимності проектних рішень. Наявність потужного стейкхолдерського середовища передбачає врахування не лише формальних інституційних ролей, а й неформальних впливів, емоційної складової та довіри як нематеріального активу. Проблематичним залишається створення єдиної платформи, яка б дозволила знизити соціальну напругу, забезпечити прозорість процесів і залучити стейкхолдерів до співтворення простору, а не лише до споживання результатів. Також потребують уточнення механізми ідентифікації ключових зацікавлених сторін, визначення рівня їхньої критичності для успіху проекту та встановлення принципів їхньої участі у прийнятті рішень. На цьому тлі актуалізується дослідження нових управлінських підходів до стейкхолдерів, орієнтованих на діалог, консенсус і адаптивність у процесах житлового будівництва.

Мета статті. Ключовим завданням дослідження є систематизація сучасних концепцій

управління стейкхолдерами в житловому будівництві, з акцентом на їхню адаптацію до складних урбанізованих середовищ і динамічних соціально-економічних умов. Завданням є окреслення принципів участі, механізмів ідентифікації та класифікації стейкхолдерів, а також розробка моделі ефективної багаторівневої взаємодії між ключовими учасниками будівельного процесу. У дослідженні зроблено спробу поєднати теоретичні положення stakeholder management з практичними викликами української девелоперської реальності, зокрема в контексті цифровізації, конфліктів інтересів і соціального діалогу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Упродовж останнього десятиліття проблематика управління стейкхолдерами в будівельному секторі набула актуальності внаслідок посилення соціальної активності громад, ускладнення нормативно-правової бази та зростання масштабів урбаністичних трансформацій. Дослідники приділяють увагу мультиакторній природі житлового будівництва, в якій взаємодіють не лише інвестори, підрядники та архітектори, а й мешканці, НУО, муніципалітети та засоби масової інформації. Зокрема, в публікаціях розкриваються концепти stakeholder salience, stakeholder mapping та stakeholder engagement як ключові для управлінської практики. Численні роботи зосереджуються на цифрових методах залучення (e-participation,

crowd–mapping), управлінні конфліктами інтересів і створенні платформ відкритого діалогу.

Поряд з цим, українські дослідники акцентують увагу на правових прогалинах, нерозвиненості механізмів участі громади у прийнятті рішень, а також недостатній інтеграції стейкхолдерської аналітики в системи стратегічного планування забудови. Водночас, зростає інтерес до ESG–орієнтованих підходів, які вимагають переосмислення ролі зацікавлених сторін у формуванні стійких і легітимних урбаністичних середовищ.

Виклад основного матеріалу. Роль стейкхолдерів є ключовою у житловому будівництві, від взаємодії різних учасників залежить його успішність, довгострокова життєздатність та економічна ефективність. Стейкхолдери – це всі особи або організації, інтереси яких пов’язані з реалізацією будівельного проекту та ті хто впливають на розвиток або підлягає впливу з його боку. Важливим етапом у розробці стратегії управління є визначення і класифікація стейкхолдерів, вона чітко окреслює, хто має право приймати рішення, хто відповідає за виконання конкретних завдань та які взаємні інтереси та обов’язки [1].

Основні концепції стейкхолдерів зосереджуються на визначенні всіх учасників процесу та їх ролях, і завданнях на різних етапах проекту. До них відносяться зовнішні та внутрішні учасники проекту. Зовнішній стейкхолдери включають громадські організації, органи державної влади, споживачів та замовників. Внутрішні стейкхолдери – це проектувальники, інвестори, підрядники, компанії або підрозділи, які реалізують проект. Кожен учасник має власні інтереси та обов’язки, які мають спільні та суперечливі риси [2].

Однією з основних складових успішного управління будівельними проектами є класифікація стейкхолдерів за типами. Стейкхолдери поділяються на кілька груп. Перша група, замовники, котрі виступають основними фінансовими та організаційними ініціаторами будівництва. Вони несуть відповідальність за забезпечення відповідності будівництва вимогам законодавства та нормативних актів, відповідають за фінансування проекту та взаємодіють з іншими стейкхолдерами для того, щоб досягати кінцевої мети, тобто завершення будівництва та здача в експлуатацію. Їх інтерес знаходиться в якісному та своєчасному завершенні проекту, котрий буде відповідати вимогам і бюджету [3].

Друга група, підрядники, вони займаються реалізацією будівельних робіт, можуть бути великими або спеціалізованими фірмами, котрі працюють у певних сферах. Підрядники відповідають за виконання робіт згідно з технічними вимогами у визначений термін та відповідно бюджету. Основний інтерес полягає в прибутку від реалізації будівельних робіт, які виконані без порушення норм та термінів [3].

Третя група, інвестори–це стейкхолдери, котрі фінансують будівельний проект та очікують повернення своїх інвестицій у вигляді прибутку. Вони можуть бути приватними, державними особами, їх інтерес полягає в отриманні прибутку від результатів будівництва. Вони беруть на себе ризики, які пов’язані з можливим не виконанням проекту в заплановані терміни [3].

Четверта група, органи влади є важливими стейкхолдерами, вони регулюють діяльність компанії через ліцензування, перевірки, нагляд та законодавство. Вони дотримуються стандартів безпеки, інших нормативних норм та екологічних вимог. Їх інтерес забезпечення високих стандартів якості та загальної безпеки житлових об’єктів [3].

П’ята група, споживачі, котрій є кінцевими бенефіціарами будівельного проекту, їх інтерес в оренді або придбанні якісного житла, яке відповідає всім вимогам ціни, місцезорозташуванню, якості та іншим параметром. Споживачі беруть участь у процесах ухвалення рішень стосовно зміни в проекті [3].

Остання шоста група, громада, яка відіграє важливу роль в будівництві, нові об’єкти значно змінює інфраструктуру навколишнього середовища, громадськість вимагає врахування екологічних, культурних та соціальних аспектів та вимагає забезпечення громадських просторів або відшкодування за потенційно негативний вплив на навколишнє середовище. Їх інтерес полягає, щоб будівництво позитивно впливало на ефект району та не призводило зниження якості життя мешканців [3].

Нижче наведена таблиця 1 порівня основні концепції стейкхолдерів, визначає їх інтереси, роль та відповідальність. Розглядаючи учасники будівельного проекту, їх вплив на процеси та кінцеві результати, завдяки чому зрозумілі взаємозв’язки між різними сторонами та важливість кожного стейкхолдери у проекті.

Рисунок 1 демонструє взаємозв’язок між основними групами учасників. Кожен стейкхолдер має визначену роль та взаємодії в рамках будівельного проекту, котрий демонструє їх інтереси та обов’язки.

Таблиця 1. Порівняння основних концепцій стейкхолдерів у житловому будівництві

Концепція стейкхолдера	Опис	Інтереси	Відповідальність
Замовники	Основні фінансові та організаційні ініціатори проекту, що забезпечують його фінансування і реалізацію	Отримання якісного, економічного і своєчасно завершеного проекту	Фінансування проекту, забезпечення технічного нагляду та реалізації згідно з вимогами
Підрядники	Компанії, які виконують будівельні роботи згідно з вимогами замовника і в рамках бюджету та термінів	Виконання робіт в межах бюджету, у встановлені терміни та з належною якістю	Виконання робіт у відповідності до проектної документації, норм та стандартів
Інвестори	Фінансувальники проекту, зацікавлені в отриманні прибутку від інвестицій у будівництво	Отримання прибутку від вкладених коштів у проект через продаж або оренду об'єкта	Фінансування проекту, моніторинг витрат і доходності, управління ризиками
Органи влади	Державні або місцеві органи, що регулюють процес будівництва і забезпечують дотримання норм і стандартів	Забезпечення дотримання всіх норм безпеки, екологічних стандартів та нормативів у будівництві	Контроль за виконанням нормативних вимог і стандартів, надання дозволів на будівництво
Споживачі	Кінцеві користувачі житла, які виражають свої потреби через вимоги до якості, ціни і локації об'єкта	Придбання житла з високими характеристиками якості, ціни і місця розташування	Задоволення вимог до якості житла та підтримка стандартів у сфері будівництва
Громада	Місцеві жителі та організації, зацікавлені в екологічних, соціальних і культурних аспектах будівництва	Забезпечення позитивного впливу на інфраструктуру та соціальну сферу місцевої громади	Забезпечення екологічної безпеки, підтримка соціальних ініціатив і покращення інфраструктури

Джерело: розроблено автором на основі [20]

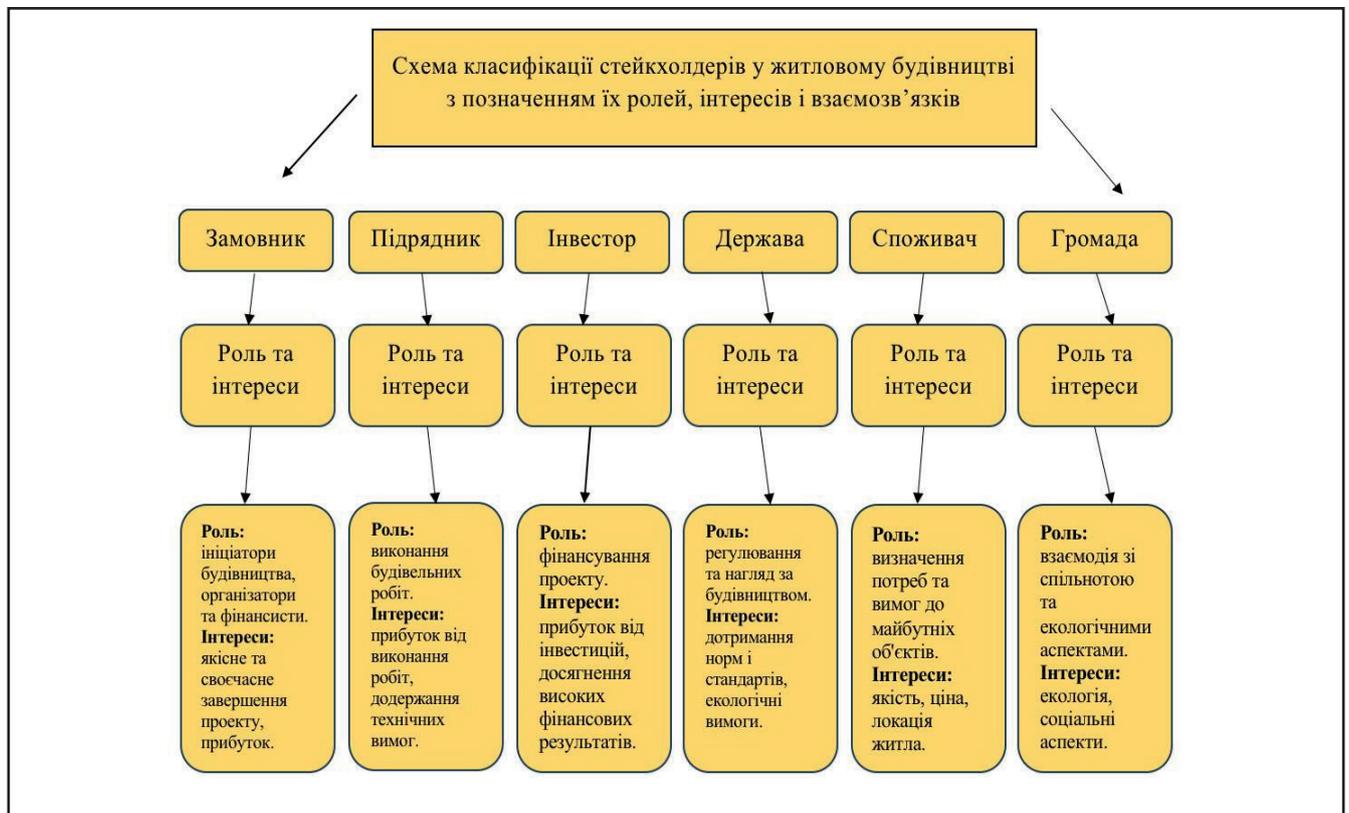


Рисунок 1. Блок-схема класифікації стейкхолдерів у житловому будівництві з позначенням їх ролей, інтересів і взаємозв'язків

Джерело: розроблено автором на основі [5]

ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

Вирішальне значення для успіху проекту мають стратегії взаємодії та комунікацій стейкхолдерів у житловому будівництві. Ефективність даних взаємодій впливає на своєчасну реалізацію, відповідність вимогам якості та бюджетним обмеженням. У процесі будівництва кожна група стейкхолдерів, від замовників до громадськості, має свої інтереси, тому правильна організація комунікацій досягає балансу між цими інтересами [6].

На етапі проектування та планування визначаються основні фінансові та технічні параметри будівництва, потрібна взаємодія між підрядниками, проектувальниками та замовниками. Комунікація забезпечує роботу всіх учасників та уникає затримок через неправильне трактування вимог. Використовується для цього різні інструменти управління, такі як BIM–моделювання, інтерактивні платформи для комунікації, системи управління проектами (ERP–системи), вони дозволяють обмінюватися даними в реальному часі. За допомогою цього знижується імовірність помилок у документах та непередбачувані витрати [7].

Коли проектується конкретний об'єкт і розпочинаються будівельні роботи потрібна взаємодія між органами влади, підрядниками та контрольними органами на етапі будівництва. Ключовим буде дотримання норм безпеки, екологічних стандартів та своєчасне реагування на питання і проблеми. Органи влади контролюють технічні вимоги та соціальні аспекти, такі як створення інфраструктури для майбутніх мешканців, адміністративні завдання та дозвільні документи. Деякі комунікаційні платформи та електронні реєстри які створені спеціально для цього дозволяють органам влади отримувати всю інформацію про хід будівництва та відповідність вимогам [8].

Важливими для забезпечення своєчасного виконання робіт, підвищення ефективності будівельного процесу та збереження бюджету є інструменти управління взаємодією між стейкхолдерами на різних етапах будівництва. Найефективнішим інструментом є застосування CRM–систем за допомогою яких можна керувати взаємодією з інвесторами та споживачами. Вони автоматизують комунікаційні процеси, збирають зворотний зв'язок, реагують оперативно на запити та ведуть базу даних про клієнтів. Ще одним важливим інструментом є управління проектом через спеціальні платформи, які інтегрують в одне середовище фінансові, органі-

заційні та технічні аспекти. За допомогою цих аспектів уникаються зайві витрати та затримки [9].

Інструменти та стратегії взаємодії між стейкхолдерами мінімізують ризики, підвищують прозорість процесів, забезпечують високий рівень задоволеності всіх учасників. Для успішного завершення проекту, розвитку інфраструктури, створенню сталого соціального середовища та підвищення рівня якості життя сприяє залучення всіх стейкхолдерів до комунікації на кожному етапі житлового будівництва [10].

Ефективного використання різних інструментів вимагає управління стейкхолдерами, які взаємодіють між усіма учасниками проекту та знижують ризики, забезпечуючи досягнення цілей будівництва. Одними з перших інструментів стають інформаційні системи, котрі забезпечують централизоване зберігання, обробку даних та своєчасний обмін інформацією. Системи управління проектами, такі як ERP (Enterprise Resource Planning) та CRM (Customer Relationship Management), організовують ефективні комунікації, управління ресурсами, фінансами та моніторинг виконання робіт. Можна слідкувати за станом будівництва в реальному часі, оперативно реагувати на відхилення від плану та здійснювати управління всіма етапами проекту за допомогою цих систем, котрі забезпечують прозорість, що особливо важлива для роботи з підрядниками, органами влади, замовниками та інвесторами [11].

Переговори є ключовим інструментом управління. За допомогою цього процесу вирішується конфлікти, знаходяться оптимальні рішення, узгоджується інтереси стейкхолдерів, погоджуються зміни в проектуванні, планування бюджету, термінах виконання робіт та умовах співпраці. Переговори бувають не формальними та формальними, що залежить від ситуації та питання. Маючи навички ведення переговорів можна уникати або швидко вирішувати конфлікти, які виникають через різні інтереси стейкхолдерів. Якщо переговори проведені правильно, то вони знижують рівень напруги між учасниками, сприяють вирішенню проблем та забезпечує максимальне задоволення усіх зацікавлених сторін [12].

Наступний аспект це управління очікуваннями стейкхолдерів у будівництві. Очікування відрізняються у багатьох, тому важливо комунікувати на різних етапах про реалістичні терміни, витрати та ризики, що дозволяє уникнути розчарувань

у кінцевих користувачів, замовників та інвесторів. Очікування передбачають встановлено чіткі критерії для того, щоб досягати результатів та забезпечено відкрито комунікацію про зміни в планах, що дозволяє стейкхолдером реалістичніше бачити проект, зменшувати імовірність виникнення непорозуміння та допомагати зберігати позитивні відносини [12].

Ризики, які пов'язані з комунікацією стейкхолдерів важливий етап у будівництві, ефективна комунікація призводить до проблем, котрі впливають на успішність проекту. Комунікаційні ризики у житловому будівництві виникають через неузгодженість між учасниками, недооцінку важливості інформування, відсутність чітких каналів обміну та через непорозуміння щодо вимог та очікування. Дані ризики проявляються на різних етапах проекту, починаючи від планування та до здатності споживачів отримувати бажаний результат [13].

Основний ризик який пов'язаний з комунікацією буде неефективна або недостатня передача інформації між підрядниками, інвесторами, замовниками та іншими стейкхолдерами. З'являються помилки у проектуванні або в будівельних роботах через що збільшується затримки та витрати. Неточні інструкції або неясні вимоги спричиняють значні витрати на те, щоб виправити помил-

ки або переробити частину проекту. Інший ризик буде виникати через недостатні управління очікуваннями стейкхолдерів, коли очікування не відповідають реальності проекту, що призводить до конфліктів, розчарувань та можливої відмови від подальшої участі в проекті [13].

Додатковий ризик стосується відсутності зворотного зв'язку, якщо стейкхолдери не будуть отримувати своєчасної інформації про зміни в проекті або виконання робіт, що може вплинути на здатність сприймання обгрунтованих рішень та в кінцевому підсумку позначиться на ефективності управління. Інвестори не погоджується із змінами бюджету або термінами виконання робіт тому, що не отримали відповідну інформацію або були недостатньо проінформовані про причини змін. Ситуації призводять до втрати довіри, в деяких випадках до фінансових та юридичних наслідків [13].

Нижче наведена таблиця 2 порівнює головні інструменти управління стейкхолдерами, котрі використовуються у житловому будівництві та оцінює їх ефективність. Інструменти мають свою специфіку та застосовуються на різних етапах, щоб забезпечити належну взаємодію усіх учасників. За допомогою огляду інструментів можна визначити не ефективніші стратегії для взаємодії з групами стейкхолдерів, що знижують ризики, за-

Таблиця 2. Інструменти управління стейкхолдерами та їх ефективність у житловому будівництві

Інструмент управління стейкхолдерами	Опис інструменту	Ефективність у житловому будівництві
Інформаційні системи (ERP, CRM, BIM)	Цифрові платформи для управління даними проекту, координації учасників, комунікації з клієнтами та постачальниками	Висока ефективність завдяки автоматизації процесів, моніторингу даних у реальному часі, точності та швидкості обміну інформацією
Переговори	Процес домовленостей між учасниками проекту для узгодження вимог, умов та рішень	Висока ефективність для вирішення конфліктних ситуацій, забезпечення компромісів та досягнення угод, потребує кваліфікованих ведучих переговорів
Управління очікуваннями	Методика встановлення реалістичних цілей, інформування про можливі зміни, управління прогнозами та запобігання перевищенню очікувань	Знижує ризики розчарування стейкхолдерів, дозволяє уникнути конфліктів та забезпечити розуміння між усіма учасниками проекту
Громадські слухання та консультації	Процес збору громадських думок і згоди на етапах планування та будівництва через організацію слухань, зустрічей і обговорень	Сприяє залученню громади, зменшенню опозиції та покращенню сприйняття проекту, може бути вкрай важливим за часом і ресурсами
Онлайн-платформи для зворотного зв'язку	Інтернет-ресурси та мобільні додатки для збору відгуків від мешканців, покупців або інших стейкхолдерів та для обговорення змін у проекті	Дозволяє отримувати оперативний зворотний зв'язок, знижувати ймовірність незадоволення, може бути важко інтегрувати в традиційні процеси

Джерело: розроблено автором на основі [14]

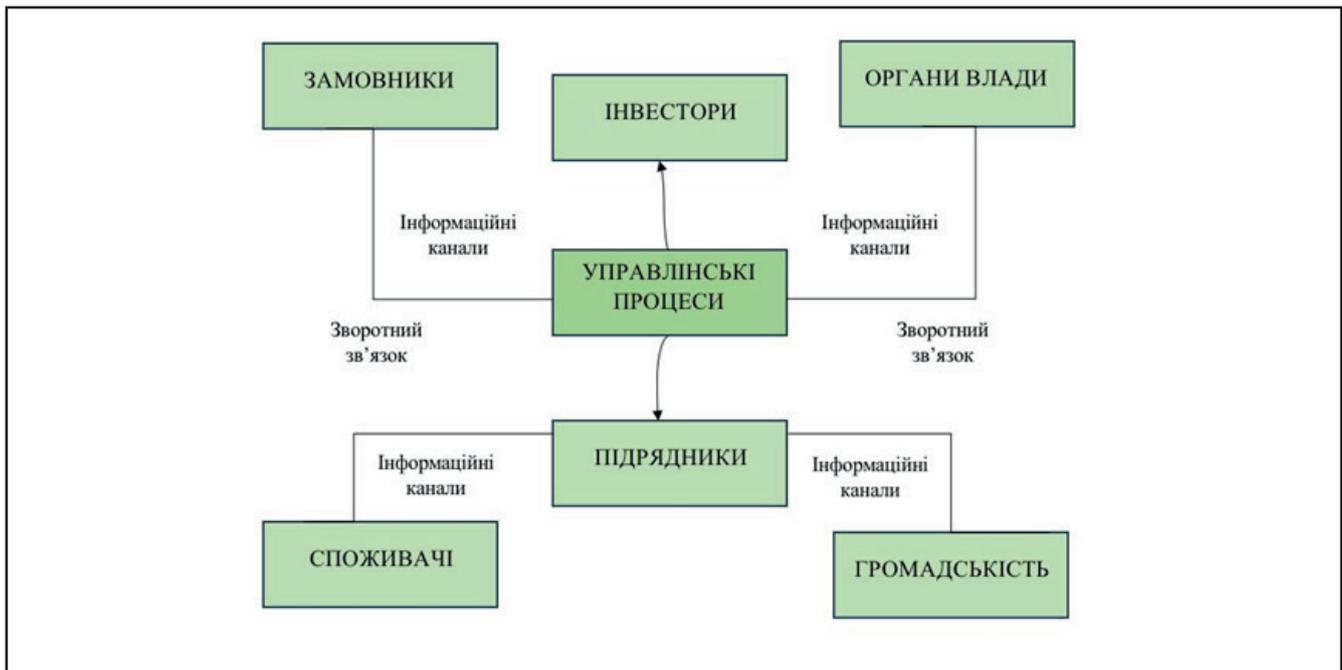


Рисунок 2. Схема взаємодії стейкхолдерів через інформаційні канали та управлінські процеси
 Джерело: розроблено автором на основі [15]

безпечить успішне завершення проекту та підвищить прозорість процесів.

Рисунок 2 показує схему взаємодії різних груп стейкхолдерів через управлінські процеси та інформаційні канали. Схема відображає кожний етап житлового будівництва, як організуються та комунікують між учасниками проекту. На схемі зображено, як ефективне використання інформаційних платформ, зворотного зв'язку та переговорів впливає на успіх проекту та досягання запланованих цілей.

Роль стейкхолдерів у житловому будівництві визначається за їхніми інтересами та відповідальністю на різних етапах проекту. Інвестори та замовники основні драйвери фінансування, підрядники виконують цю роботу до вимог стандартів, органи влади контролюють стандарти та дотримання норм, споживачі висловлюють вимоги до ціни та якості, а громада забезпечує соціальне та екологічне відповідальність проекту. Для забезпечення використовуються різні інформаційні системи, управління очікуваннями та переговори. Стратегії знижують ризики, уникають непорозумінь, успішно завершують роботу та забезпечують стабільність.

Список використаних джерел:

1. Рижаків, Д. А. «Інформаційно-аналітичні новації та бізнес-моделі управління підприємством у сучасній системі будівельного девелопменту». – Управління розвит-

ком складних систем. – Київ: НТУУ «КПІ», 2021. – С. 103–112. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://urss.knuba.edu.ua/ua/zbirnyk-39/article-1328>.

2. ВізеКлуб. «Стейкхолдери проекту: хто такі та чому важливо налагодити з ними комунікацію». – WizeClub. – 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://wizeclub.education/blog/stejkholderi-proyektuhto-taki-ta-chomu-vazhливо-nalagoditi-z-nimi-komunikatsiyu/>.

3. Chupryna, I., Tormosov, R., Abzhanova, D., Gonchar, V., & Plys, N. (2022). Scientific and methodological approaches to risk management of clean energy projects implemented in Ukraine on the terms of public-private partnership. In 2022 International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST).

4. Азарова, Н. І. «Методи управління проектами будівельних організацій на основі системи управлінських індикаторів». – Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Харків: Харківський національний університет будівництва та архітектури, 2021. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://radapm.kname.edu.ua/images/Disser/Azarova_d.pdf.

5. Сорока, І. М. «Формування інноваційної стратегії в управлінні проектами будівельних компаній». – Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Вінницький національний технічний університет, 2021. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/>

bitstream/handle/123456789/36231/114915.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

6. Shpakova, H., Chupryna, I., Ivakhnenko, I., Zinchenko, M., & Plys, N. (2024). Tools for assessing the competitiveness of a construction company as a contractor in public-private partnership projects. In 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST) (pp. 473–481).

7. Федорова, Л. С. «Управління проектами в будівництві: теорія та практика». – Бібліотека електронних книг. – 2021. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/23851/>.

8. Мельник, А. С. «Методи управління проектами в умовах невизначеності та ризику». – Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук. – Вінницький національний технічний університет, 2021. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/36231/114915.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

9. Рижаків, Д. А., Поколенко, В. О., Петруха, С. В. «Інформаційно-аналітичні новації та бізнес-моделі управління підприємством у сучасній системі будівельного девелопменту». – Управління розвитком складних систем. – Київ: НТУУ «КПІ», 2022. – С. 103–112. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://urss.knuba.edu.ua/ua/zbirnyk-54/article-1675>.

10. Е5. «Правильна комунікація зі стейкхолдерами: важлива навичка бізнес-аналітика». – Е5. – 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://e5.ua/uk/blogpost-2/pravylna-komunikatsiya-zi-stejkholderamy-vazhlyva-navychka-biznes-analytika/>.

11. FlexiProject. «Управління стейкхолдерами проекту: як забезпечити успіх». – FlexiProject. – 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.ln/xiqdih>

12. Г.М. Рижаків, Ю.А. Чуприна. Формування будівельного кластеру у форматі державних інвестиційних цільових програм // Збірник наукових праць «Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин». – Вип. 40. – К.: КНУБА, 2019. – С. 19–24. <http://ways.knuba.edu.ua/issue/view/11913>.

13. Чуприна Ю.А. Стратегії реконфігурації бізнес-процесів будівельних підприємств / Х.М. Чуприна, М.В. Бородавко, Д.О. Гавріков // Управління розвитком складних систем. – 2020. – № 41. – С. 169 – 174.

14. FoxMinded. «Стейкхолдери: хто це та чому їх важливо враховувати в проектах?». – FoxMinded. – 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://foxminded.ua/stejkholdery/>.

15. Чередник, О. М. «Управління проектами в умовах невизначеності: методи та інструменти». – Дисертація

на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Київ: Національний університет «Кієво-Могилянська академія», 2021. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ekmail.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bf126aee-3e3c-4874-a5db-f438ac619a5c/content>.

References:

1. Ryzhakov, D. A. Information-Analytical Innovations and Business Models of Enterprise Management in the Modern System of Construction Development. – Management of Complex Systems. – Kyiv: NTUU «KPI», 2021. – P. 103–112. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://urss.knuba.edu.ua/ua/zbirnyk-39/article-1328>

2. WizeClub. Project Stakeholders: Who They Are and Why It's Important to Establish Communication with Them. – WizeClub. – 2023. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://wizeclub.education/blog/stejkholderi-projektu-hto-taki-ta-chomu-vazhlyvo-nalagoditi-z-nimi-komunikatsiyu/>

3. Chupryna, I., Tormosov, R., Abzhanova, D., Gonchar, V., & Plys, N. (2022). Scientific and Methodological Approaches to Risk Management of Clean Energy Projects Implemented in Ukraine on the Terms of Public-Private Partnership. In 2022 International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST).

4. Azarova, N. I. Methods of Project Management in Construction Companies Based on the System of Management Indicators. – Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences. – Kharkiv: Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture, 2021. – [Electronic resource]. – Access mode: https://radapm.kname.edu.ua/images/Disser/Azarova_d.pdf

5. Soroka, I. M. Formation of an Innovation Strategy in the Management of Construction Company Projects. – Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences. – Vinnytsia National Technical University, 2021. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/36231/114915.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

6. Shpakova, H., Chupryna, I., Ivakhnenko, I., Zinchenko, M., & Plys, N. (2024). Tools for Assessing the Competitiveness of a Construction Company as a Contractor in Public-Private Partnership Projects. In 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), 473–481.

7. Fedorova, L. S. Project Management in Construction: Theory and Practice. – Electronic Book Library. – 2021. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://buklib.net/books/23851/>

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

8. Melnyk, A. S. Project Management Methods under Uncertainty and Risk. – Dissertation for the degree of Candidate of Technical Sciences. – Vinnytsia National Technical University, 2021. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/36231/114915.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

9. Ryzhakov, D. A., Pokolenko, V. O., Petrukha, S. V. Information–Analytical Innovations and Business Models of Enterprise Management in the Modern Construction Development System. – Management of Complex Systems. – Kyiv: NTUU «KPI», 2022. – P. 103–112. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://urss.knuba.edu.ua/ua/zbirnyk-54/article-1675>

10. E5. Proper Communication with Stakeholders: An Important Skill for a Business Analyst. – E5. – 2023. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://e5.ua/uk/blogpost-2/pravylna-komunikatsiya-zi-stejkholderamy-vazhlyva-navychka-biznes-analityka/>

11. FlexiProject. Project Stakeholder Management: How to Ensure Success. – FlexiProject. – 2023. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://surl.lu/xiqdih>

12. Ryzhakova, H. M., Chupryna, Y. A. Formation of a Construction Cluster within the Format of State Investment Target Programs. – Collected Scientific Papers «Ways to Increase Construction Efficiency in the Conditions of Market Relations Formation». – Iss. 40. – Kyiv: KNUCA, 2019. – P. 19–24. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://ways.knuba.edu.ua/issue/view/11913>

13. Chupryna, Y. A., Borodavko, M. V., Havrikov, D. O. Strategies for Reconfiguring Business Processes of Construction Enterprises. – Management of Complex Systems. – 2020. – No. 41. – P. 169–174.

14. FoxMinded. Stakeholders: Who They Are and Why It's Important to Consider Them in Projects. – FoxMinded. – 2023. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://foxminded.ua/stejkholdery/>

15. Cherednyk, O. M. Project Management in Uncertainty: Methods and Tools. – Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences. – Kyiv: National University «Kyiv–Mohyla Academy», 2021. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ek-mair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bf126aee-3e3c-4874-a5db-f438ac619a5c/content>

Дані про авторів

Поколенко Вадим Олегович,

професор кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1750-5964>

e-mail: pokolenko.vo@knuba.edu.ua

Ананко Єгор Іванович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7929-4103>

e-mail: anankoeor14@gmail.com

Коваленко Віталій Вікторович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2327-2877>

e-mail: vicin@ua.fm

Гуляєв Дмитро Анатолійович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0223-2142>

e-mail: ca3515ce@gmail.com

Data about the authors

Vadym Pokolenko,

Professor of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

e-mail: pokolenko.vo@knuba.edu.ua

Yehor Ananko,

PhD student of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

e-mail: anankoeor14@gmail.com

Vitalii Kovalenko,

PhD student of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

e-mail: vicin@ua.fm

Dmytro Huliaiev,

PhD student of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

e-mail: ca3515ce@gmail.com

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 69.003:005.8

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18037420>
ЧУПРИНА Ю. А., ПОЛЗІКОВ М. О.,
ОКСЕНЧУК Р. О., АЛЕКСЕЄНКО В. О.

Концептуалізація мультипроектної діяльності в будівельному секторі

Актуальність дослідження. У статті досліджено концептуальні засади мультипроектної діяльності в будівельному секторі як системи управління комплексами взаємопов'язаних проектів, що реалізуються в умовах обмежених ресурсів, часових обмежень та високої ризиковості.

Метою дослідження. Обґрунтовано, що специфіка будівництва як галузі передбачає не лише паралельне функціонування численних проектів на різних стадіях життєвого циклу, а й необхідність узгодження стратегічних, тактичних та операційних рішень в єдиній мультипроектній системі. Проведено аналіз основних підходів до класифікації мультипроектного середовища, визначено типологію взаємозв'язків між проектами, а також наведено чинники, що впливають на керуваність та ефективність мультипроектного управління в будівельних компаніях.

Методи дослідження. Запропоновано авторську модель концептуалізації мультипроектної діяльності, яка включає стратегічний модуль, модуль синхронізації ресурсів та ризиків, а також комунікаційний контур, що забезпечує оперативну взаємодію між проектними офісами.

Результати дослідження. Встановлено, що формування мультипроектної платформи дозволяє підвищити гнучкість реагування на зовнішні зміни, оптимізувати навантаження на виконавців, скоротити тривалість проектного циклу та покращити якість реалізації інвестиційних програм. Також розглянуто роль цифрових інструментів (BIM, ERP, PMIS) у підтримці мультипроектного середовища. Наголошено на важливості аналітичної підтримки управлінських рішень, візуалізації ресурсного завантаження, виявлення конфліктів між проектами та забезпечення прозорої звітності в режимі реального часу.

Висновки. Отримані результати мають практичне значення для девелоперських структур, генпідрядних організацій і керівників проектних офісів, які прагнуть сформуванню ефективну модель управління портфелем будівельних проектів з урахуванням інтеграційних та системних підходів. У перспективі впровадження запропонованої моделі може стати основою для трансформації управлінської культури, підвищення прозорості рішень і стійкості компаній до зовнішніх шоків, а також забезпечення синергії між стратегічними пріоритетами компанії та реальним проектним середовищем.

Ключові слова: мультипроектність, будівництво, проектне управління, синхронізація ресурсів, стратегічне планування, ризики, цифрові інструменти, портфель проектів.

Conceptualization of multi-project activity in the construction sector

The relevance of the research. This article explores the conceptual foundations of multi-project activity in the construction sector as a systemic approach to managing portfolios of interrelated projects executed under conditions of limited resources, tight deadlines, and high risk.

The purpose of the study. It is argued that the nature of construction as an industry requires not only the parallel execution of numerous projects at different stages of their life cycle, but also the alignment of strategic, tactical, and operational decisions within a unified multi-project framework. The article analyzes key classification approaches for multi-project environments, identifies a typology of inter-project linkages, and highlights factors that influence the manageability and effectiveness of multi-project governance in construction firms.

Research methods. An original model for the conceptualization of multi-project activity is proposed, comprising a strategic module, a resource and risk synchronization module, and a communication loop that ensures timely coordination among project offices. Findings show that establishing a multi-project platform enhances responsiveness to external changes, optimizes team workload, shortens project cycle durations, and improves the quality of investment program delivery. The role of digital tools (such as BIM, ERP, and PMIS) in supporting multi-project environments is also examined. Emphasis is placed on the importance of analytical decision support, visualizing resource allocations, identifying inter-project conflicts, and maintaining transparent real-time reporting.

Conclusions. The results hold practical relevance for developers, general contractors, and heads of project offices seeking to develop an effective portfolio management model that incorporates integrative and systemic methodologies. In the long term, implementing the proposed model could catalyze a transformation in organizational culture, increase decision-making transparency and enterprise resilience to external shocks, and foster synergy between strategic priorities and the actual project ecosystem.

Keywords: multi-project management, construction, project leadership, resource synchronization, strategic planning, risk management, digital tools, project portfolio.

Постановка проблеми. Сучасний будівельний сектор функціонує в умовах багатофакторної мінливості, що супроводжується високим рівнем проектної насиченості, обмеженням ресурсів, часовим тиском і посиленням вимог до якості реалізації інвестиційних програм. У цьому контексті мультипроектна діяльність — тобто одночасне управління сукупністю взаємопов'язаних проектів — стає не винятком, а типовим форматом організації виробничо-інвестиційної активності. Проте, попри її поширеність, управлінські підходи до мультипроектності часто залишаються не-систематизованими, фрагментарними або орієнтованими лише на окремі аспекти (наприклад, календарне планування або розподіл ресурсів). Особливо гостро постає проблема відсутності цілісної концептуальної моделі, яка б інтегрувала стратегічне планування, синхронізацію ресурсних потоків, управління ризиками та цифрове забезпечення в єдиний операційний контур.

Без такої моделі зростає імовірність конфліктів між проектами, дублювання зусиль, перенавантаження виконавців, збільшення вартості реалізації та зниження керованості портфелем.

Мета статті. Ключовим завданням роботи є розроблення концептуальної моделі мультипроектної діяльності в будівельному секторі, яка дозволяє підвищити керованість портфелем проектів, забезпечити ефективне стратегічне планування, узгодження ресурсних потоків та оперативне реагування на ризики. У межах дослідження акцентовано увагу на системному узагальненні ключових елементів мультипроектного управління, зокрема структурно-функціональної організації проектного середовища, інтеграційних механізмів між проектами, ролі цифрових технологій у координації процесів. Модель, яку пропонується, орієнтована на підвищення адаптивності та економічної ефективності будівельних компаній в умовах високої динамі-

ки проєктної діяльності, конкуренції та ресурсних обмежень.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Питання мультипроєктного управління активно розглядається в сучасній літературі з проєктного менеджменту та організаційного дизайну. У працях Гарольда Керцнера (Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 12-те вид., Wiley, 2017) [1] представлено системний підхід до портфельного управління із рекомендаціями щодо інтеграції BIM, ERP і PMIS у процес координації ресурсів. Родні Тернер (Handbook of Project-based Management, 3-те вид., McGraw-Hill, 2008) [2] акцентує увагу на організаційних структурах, що впливають на результативність мультипроєктних середовищ.

Виклад основного матеріалу. У сучасній будівельній галузі мультипроєктна діяльність стала одним із визначальних форматів організації виробничо-управлінських процесів. Вона передбачає одночасну реалізацію кількох проєктів у межах однієї компанії або холдингової структури за умов спільного використання ресурсів, узгодженого стратегічного управління й централізованого планування. Відхід від ізольованого, лінійного підходу до управління окремими будівельними об'єктами зумовлений зростанням складності проєктного середовища, необхідністю гнучкого реагування на змінні ринкові умови, інституційні вимоги та інвестиційні горизонти.

Мультипроєктність у будівництві передбачає інтеграцію технічних, управлінських та економічних систем у єдину платформу, де всі активності координуються на рівні портфеля. Водночас проєкти можуть бути різного масштабу, тривалості, типології — від житлових кварталів до логістичних парків чи інженерної інфраструктури — але функціонують у рамках спільної корпоративної політики, ресурсного бюджету та цифрової екосистеми. В основі цієї діяльності лежить ідея ефективного балансування між паралельними ініціативами, що дозволяє будівельним підприємствам збільшувати обсяги виробництва без пропорційного збільшення витрат [15].

Науковці трактують мультипроєктну систему як форму організації, в якій міжпроєктна взаємодія набуває стратегічного значення. Класичні дослідження Р. Арчибальда та Г. Керцнера сформували підвалини управління мультипроєктами в міжнародній практиці, акцентуючи увагу на

проблематиці розподілу обмежених ресурсів, узгодження пріоритетів та побудови ієрархій управлінської відповідальності [16]. На думку Д. Тернера, мультипроєктне середовище функціонує як складна динамічна система, в якій проєкти не лише конкурують між собою, а й взаємно впливають на стратегічну реалізацію цілей підприємства [17]. Сучасні підходи, зокрема у працях М. М. Задорожного, розглядають мультипроєктне управління не тільки як механізм координації, але як спосіб підвищення адаптивності підприємства, його здатності масштабувати діяльність і перерозподіляти потенціал залежно від зміни зовнішнього середовища [18].

Особливо актуальним цей формат стає для компаній, які ведуть одночасно декілька будівництв у різних регіонах чи навіть країнах. У таких умовах виникає потреба у стандартизації процесів, формуванні уніфікованих інформаційних моделей, єдиній системі моніторингу виконання, контролі ресурсних потоків і формуванні інтегрованої звітності. Цифрові технології, зокрема системи ERP, CRM, BIM-платформи, стають критично важливими для підтримання балансу між проєктами, оптимізації логістики, скорочення витрат і управління ризиками в реальному часі [1]. Нижче наданий рисунок 1, який демонструє основні етапи та складові мультипроєктної діяльності в будівельному секторі, акцентуючи увагу на ключових аспектах планування, управління ресурсами та комунікаціях.

Концептуалізація мультипроєктної діяльності в будівельному секторі передбачає перехід до інтегрованого управління кількома проєктами одночасно. Це вимагає розробки нових підходів до управлінських процесів, які дозволяють одночасно оптимізувати використання ресурсів, забезпечити своєчасне виконання завдань і досягти високої ефективності [3].

Оптимізація ресурсів є ще однією важливою ознакою мультипроєктної діяльності. Компанії повинні мати стратегію, що дозволяє ефективно використовувати як фінансові, так і матеріальні ресурси. Важливою частиною цієї стратегії є розподіл ресурсів між проєктами таким чином, щоб кожен проєкт мав доступ до необхідних ресурсів без затримок і перенавантажень. Це вимагає ретельного планування та моніторингу використання ресурсів у реальному часі. Нижче подано таблицю 1, що ілюструє основні ознаки муль-



Рисунок 1. Складові мультипроектної діяльності в будівельному секторі

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Таблиця 1. Ознаки концептуалізації мультипроектної діяльності в будівельному секторі

Ознака концептуалізації	Опис ознаки	Важливі управлінські елементи
Гнучкість управлінських процесів	Адаптація управлінських стратегій до змін технологічного та ринкового середовища	Стратегії адаптації, моніторинг змін, гнучке планування
Оптимізація ресурсів	Раціональне використання фінансових, людських і матеріальних ресурсів	Розподіл ресурсів, моніторинг використання ресурсів, планування
Інтеграція нових технологій	Впровадження нових управлінських та технологічних рішень для забезпечення ефективної координації між проектами	Вибір технологій для управління проектами, інтеграція нових інструментів для контролю та комунікації
Координація між проектами	Узгодження роботи різних команд для забезпечення ефективного виконання всіх проектів	Комунікація між проектами, спільні зустрічі для визначення пріоритетів
Аналіз взаємозв'язків між проектами	Оцінка впливу одного проекту на інші для уникнення можливих ризиків і неефективностей	Оцінка ризиків, стратегічне планування, взаємодія між командами

Джерело: розроблено автором на основі [3]

типроектної діяльності в будівельному секторі та відповідні елементи управлінських процесів для їх оптимізації[2].

Мультипроектна діяльність вимагає більш ретельного прогнозування потенційних загроз та виявлення взаємозалежностей між проектами, які можуть викликати затримки або додаткові витрати. Це передбачає використання сучасних методів управління ризиками, зокрема, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, або інші аналітичні інструменти [4].

Перший підхід, який варто розглянути, — це класифікація за типом проектів [5]. В залежності від їх специфіки та складності, будівельні проекти

можуть бути поділені на інфраструктурні, житлові, комерційні та промислові. Кожен тип проекту вимагає власного підходу до управління, оскільки кожен з них має свої характеристики, ресурси, а також технічні та економічні вимоги.

Другий підхід — це класифікація за етапами життєвого циклу проекту. Тут можна виділити проекти на етапах проектування, будівництва, експлуатації та деактивації або демонтажу. Управління мультипроектною діяльністю на кожному з цих етапів передбачає використання відповідних інструментів для планування, контролю та оцінки ефективності, що сприяє оптимізації витрат та максимізації результату [6].

Третій підхід полягає в класифікації за обсягом та масштабом проекту. Залежно від цього проект може бути малістю, середнім або великим. Велика кількість малих проектів може вимагати одного підходу до управління, в той час як великі, багатофункціональні проекти потребують інтенсивної координації та використання більш складних управлінських стратегій [7]. Далі подано рисунок 2, який наочно показує класифікаційні підходи до мультипроектної діяльності в будівельному секторі, включаючи типи проектів, етапи життєвого циклу та класифікацію за обсягом і масштабом проекту.

Як зазначають Мередіт і Мантель, класифікація проектів за критеріями складності, тривалості й вартості дозволяє адаптувати управлінські моделі до реальних умов реалізації завдань і підвищити точність прийняття рішень на різних рівнях управління [8]. Виділення малих, середніх та великих проектів дає змогу ефективніше організувати внутрішні процеси, зменшити надлишкове навантаження на управлінський апарат і знизити витрати на адміністрування, що в результаті сприяє досягненню вищої результативності проектної діяльності. Такий підхід узгоджується з поглядами Ларсона і Грея, які підкреслюють, що стратегія управління має бути пропорційною масштабові та складності конкретного проекту [9].

Малі проекти, як правило, мають обмежений бюджет, короткі строки реалізації та залучають незначну кількість ресурсів. Вони зазвичай виконуються в межах однієї функціональної одиниці й не вимагають глибокої координації. За висновками Керцнера, малі проекти характеризуються невисоким рівнем ризику, що дозволяє застосувати спрощені системи управління, які мінімізують адміністративні витрати.

У роботах Відемана й Франка наголошується на необхідності впровадження систем управління проектами, таких як MS Project або аналогічні програмні комплекси, що дозволяють формалізувати процеси планування, контролю та звітності [10]. Крім того, середні проекти зазвичай вимагають етапної оцінки ризиків, моделювання альтернатив і розробки механізмів швидкого реагування на відхилення від плану. Як зазначає Пінто, на цьому рівні особливого значення набуває інтеграція функціональних підрозділів, що підвищує гнучкість управлінської системи та зменшує ймовірність реалізації неузгоджених рішень [11].

Великі проекти, у свою чергу, охоплюють найширший спектр ресурсів, часто мають загальнонаціональне або стратегічне значення, і передбачають участь великої кількості стейкхолдерів. Вони характеризуються високим рівнем ризиків, значною тривалістю, багатоступеневою структурою



Рисунок 2. Класифікаційні підходи до концептуалізації мультипроектної діяльності в будівельному секторі

Джерело: розроблено автором на основі [5, 6, 7]

управління і потребують комплексної координації. Згідно з підходами Бурке та Гаррісона, управління великими проектами вимагає формування окремих проектних офісів, впровадження стратегічного контролю, створення регламентів моніторингу та використання ERP- і BIM-технологій. Такі проекти передбачають не лише технічне керівництво, а й політичну, юридичну та інституційну інтеграцію на високому рівні [3].

Як показано в таблиці 2, кожна категорія проектів — малі, середні та великі — має чітко визначені характеристики, що впливають на вибір управлінських інструментів, рівень автоматизації, типову структуру організації та механізми контролю. Така типологізація дозволяє адаптувати управлінську модель до масштабу проекту, підвищуючи ефективність реалізації завдань, оптимізуючи витрати та знижуючи ризики, пов'язані з невідповідністю методів управління фактичним умовам виконання.

Застосування класифікації проектів за масштабами не лише полегшує організацію робочих процесів, але й дозволяє підприємствам будувати стратегічно зважену систему управління. Розуміння специфіки кожного типу проекту дає можливість для точного планування етапів реалізації, правильного розподілу ресурсів та визначення ключових показників ефективності (KPI). Це, у свою чергу, дозволяє мінімізувати управлінські ризики, забезпечити своєчасне виконання завдань і досягти високої результативності [12].

Нижче представлений рисунок 3, який показує, як класифікація проектів за масштабами впливає на управлінські процеси та етапи їх реалізації.

Застосування класифікаційного підходу дає можливість побудувати гнучку і адаптивну си-

стему управління, де кожен проект має чітко визначену стратегію, стосовно його масштабу і специфіки. Така класифікація також дозволяє ефективно управляти ризиками. Для кожного масштабу проекту можна визначити специфічні методи управління ризиками, що відповідають його складності та масштабам. В результаті, підприємства отримують змогу не тільки виконати проекти вчасно, але й з максимальною ефективністю використання ресурсів [4].

Управління ризиками є ключовим елементом при організації мультипроектної діяльності, особливо в будівельному секторі, де проекти можуть бути великими, складними і довготривалими. У ситуації, коли компанія здійснює кілька проектів одночасно, важливо мати систему управління ризиками, яка дозволить мінімізувати негативні наслідки взаємодії між проектами і забезпечити їх успішне виконання [13].

Постійна оцінка ризиків на кожному етапі проекту дозволяє своєчасно виявити потенційні проблеми і здійснити коригувальні дії ще до того, як ці проблеми переростуть у серйозні перешкоди для виконання проектів. Нижче надана таблиця 3, що показує основні методи управління ризиками в мультипроектній діяльності будівельних підприємств та їх роль у зменшенні негативних наслідків для взаємодії проектів.

Після аналізу методів управління ризиками, важливо зазначити, що систематична і постійна оцінка ризиків є ключовою складовою в мультипроектній діяльності. Це стає особливо важливим в умовах мультипроектної діяльності, де можливість взаємодії між проектами може призвести до перехресних ризиків — коли проблеми в одно-

Таблиця 2. Управлінські характеристики проектів за масштабами

Критерій	Малі проекти	Середні проекти	Великі проекти
Тривалість	До 6 місяців	6–18 місяців	Від 18 місяців і більше
Бюджет	Обмежений (місцевий рівень)	Середній (внутрішній підрозділ підприємства)	Значний (державний/інвесторський масштаб)
Кількість учасників	Невелика команда	Кілька команд або департаментів	Багаторівнева структура із зовнішніми стейкхолдерами
Типова структура	Лінійна або функціональна	Матриця або проектно-орієнтована	Проектна з багаторівневим керівництвом
Необхідність автоматизації	Мінімальна (Excel, Trello)	Помірна (MS Project, Bitrix24)	Висока (ERP, BIM, SAP, Oracle Primavera)
Основні виклики	Точність оцінки, ресурсні обмеження	Комунікація, контроль строків та витрат	Координація, ризики, прозорість, відповідальність
Методи контролю	Оперативний щоденний контроль	Періодичні звіти, контроль віх	Інтегрований моніторинг, аналітика, зовнішній аудит

Джерело: розроблено автором на основі [8, 9, 10]



Рисунок 3. Класифікація проектів за масштабами та їх управлінські підходи

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Таблиця 3. Методи управління ризиками в мультипроектній діяльності будівельних підприємств

Метод управління ризиками	Опис методу	Вплив на взаємодію між проектами
Оцінка та моніторинг ризиків	Оцінка й виявлення ризиків на кожному етапі проекту	Мінімізує несподівані проблеми та затримки, знижує ризик перенесення проблем з одного проекту на інший
Розподіл ризиків	Розподіл ризиків між підрозділами та учасниками проекту	Дозволяє зменшити вплив негативних факторів на інші проекти, зменшуючи ймовірність накопичення ризиків
Створення резервів	Формування резервів часу та фінансів для покриття ризиків	Підвищує здатність проекту переживати непередбачувані ситуації без шкоди для інших проектів
Ризик-менеджмент за допомогою ІТ	Використання програмних продуктів для управління ризиками	Покращує комунікацію і забезпечує швидку адаптацію до змін, зменшуючи наслідки для мультипроектної діяльності
Аналіз ймовірності та впливу	Оцінка ймовірності та впливу кожного ризику	Дозволяє зосередитись на найбільш критичних проблемах, що допомагає уникнути їхнього негативного впливу на інші проекти

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Таблиця 4. Підходи до управління ризиками в різних типах проектів

Тип проекту	Підхід до управління ризиками	Вплив на мультипроектну діяльність
Малий проект	Простий моніторинг ризиків, мінімальні ресурси для управління	Мінімальний вплив на інші проекти, простіші стратегії управління
Середній проект	Ретельне планування ризиків, використання методів прогнозування	Вплив на інші проекти можливий через перекриття ресурсів
Великий проект	Інтегрований ризик-менеджмент, використання сучасних технологій	Високий вплив на інші проекти, потребує постійної координації і коригувань у реальному часі

Джерело: розроблено автором на основі [14]

му проєкті можуть вплинути на виконання інших. Тому важливим є координаційний підхід, який дозволяє зменшити вплив цих взаємозв'язків, що може бути досягнуто через централізоване управління ризиками. Далі подано таблицю 4, яка показує, як різні методи управління ризиками можна адаптувати для малих, середніх та великих проєктів у мультипроєктному управлінні будівельними підприємствами [14].

Висновки

Після розгляду підходів до управління ризиками для різних типів проєктів у мультипроєктній діяльності, можна зазначити, що кожен тип проєкту вимагає специфічного підходу до управління ризиками, який відповідає його складності, ресурсним вимогам та термінам виконання. Важливо розуміти, що малі проєкти вимагають мінімальних затрат на управління ризиками, оскільки їхня складність є низькою, але і вони можуть створювати затримки для більших проєктів через недостатню увагу до дрібних деталей.

Список використаних джерел:

1. Artto, K. A., & Dietrich, P. H. (2004). Strategic business management through multi-projects: A case of project-based firms. *International Journal of Project Management*, 22(6), 443–453. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.003>
2. Myller, R., & Turner, J. R. (2007). The Influence of Project Manager Characteristics on the Success of Project Management. *International Journal of Project Management*, 25(5), 60–69. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.06.002>
3. Герасимчук, О. (2025). Мультипроєктне управління будівельними проєктами та організаційні підходи. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Київський національний університет будівництва і архітектури.
4. Дзюбинська, О. В., Дробишинець, С. Я., Кислюк, Д. Я., Ротко, С. В., Самчук, В. П., Синій, С. В., Сунак, П. О., Ужєгова, О. А., Чапюк, О. С. (2023). Будівництво та цивільна інженерія. Магістерський курс: Навчальний посібник. Луцьк: ЛНТУ.
5. Multiple Project Management. (n.d.). Mastt. Retrieved from https://www.mastt.com/guide/multiple-project-management?utm_source=chatgpt.com
6. Чуприна Ю.А. Залучення прикладних переваг біт-технологій до методики і практики формування життєвого циклу проєктів в складі державних цільових

програм, які втілюються будівельним кластером. // *Економіка та держава*. 2019. № 2

7. Mosaic Projects. (2024). Project Size and Categorisation – Guideline Updated. Retrieved from <https://mosaicprojects.wordpress.com/2024/07/01/project-size-and-categorization-guideline-updated/>

8. Хул, К., & Дю Плессі, Ю. (2002). Розробка системи оцінки культури управління проєктами. Доповідь, представлена на дослідницькій конференції PMI@2002: Межі досліджень та застосувань управління проєктами, Сіетл, Вашингтон. Ньютаун-сквер, Пенсильванія: Інститут управління проєктами.

9. Wideman, R. M. (2001). Total Project Management of Complex Projects: Improving Performance with Modern Techniques. AEW Services. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/228467516_Total_Project_Management_of_Complex_Projects_Improving_Performance_with_Modern_Techniques ResearchGate

10. Pinto, M. B. (1990). Determinants of Cross-Functional Cooperation in the Project Implementation Process. *Project Management Journal*, 21(2), 13–20. Retrieved from <https://www.wcu.edu/pmi/1996/J91JUN13.PDF>

11. Ben Aija, K., & Kjiri, L. (2015). Project portfolio selection: Multi-criteria analysis and interactions between projects. arXiv. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/1503.05366> arXiv

12. Cockburn, A. (2001). Agile Software Development. Addison-Wesley Professional. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Cockburn_Scale

13. Морозов, В. В., Кальніченко, О. В., & Турло, Ю. Г. (2011). Управління проєктами розвитку підприємств (1-ше вид.). Київ: Університет економіки та права «КРОК».

14. Chernyshev, D., Ryzhakova, G., Honcharenko, T., Chupryna, I., & Reznik, N. (2023). Digital administration of the project based on the concept of smart construction. In V. Kreinovich, S. Thach, N. Nguyen, & V. Reddy (Eds.), *Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 495, pp. 1316–1331). Springer.

15. Арчибальд, Р. (2012). Шестистадійна комплексна модель життєвого циклу проєкту, включаючи етапи інкубації/доцільності та післяпроєктної оцінки. *PM World Journal*, 1(5). Retrieved from <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2013/08/PMWJ5-Dec2012-ARCHIBALD-DI-FILIPPO-Featured-Paper.pdf>

16. Gassmann, O. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), 213–221. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00605.x>

17. Тернер, Д. (2009). Мультипроєктне середовище в управлінні будівництвом. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(7), 8–18

18. Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley. Retrieved from https://library.ucyp.edu.my/wp-content/uploads/2024/01/Kerzner-Harold-Project-management-a-systems-approach-to-planning-scheduling-and-controlling-2017-Wiley-libgen.li_.pdf

19. Shpakova, H., Chupryna, I., Ivakhnenko, I., Zinchenko, M., & Plys, N. (2024). Tools for assessing the competitiveness of a construction company as a contractor in public-private partnership projects. In *2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)* (pp. 473–481).

20. Turner J.R. *Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations*: 3rd ed. – New York: McGraw-Hill, 2008. – 452 p. – ISBN978-0-07-154974-5. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.accessengineeringlibrary.com/>

21. Strohmeier S. *Digital Human Resource Management: A conceptual clarification* – SAGE Journal, 2020. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2397002220921131>.

References:

1. Artto, K. A., & Dietrich, P. H. (2004). Strategic business management through multi-projects: A case of project-based firms. *International Journal of Project Management*, 22(6), 443–453. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.003>

2. Miller, R., & Turner, J. R. (2007). The Influence of Project Manager Characteristics on the Success of Project Management. *International Journal of Project Management*, 25(5), 60–69. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.06.002>

3. Gerasymchuk, O. (2025). *Multi-project management of construction projects and organizational approaches*. Dissertation for the degree of Doctor of Economics. Kyiv National University of Construction and Architecture.

4. Dzyubynska, O. V., Drobyshynets, S. Ya., Kyslyuk, D. Ya., Rotko, S. V., Samchuk, V. P., Syniy, S. V., Sunak, P. O., Uzhegova, O. A., Chapyuk, O. S. (2023). *Construction and Civil Engineering. Master's Course: Textbook*. Lutsk: LNTU.

5. Multiple Project Management. (n.d.). Mastt. Retrieved from https://www.mastt.com/guide/multiple-project-management?utm_source=chatgpt.com

6. Chupryna Yu.A. Involving the applied advantages of BIM technologies in the methodology and practice of forming the life cycle of projects as part of state target programs implemented by the construction cluster. // *Economy and State*. 2019. No. 2

7. Mosaic Projects. (2024). *Project Size and Categorisation – Guideline Updated*. Retrieved from <https://mosaicprojects.wordpress.com/2024/07/01/project-size-and-categorisation-guideline-updated/>

8. Hoole, K., & Du Plessis, Y. (2002). *Developing a Project Management Culture Assessment Framework*. Paper presented at the PMI® 2002 Research Conference: Project Management Research and Applications Frontiers, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

9. Wideman, R. M. (2001). *Total Project Management of Complex Projects: Improving Performance with Modern Techniques*. AEW Services. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/228467516_Total_Project_Management_of_Complex_Projects_Improving_Performance_with_Modern_TechniquesResearchGate

10. Pinto, M. B. (1990). Determinants of Cross-Functional Cooperation in the Project Implementation Process. *Project Management Journal*, 21(2), 13–20. Retrieved from <https://www.wcu.edu/pmi/1996/J91JUN13.PDF>

11. Ben Aija, K., & Kjiri, L. (2015). Project portfolio selection: Multi-criteria analysis and interactions between projects. arXiv. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/1503.05366arXiv>

12. Cockburn, A. (2001). *Agile Software Development*. Addison-Wesley Professional. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Cockburn_Scale

13. Morozov, V. V., Kalnichenko, O. V., & Turlo, Y. G. (2011). *Project Management of Enterprise Development* (1st ed.). Kyiv: KROK University of Economics and Law.

14. Chernyshev, D., Ryzhakova, G., Honcharenko, T., Chupryna, I., & Reznik, N. (2023). Digital administration of the project based on the concept of smart construction. In V. Kreinovich, S. Thach, N. Nguyen, & V. Reddy (Eds.), *Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 495, pp. 1316–1331). Springer.

15. Archibald, R. (2012). A six-stage comprehensive model of the project life cycle, including incubation/feasibility and post-project evaluation stages. *PM World Journal*, 1(5). Retrieved from <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2013/08/PMWJ5-Dec2012-ARCHIBALD-DI-FILIPPO-Featured-Paper.pdf>

16. Gassmann, O. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), 213–221. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00605.x>

17. Turner, D. (2009). The multi-project environment in construction management. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(7), 8–18

18. Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). Wiley. Retrieved from https://library.uscp.edu.my/wp-content/uploads/2024/01/Kerzner-Harold-Project-management-a-systems-approach-to-planning-scheduling-and-controlling-2017-Wiley-libgen.li_.pdf

19. Shpakova, H., Chupryna, I., Ivakhnenko, I., Zinchenko, M., & Plys, N. (2024). Tools for assessing the competitiveness of a construction company as a contractor in public-private partnership projects. In 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST) (pp. 473-481).

20. Turner J.R. Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations: 3rd ed. – New York: McGraw-Hill, 2008. – 452 p. – ISBN978-0-07-154974-5. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.accessengineeringlibrary.com/>

21. Strohmeier S. Digital Human Resource Management: A conceptual clarification – SAGE Journal, 2020. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2397002220921131>.

Дані про авторів

Чуприна Юрій Анатолієвич,

професор кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4934-2058>
e-mail: chupryna.ia@knuba.edu.ua

Ползіков Мирослав Олександрович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5878-4202>

e-mail: polzиков.miroslav@gmail.com

Оксенчук Роман Олександрович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8116-2713>
e-mail: r.oksenchuk@gmail.com

Алексєнко Владислав Олександрович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5909-8283>
e-mail: aleksieienko_vo-2024@knuba.edu.ua

Data about authors

Iurii Chupryna,

Professor of the Department of Management in Construction Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

e-mail: chupryna.ia@knuba.edu.ua

Miroslav Polzиков,

PhD student of the Department of Management in Construction Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

e-mail: polzиков.miroslav@gmail.com

Roman Oksenchuk,

PhD student of the Department of Management in Construction Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

e-mail: r.oksenchuk@gmail.com

Vladyslav Aleksieienko,

PhD student of the Department of Management in Construction Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

e-mail: aleksieienko_vo-2024@knuba.edu.ua

УДК 330.542:338.43:631.53.02:661.152:631.3

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18037529>

КРУПСЬКИЙ В. С.

Проект «Агро.хмара» – система організацій з виробництва насіння, добрив, устаткування

Предметом дослідження є проект «Агро.хмара» – систему організацій з виробництва насіння, добрив, устаткування.

Мета дослідження. Визначити ефективні шляхи використання проекту «Агро.хмара».

Методи дослідження. У статті використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

Результати роботи. У статті розглянуті основні складові проекту «Агро.хмара». Окреслені переваги проекту «Агро.хмара». Охарактеризовані етапи створення «Агро.хмари», наведені приклади

ди її практичного використання в аграрному секторі.

Висновки. Проект «Агро.хмара» відкриває перед аграрним сектором України великі можливості. Для максимізації його ефективності необхідно зосередитися на кількох головних напрямках. Перш за все, це інтеграція з існуючими агротехнологічними рішеннями для забезпечення безперервного потоку даних. Важливо також створити інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, який дає можливість фермерам, незалежно від їхнього рівня цифрової грамотності, отримувати та аналізувати інформацію. Необхідно налагодити систему підтримки користувачів для швидкого вирішення будь-яких технічних питань. Крім того, важливо забезпечити надійний захист даних користувачів, запобігаючи несанкціонованому доступу. Для розширення функціональності необхідно інтегрувати «Агро.хмара» з метеорологічними службами та ринками збуту. Одним з основних факторів успіху є навчання фермерів правильному використанню платформи. Необхідно організовувати вебінари, тренінги та надавати інформаційні матеріали, щоб вони могли максимально ефективно використовувати можливості «Агро.хмара» для підвищення врожайності та оптимізації витрат. Також важливо постійно збирати відгуки від користувачів для покращення функціональності та адаптації до їхніх потреб. Для забезпечення стабільності та масштабування необхідно інвестувати в розвиток інфраструктури «Агро.хмара», включаючи забезпечення достатньої обчислювальної потужності та надійних каналів зв'язку. Це дасть можливість платформі обробляти більший обсяг даних та підтримувати зростаючу кількість користувачів.

Ключові слова: устаткування, проект, інтегрована система, управління, логістика, технології, інновації, продукти, якість, витрати виробництва.

VITALIY KRUPSKYI

The «Agro.cloud» project is a system of organizations for the production of seeds, fertilizers, and equipment

The subject of the study is the «Agro.cloud» project – a system of organizations for the production of seeds, fertilizers, and equipment.

The purpose of the study is to determine effective ways to use the «Agro.cloud» project.

Research methods. The article uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of data generalization.

Results of the work. The article considers the main components of the «Agro.cloud» project. The advantages of the «Agro.cloud» project are outlined. The stages of creating the «Agro.cloud» are characterized, examples of its practical use in the agricultural sector are given.

Conclusions. The «Agro.cloud» project opens up great opportunities for the agricultural sector of Ukraine. To maximize its effectiveness, it is necessary to focus on several main areas. First of all, this is integration with existing agrotechnological solutions to ensure a continuous flow of data. It is also important to create an intuitive interface that allows farmers, regardless of their level of digital literacy, to easily receive and analyze information. It is necessary to establish a user support system to quickly resolve any technical issues. In addition, it is important to ensure reliable protection of user data, preventing unauthorized access. To expand the functionality, you can integrate «Agro.cloud» with meteorological services and sales markets. One of the main factors for success is to train farmers in the correct use of the platform. Webinars, trainings and information materials should be organized so that they can make the most of the capabilities of «Agro.cloud» to increase yields and optimize costs. It is also important to collect constantly feedback from users to improve functionality and adapt to their needs. Finally, to ensure stability and scalability, it is necessary to invest in the development of the «Agro.cloud» infrastructure, including providing sufficient computing power and reliable communication channels. This will allow the platform to process an increasing amount of data and support a growing number of users.

Keywords: equipment, project, integrated system, management, logistics, technology, innovations, products, quality, production costs.

Постановка проблеми. Проект «Агро.хмара» являє собою комплексну систему організацій, що охоплює головні етапи агровиробництва: від виробництва насіння та добрив до забезпечення необхідним устаткуванням. Його мета – створення інтегрованого середовища, що сприятиме підвищенню ефективності та продуктивності сільськогосподарського сектору. Основним аспектом проекту є забезпечення аграріїв якісним насінням, що є основою для отримання високих врожаїв. Виробництво добрив у рамках «Агро.хмара» гарантує забезпечення рослин необхідними поживними речовинами, сприяючи їх здоровому росту та розвитку. Важливим є і забезпечення сучасним та ефективним устаткуванням, що дає можливість оптимізувати агротехнічні процеси та знизити витрати. Перевагою інтегрованої системи є можливість координації та взаємодії між різними підприємствами, що входять до «Агро.хмара». Це дає можливість оптимізувати ланцюг постачання, знизити логістичні витрати та забезпечити стабільне надходження необхідних ресурсів до аграріїв. «Агро.хмара» – це перспективний проект, що має потенціал для значного покращення агровиробництва та сприяння продовольчій безпеці країни. Його реалізація потребує тісної співпраці між виробниками, науковцями та органами державної влади.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Рейнольдс Т.В. досліджує впровадження хмарних технологій в сільському господарстві та їх вплив на ефективність виробництва. Брукс К.М. проводить економічний аналіз ланцюгів поставок в агропромисловому комплексі та ролі цифрових платформ. Сандерс Д.Л. досліджує організаційні структури в сільському господарстві та їх адаптацію до сучасних технологічних змін. Олівер Н.Д. здійснює аналіз ринку насіння, добрив і устаткування, та вплив цифрових технологій на конкуренцію та ціноутворення. Рамірес Р.А. проводить дослідження економічного моделювання агропромислових систем з використанням хмарних технологій та аналізу великих даних. Однак питання, пов'язані з функціонуванням проекту «Агро.хмара», є недостатньо вивченими і потребують подальшого вивчення.

Мета статті – визначити ефективні шляхи використання проекту «Агро.хмара».

Виклад основного матеріалу. Проект «Агро.хмара» – це комплексна система, яка об'єднує

організації, що спеціалізуються на виробництві насіння, добрив та устаткування для сільського господарства. Основні аспекти та потенційні переваги такої системи:

Основні складові «Агро.хмари».

1. Виробники насіння:

- Забезпечення якісним та сертифікованим насінням різних сільськогосподарських культур.
- Селекція та виведення нових, більш продуктивних та стійких сортів і гібридів.
- Виробництво насіння з використанням сучасних технологій для забезпечення високої схожості та енергії проростання.

2. Виробники добрив:

- Виробництво мінеральних добрив (азотних, фосфорних, калійних) для забезпечення рослин необхідними елементами живлення.
- Виробництво органічних добрив (компост, перегній, біогумус) для покращення структури ґрунту та збагачення його мікрофлори.
- Розробка та виробництво спеціалізованих добрив з мікроелементами для конкретних культур та потреб ґрунту.

3. Виробники устаткування:

- Постачання сільськогосподарської техніки та обладнання для обробітку ґрунту, посіву, догляду за посівами та збирання врожаю.
- Виробництво та постачання систем зрошення та поливу для забезпечення оптимального рівня вологості ґрунту.
- Виробництво обладнання для зберігання та переробки сільськогосподарської продукції.

Переваги системи «Агро.хмара»:

- Координація та інтеграція: Об'єднання різних виробників в єдину систему дає можливість координувати їх діяльність та забезпечувати більш ефективно використання ресурсів.
- Спільні дослідження та розробки: Об'єднання зусиль у науково-дослідній сфері сприяє розробці інноваційних продуктів та технологій.
- Спільний маркетинг та збут: Об'єднання дає можливість проводити спільні маркетингові кампанії та організовувати збут продукції через єдину мережу.
- Підвищення конкурентоспроможності: Інтегрована система має більшу конкурентоспроможність на ринку, ніж окремі виробники.
- Зниження витрат: Завдяки ефекту масштабу та спільному використанню ресурсів можна знизити витрати на виробництво та дистрибуцію.

- Покращення якості продукції: Завдяки контролю якості на всіх етапах виробництва можна забезпечити високу якість насіння, добрив та устаткування.

- Сталий розвиток: Система може сприяти впровадженню екологічно чистих технологій та сталого сільського господарства.

Етапи створення «Агро.хмари»:

1. Аналіз ринку та визначення потреб:

- Вивчення попиту на насіння, добрива та устаткування.

- Аналіз конкурентного середовища.

- Визначення основних клієнтів та їх потреб.

2. Формування партнерської мережі:

- Залучення виробників насіння, добрив та устаткування.

- Укладання договорів про співпрацю.

- Визначення прав та обов'язків кожного учасника.

3. Створення інтегрованої системи управління:

- Впровадження ІТ-платформи для управління виробництвом, логістикою та збутом.

- Створення системи контролю якості.

- Розробка єдиної маркетингової стратегії.

4. Забезпечення фінансування:

- Залучення інвестицій.

- Отримання державних грантів та субсидій.

- Використання кредитних коштів.

5. Запуск та розвиток системи:

- Організація виробництва та поставок насіння, добрив та устаткування.

- Проведення маркетингових кампаній.

- Розширення партнерської мережі.

- Постійне вдосконалення системи управління.

Приклад «Агро.хмари»:

Розглянемо систему, де:

- Виробник насіння розробляє нові гібриди кукурудзи, адаптовані до конкретних ґрунтово-кліматичних умов регіону.

- Виробник добрив розробляє спеціальну формулу добрива, яка забезпечує оптимальне живлення для цих гібридів кукурудзи.

- Виробник устаткування постачає сучасні сівалки, які забезпечують точний висів насіння та внесення добрив.

В результаті фермер, який використовує цю систему, отримує:

- Високий урожай кукурудзи.

- Зниження витрат на виробництво.

- Покращення якості продукції.

- Більшу прибутковість.

Проект «Агро.хмара» – це перспективний напрямок розвитку сільського господарства, який може забезпечити підвищення ефективності виробництва, покращення якості продукції та сталий розвиток галузі.

Важливим аспектом успішної реалізації проекту «Агро.хмара» є створення прозорої та ефективної системи логістики та дистрибуції. Це оптимізація ланцюгів поставок, забезпечення належного зберігання продукції та своєчасна доставка замовлень клієнтам. Впровадження сучасних ІТ-рішень для відстеження руху товарів, управління запасами та прогнозування попиту дасть можливість мінімізувати втрати та забезпечити безперебійне постачання продукції. Для забезпечення стабільності та розвитку «Агро.хмари» необхідна постійна підтримка та навчання фермерів. Організація семінарів, тренінгів та консультацій з питань застосування нових технологій, вирощування сільськогосподарських культур та ведення бізнесу дасть можливість підвищити кваліфікацію фермерів та забезпечити їх успішну інтеграцію в систему. Важливо також налагодити зворотній зв'язок з фермерами для отримання інформації про їх потреби та побажання, що дасть можливість постійно вдосконалювати продукти та послуги, що надаються. Розвиток «Агро.хмари» неможливий без активної співпраці з науково-дослідними установами та університетами.

Залучення науковців до розробки нових сортів і гібридів, добрив та технологій дасть можливість забезпечити постійний притік інновацій та підвищити конкурентоспроможність системи. Крім того, співпраця з наукою сприятиме впровадженню екологічно чистих та сталих методів ведення сільського господарства. Важливим фактором успіху є активне просування «Агро.хмари» на ринку та формування позитивного іміджу. Участь у виставках, конференціях та інших заходах дасть можливість презентувати можливості системи потенційним клієнтам та партнерам. Розробка ефективної маркетингової стратегії з використанням сучасних каналів комунікації (інтернет, соціальні мережі, ЗМІ) сприятиме залученню нових клієнтів та збільшенню обсягів продажів.

Висновки

Проект «Агро.хмара» відкриває перед аграрним сектором України великі можливості. Для макси-

мізації його ефективності необхідно зосередитися на кількох головних напрямках. Перш за все, це інтеграція з існуючими агротехнологічними рішеннями для забезпечення безперервного потоку даних. Важливо також створити інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, який дає можливість фермерам, незалежно від їхнього рівня цифрової грамотності, отримувати та аналізувати інформацію. Необхідно налагодити систему підтримки користувачів для швидкого вирішення будь-яких технічних питань. Крім того, важливо забезпечити надійний захист даних користувачів, запобігаючи несанкціонованому доступу. Для розширення функціональності необхідно інтегрувати «Агро.хмара» з метеорологічними службами та ринками збуту. Одним з основних факторів успіху є навчання фермерів правильному використанню платформи. Необхідно організувати вебінари, тренінги та надавати інформаційні матеріали, щоб вони могли максимально ефективно використовувати можливості «Агро.хмара» для підвищення врожайності та оптимізації витрат. Також важливо постійно збирати відгуки від користувачів для покращення функціональності та адаптації до їхніх потреб. Для забезпечення стабільності та масштабування необхідно інвестувати в розвиток інфраструктури «Агро.хмара», включаючи забезпечення достатньої обчислювальної потужності та надійних каналів зв'язку. Це дасть можливість платформі обробляти більший обсяг даних та підтримувати зростаючу кількість користувачів.

Список використаних джерел:

1. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Каганець-Гаврилко Л. П., Ярема Т. В., Брензович О. І. Міжнародний інвестиційний менеджмент: підручник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2025. 193 с.
2. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Каганець-Гаврилко Л. П., Гуштан Т. В., Крамченко Р. А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2023. 184 с.
3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Крамченко Р. А., Індус К. П., Василюха Н. В. Міжнародний менеджмент: підручник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2024. 192 с.
4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Вазинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2019. 258 с.
5. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Вазинський Ф. А., Індус К. П. Міжнародні фінанси і фінансовий ме-

неджмент в задачах та прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2020. 161 с.

6. Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2012. Вип. 22 (4). С. 158–164.

7. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 324 с.

8. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 5/1(132). С. 58–62.

9. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2021. 189 с.

10. Мацибора Т. В. Інвестиційне забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2019. № 2. С. 66–72.

References:

1. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Kahanets-Havrylko, L. P., Yarema, T. V., & Brenzovych, O. I. (2025). *Mizhnarodnyy investytsiynyy menedzhment [International investment management]: Textbook*. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
2. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets-Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A. (2023). *Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi [Competitive technologies in the international economy]: Textbook*. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kramchenko, R. A., Indus, K. P., & Vasylykha, N. V. (2024). *Mizhnarodnyy menedzhment [International management]: Textbook*. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). *Mizhnarodna ekonomika v tablytsyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh i prykladakh [International Economics in Tables, Schemes, Formulas, Problems and Examples]: Textbook*. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
5. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). *Mizhnarodni finansy i finansovyy menedzhment v zadachakh ta prykladakh [International finance and financial management in problems and examples]: Textbook*. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
6. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). *Osnovni factory vynyknennya kryzovykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial*

enterprises]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

7. Kolodychuk, A. V. (2015). *Innovatsiynyy rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsii* [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

8. Kolodychuk, A. V. (2012). *Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky* [Information as a factor of innovation development of the economy]. In *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini* [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

9. Kolodychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). *Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi* [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

10. Matsyhora, T. V. (2019). *Investytsiynе zabezpechennya rozvytku sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv* [Investment support for the development of agricultural enterprises]. *Ekonomika APK – Economics of the Agricultural Complex*, 2, 66–72. [in Ukrainian].

Дані про автора

Крупський Віталій Станіславович,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Заклад вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права»

ORSID: <https://orcid.org/0009-0008-0497-1003>
e-mail: VitalO6@ukr.net

Data about the author

Vitaliy Krupskiy,

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Lviv University of Business and Law

e-mail: VitalO6@ukr.net

УДК 331.1:69.003

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18037592>

РИЖАКОВА Г. М., МАТВЕЇВ В. В.,
ІВІНСЬКИЙ Є. М., ЯКИМЧУК Т. В.

Концептуальні основи та структурний аналіз економічної ролі мотиваційної системи персоналу в будівельних організаціях

Предмет дослідження. У дослідженні розглянуто економічну природу та функціональну структуру мотиваційної системи персоналу, акцентуючи увагу на її критичній ролі у підвищенні організаційної ефективності у будівельному секторі. Особлива увага приділяється складовим мотиваційного механізму, що формує фундамент взаємодії між працівником і роботодавцем, зокрема матеріальним і нематеріальним стимулам. Матеріальні стимули охоплюють заробітну плату, бонусні системи, премії, соціальні пакети, страхування, а також участь у прибутку. Нематеріальні ж елементи включають соціальне визнання, кар'єрне просування, залучення до прийняття рішень, розвиток корпоративної культури та персональну відповідальність за результат.

Методи дослідження. Описано структурно-системну модель мотиваційної архітектури, яка базується на чотирьох елементах: визначенні мотиваційної бази (внутрішні потреби, пріоритети, емоційні очікування), механізмах реалізації (заробітна плата, премії, кар'єрна траєкторія), моделюванні процесу мотивації (цифрові рішення, індивідуалізація стимулів, гейміфікація), а також системі оцінювання (KPI, рівень залученості, індекси задоволеності). Такий підхід дозволяє забезпечити цілісну взаємодію між організаційною метою та особистими очікуваннями працівника.

Результати роботи. Розкрито взаємозв'язок між високим рівнем мотивованості персоналу та ключовими результатами діяльності компанії. Зокрема, доведено, що належним чином налаштована мотиваційна система знижує показник плинності кадрів, підвищує продуктивність праці, зменшує кількість порушень виробничої дисципліни та оптимізує витрати на реалізацію проектів. При цьому врахування психологічного клімату, емоційного добробуту співробітників, відкритої комунікації та можливості самореалізації є важливими елементами нематеріальної мотивації, яка нерідко має вищий стимулюючий ефект, ніж виключно фінансові чинники.

Висновки. Показано, що результативність мотивації значною мірою залежить від організаційної структури підприємства та рівня цифрової трансформації. Цифрові HR-платформи, мобільні застосунки, системи візуалізації досягнень і гейміфікація стимулюють активну участь працівників у виробничих процесах. Гейміфікаційні інструменти, зокрема, створюють середовище визнання, де співробітник бачить результат своєї праці не лише в цифрах, а й у вигляді віртуальних винагород, рейтингу, командних перемог. Це особливо ефективно в умовах багатостадійного будівельного процесу, де мотивація часто втрачається через рутину чи відсутність швидкого зворотного зв'язку. Особливо підкреслено значення KPI-орієнтованого підходу, за якого система мотивації прив'язується до чітких, вимірюваних показників: строки виконання, якість робіт, економія ресурсів, відсутність простоїв, безпечність процесу. Прозора система оцінювання результатів дозволяє виявляти сильні та слабкі місця в команді, здійснювати справедливую компенсацію, адаптувати інструменти стимулювання до змін в умовах ринку.

Ключові слова: мотивація персоналу, економічна роль, будівельні організації, стимулювання, продуктивність, KPI-системи, мотиваційна структура, компенсація.

GALYNA RYZHAKOVA, VASYL MATVEIEV,
IEVGEN IVINSKYI, TARAS YAKYMCHUK

Conceptual foundations and structural analysis of the economic role of the motivation system of personnel in construction organizations

The subject of the study. The study explores the economic nature and functional structure of the personnel motivation system, emphasizing its critical role in improving organizational efficiency within the construction sector. Particular attention is given to the components of the motivational mechanism that establish the basis for interaction between the employee and the employer, including both material and non-material incentives. Material incentives encompass wages, bonus systems, rewards, social packages, insurance, and profit-sharing. Non-material elements include social recognition, career advancement, involvement in decision-making, development of corporate culture, and personal responsibility for outcomes.

Research methods. A structural-systemic model of motivational architecture is presented, built upon four elements: the definition of the motivational base (internal needs, priorities, emotional expectations), implementation mechanisms (wages, bonuses, career trajectory), modeling of the motivation process (digital solutions, individualized incentives, gamification), and an evaluation system (KPIs, engagement levels, satisfaction indices). This approach enables a holistic alignment between organizational goals and employees' personal expectations.

Research results. The correlation between a high level of employee motivation and key company performance outcomes is disclosed. It has been proven that a properly adjusted motivation system reduces staff turnover, increases labor productivity, decreases violations of production discipline, and optimizes project implementation costs. At the same time, the consideration of psychological climate, emotional well-being, open communication, and opportunities for self-realization are vital elements of non-material motivation, which often exert a more powerful stimulating effect than purely financial factors.

Conclusions. It is shown that the effectiveness of motivation largely depends on the organizational structure of the enterprise and the level of digital transformation. Digital HR platforms, mobile applications, achievement visualization systems, and gamification foster active participation of employees in production processes. Gamified tools, in particular, create a recognition environment where employees can see the results of their work not only in numbers but also in the form of virtual rewards, rankings, and team victories. This is especially effective in the context of multistage construction processes, where motivation may fade due to routine or lack of immediate feedback. The significance of a KPI-oriented approach is highlighted, whereby the motivation system is tied to clear, measurable indicators: deadlines, work quality, resource savings, downtime elimination, and process safety. A transparent results evaluation system allows for identifying strengths and weaknesses in the team, ensuring fair compensation, and adapting incentive tools to changes in market conditions.

Keywords: *employee motivation, economic role, construction organizations, incentives, productivity, KPI systems, motivational structure, compensation.*

Постановка проблеми. Будівельна індустрія характеризується високою залежністю від людського ресурсу: якість виконання, дотримання термінів та управління ризиками безпосередньо залежать від рівня залученості працівників. Проте в умовах нестабільного ринку, перегрітої конкуренції за кваліфікований персонал і обмежених фінансових можливостей традиційні підходи до мотивації стають недостатньо ефективними. Часто практики побудовані на разових бонусах, ігнорують глибинні потреби працівників та не враховують стратегічну мету компанії. Це призводить до демотивованості, зростання плинності кадрів, втрати професійних компетенцій і зниження якості робіт. Відтак постає нагальна потреба в системному науковому дослідженні сутності мотивованості, побудові її організаційної структури та визначенні механізмів, що дозволять створити стабільну мотиваційну систему.

Метою статті є визначення сутнісного змісту мотивації персоналу в будівельних організаціях, аналіз її структурних компонентів і встановлення економічної ролі мотивованості у забезпеченні продуктивності та ефективності підприємств. В межах дослідження ставиться завдання розробити структурно-системну модель мотиваційної системи, що забезпечує взаємозв'язок між цілями організації, мотиваційними інструментами та економічними результатами. Результатом є методичне обґрунтування рекомендацій для практичного впровадження мотиваційної системи, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності будівельної компанії в умовах обмежених ресурсів та зміни ринкових умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасного наукового дискурсу свідчить про зростаючу актуальність досліджень мотиваційної системи як ключового елементу ефективного управління трудовими ресурсами в будівництві. Багато авторів наголошують на необхідності адаптації класичних мотиваційних концепцій до специфіки проектно-орієнтованої діяльності, характерної для будівельної галузі. Зокрема, у працях українських дослідників акцент зроблено на переосмисленні ролі мотивації у контексті змін організаційної культури, підвищення конкурентостійкості та цифрової трансформації бізнес-середовища. Ряд публікацій присвячено аналізу

впливу мотиваційних факторів на продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу та інтенсивність плинності кадрів.

Виклад основного матеріалу. Поняття вмотивованості персоналу є однією з найважливіших категорій сучасного управління, яка безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства, зокрема у будівельній галузі, де людський ресурс залишається центральним чинником продуктивності. Питання мотивації працівників досліджується вже понад століття, але лише з розвитком організаційної поведінки як окремого напрямку менеджменту воно отримало системну інтерпретацію, яка дозволяє інтегрувати психологічні, соціологічні, економічні та управлінські підходи до розуміння процесів стимулювання. Будівельна галузь, маючи специфічні особливості, потребує адаптованого аналізу цих моделей у межах власного виробничого контексту.

Класичні теорії мотивації початку ХХ століття, зокрема роботи Тейлора, Файоля, Вебера, ґрунтувалися на підході до працівника як до раціонального виконавця, поведінка якого може бути спрогнозована і спрямована за допомогою матеріального стимулювання. У класичній парадигмі мотивація розглядалася як пряма залежність між винагородою і продуктивністю. Однак така редуцціоністська модель почала втрачати актуальність із виникненням неокласичних підходів, які враховували соціальні та психологічні потреби працівника. Яскравим прикладом такого зрушення стали роботи Е. Мейо, який в експериментах на фабриці «Хоторн» довів, що увага до працівника як особистості, визнання його внеску, якість взаємин із керівництвом і колегами можуть мати значно більший вплив на ефективність праці, ніж виключно фінансові стимули [1].

Найвідомішим втіленням гуманістичного підходу є ієрархія потреб А. Маслоу, яка запропонувала поетапну схему задоволення потреб людини — від фізіологічних до потреб у самореалізації. Згідно з Маслоу, лише після задоволення базових потреб працівник буде прагнути до творчої віддачі і максимальної ефективності.

У зв'язку з цим значно практичнішими для будівельної сфери виявилися двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга та теорія потреб Д. МакКлелланда. Герцберг розділив факто-

ри на мотиваційні (внутрішні) і гігієнічні (зовнішні), показавши, що відсутність останніх викликає незадоволення, але їх наявність ще не гарантує підвищення мотивації. У будівельних організаціях до гігієнічних факторів можна віднести умови праці, техніку безпеки, зарплатню, а до мотиваційних — перспективи кар'єрного зростання, самостійність у прийнятті рішень, можливість професійного розвитку. Теорія Герцберга дозволяє будівельним компаніям ідентифікувати, чому навіть при гідній оплаті праці працівники залишають проєкт або не демонструють ініціативності. МакКлелланд, у свою чергу, запропонував більш гнучкий підхід, що базується на домінуючих потребах у досягненні, владі чи приналежності [2].

Сучасні дослідження мотивації персоналу відходять від лінійних моделей і все частіше розглядають мотивацію як динамічну, контекстну і взаємозалежну систему факторів. Значний внесок у це розуміння зробили концепції самодетермінації (Раян і Десі), які стверджують, що мотивація має внутрішню і зовнішню природу, і лише автономна, внутрішня мотивація веде до стабільних результатів.

У практичному вимірі, мотивованість персоналу в будівництві набуває специфічних форм залежно від типу організації (підрядна компанія, генпідрядник, проєктний офіс), її розміру, ступеня автоматизації, тривалості проєктів та рівня взаємодії з субпідрядниками. Наприклад, у міжнародних будівельних компаніях (таких як Skanska або Balfour Beatty) впроваджуються комплексні програми мотивації, що включають гнучкі бонусні схеми, програми безпеки, визнання досягнень та соціальні пакети.

Особливе значення в сучасному контексті має також цифровізація трудових процесів і її вплив на мотивацію. У будівельному секторі поступове впровадження Building Information Modeling (BIM), мобільних рішень для управління об'єктами, цифрових табелів обліку часу і CRM-систем впливає на зміну характеру праці і, відповідно, на мотиви працівників. Завдання сучасного управління полягає в тому, щоб ці інструменти інтегрувались у мотиваційні стратегії з урахуванням психологічної адаптації працівників до цифрового середовища [3].

У будівельних організаціях, які функціонують у динамічному середовищі високої ризиковості, жорсткої конкуренції, технологічної багатоваріантності та регуляторної нестабільності, структура мотивованості персоналу виступає не лише як об'єкт управлінського впливу, але як стратегічна

передумова стабільного функціонування, якісного проєктного виконання та збереження кадрового потенціалу. Мотивованість працівника у цьому контексті не є одновимірним явищем, а формує багаторівневу, взаємопов'язану структуру, що акумулює в собі як суб'єктивні внутрішні спонукання, так і зовнішні організаційні стимули [4].

Внутрішній вимір мотивованості охоплює ті чинники, які формуються в межах особистісної системи працівника: його переконання, уявлення про самореалізацію, рівень професійної ідентичності, ставлення до колективу, потребу в належності, автономії та досягненнях. У будівництві цей вимір особливо залежить від досвіду працівника, його попередніх проєктів, участі у великих об'єктах, рівня технічної підготовки та здатності адаптуватися до частоті зміни умов. ми праці.

Зовнішній вимір мотивованості в будівельній організації визначається сукупністю інституційних, економічних, організаційних та соціокультурних факторів. До них належать система оплати праці, організація трудового процесу, рівень безпеки, соціальні гарантії, культура управління, прозорість процедур оцінювання, можливості для професійного розвитку, а також зовнішнє визнання (премії, нагороди, участь у знакових проєктах). Особливої актуальності набуває проблема узгодження між цими факторами, оскільки нерідко компанії забезпечують високу заробітну плату, але нехтують зворотним зв'язком, що створює відчуття ізоляції працівника і підриває його залученість.

Поняття структури мотивованості персоналу передбачає також її горизонтальну і вертикальну сегментацію. Горизонтальна стосується відмінностей між категоріями працівників: робітники, інженерно-технічні працівники, проєктувальники, логістичні спеціалісти, адміністративний персонал. Для кожної з цих категорій домінують свої мотиватори: для одних — стабільність, для інших — технологічні виклики, для третіх — вплив і участь в управлінні. Вертикальна сегментація стосується рівня ієрархії: топменеджмент має інтерес до стратегічного впливу, середня ланка — до автономії та довіри, базовий персонал — до гарантованої зайнятості та своєчасних виплат [5].

Важливим компонентом сучасної структури мотивованості є цифрові аспекти взаємодії: використання мобільних платформ для зворотного зв'язку, систем управління компетенціями, дашбордів для оцінки ефективності, електронних систем оп-

лати та преміювання. Якщо раніше мотивація вимірювалася насамперед розміром заробітної плати і фізичними умовами, то сьогодні важливими стають фактори довіри до системи, зручності у спілкуванні з HR-службою, можливості електронного навчання, об'єктивності оцінки результатів.

Досвід компаній, що реалізували комплексну модель мотивованості, свідчить, що критично важливо не лише запровадити систему матеріального стимулювання, а й структурувати внутрішні процеси таким чином, щоб кожен працівник відчував зв'язок між своїм внеском і загальним результатом [6]. Для кращого розуміння багаторівневої природи мотивованості персоналу в будівництві доцільно систематизувати ключові виміри цього поняття, їх характерні риси та управлінське значення, які наведені в таблиці 1.

Економічна ефективність будь-якого будівельного підприємства, незалежно від його масштабів, структури чи типу реалізованих об'єктів, формується не лише через витрати ресурсів та обсяги доходів, але й через рівень внутрішньої узгодженості, дисципліни, продуктивності й відповідальності персоналу [7].

У будівельному виробництві, де проекти часто мають тимчасовий характер, протяжну логістику, міжфазову залежність та суворе дотримання регламентів, навіть незначне зниження внутрішньої мотивації може спричинити порушення графіків, перевищення бюджетів і недосягнення запланованих техніко-економічних показників. Особливої уваги заслуговує зв'язок між мотивованістю персоналу і якістю виконання будівельних

робіт. У системах якості, які впроваджуються за стандартами ISO серії 9001 або в рамках проектного управління згідно з PMI/PMBOK, мотивація персоналу трактується як системна змінна, що прямо впливає на дотримання специфікацій, своєчасність реакції на технічні відхилення, виконання процедур контролю. Мотивовані працівники не лише точніше виконують нормативи, а й ініціюють локальні вдосконалення, повідомляють про дефекти, забезпечують міжзміну передачу знань і зменшують кількість помилок, які у будівництві мають високу вартість усунення.

Фінансові показники, що найчіткіше фіксують вплив мотивованості, включають зміну коефіцієнта прибутковості об'єкта, скорочення тривалості будівельного циклу, зниження питомої вартості трудового ресурсу на одиницю продукції (наприклад, квадратний метр житлової площі) та скорочення витрат на повторне виконання робіт. У міжнародній практиці застосовуються також складні мультифакторні моделі, які дозволяють співвіднести рівень задоволеності працівника (employee satisfaction index) з його продуктивністю, частотою відсутностей, кількістю виробничих інцидентів і навіть впливом на командну ефективність. Так, компанія Skanska, яка активно застосовує індикатори soft performance в управлінні будівництвом, довела прямий зв'язок між залученістю персоналу (engagement index) і прибутковістю проекту на 12–15% вищою, ніж в аналогічних проектах з нижчим рівнем мотивованості [8].

Зрештою, мотивація визначає гнучкість компанії у кризових ситуаціях. У випадках затримок з

Таблиця 1. Структура мотивованості персоналу в будівельних організаціях

Вимір мотивованості	Основні характеристики	Вплив на управління персоналом
Внутрішній	Формується через особисті переконання, самореалізацію, професійну ідентичність, досвід і адаптивність	Сприяє індивідуалізації підходів до стимулювання і розвитку персоналу
Зовнішній	Складається з умов праці, рівня безпеки, соціальних гарантій, прозорості оцінювання, організаційної культури	Вимагає балансу між оплатою праці та нематеріальними стимулами
Горизонтальна сегментація	Відмінності мотивів між робітниками, інженерами, проектувальниками, логістами, адміністративним персоналом	Дозволяє точніше налаштувати системи мотивації залежно від професійної групи
Вертикальна сегментація	Відмінності за рівнем ієрархії: топменеджмент – стратегічний вплив; середня ланка – автономія; базовий персонал – стабільність і соціальні гарантії	Забезпечує адаптацію мотиваційних схем до рівня відповідальності працівника
Цифрова інтеграція	Очікування працівників на прозорість, простоту, доступність цифрових сервісів, електронну взаємодію, навчання, оцінку й визнання результатів	Створює умови для побудови цифрових моделей мотивації, які базуються на даних і зворотному зв'язку

Джерело: розроблено автором на основі [6]

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

постачанням, зміни клієнтських вимог, інфляційного тиску або несподіваних регуляторних змін саме мотивований персонал здатний зберігати темп, шукати альтернативні рішення, швидко переналагоджувати процеси [14].

Демотивовані ж працівники в таких ситуаціях здатні лише до реакції, але не до адаптації, що знижує шанс підприємства вийти із кризи з мінімальними втратами. Економічно це проявляється у втраті ринку, непередбачених штрафах, відмовах замовників, зростанні кредитного навантаження, яких можна було уникнути за умови гнучкого, ініціативного кадрового середовища [9]. Враховуючи викладений матеріал, у таблиці 2 узагальнено основні напрями впливу рівня мотивованості персоналу на ключові економічні показники ефективності будівельного підприємства, що дозволяє наочно простежити взаємозв'язок між залученістю кадрів і результативністю проектів.

Будівельні організації, які прагнуть до збереження й розвитку кадрового потенціалу, мають трансформувати власні підходи до мотивації, орієнтуючись на стратегічне планування і персоналізовані механізми впливу. Розробка таких стратегій починається з усвідомлення того, що мотивація не є універсальною і незмінною категорією: вона формується в динаміці, залежно від віку, ролі в компанії, минулого досвіду пра-

цівника, його ціннісної системи, рівня інтеграції в колектив, стадії проекту, а також зовнішніх змін — включаючи кризові явища, інфляцію, технологічні новації та кадрову мобільність [10].

Стратегія підвищення мотивованості має враховувати також зміну структури очікувань працівників. Якщо раніше основним пріоритетом була заробітна плата, то сьогодні все більшої ваги набирають аспекти гнучкого графіку, можливості навчання, інституціонального визнання, здорового балансу між роботою і життям, а також участі у прийнятті рішень.

Особливої актуальності набуває застосування підходів employee journey mapping — побудови карти досвіду працівника у межах організації. Це дозволяє ідентифікувати критичні точки демотивації, моменти зростання залученості, слабкі зони у внутрішній комунікації або підтримці [11]. Узагальнене бачення сучасних стратегій підвищення мотивованості персоналу в умовах цифрової трансформації будівельної сфери подано в рисунку 1, де відображено основні етапи, інструменти та напрямки адаптації мотиваційної політики до нових реалій.

Окремим елементом стратегій у цифровому середовищі є візуалізація досягнень. Системи управління проектами, що використовуються в будівництві дозволяють фіксувати внесок окремих працівників або команд у прогрес об'єкта. Візуальні дашборди,

Таблиця 2. Вплив рівня мотивованості персоналу на економічну ефективність будівельного підприємства

Напрямок впливу	Зміст впливу	Очікувані економічні результати
Продуктивність і дисципліна	Мотивовані працівники демонструють більшу зосередженість, ініціативність і дотримання регламентів	Зростання віддачі праці, скорочення втрат часу, стабільність темпів будівництва
Якість виконання робіт	Зацікавлені виконавці ретельніше контролюють технологічний процес і фіксують відхилення	Зменшення кількості дефектів, зниження витрат на переробки, покращення якості об'єктів
Терміни реалізації проектів	Висока мотивація сприяє мобільності, проактивному управлінню часом і оперативному вирішенню локальних проблем	Скорочення будівельного циклу, зменшення накладних витрат і логістичних витрат
Витратна ефективність	Мотивовані працівники потребують менше адміністративного контролю й сприяють оптимізації внутрішніх процесів	Зменшення адміністративних витрат, підвищення гнучкості управління
Інвестиційна привабливість	Високий рівень мотивації формує позитивну репутацію роботодавця та зменшує проектні ризики	Зростання довіри інвесторів, стабільність партнерств, легший доступ до фінансування
Кризова стійкість	У складних умовах мотивований персонал здатен швидко адаптуватися, мобілізувати ресурси і приймати нестандартні рішення	Зменшення втрат від збоїв, зниження ймовірності зриву контрактів або втрати ринку
Комплексна фінансова результативність	Загальний рівень залученості працівників корелює з коефіцієнтом прибутковості, зниженням собівартості та ефективністю команди	Підвищення прибутковості, зниження питомої вартості продукції, покращення командної продуктивності

Джерело: облено автором на основі [9]

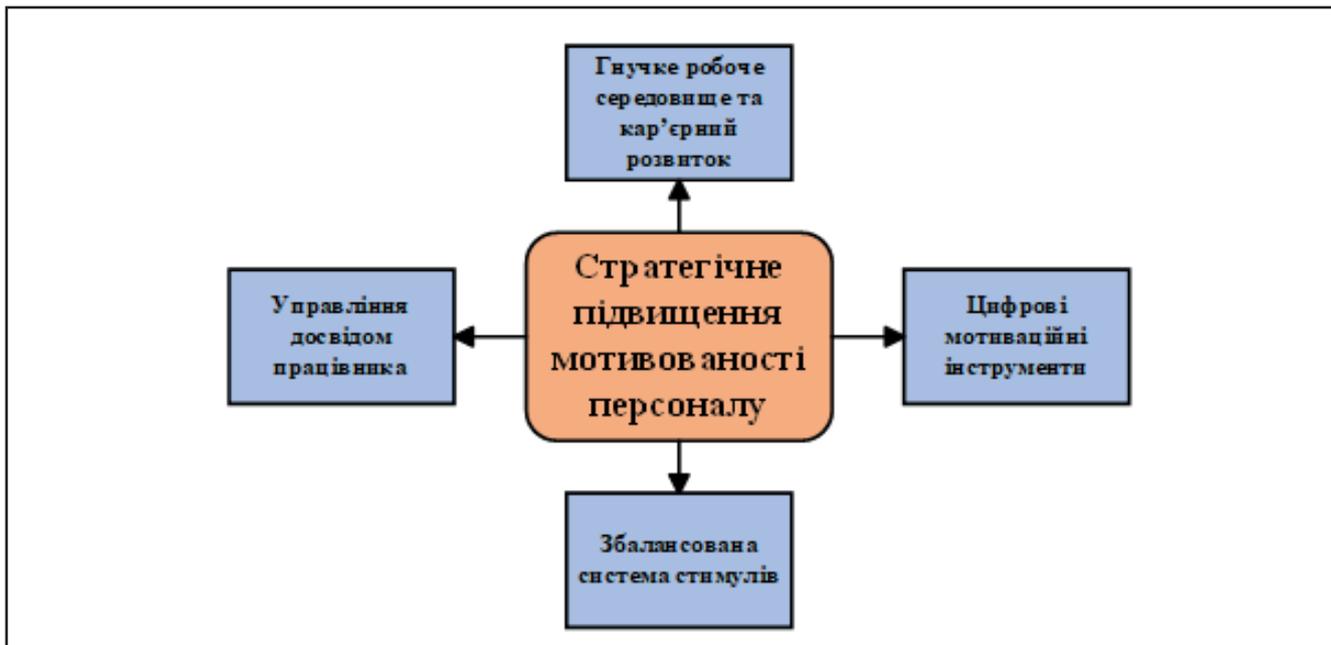


Рисунок 1. Стратегії підвищення мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації будівельної галузі

Джерело: розроблено автором на основі [11]

де працівники можуть бачити прогрес своїх дій, порівняння з минулими проектами, виконання стандартів безпеки або зниження помилок, мають потужний вплив на внутрішню відповідальність.

Висновки

Урахування змін на ринку праці вимагає трансформації не лише мотиваційного змісту, а й принципів його реалізації. Мобільність персоналу, збільшення частки фрилансу, підрядного типу роботи, поява нових професій у будівництві (наприклад, оператори дронів, BIM-координатори, фахівці з енергоефективності), створюють нову типологію працівників, для яких необхідно розробляти окремі системи стимулювання [13].

Загалом, стратегія підвищення мотивації персоналу в умовах цифровізації та змін ринку праці не може бути одномоментною або уніфікованою. Вона потребує модульної побудови, гнучкості, постійного аналізу ефективності та адаптації. У межах цієї стратегії повинні співіснувати програми розвитку, цифрові системи контролю та підтримки, регулярна оцінка очікувань працівників, сегментовані системи стимулів і нові форми соціального визнання [12].

Список використаних джерел:

1. Грищенко А. В. Формування системи мотивації на підприємствах будівельної сфери : магістерська

дипломна робота. – Київ: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2023. – 85 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/43133>

2. Маляренко М. С. Формування системи мотивації праці персоналу підприємства : кваліфікаційна робота. – Запоріжжя: ЗНУ, 2019. – 74 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://dspace.znu.edu.ua/jsru/bitstream/12345/2401/1/Маляренко%20М.С._кваліф_робота_.pdf

3. Дуб Б. С. Розвиток системи економічної безпеки підприємств у контексті сучасних досліджень : дисертація. – Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2021. – 220 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/dub_2021-disertatsija.pdf

4. Ільїн Є. П. Мотивація і мотиви. – Санкт-Петербург: Питер, 2002. – 512 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://eprints.kname.edu.ua/35354/1/103Л%20Тексти%20Лекцій%20Мотивація%20персоналу%20м%20печ%202013.pdf>

5. Системи мотивації персоналу на підприємстві // Молодий вчений. – 2019. – № 1 (65). – С. 506–510. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/378348069_SISTEMI_MOTIVACII_PERSONALU_NA_PIDPRIEMSTVI

6. Мотивація персоналу : навчальний посібник / за ред. О. І. Кравчука. – Київ: КНЕУ, 2017. – 256 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/43133>

7. Бурмака О. В. Удосконалення системи управління розвитком будівельних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / О. В. Бурмака. – Харків: ХНАМГ, 2010. – 22 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://eprints.kname.edu.ua/21884/1/54_aref_Burmaka.pdf.

8. Сотнікова І.М. Теоретико-методичне забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця. – Харків, 2019. – 20 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/Sotnikova-I.M.-Avtoreferat-Vchenna-rada-D-64.055.01-2020.pdf>.

9. Гончар О. І. Мотиваційні аспекти адаптивного управління потенціалом підприємства // Науковий вісник Полісся. – 2016. – № 2(6). – С. 79–84. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/Yaniieva_Dis.pdf.

10. Taiwo, R., Wang, K.C., Olanrewaju, O.I., Tariq, S., Abimbola, O.T., Mehmood, I., & Zayed, T. (2022). An Analysis of Employee Motivation in the Construction Industry: The Case of Hong Kong. *Engineering Proceedings*, 22(1), [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.3390/engproc2022022011>

11. Ishchenko, T., Chupryna, Y., & Pokolenko, V. (2018). The organization of biosphere compatibility construction: Justification of the predictors of building development and the implementation prospects. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7(3), 545–549.

12. Procore. The Future of Visualisation in Construction Allows you to Step Into Your Design. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.procore.com/jobsite/the-future-of-visualisation-in-construction-allows-you-to-step-into-your-design>

13. Чуприна Ю.А. Залучення прикладних переваг біт-технологій до методики і практики формування життєвого циклу проектів в складі державних цільових програм, які втілюються будівельним кластером // «Економіка та держава» // 2019. – № 3. – С. 67–70.

14. Chupryna, I., Tormosov, R., Abzhanova, D., Gonchar, V., & Plys, N. (2022). Scientific and methodological approaches to risk management of clean energy projects implemented in Ukraine on the terms of public-private partnership. In *2022 International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*.

References:

1. Hryshchenko A. V. Formation of a Motivation System at Construction Enterprises: Master's Thesis. –

Kyiv: Vadym Hetman Kyiv National Economic University, 2023. – 85 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/43133>

2. Maliarenko M. S. Development of a Labor Motivation System for Enterprise Personnel: Qualification Paper. – Zaporizhzhia: Zaporizhzhia National University, 2019. – 74 p. – [Electronic resource]. – Access mode: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/2401/1/Маляренко%20М.С._кваліф_робота_.pdf

3. Dub B. S. Development of the Economic Security System of Enterprises in the Context of Modern Research: Dissertation. – Kyiv: University of Economics and Law "KROK", 2021. – 220 p. – [Electronic resource]. – Access mode: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/dissertatsiji-avtoreferati-vidguki/dub_2021-disertatsija.pdf

4. Il'in Ye. P. Motivation and Motives. – Saint Petersburg: Piter, 2002. – 512 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://eprints.kname.edu.ua/35354/1/103Л%20Тексти%20Лекцій%20Мотивація%20Персоналу%20М%20Печ%202013.pdf>

5. Personnel Motivation Systems at the Enterprise // Young Scientist. – 2019. – No. 1 (65). – P. 506–510. – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.researchgate.net/publication/378348069_SISTEMI_MOTIVACII_PERSONALU_NA_PIDPRIEMSTVI

6. Personnel Motivation: Textbook / Ed. by O. I. Kravchuk. – Kyiv: KNEU, 2017. – 256 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/43133>

7. Burmaka O. V. Improvement of the Management System for the Development of Construction Enterprises: Author's Abstract of the Dissertation ... PhD in Economics: 08.00.04. – Kharkiv: KhNAMG, 2010. – 22 p. – [Electronic resource]. – Access mode: https://eprints.kname.edu.ua/21884/1/54_aref_Burmaka.pdf

8. Sotnikova I. M. Theoretical and Methodological Support of the Personnel Management System to Increase the Competitiveness of a Construction Enterprise: Dissertation ... PhD in Economics: 08.00.04. – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. – Kharkiv, 2019. – 20 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/Sotnikova-I.M.-Avtoreferat-Vchenna-rada-D-64.055.01-2020.pdf>

9. Honchar O. I. Motivational Aspects of Adaptive Management of Enterprise Potential // Scientific Bulletin of Polissia. – 2016. – No. 2(6). – P. 79–84. – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/Yaniieva_Dis.pdf

10. Taiwo, R., Wang, K. C., Olanrewaju, O. I., Tariq, S., Abimbola, O. T., Mehmood, I., & Zayed, T. (2022). An

Analysis of Employee Motivation in the Construction Industry: The Case of Hong Kong. Engineering Proceedings, 22(1). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.3390/engproc2022022011>

11. Ishchenko, T., Chupryna, Y., & Pokolenko, V. (2018). The Organization of Biosphere Compatibility Construction: Justification of the Predictors of Building Development and the Implementation Prospects. International Journal of Engineering and Technology (UAE), 7(3), 545–549.

12. Procure. The Future of Visualisation in Construction Allows You to Step Into Your Design. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.procure.com/jobsite/the-future-of-visualisation-in-construction-allows-you-to-step-into-your-design>

13. Chupryna Y. A. Application of BIM-Technologies in the Methodology and Practice of Life Cycle Formation of Projects within the Framework of State Target Programs Implemented by the Construction Cluster // Economy and State. – 2019. – No. 3. – P. 67–70.

14. Chupryna, I., Tormosov, R., Abzhanova, D., Gonchar, V., & Plys, N. (2022). Scientific and Methodological Approaches to Risk Management of Clean Energy Projects Implemented in Ukraine on the Terms of Public-Private Partnership. In 2022 International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST).

Дані про авторів

Рижакова Галина Миколаївна,

д.е.н., професор кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7875-9768>

e-mail: ryzhakova.gm@knuba.edu.ua

Матвеїв Василь Васильович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6455-4152>

e-mail: wwmatveevw@gmail.com

Івінський Євген Михайлович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3454-4738>

e-mail: evgen.ivinsky@gmail.com

Якимчук Тарас Володимирович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2443-2393>

e-mail: Zamora.hmuruy@gmail.com

Data about the authors

Galyna Ryzhakova,

Doctor of Economics, Professor at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: ryzhakova.gm@knuba.edu.ua

Vasyl Matveiev,

PhD student of the Department of Management in Construction

e-mail: wwmatveevw@gmail.com

Ievgen Ivinskyi,

PhD Student at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: evgen.ivinsky@gmail.com

Taras Yakymchuk,

PhD Student at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: Zamora.hmuruy@gmail.com

УДК 005.342:69.003.13

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18037717>

ГРАБЧАК Д. В., ШЛАПАК О. Г.

СЕДІНКІН О. В., ГУРА О. Д.

Еволюція управлінських парадигм у будівельній галузі від класичних моделей до адаптивних систем

Предмет дослідження. Управлінські парадигми в будівельній галузі зазнали суттєвих трансформацій упродовж останніх десятиліть, відображаючи зміни у світогляді, технологіях і соціально-економічному середовищі. Перехід від класичних моделей, орієнтованих на жорстке планування, централізоване управління й функціональну ієрархію, до адаптивних систем, заснованих на гнучкості, саморегуляції та динамічному прийнятті рішень, свідчить про необхідність нової концептуалізації управління. У фокусі уваги знаходиться аналіз еволюційних змін у методах, структурах і філософії управління в будівництві як галузі, що поєднує проектно-орієнтовану діяльність, технологічну складність і високий рівень ризиків.

Методи дослідження. Адаптивні системи управління передбачають інтеграцію технологічних, організаційних та інформаційних компонентів, що дозволяє в режимі реального часу коригувати цілі, ресурси та часові рамки. Застосування цифрових платформ, BIM-технологій, ERP-систем і штучного інтелекту стало каталізатором нових форм стратегічного й оперативного управління,

де централізований контроль змінюється на децентралізовану аналітичну підтримку. Така трансформація зумовлює потребу в переосмисленні ролі управлінців, що переходять від функціональних адміністраторів до фасилітаторів змін і менеджерів складності.

Результати роботи. Особливу увагу приділено синтезу адаптивного управління з концепціями сталого розвитку, ресилієнтності інфраструктур, цифрової трансформації та гуманітарного аспекту управлінської діяльності. Доведено, що застосування адаптивних моделей підвищує чутливість систем до зовнішніх змін, сприяє ефективному використанню ресурсів та підвищує загальну результативність реалізації будівельних проєктів. Зазначено, що така управлінська еволюція є не лише реакцією на ускладнення середовища, а й способом створення нових конкурентних переваг.

Висновки. Розроблено авторську типологію переходу між парадигмами на основі рівня складності управлінського середовища, адаптивного потенціалу організації та технологічного рівня. Встановлено, що успішна реалізація адаптивних систем залежить не лише від технічної оснащеності, а й від рівня організаційної культури, здатності до навчання, командної взаємодії та прийняття змін як постійної характеристики сучасного управління.

Ключові слова: управлінські парадигми, адаптивні системи, будівельна галузь, проєктне управління, цифрова трансформація, гнучкість, організаційна структура, еволюція управління.

DMYTRO HRABCHAK, OLEKSANDR SHLAPAK,
OLEKSANDR SIEDINKIN, OLEKSANDR HURA

Evolution of management paradigms in the construction sector from classical models to adaptive systems

The subject of the study. Management paradigms in the construction industry have undergone significant transformations over recent decades, reflecting shifts in worldview, technology, and the socio-economic environment. The transition from classical models—focused on rigid planning, centralized control, and functional hierarchies—to adaptive systems based on flexibility, self-regulation, and dynamic decision-making underscores the need for a renewed conceptualization of management. The core of this evolution lies in analyzing the transformations in methods, organizational structures, and managerial philosophy within construction, a domain characterized by project-based activity, technological complexity, and a high degree of risk.

Research methods. Adaptive management systems integrate technological, organizational, and informational components, enabling real-time adjustments to goals, resources, and schedules. The use of digital platforms, BIM technologies, ERP systems, and artificial intelligence has catalyzed the emergence of new forms of both strategic and operational management, shifting the emphasis from centralized control to decentralized analytical support. This transformation calls for a reconceptualization of the managerial role—from functional administrators to change facilitators and complexity managers.

Research results. Particular emphasis is placed on the synthesis of adaptive management with concepts of sustainable development, infrastructure resilience, digital transformation, and the humanistic dimensions of leadership. It is demonstrated that adaptive models enhance the system's sensitivity to external changes, promote efficient resource utilization, and improve the overall performance of construction project delivery. This managerial evolution is framed not merely as a response to increasing environmental complexity but as a strategic pathway to create new competitive advantages.

Conclusions. An original typology of paradigm transitions is proposed, based on the complexity level of the managerial environment, the organization's adaptive capacity, and its technological maturity. It is established that successful implementation of adaptive systems depends not only on technical capability but also on organizational culture, learning ability, team collaboration, and the acceptance of change as a constant in modern management.

Keywords: management paradigms, adaptive systems, construction industry, project management, digital transformation, flexibility, organizational structure, management evolution.

Постановка проблеми. Будівельна галузь перебуває в постійній зміні, що зумовлюється як зовнішніми чинниками (економічні кризи, урбанізація, зміна клімату), так і внутрішніми (ускладнення проектів, динаміка технологій, ріст очікувань стейкхолдерів). Традиційні управлінські моделі дедалі частіше виявляються недостатніми для вирішення комплексних завдань у нестабільному середовищі. В умовах динаміки, невизначеності й багатфакторності актуалізується потреба у зміщенні управлінських підходів – від жорстких і регламентованих до адаптивних і сценарно-гнучких.

Проблема полягає у відсутності чітко окреслених концептуальних рамок, які б дозволяли систематизувати еволюційний перехід від класичних до адаптивних управлінських систем у будівельному секторі. Існує дефіцит теоретичних моделей, що узагальнюють практику адаптації компаній до зовнішніх змін на тлі цифрової трансформації та ускладнення логістичних ланцюгів. У зв'язку з цим виникає потреба у комплексному аналізі траєкторій управлінського розвитку, ідентифікації характеристик адаптивності та формалізації нових ролей менеджменту в будівництві.

Метою статті є систематизація етапів еволюції управлінських парадигм у будівельній галузі та обґрунтування доцільності впровадження адаптивних управлінських систем в умовах динамічного середовища. Завданням дослідження є виокремлення характерних ознак кожної управлінської парадигми, визначення чинників трансформації та розробка концептуального підходу до впровадження адаптивних практик у будівельних компаніях. Особливу увагу приділено узгодженню управлінських моделей з технологічною зрілістю організації, інформаційною інфраструктурою та культурою змін. Стаття покликана сприяти формуванню стратегічного бачення у менеджменті будівельного сектору щодо ефективного переходу до моделей, які забезпечують гнучкість, стійкість та інноваційну відкритість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд сучасної літератури, присвяченої еволюції управлінських парадигм у будівельній галузі, засвідчує зростаючий інтерес до трансформаційних процесів, які охоплюють як концептуальний рівень, так і практичні інструменти організації діяльності. Базові моделі управління, які були засновані на жорсткій ієрархічній структурі, стандартизованих процедурах і переважно вертикальних зв'язках,

поступово витісняються адаптивними системами, що здатні функціонувати в умовах нестабільності та високої динаміки зовнішнього середовища. У працях останніх років простежується чітке акцентування на таких категоріях, як гнучкість, реактивність, цифрова трансформація, управління знаннями та інтердисциплінарна взаємодія.

Особлива увага приділяється питанням цифровізації управлінських процесів, інтеграції Building Information Modeling (BIM), впровадженню систем ERP та управлінських платформ, що забезпечують синхронізацію всіх учасників проекту в реальному часі. У фокусі аналітики також опиняються теми зміни ролі проектного менеджера, еволюція концепцій лідерства, побудова мережевих структур управління та розробка нових методів оцінювання ефективності рішень. Низка досліджень торкається гуманітарного виміру – ціннісних змін у ставленні до працівників, культури проектної взаємодії та впливу соціального капіталу на результативність будівельних організацій.

Актуальною темою є також переосмислення парадигм стратегічного планування в умовах турбулентності, де класичні інструменти поступаються місцем сценарним моделям, методам ситуаційного аналізу та динамічної оптимізації. Водночас посилюється значення інституційного забезпечення адаптаційних систем управління: законодавчого супроводу, цифрових стандартів, європейських рамок компетенцій. У результаті узагальнення літератури формується уявлення про поступовий перехід до управлінських моделей, що поєднують технологічну інноваційність, соціальну відповідальність і стратегічну стійкість як базові принципи діяльності будівельної галузі.

Виклад основного матеріалу. Управлінські парадигми в будівельній галузі формувалися під впливом загальноекономічних трансформацій, наукових здобутків у сфері менеджменту, технічного прогресу та суспільних очікувань щодо ефективності, надійності й прозорості організації будівельних процесів. Саме поняття «управлінська парадигма» у цьому контексті відображає панівну на певному етапі модель мислення щодо управління, яка визначає базові підходи до організації, координації, контролю та розвитку підприємств. У своїй сутності парадигма включає набір домінуючих концепцій, методів, структур і цінностей, що визначають, як саме будується система управління в певну епоху.

Перші уявлення про управління в будівельно-му секторі сформувалися під впливом класичної школи менеджменту (кінець XIX – початок XX століття). У працях Тейлора Ф. В. було обґрунтовано ідею наукової організації праці, стандартизації операцій, поділу праці між управлінцями та робітниками [6]. Файоль А. запропонував адміністративну модель управління, де ключовими елементами виступали планування, організація, розпорядження, координація та контроль [3]. У контексті будівництва ці ідеї втілювалися у вигляді жорсткої ієрархії, функціонального поділу підрозділів, централізованого контролю за графіками та витратами. Поняття «будівельне підприємство» на цьому етапі розглядалося як технічно-виробнича одиниця, що виконує інженерні завдання з фокусом на економію ресурсів.

Наступним кроком у еволюції стала поява системного підходу до управління (1950–1970-ті роки), який почав трактувати підприємство як відкриту систему, що взаємодіє з зовнішнім середовищем. У цей період посилюється інтерес до логістики, інформаційних потоків, управління за цілями. В управлінській науці формується поняття «менеджмент за результатами», яке вводить Друкер П. Ф., вказуючи на необхідність орієнтації не на процес, а на кінцеву ефективність [2]. Будівельне підприємство на цьому етапі починає сприйматися не лише як технічна одиниця, а як суб'єкт, що здійснює стратегічне планування, маркетинг, розвиток людського капіталу.

Паралельно розвивається контингентна теорія управління, яка стверджує, що немає універсальної моделі управління: методи повинні відповідати умовам зовнішнього середовища, розміру підприємства, складності проєктів.

У XXI столітті управлінська парадигма в будівництві зазнає глибоких змін під впливом інноваційної економіки, яка потребує швидких рішень, цифрової координації, інтеграції між департаментами. Саме тому в сучасному середовищі дедалі частіше використовується поняття «адаптивна система управління», яка розуміється як управлінська структура, що здатна змінювати свої функції, організацію та поведінкові моделі залежно від зовнішніх умов. У будівельному секторі це означає перехід від вертикальних до гібридних (матричних, проєктно-орієнтованих) моделей, де управлінська логіка змінюється залежно від стадії реалізації об'єкта, типу інвестора або регуляторних вимог.

Актуалізується також концепція інноваційного управління, яка охоплює втілення цифрових рішень: BIM (Building Information Modeling) для інтеграції проєктних, кошторисних і календарних даних; ERP-системи — для управління ресурсами та бюджетом; CRM-модулі — для роботи з клієнтами; дашборди — для моніторингу KPI в реальному часі.

На цьому тлі розкривається ще одне ключове поняття — парадигмальна зміна, тобто перехід від однієї домінуючої управлінської логіки до іншої. Для будівельної галузі це означає трансформацію від управління витратами до управління вартістю (value-based construction), від контролю ресурсів — до управління досвідом і ризиками, від функціональних структур — до мережових і партнерських платформ [1].

Важливою рисою сучасних адаптивних систем є використання гнучких управлінських методологій (Agile, Lean Construction), які передбачають ітеративне планування, залучення команд до ухвалення рішень, постійне оновлення даних та зниження втрат у будівельному процесі [5]. Такі підходи особливо важливі в умовах турбулентності, політичної нестабільності та змін у споживчій поведінці [4].

Отже, еволюція управлінських парадигм у будівельній галузі — це не лише історичний процес, а методологічна база для розуміння сучасного стану та потреби подальшої модернізації. Від класичних моделей, де управління спиралося на нормування, контроль і субординацію, будівельне підприємство перейшло до комплексної, інтегрованої, гнучкої організації, яка реагує на виклики інноваційної економіки і спирається на цифрову екосистему управління [7]. Це створює нові вимоги до професійних компетенцій керівників, структури рішень, моделі фінансування та форм взаємодії з ринком.

Поняття «будівельне підприємство» пройшло довгий шлях становлення та еволюції у межах економічної, управлінської та технологічної думки. Його зміст змінювався залежно від домінуючих парадигм у суспільстві, рівня технічного розвитку, соціально-економічних умов та методологічного підходу до організації праці.

У класичній індустріальній епосі (кінець XIX – середина XX століття) будівельне підприємство розглядалося крізь призму механістичних моделей управління, де структура була ієрархічною, а діяльність підпорядковувалась принципам спеціалізації, стандартизації та контролю. Теоретичну основу цього підходу заклали такі науковці, як

Ф. Тейлор, який розглядав підприємство як сукупність чітко регламентованих операцій, керованих науково обґрунтованими нормами. А. Файоль запропонував принципи адміністративного управління, де підприємство структуровано за функціональними ознаками, а ефективність досягається через розподіл управлінських ролей і централізацію повноважень [8].

Таблиця 1 подає етапи формування уявлень про будівельне підприємство в різних управлінських парадигмах, вона демонструє поступову трансформацію підходів до розуміння сутності будівельного підприємства – від технократичної моделі до сучасної, яка передбачає динамічну взаємодію із середовищем, цифрову комунікацію та проектну організацію.

Із переходом до етапу постіндустріальної економіки, особливо після 1980-х років, поняття будівельного підприємства стало сприйматись не лише як техніко-виробнича одиниця, а як економічний агент, що володіє здатністю до стратегічного розвитку, інноваційної діяльності, інтеграції в регіональні та глобальні ринки. У межах системної та контингентної теорії управління, підприємство розглядається як відкрита система, що реагує на вплив зовнішнього середовища через структурні та процесні трансформації. Будівельне підприємство на цьому етапі – це не лише «виробник об'єкта», а координатор знань, фінансів, юридичних механізмів, логістики та сервісу, які конвертуються в результат будівництва.

Починаючи з 2000-х років, під впливом цифровізації, появи нових організаційних форм та інформаційних систем, вітчизняна і світова наука почала розглядати будівельне підприємство як інноваційно-мережеву платформу, що функціонує у складному полі стейкхолдерів, даних і технологій. Таке підприємство здатне реалізувати багатofункціональні проекти в динамічному се-

редовищі за допомогою інструментів BIM, ERP, CRM, а також стратегій на основі даних (data-driven strategy). Саме в цей період у науковому дискурсі з'являються терміни на кшталт «архітектура підприємства», «цифрова інфраструктура управління», «гнучке проектне ядро» [10].

Нижче представлено візуалізацію, що ілюструє зміни у структурній організації будівельного підприємства відповідно до управлінських етапів:

Напрямок стрілок відображає хронологічний перехід. Кожен етап супроводжується збільшенням складності, відкритості до середовища, інноваційної гнучкості й цифрової інтеграції. Це свідчить про поступову зміну пріоритетів – від контролю до адаптації, від функціонального поділу до інтегрованих систем.

Сучасні українські дослідники також активно долучаються до формування нового розуміння будівельного підприємства. Так, у працях Белова С. М., Гладких А. В., Дідківського М. І. акцент зроблено на інтеграції IT-рішень у проектне управління, на підвищенні ролі управлінської аналітики, а також на розширенні функцій підприємства як учасника міждисциплінарного середовища. Зокрема, зростає роль соціальної відповідальності, екологічної сталості та клієнтоорієнтованості у структурній логіці таких підприємств.

Починаючи з другої декади XXI століття, цифрова трансформація економіки почала набувати статусу не просто інноваційного напрямку, а невідворотного імперативу для виживання підприємств у конкурентному середовищі. Особливо це стосується галузей із високою циклічністю та ресурсною чутливістю, до яких безперечно належить будівництво. Будівельні підприємства, традиційно зорієнтовані на фізичний результат – об'єкт нерухомості, сьогодні змушені перебудувати внутрішню архітектуру не тільки заради ефективності, а й для того, щоб бути інтегрова-

Таблиця 1. Етапи еволюції уявлень про будівельне підприємство в економічній науці

Період	Теоретична парадигма	Характеристика будівельного підприємства	Ключові автори
Кінець XIX – 1930-ті	Класичний індустріалізм	Машиноподібна структура, стандартизована праця, жорстка ієрархія	Тейлор Ф. В., Файоль А.
1940–1970-ті	Адміністративно-бюрократична	Ієрархічна організація з функціональним поділом та вертикальним контролем	Вебер М., Друкер П. Ф.
1980–2000-ні	Системна, контингентна теорія	Відкрита система, що адаптується до середовища, багатofункціональність	Лоуренс П., Лорш Д.
Після 2000 року	Постіндустріальна адаптивність	Гнучка мережа, цифровізація, клієнтоорієнтованість, мультifорматність	Баллард Г., Друкер П. Ф.

Джерело: розроблено автором на основі [8]

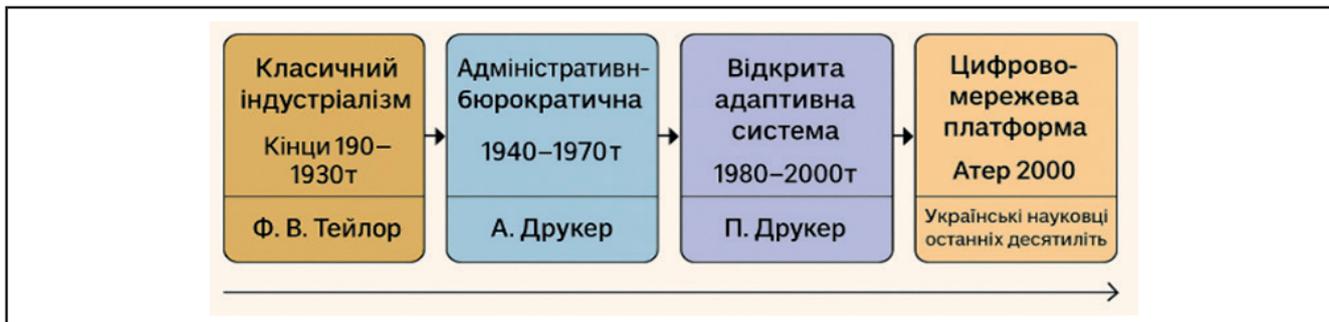


Рисунок 1. Еволюція структури будівельного підприємства: від функціональної до мережевої моделі

Джерело: розроблено автором на основі [10]

ними в цифрові ланцюги вартості, де вирішальне значення мають дані, алгоритми, інтелектуальні платформи та швидкість прийняття рішень [11].

Одним із головних викликів є те, що класичні моделі управління, які опиралися на вертикальну ієрархію, централізацію повноважень і багаторівневу звітність, не здатні ефективно обробляти великий обсяг цифрової інформації, що генерується під час сучасного будівельного процесу — від віртуального моделювання (BIM) до інтегрованого контролю за термінами, кошторисом і ризиками. Такі моделі застарівають не лише в технічному, а й у концептуальному сенсі, оскільки не підтримують гнучкість, швидке реагування, самоорганізацію і горизонтальну інтеграцію з іншими суб'єктами будівельної екосистеми.

Рисунок 2 ілюструє взаємозалежність ключових цифрових процесів і структурних змін. Засто-

сування BIM, ERP та CRM зумовлює поступовий відхід від ієрархічної системи на користь гнучкої, децентралізованої архітектури.

Зовнішнє середовище також чинить значний тиск. З одного боку, це інтенсивна урбанізація, що змінює пріоритети у містобудуванні й вимагає гнучкості у формуванні проектних рішень. З іншого — глобальні інфраструктурні програми (наприклад, EU Recovery Plan, ініціативи з енергоефективності) накладають вимоги до прозорості витрат, цифрового нагляду та відповідності ESG-критеріям. В умовах цифрової економіки ринок праці також трансформується: зростає потреба в цифрових інженерах, координаторах проектів із навичками BI-аналітики, управлінцях із компетенціями в IT та управлінні знаннями.

Водночас внутрішні фактори, такі як інерційність організаційної структури, відсутність наскрізної



Рисунок 2. Цифрові драйвери перебудови структурної моделі будівельного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [11]

цифрової платформи, поділ між ІТ-підрозділом і виробничими ланками, створюють парадокс: будівельне підприємство зовні позиціонується як «сучасне», але всередині продовжує функціонувати в режимі паперової бюрократії та ручного управління. Це призводить до затримок, зростання транзакційних витрат, фрагментарності даних і втрати гнучкості в прийнятті рішень [12].

У таблиці 2 представлено основні зовнішні та внутрішні виклики у процесі оновлення структурної побудови, у стовпці «Категорія виклику» зведено зовнішні та внутрішні чинники, які створюють тиск на традиційну модель підприємства.

У сучасних умовах, коли інноваційна економіка диктує нові принципи створення вартості, управлінська парадигма на будівельних підприємствах змінюється фундаментально. Відходить у минуле традиційна модель, заснована на жорсткій ієрархії, чіткому вертикальному підпорядкуванню та централізованому контролю. Натомість формується гнучке, багатоформатне управлінське середовище, яке інтегрує декілька логік: адаптивну, платформну, гібридну та проектно-матричну [13].

Ключовою особливістю нової парадигми є відмова від сталих управлінських ролей на користь динамічного розподілу функцій залежно від фази проекту, цифрової зрілості команди, ступеня ризику чи типу замовника. Наприклад, у впровадженні BIM-технологій роль проектного координатора може бути важливішою за генерального директора, оскільки саме ця позиція забезпечує міжфункціональну інтеграцію даних і рішень у реальному часі. Аналогічно, в умовах agile-будівництва центр управлінського впливу може переміщуватись на команду scrum-архітекторів або модераторів процесів. Управлінська структура поступово набуває платформного характеру, де основою є не лише внутрішні відділи, а й зовнішні учасни-

ки екосистеми — субпідрядники, постачальники технологій, консультанти з сертифікації, експерти з життєвого циклу об'єкта. Ця логіка відповідає моделі «мультисторонньої інтеграції» (multi-sided platform), де управлінська функція полягає не у командуванні, а у координації множинних потоків інформації, ресурсів і відповідальностей.

Паралельно із цим відбувається перехід до проектно-матричної структури, яка дозволяє поєднувати глибоку спеціалізацію (наприклад, технічні відділи, економічний супровід, правова експертиза) з гнучкістю кросфункціональних проектних груп. У межах такої моделі конкретний співробітник одночасно інтегрується в кілька проектів, виконуючи різні ролі (напр., експерт, фасилітатор, рев'юер), а вся система управління орієнтується на короткі ітерації, ретроспективний аналіз та швидкий зворотний зв'язок.

Цифрова трансформація додає нову складову до цієї парадигми — інфраструктурну інтеграцію. Замість локальних ІТ-рішень будівельні компанії дедалі частіше використовують модульні цифрові платформи (наприклад, Autodesk BIM 360, Procore, PlanRadar), які одночасно виконують роль операційного ядра, аналітичної панелі та комунікаційного середовища. Управлінська логіка в таких умовах базується не на інтуїції керівника, а на потоках даних, які вбудовані у процес ухвалення рішень.

Особливо варто виділити agile-будівництво, яке поступово трансформується з ІТ-моделі у прикладний інструмент управління проектами в будівельній галузі. Основні принципи — спринти, командна відповідальність, мінімально життєздатні продукти (MVP), гнучке реагування на зміну вимог — адаптуються до специфіки будівництва. Наприклад, замість багатомісячного проектування можуть впроваджуватись ітеративні архі-

Таблиця 2. Основні зовнішні та внутрішні виклики, що актуалізують потребу оновлення структурної побудови будівельних підприємств

Категорія виклику	Конкретні фактори	Стратегічні наслідки
Зовнішні	Урбанізація, екологічні нормативи, інфраструктурні програми	Потреба в відкритій, адаптивній, цифрово-зв'язаній структурі
	Зміна ринку праці, нестача фахівців нових компетенцій	Перехід до гібридних моделей, міжфункціонального управління
Внутрішні	Слабка ІТ-інтеграція, відсутність даних для рішень у реальному часі	Необхідність впровадження ERP/BIM/CRM у ядро структури
	Інерційна бюрократична організація, неузгодженість між підрозділами	Структурна перебудова у форматі проектних платформ

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Таблиця 3. Порівняння підходів до трактування будівельного підприємства в сучасних наукових школах

Парадигма	Ключове трактування	Основні характеристики	Показники результативності
Інженерно-будівельна	Технічно-виробничий об'єкт	Ефективність реалізації технічного завдання	Терміни, обсяги, якість
Економічна	Інвестиційна платформа	Управління капіталом, прибутком, ризиком	Окупність, IRR, NPV, ліквідність
Управлінська	Адаптивна структура в середовищі змін	Гнучкість, KPI, цифровізація, BI, управління знаннями	KPI, швидкість змін, ефективність команд
Системна	Елемент соціально-економічної екосистеми	Інституціональна інтеграція, публічно-приватна взаємодія	Сталий розвиток, ESG, взаємозв'язки

Джерело: розроблено автором на основі [17]

тектурні рішення з постійною перевіркою на відповідність вимогам замовника.

Новою управлінською парадигмою стає цифрова самоадаптація, коли підприємство здатне змінювати свою внутрішню конфігурацію на основі аналітики зовнішнього середовища. У цьому сенсі управління перетворюється на процес безперервного прогнозування, моделювання й оперативного реагування. Не стратегія задає структуру, а аналітика структурує поведінку підприємства в кожному конкретному випадку. Це означає, що такі функції, як бюджетування, логістика, кадри, виходять із підпорядкування лінійного менеджменту і трансформуються у сервісні цифрові модулі, інтегровані в єдину систему управління знаннями [14].

Поняття «будівельне підприємство» у сучасній науковій і прикладній літературі дедалі рідше трактується як виключно виробничо-інженерна одиниця. Поступово формується розширене розуміння цього суб'єкта як комплексу взаємопов'язаних ресурсів, компетенцій, інструментів і платформ, здатних створювати не лише фізичну, а й економічну, інвестиційну та інноваційну цінність. Такий підхід представлений у роботах Овсієнко Т. В., яка обґрунтовує модернізовану структуру підприємства як носія інноваційного потенціалу в інвестиційних проектах [15].

З точки зору класичної інженерно-будівельної школи, будівельне підприємство насамперед є технічною організацією, що має оптимізувати процеси зведення споруд; мінімізувати витрати матеріалів, забезпечити точність виконання проектної документації та ефективно використання техніки. Основними критеріями успішності тут є обсяги, терміни та якість.

Натомість економічна школа розглядає будівельне підприємство як інвестиційного оператора, що виконує роль медіатора між джерелами капіталу (замовники, банки, фонди) та формуванням

капітального активу. У фокусі — окупність, прибутковість, ліквідність об'єкта, вартісна ефективність кожного етапу. Як зазначає Овсієнко Т. В., управління таким підприємством потребує не лише фінансової оптимізації, а й стратегічного планування з урахуванням ризиків і інноваційних змін [15].

У управлінській парадигмі, що сформувалася під впливом теорій стратегічного менеджменту та цифрової трансформації, підприємство трактується як адаптивна відкрита структура, що інтегрує цифрові технології, систему ключових показників ефективності (KPI), модулі Business Intelligence та інструменти проектного управління. У дослідженнях Струмиліної В. С. акцент зроблено на тому, що успішне будівельне підприємство має бути гнучким до змін середовища, структурно мультиформатним і здатним працювати в умовах мережевої взаємодії [16].

У межах системного підходу, що дедалі більше впроваджується в аналітичні моделі публічних і інфраструктурних проектів, підприємство трактується як інституціональний елемент складної соціально-економічної системи. Воно взаємодіє з муніципалітетами, банками, забудовниками, енергетичними структурами, технологічними платформами.

Висновки

Загалом сучасне трактування будівельного підприємства — це синтез різних підходів, де технічна ефективність є лише однією з ланок у ланцюгу створення інноваційного, економічно ефективного та соціально значущого результату. Це потребує одночасної присутності інженерної компетентності, аналітичного мислення, управлінської мобільності та інституціональної чутливості. Саме така модель відповідає викликам цифрової епохи та інноваційно-інвестиційних процесів у глобальному будівництві.

Список використаних джерел:

1. Ballard, G., & Howell, G. «Lean Project Delivery System: An Update». – Conference paper. – Berkeley: Lean Construction Institute, 2003. – 14 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://leanconstruction.org>
2. Drucker, P. F. «Management: Tasks, Responsibilities, Practices». – Book. – New York: Harper & Row, 1974. – 839 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://archive.org/details/managementtasksr00druc>
3. Fayol, H. «General and Industrial Management». – Book. – London: Pitman Publishing, 1949. – 107 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://archive.org/details/generalindustrialmanagement>
4. Howell, G., & Ballard, G. «Implementing Lean Construction: Understanding and Action». – Conference Proceedings. – Albuquerque: IGLC, 1998. – 12 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://iglc.net/Papers/Details/56>
5. Schwaber, K., & Beedle, M. «Agile Software Development with Scrum». – Book. – Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002. – 158 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.scrum.org>
6. Taylor, F. W. «The Principles of Scientific Management». – Book. – New York: Harper & Brothers, 1911. – 144 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.gutenberg.org/ebooks/6435>
7. Weber, M. «Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology». – Book. – Berkeley: University of California Press, 1978. – 1469 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://archive.org/details/economysociety00webe>
8. Ballard G., Howell G. Lean Project Delivery System : an update / G. Ballard, G. Howell // Building Research & Information. – 2003. – Т. 31, № 1. – С. 1–15. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED479707.pdf>
9. Roman, A., Andrii, S., Galyna, R., Iurii, C., & Hanna, S. (2022). Integration of data flows of the construction project life cycle to create a digital enterprise based on building information modeling. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 12(1), 40–50.
10. Друкер П. Ф. Менеджмент: завдання, обов'язки, практика : монографія / П. Ф. Друкер. – Нью-Йорк : Harper & Row, 1974. – 839 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://archive.org/details/managementtasksr00druc>
11. Белов С. М. Цифровізація будівельного підприємства в контексті організаційно-економічної трансформації / С. М. Белов // Економіка та держава. – 2020. – № 7. – С. 56–60. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5065&i=8>
12. Chupryna, I., Ryzhakova, G., Chupryna, K., Tormosov, R., & Gonchar, V. (2022). Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(13–115), 6–19.
13. Ю.А. Чуприна. Методологія інтеграції потенціалу стейкхолдерів до складу будівельного кластеру // Формування ринкових відносин в Україні// зб.наук.праць №1 (212) (Київ–ДНДІІМЕ), 2019. – с. 85–91. http://dndiime.org/wp-content/uploads/2019/06/1_2019.pdf
14. Samuelson O., Stehn L. Digital transformation in construction – a review / O. Samuelson, L. Stehn // Journal of Information Technology in Construction (ITcon). – 2023. – Vol. 28. – P. 385–404. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.itcon.org/paper/2023/20>
15. Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи [Електронне видання]: матеріали Між-нар. наук.– практ. конф., 07 червня 2024 р. / Держ. біо-технологічний ун-т. – Харків, 2024. – 453 с. Електронні текстові дані. – Режим доступу : <http://btu.kharkov.ua/наука/konferentsiyi/DOI:10.5281/zenodo.11989253>.
16. Грабчак, Д. В. Економіко-управлінські засади організації реінжинірингу на будівельних підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Грабчак Дмитро Володимирович ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. – Київ : КНУБА, 2021. – 24 с.
17. Кривдик М., Алексієнко О. Особливості управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи / М. Кривдик, О. Алексієнко // Development Service Industry Management. – 2023. – № 3 (20). – DOI: 10.31891/dsim-2023-3(20)

References:

1. Ballard, G., & Howell, G. Lean Project Delivery System: An Update. – Conference paper. – Berkeley: Lean Construction Institute, 2003. – 14 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://leanconstruction.org>
2. Drucker, P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. – Book. – New York: Harper & Row, 1974. – 839 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://archive.org/details/managementtasksr00druc>
3. Fayol, H. General and Industrial Management. – Book. – London: Pitman Publishing, 1949. – 107 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://archive.org/details/generalindustrialmanagement>
4. Howell, G., & Ballard, G. Implementing Lean Construction: Understanding and Action. – Conference Proceedings. – Albuquerque: IGLC, 1998. – 12 p. – [Elec-

tronic resource]. – Access mode: <https://iglc.net/Papers/Details/56>

5. Schwaber, K., & Beedle, M. Agile Software Development with Scrum. – Book. – Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002. – 158 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.scrum.org>

6. Taylor, F. W. The Principles of Scientific Management. – Book. – New York: Harper & Brothers, 1911. – 144 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.gutenberg.org/ebooks/6435>

7. Weber, M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. – Book. – Berkeley: University of California Press, 1978. – 1469 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://archive.org/details/economysociety00webe>

8. Ballard, G., & Howell, G. Lean Project Delivery System: An Update. // Building Research & Information, 2003, Vol. 31, No. 1, pp. 1–15. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED479707.pdf>

9. Roman, A., Andrii, S., Galyna, R., Iurii, C., & Hanna, S. (2022). Integration of data flows of the construction project life cycle to create a digital enterprise based on building information modeling. International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering, 12(1), 40–50.

10. Drucker, P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices [Monograph in Ukrainian]. – New York: Harper & Row, 1974. – 839 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://archive.org/details/managementtasksr00druc>

11. Bielov, S. M. Digitalization of Construction Enterprises in the Context of Organizational and Economic Transformation. // Economy and the State, 2020, No. 7, pp. 56–60. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5065&i=8>

12. Chupryna, I., Ryzhakova, G., Chupryna, K., Tormosov, R., & Gonchar, V. (2022). Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 1(13–115), 6–19.

13. Chupryna, Y. A. Methodology of Stakeholder Potential Integration in the Structure of the Construction Cluster. // Formation of Market Relations in Ukraine, No. 1 (212), 2019, pp. 85–91. – [Electronic resource]. – Access mode: http://dndiime.org/wp-content/uploads/2019/06/1_2019.pdf

14. Samuelson, O., & Stehn, L. Digital Transformation in Construction – A Review. // Journal of Information Technology in Construction (ITcon), 2023, Vol. 28, pp. 385–404. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.itcon.org/paper/2023/20>

15. Business Development in the Context of European Integration: Global Challenges, Strategic Priorities, Realities, and Prospects [Electronic edition]. – Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, June 7, 2024. – Kharkiv: State Biotechnological University, 2024. – 453 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi/> – DOI:10.5281/zenodo.11989253

16. Hrabchak, D. V. Economic and Managerial Principles of Reengineering in Construction Enterprises: Author's abstract of PhD dissertation in Economics. – Kyiv: Kyiv National University of Construction and Architecture, 2021. – 24 p.

17. Kryvdyk, M., & Aleksiienko, O. Features of Strategic Development Management in Construction Enterprises in Crisis Conditions. // Development Service Industry Management, 2023, No. 3(20). – DOI: 10.31891/dsim-2023-3(20)

Дані про авторів

Грабчак Дмитро Володимирович,

докторант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8623-6118>
e-mail: Pto563@gmail.com

Шлапак Олександр Григорович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8089-4409>
e-mail: olimp801@ukr.net

Сєдінкін Олександр Валерійович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7079-0949>
e-mail: ASedinkin@gmail.com

Гура Олександр Дмитрович,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6669-0005>
e-mail: A.D.G@ukr.net

Data about the authors

Dmytro Hrabchak,

Doctoral Student at the Department of Construction Management, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

e-mail: Pto563@gmail.com

Oleksandr Shlapak,

PhD student of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

e-mail:olimp801@ukr.net

Oleksandr Siedinkin,

PhD student of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction

and Architecture, Kyiv

e-mail:ASedinkin@gmail.com

Oleksandr Hura,

PhD student of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

e-mail:A.D.G@ukr.net

УДК 004.9(091)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18037889>

СКОПЕНКО Н. С.

ВИДРИЧ Т. М.

БАТАЛОВА О. А.

Еволюція інформаційних систем: від давніх цивілізацій до середньовіччя

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням інтересу до історичних витоків інформаційних систем, які сьогодні визначають динаміку науково-технічного прогресу та цифрової трансформації суспільства. Усвідомлення етапів становлення інформаційних процесів у минулому дозволяє глибше зрозуміти закономірності розвитку сучасних технологій зберігання, оброблення та передачі даних.

Постановка проблеми полягає у відсутності цілісного історико-еволюційного бачення розвитку інформаційних систем від ранніх форм фіксації та обміну знаннями у стародавніх цивілізаціях до появи структурованих систем управління та комунікацій у середньовіччі.

Метою дослідження є узагальнення еволюції інформаційних систем у контексті суспільно-культурного розвитку людства та визначення ключових етапів їх трансформації. Завдання дослідження передбачають аналіз інформаційних практик у Месопотамії, Єгипті, античному світі та середньовічній Європі; виявлення зв'язку між соціально-економічними потребами й розвитком засобів обробки інформації.

Методологічну основу становлять історико-порівняльний, системно-аналітичний і структурно-функціональний методи, які дозволили комплексно дослідити еволюційні закономірності формування інформаційних систем.

У результаті дослідження визначено основні етапи розвитку інформаційних систем — від прототипів у вигляді писемності, бібліотек, адміністративних архівів до ранніх форм облікових та управлінських систем середньовіччя. Показано, що інформаційні системи поступово перетворювалися із засобів фіксації знань на інструменти управління соціально-економічними процесами.

Галузь застосування результатів. Отримані результати можуть бути використані в історико-інформаційних дослідженнях, освітніх програмах з інформатики, історії науки й технологій, а також у галузі цифрової гуманітаристики.

Висновки. Історичні практики організації, збереження та передачі інформації заклали методологічні й структурні засади сучасних інформаційних систем. Їхнє врахування у процесі створення цифрових рішень сприяє підвищенню їхньої стійкості, сумісності та довговічності. Еволюція інформаційних систем, як зазначено у висновках, відображає розвиток цивілізаційного мислення, у межах якого кожний історичний етап формував концептуальні та технологічні передумови для становлення сучасної цифрової епохи.

Ключові слова: інформаційні системи, еволюція, історичні практики, цивілізаційний розвиток, цифрова трансформація, управління знаннями, історія інформації, соціально-технічні системи.

Information systems through history: from early civilizations to medieval societies

The relevance of the research topic is determined by the growing interest in the historical origins of information systems, which today shape the dynamics of scientific and technological progress and the digital transformation of society. Understanding the stages of the formation of information processes in the past allows for a deeper comprehension of the patterns underlying the development of modern technologies for data storage, processing, and transmission.

The research problem lies in the absence of a holistic historical and evolutionary view of the development of information systems—from early forms of recording and knowledge exchange in ancient civilizations to the emergence of structured management and communication systems in the Middle Ages.

Research purpose. The purpose of the study is to generalize the evolution of information systems within the context of the socio-cultural development of humankind and to identify the key stages of their transformation. The research objectives include the analysis of information practices in Mesopotamia, Egypt, the ancient world, and medieval Europe, as well as identifying the relationship between socio-economic needs and the development of information processing tools.

The methodological framework is based on historical-comparative, system-analytical, and structural-functional methods, which made it possible to comprehensively study the evolutionary regularities of the formation of information systems.

Field of application of the results. The study identified the main stages in the development of information systems—from prototypes in the form of writing, libraries, and administrative archives to early forms of accounting and management systems in the Middle Ages. It is shown that information systems gradually evolved from means of knowledge recording to instruments of socio-economic governance.

Conclusions. The obtained results can be applied in historical and informational research, educational programs in informatics, the history of science and technology, and in the field of digital humanities. Historical practices of organizing, preserving, and transmitting information laid the methodological and structural foundations of modern information systems. Their consideration in the development of digital solutions enhances resilience, interoperability, and longevity. The evolution of information systems, as stated in the conclusions, reflects the development of civilizational thought, within which each historical stage shaped the conceptual and technological prerequisites for the emergence of the modern digital era.

Keywords: information systems, evolution, historical practices, civilizational development, digital transformation, knowledge management, history of information, socio-technical systems.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Дослідження розвитку інформаційних систем є надзвичайно актуальним у сучасних умовах інтенсивної цифровізації та глобальної інформаційної трансформації суспільства. Інформація виступає стратегічним ресурсом, що визначає ефективність управлінських рішень, інноваційний розвиток економіки та соціальну взаємодію. Розуміння закономірностей еволюції інформаційних систем дозволяє забезпечити їх ефективне функціонування та сприяти формуванню високого рівня інформаційної культури.

Історичний розвиток інформаційних систем бере свій початок у давніх цивілізаціях, де вико-

ристовувалися первинні методи фіксації та передачі інформації для координації соціально-економічних процесів. У середні віки формування писемності, поширення книгодрукування та систематизація знань сприяли більш широкому розповсюдженню інформації і становленню організованих інформаційних структур. Аналіз цих етапів дозволяє простежити закономірності розвитку інформаційних систем і створює підґрунтя для оцінки сучасних цифрових технологій.

На сучасному етапі, з розвитком глобальних інформаційних мереж та цифрових технологій, інформаційні системи стали ключовим елементом управлінських процесів, економіки та освіти. Дослідження історичної та сучасної еволюції

інформаційних систем дозволяє визначити напрямки підвищення ефективності обробки та використання даних, оптимізувати процеси управління інформацією та забезпечити стратегічний розвиток інформаційної інфраструктури.

Таким чином, осмислення розвитку інформаційних систем від давніх цивілізацій до сучасного цифрового суспільства є актуальним для формування обґрунтованих управлінських рішень, розвитку інформаційної культури та забезпечення ефективного функціонування інформаційної інфраструктури в умовах технологічної трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Факт звернення широкого кола авторів до питань еволюції та вдосконалення інформаційних систем засвідчує її актуальність у науковому дискурсі. Серед українських дослідників варто відзначити: Ірину Давидову [1], яка вивчала розвиток інформаційно-документаційних систем у контексті бібліотечної справи та та Олену Білуху [2], котра аналізувала еволюцію бухгалтерських і облікових систем як ранніх форм інформаційного забезпечення управління. Серед зарубіжних авторів – Мануель Моліно [3], який досліджував архівні та облікові практики у Месопотамії, Домініка Шарпена [4] — за роботи з палео-вавилонських архівів, Крістін Пруст [5] — за аналіз математичних таблиць у Південній Месопотамії, Франсеску Рочберг [6] — за праці з історії вавилонської астрономії, а також Франсеску Широні [7] та Лучано Каньфору [8], які досліджували розвиток бібліотек та організацію знань в античному світі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дослідження має на меті простежити еволюцію інформаційних систем у давніх суспільствах і середньовіччі у контексті розвитку науки, освіти та управління.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Інформаційні системи у найширшому розумінні відіграють ключову роль у розвитку людської цивілізації, забезпечуючи збір, обробку, зберігання та передачу знань. Їх еволюція — від перших простих систем позначення та рахунку до складних методів організації інформації в середні віки — тісно пов'язана із соціальними, економічними та культурними змінами в суспільстві. Дослідження історії розвитку інформаційних систем дозволяє простежити закономірності розвитку науки, освіти та управління, показує, якими способами підвищувалася ефективність передачі знань,

і які механізми організації даних сформували основу для сучасних інформаційних технологій. Це знання не лише поглиблює розуміння минулого, але й допомагає прогнозувати шляхи розвитку інформаційних систем у майбутньому.

У науковій та довідковій літературі поняття «інформаційна система» трактується по-різному. Згідно з ДСТУ, інформаційна система — це комунікаційна система, що забезпечує збирання, пошук, оброблення та пересилання інформації [9]. Британська енциклопедія визначає її як інтегрований набір компонентів для збору, зберігання та обробки даних [10]. У англійській версії Вікіпедії інформаційна система описується як формальна соціотехнічна організаційна система, призначена для збору, обробки, зберігання та поширення інформації [11]. У німецькій версії Вікіпедії вона подається як соціально-технічна система, що поєднує людину, завдання й технології для отримання, обробки та поширення даних [12]. А за визначенням на платформі Study.com, інформаційні системи — це складні набори взаємопов'язаних даних і процесів, призначені для зберігання, пошуку й обробки інформації [13].

Попри відмінності формулювань, усі визначення акцентують на спільних рисах: інформаційна система поєднує технічні засоби, організаційні процеси та людський фактор для ефективного управління даними. Виходячи з цього, у цій роботі під інформаційною системою розумітиметься сукупність засобів, людей та процесів, які забезпечують збирання, зберігання, обробку, передачу та поширення інформації з метою задоволення інформаційних потреб, підтримки прийняття рішень та організації діяльності. На основі зазначеного підходу здійснюється аналіз матеріальних носіїв інформації, систем письма та обліку, а також практик збереження й поширення знань у давніх цивілізаціях і період середньовіччя. Обраний для дослідження історичний етап є визначальним, оскільки саме в цей час було сформовано засади накопичення, реєстрації та передачі знань, що стали підґрунтям для розвитку сучасних інформаційних систем.

Ще давні люди почали використовувати інформаційні системи. Робилось це з метою обліку ресурсів і майна (худоба, землі, запаси), адміністративного управління (переписи населення), передачі знань і культури (релігійні записи, медичні та астрономічні трактати), комунікації та ко-

ординації (передача наказів і повідомлень між містами, областями чи державами), прогнозування і планування (астрономічні таблиці, календарі для сільського господарства та релігійних свят).

Спочатку, основними носіями інформації були кістки, роги, скелі та печери на стіни яких наносили вугіллям чи вирізали малюнок. Трохи пізніше до них додалися тканини, шкіра та дерево. Зазвичай таким чином зберігали інформацію первісні племена та ранні цивілізації близького сходу та Єгипту. Шумери, ж не маючи доступу до таких матеріалів, використовували клинопис, видавлюючи на сирих глиняних табличках тексти, а потім обпалювали їх. З часом в храмах та інших спорудах почали встановлювати стели та плити на які наносили різні сюжети. Наступними стали, ближчі до звичного нам паперу, папірус та пергамент. Папірус виготовляли з внутрішніх волокон стебла рослини, які переплітали та пресували для отримання листів які скручували в сувої, а пергамент являє собою спеціально оброблену шкіру тварин (найчастіше телят, овець або кіз), яку розтягували, сушили та шліфували. Втім, вже у II столітті до н. е. почали виготовляти перші зразки паперу, що стало революційним кроком у розвитку збереження, впорядкування та поширення даних [14].

Для того щоб передати інформацію первісні люди використовували схематичні малюнки, які з часом еволюціонували до перших символів які використовували в Шумері і Стародавньому Єгипті, вони зазвичай означали ціле слово або навіть кілька. З часом жителі Месопотамії та Єгипту почали використовувати складове письмо, яке згодом перетворилось на алфавітне, що стало позначати звуки. А пізніше великі держави (Римська імперія, Китайська імперія) писемність зробили єдиною, для управління, науки й культури [15].

Як тільки люди навчились записувати інформацію та активно використовувати, вони відчули потребу організувати та впорядковувати її. Тому вже в ранніх цивілізаціях з'явилися системи обліку й класифікації: у Месопотамії складали таблиці та списки для врахування зерна, худоби, робочої сили й податків, причому інформацію структурували так, щоб відстежувати товари, власників і транзакції — це фактично була перша система обчислення, що спиралася на формальні правила нотування й підрахунку; одночасно виникли централізовані адміністративні архіви, які зберігали записи про землеволодіння, закони, податки й

торгові угоди (прикладом служать вавилонські архіви з тисячами глиняних табличок із юридичними та комерційними записами), причому інформація в таких архівах була структурована за типами записів, що полегшувало її пошук і контроль. Паралельно розвивалися календарні та астрономічні системи: єгипетські жреці вели точний облік щорічного циклу Нілу, фаз Місяця та сонячного року, що дозволяло планувати сільськогосподарські роботи й релігійні свята, а подібні системи в Месопотамії слугували для визначення дат урочистостей і фіксації астрономічних подій [16].

До сьогодення збереглося не так багато тогочасних прикладів інформаційних систем в більш чи менш масштабному їх прояві, найвідомішими серед них можна назвати: Кодекс Хаммурапі (правова система), «Веди» та «Книга Мертвих» (релігійні тексти), «Ши цзи» (історичні відомості), а також такі великі архіви як: Єгипетські храмові архіви, архіви в Угариті, Хеттські архіви та ін. Звісно таких прикладів існує значно більше, але тут наведено лише найпопулярніші.

Період античності є представником одного з найбільш добре досліджених, особливо, порівнюючи з іншими давніми цивілізаціями, тому його розглянемо окремо. Носіями інформації слугували як згадані вище засоби так і воскові таблички (дерев'яна основа в заглиблення якої заливали віск, та використовували для навчання та щоденних нотаток, адже якщо нагріти віск поверхня знову ставала «чистою»), камінь та бронза (для офіційних написів), монети (зображення правителя, символи влади, ідеологічні меседжі) [17].

Механізми збору та обробки інформації включали переписи населення, наприклад цензи в Римі для обліку громадян, майна та військової служби; облік земель і майна через кадастри; судові записи та закони від Кодексу Хаммурапі до Законів Дванадцяти таблиць у Римі; хроніки та літописи для збереження історичної пам'яті (Геродот, Тит Лівій, Тацит); а також астрономічні й календарні системи, як-от вавилонські таблиці та грецькі календарі для свят і сільськогосподарських циклів.

Інтелектуальні системи, де знання виступали як інформація, включали філософські школи, зокрема Академію Платона та Лікей Арістотеля, які формували системи організації знань; наукові центри, зокрема Александрію, де Евклід, Архімед і Герон збирали та класифікували наукову інформацію; енциклопедичні праці, як-от «Природ-

на історія» Плінія Старшого, що прагнули охопити всі відомі знання світу; а також математичні та астрономічні таблиці, створювані грецькими та римськими вченими, зокрема Птолемеєм і Гіппархом, які виконували функцію ранніх «баз даних» для прогнозування руху планет [18].

Гарним прикладом систематизації інформації є архівні індекси в Римі, а також списки громадян і механічне жеребкування посад в Афінах за допомогою клеротеріїв, а також каталоги бібліотек. Найвідомішою бібліотекою була Александрійська (III ст. до н. е.) з сотнями тисяч сувоїв; крім неї існували Пергамська бібліотека, храмові та філософські бібліотеки, а в Римі за часів Цезаря та Августа з'явилися перші публічні бібліотеки. «Міські» архіви зберігали державні та релігійні документи, а храмові фіксували жертвоприношення, господарську діяльність і календарні дані.

Можна зробити висновок, що античні інформаційні системи мали велике значення: вони забезпечували ефективне управління великими державами, створювали передумови для науки та освіти, формували культурну пам'ять завдяки літописам і історичним працям, а також сильно вплинули на розвиток середньовічних інформаційних систем, зокрема через використання латини як мови знань, бібліотечні практики та архівні методи.

Середньовіччя стало перехідним етапом між античними практиками та новочасними формами зберігання і передачі знань. У цей період інформаційні системи відзначалися: централізованістю, елітністю доступу, переважанням релігійної парадигми, символізмом та іконографічністю (значну частину інформації передавали через образи, архітектуру, геральдику).

Матеріальні носії інформації включали пергамент (довговічний але дорогий), папірус (майже зник у Європі, але залишався в Арабів), папір (з XIII століття поширився і вироблявся на мануфактурах у Іспанії та Італії). Поширеність паперу привела до використання кодексу — зшитих зошитів, які замінили сувій і зробили пошук інформації зручнішим. Додатково інформацію передавали мініатюрами та ілюстраціями для неписьменних, геральдичними символами, печатками та гербами для ідентифікації, а архітектурні об'єкти, такі як собори з вітражами, фрески та іконостаси, слугували візуально-інформаційними системами з релігійним змістом. Це було важливим, оскільки значна частина населення не володіла навичка-

ми читання та письма, а отже, була обмежена у здатності сприймати і використовувати письмову інформацію, що відображає низький рівень грамотності в суспільстві даного історичного періоду.

Інформаційні системи на той період застосовувалися в різних сферах: у релігії (літургійні книги, проповіді, індекси ересей), освіті та науці (трактати з логіки, медицини, права, астрономії), адміністрації та управлінні (податкова документація, закони, архіви), комерції (торговельні книги, рахунки, бухгалтерські записи, особливо в італійських містах-державах) та військовій справі (накази, карти, фортифікаційні схеми).

У середньовіччі основними центрами створення та збереження інформації були монастирські скрипторії, університети, державні канцелярії, церква, а також освітні й бібліотечні осередки ісламського світу та Візантії. Монастирські скрипторії займалися переписуванням античних і християнських текстів, формували перші системи бібліотек і стандартизували письмо, наприклад, каролінгський мінускул при Карлі Великому, який став основою сучасних шрифтів. Університети XII–XIII ст., зокрема в Болоньї, Парижі, Оксфорді та Саламанці, створювали системи навчальних програм, розділяли знання на «сім вільних мистецтв», організовували бібліотеки та закладали поняття інтелектуальної власності через університетські статuti, що регламентували доступ до текстів. Державні канцелярії складали хроніки, земельні книги та податкові реєстри, формували систему нотаріату та використовували печатки для надання документам офіційності. Церква вела облік ересей, хрещень, шлюбів і смертей, підтримувала Папський архів у Ватикані як одну з найстаріших систем збереження документів та впроваджувала канонічне право як уніфіковану інформаційно-правову систему. У ісламському світі та Візантії діяли «Дім мудрості» в Багдаді (IX ст.) для перекладів античних творів арабською мовою, великі бібліотеки в Кордові, Каїрі та Дамаску, а Візантія зберегла грецькі тексти й розвинула правову інформаційну систему на основі Кодексу Юстиніана.

Форми організації інформації в середньовіччі представляли хроніки та літописи (фіксація подій у часовій послідовності), генеалогічні дерева (підтвердження спадкових прав) і гербові книги як реєстри символіки родів. Одночасно з цим розвивались законодавчі збірники, такі як «Салічна правда», «Саксонське зерцало» та «Русь-

ка правда», систематизували норми права, а кадастрові книги, наприклад Домесдейська книга в Англії 1086 року, фіксували володіння землею та податки. Для просторової інформації використовували картографічні системи — від символічних *mapra mundi* до портуланів для мореплавців, а бібліотеки, зокрема монастирські, університетські та палацові, слугували центрами збереження та систематизації знань.

До середини XV століття основним способом збереження та поширення знань було рукописне переписування, яке виконували переважно монахи у скрипторіях монастирів (їх було найбільше), учені при університетах, а також професійні переписувачі в містах. У монастирях переписували біблійні тексти, богослужбові книги, хроніки та наукові трактати, дотримуючись суворої точності та стандартів письма, але при цьому суворо цензурували. Університетські скрипторії і приватні майстерні займалися переписуванням філософських, медичних і юридичних текстів для навчання та досліджень. Кожен перепис був трудомістким: текст писався на пергаменті або папері, з додаванням мініатюр, ілюстрацій, коментарів і приміток, а тираж обмежувався кількістю переписувачів і доступністю матеріалів. Цей процес забезпечував збереження інформації, але одночасно обмежував її поширення, оскільки кожна копія була унікальною і важко множилася.

Для поширення, релігійних та адміністративних знань використовувалися універсальні мови: латина слугувала мовою науки та церкви в Європі, арабська — у мусульманському світі, грецька — у Візантії. Інформацію додатково передавали через символічну комунікацію, використовуючи алегорії, іконографію та архітектурні знаки. Для перевірки й підтвердження достовірності документів застосовували печатки, підписи та спеціальні символи. Переломним моментом став винахід друкарського верстата Гутенберга у 1450-х роках, який започаткував масове виробництво книг і радикально підвищив доступність знань.

Гарним прикладом середньовічних інформаційних систем є Домесдейська книга в Англії (1086), що впорядковувала перепис земель і населення, папські булли та архіви, які централізовано фіксували юридичні та релігійні рішення, а арабські перекладні школи в Толедо (XII ст.) відкривали Європі античні знання. «Етимології» Ісидора Севільського (VII ст.) систематизували знання про природу, релігію, право, мистецтво та науку і широко використовувалися в монастирях і школах. Ганзейський союз мав власну систему торгових документів, портулани у Венеції та Генуї слугували навігаційними «карта-базами», а університетські «книги лекцій» формували стандартизовану систему освіти, що передавала знання поколінням. Каталоги бібліотеки монас-

Таблиця 1. Еволюція інформаційних систем у контексті суспільного розвитку (від первісності до друкарства)

Період	Основні інформаційні системи	Приклади та матеріальні носії
До античності (первісні суспільства)	Облік ресурсів і майна, адміністративні записи, передача знань і культури, прогнозування і планування	Кістки, роги, печери, тканини, шкіра, дерево; первісні малюнки та символи; календарні та астрономічні системи; релігійні записи
Давній Схід (Шумер, Єгипет, Месопотамія)	Клинописні системи, централізовані архіви, таблиці для обліку ресурсів, астрономічні та календарні системи	Глиняні таблички, стели, пергамент, папірус; Кодекс Хаммурапі; храмові архіви Єгипту, Угариту, Хеттів; «Веди», «Книга Мертвих», «Ши цзи»
Античність (Греція, Рим, Китай)	Бібліотеки, енциклопедичні праці, математичні та астрономічні таблиці, архіви, переписи населення, механізми жеребкування	Александрійська бібліотека, Пергамська бібліотека, римські архіви, клеротерії, сувої, воскові таблички, камінь, бронза, монети; «Природна історія» Плінія Старшого; таблиці Птолемея і Гіппарха
Середньовіччя (V–XV ст.)	Монастирські скрипторії, університетські бібліотеки, державні канцелярії, релігійні архіви, картографічні системи, законодавчі збірники, генеалогічні та гербові книги	Пергамент, папір, кодекси, мініатюри, печатки, герби, собори, вітражі; Домесдейська книга (1086), папські булли, арабські перекладні школи в Толедо, «Етимології» Ісидора Севільського, портулани Венеції та Генуї, каталоги бібліотеки Сен-Жермен-де-Пре
Перелом XV ст. (друкарство)	Масове виробництво книг, стандартизація текстів, поширення знань	Друкарський верстат Гутенберга, книги у форматі кодексу, підвищення доступності текстів та навчальних матеріалів

Джерело: узагальнено авторами

тиря Сен-Жермен-де-Пре (XII–XIII ст.) забезпечували систематизоване збереження релігійних і наукових текстів.

Отже, еволюція інформаційних систем простежується від найдавніших форм фіксації та збереження даних до організованих бібліотек і друкарства, що відображає поступове ускладнення носіїв інформації та способів її використання. Узагальнені характеристики основних етапів розвитку подано в таблиці.

Аналіз історичних періодів свідчить, що інформаційні системи завжди відображали потреби суспільства в управлінні, передачі знань та збереженні культурної спадщини. Від символічних позначок і календарів первісних культур до бібліотек, університетів і друкарства Середньовіччя, їхнє вдосконалення забезпечувало уніфікацію знань, підвищувало їх доступність і сприяло формуванню підґрунтя для сучасних цифрових технологій.

Висновки

Аналіз історії розвитку інформаційних систем засвідчує, що базові виклики, пов'язані зі збиранням, упорядкуванням, збереженням, перевіркою достовірності та передаванням інформації, залишаються незмінними, тоді як інструменти й технологічні засоби їх реалізації зазнають постійної трансформації. Давні практики організації інформації, такі як архіви, каталоги, стандарти письма, енциклопедії та скрипторії, створюють фундамент для сучасних інформаційних систем. Систематизація та використання метаданих забезпечують доступність даних, стандарти та формати — сумісність і довговічність, механізми верифікації — довіру до інформації, а різноманітні форми подання (тексти, зображення, карти) підкреслюють важливість адаптації контенту під потреби аудиторії. Усвідомлення цих принципів дозволяє сьогодні ефективніше проектувати сучасні інформаційні системи, забезпечувати надійне збереження та обмін даними, а також підвищувати їхню доступність і зручність для користувачів.

Подальші дослідження в галузі інформаційних систем можуть зосереджуватися на інтеграції історичних принципів організації інформації з сучасними цифровими технологіями, розвитку адаптивних систем, підвищенні безпеки та довговічності збереження даних, а також на вдосконаленні інформаційної культури та доступності інформації для користувачів.

Список використаних джерел:

1. Давидова І. В. Інформаційні системи і технології у бібліотечній справі: навчальний посібник. Харків: ХДАК, 2022.
2. Білуха М. Т. Теорія бухгалтерського обліку: навч. посіб. Київ: Каравела, 2000.
3. Molina M. Archives and Bookkeeping in Southern Mesopotamia during the Ur III period. *Open Edition Journals*. 2016. № 8. URL: <http://journals.openedition.org/comptabilites/1980>
4. Charpin D. *Reading and Writing in Babylon*. Harvard University Press, Cambridge (MA). London, 2010. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Reading_and_Writing_in_Babylon.html?id=Rjoa5GDyqb8C&redir_esc=y
5. Proust C. Early-Dynastic tables from Southern Mesopotamia, or the multiple facets of the quantification of surfaces // *Mathematics, Administrative and Economic Activities in Ancient Worlds* / ed. C. Michel, K. Chemla. — Cham : Springer, 2020. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-48389-0_9
6. Rochberg F. *Babylonian horoscopes / studies of Babylonian astronomical-astrological texts*.
7. Schironi F. *Hellenistic scholarship, papyrology and ancient libraries*.
8. Canfora L. *The Vanished Library: A Wonder of the Ancient World*. London: University of California Press, 1990
9. DCTV 2392–94. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Інформаційна_система
10. Information system. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Information_system
11. Information system. Wikipedia. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Informationssystem>
12. Information system. *Encyclopedia Britannica*. URL: <https://www.britannica.com/topic/information-system>
13. Study.com. *Information Systems | Definition, Concepts & Examples*. URL: <https://study.com/learn/lesson/information-systems-examples-types.html>.
14. Powell B. B. *Writing: Theory and History of the Technology of Civilization*. Wiley-Blackwell, 2009. URL: <https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5951/01/L-G-0000595101-0002338921.pdf>.
15. Ancient Egypt. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Ancient_Egypt#Language
16. Бондар Ю. Інформація в Стародавній Месопотамії. Освіта регіону: політологія, психологія, комунікації. 2012. № 2. URL: https://social-science.uu.edu.ua/article/816?utm_source.
17. Wax tablet. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Wax_tablet?utm_source.

18. Библиотеки стародавнього світу та античності. URL: https://allref.com.ua/uk/skachaty/Biblioteki_starodavn-ogo_svitu_ta_antichnosti54

References:

1. Davydova, I. V. (2022). Information Systems and Technologies in Library Science: A Textbook. Kharkiv: Kharkiv State Academy of Culture.
2. Bilukha, M. T. (2000). Theory of Accounting: A Textbook. Kyiv: Karavela.
3. Molina, M. (2016). Archives and Bookkeeping in Southern Mesopotamia during the Ur III Period. Open Edition Journals, (8). Retrieved from <http://journals.openedition.org/comptabilites/1980>
4. Charpin, D. (2010). Reading and Writing in Babylon. Cambridge (MA) and London: Harvard University Press. Retrieved from https://books.google.com.ua/books/about/Reading_and_Writing_in_Babylon.html?id=Rjoa5GDyqb8C&redir_esc=y
5. Proust, C. (2020). Early-Dynastic Tables from Southern Mesopotamia, or the Multiple Facets of the Quantification of Surfaces. In C. Michel & K. Chemla (Eds.), Mathematics, Administrative and Economic Activities in Ancient Worlds (pp. 247–270). Cham: Springer. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-48389-0_9
6. Rochberg, F. Babylonian Horoscopes: Studies of Babylonian Astronomical–Astrological Texts.
7. Schironi, F. Hellenistic Scholarship, Papyrology and Ancient Libraries.
8. Canfora, L. (1990). The Vanished Library: A Wonder of the Ancient World. London: University of California Press.
9. State Standard of Ukraine (DSTU 2392–94). Retrieved from https://uk.wikipedia.org/wiki/Інформаційна_система
10. Information system. (n.d.). Wikipedia. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Information_system
11. Informationssystem. (n.d.). Wikipedia (German edition). Retrieved from <https://de.wikipedia.org/wiki/Informationssystem>
12. Information system. (n.d.). Encyclopaedia Britannica. Retrieved from <https://www.britannica.com/topic/information-system>
13. Information Systems | Definition, Concepts & Examples. (n.d.). Study.com. Retrieved from <https://study.com/learn/lesson/information-systems-examples-types.html>
14. Powell, B. B. (2009). Writing: Theory and History of the Technology of Civilization. Wiley–

Blackwell. Retrieved from <https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5951/01/L-G-0000595101-0002338921.pdf>

15. Ancient Egypt. (n.d.). Wikipedia. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Ancient_Egypt#Language
16. Bondar, Yu. (2012). Information in Ancient Mesopotamia. Education of the Region: Political Science, Psychology, Communications, (2). Retrieved from https://social-science.uu.edu.ua/article/816?utm_source
17. Wax tablet. (n.d.). Wikipedia. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Wax_tablet?utm_source
18. Libraries of the Ancient World and Antiquity. (n.d.). Retrieved from https://allref.com.ua/uk/skachaty/Biblioteki_starodavn-ogo_svitu_ta_antichnosti54

Дані про авторів

Скопенко Наталія Степанівна,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту, Навчально–науковий інститут економіки і управління, Національний університет харчових технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>
e-mail: Skopnata67@gmail.com

Видрич Тетяна Максимівна,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Навчально–науковий інститут економіки і управління, Національний університет харчових технологій

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6797-9660>
e-mail: tanyvidrich@ukr.net

Баталова Олена Анатоліївна,

старший викладач кафедри економіки праці та менеджменту, Навчально–науковий інститут економіки і управління, Національний університет харчових технологій

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5871-1841>
e-mail: helenbatalova@gmail.com

Data about the authors

Nataliia Skopenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies

e-mail: Skopnata67@gmail.com

Tetyana Vydrych,

Applicant (or student) for the second (master's) level of higher education National University of Food Technologies

e-mail: tanyvidrich@ukr.net

Olena Batalova,

Senior Lecturer, National University of Food Technologies

e-mail: helenbatalova@gmail.com

Стратегічне планування та організаційна культура

Предмет дослідження – цінність стратегічного планування для успіху перетворень, зокрема, місце стратегічного планування для оптимізації макро– та мікрорівнів економіки та організаційно–управлінської культури.

Метою написання **статті** є розгляд можливостей та шляхів вдосконалення стратегічного планування для розвитку мікро– та макрорівней господарського середовища та організаційно–управлінської культури.

Методологія статті ґрунтується на дослідженнях соціально–економічних динамік. Інформаційною базою дослідження є дослідження стратегічного планування, організаційно–управлінських відносин та господарського середовища як чинників конкурентоспроможності. Також інформаційну базу дослідження становлять нормативні акти, вітчизняні та зарубіжні публікації, дослідження з питань змісту міжнародних економічних відносин, спрямованості і характеру мегатрендів світового розвитку, ролі перехідних періодів, співвідношення стратегії і тактики в прийнятті організаційно–управлінських рішень.

Результати роботи – здійснено дослідження ресурсно–методологічних баз підвищення якості стратегічного планування для розвитку організаційно–управлінської культури та загального успіху перетворень. Посилення значення творчої активності для систем безпеки та розвитку означає, зокрема, зростання необхідності культивування продуктивних у даному політико–економічному та соціокультурному середовищі форм інтеграції управління та самоврядування, включаючи потенціал стратегічного планування. Своєю чергою, соціальні комунікації як виступають показником зрілості економічної системи, а й можуть бути вагомим джерелом економічних переваг. Наприклад, здійснення сталого розвитку потребує стабільності стратегічного планування як частини організаційно–управлінської культури. Повнота планомирного розкриття соціальних резервів економічних відносин – невід’ємна умова успішного освоєння умов економічної взаємодії. У цьому частина основ для господарювання втрачає своє значення, тоді як інші виходять на основні ролі. Для плідного використання перехідного періоду форсованих трансформацій зовсім недостатньо окремих випадкових перетворень на макро– та мікрорівні. А досягнення комплексного рівня відродження та підйому орієнтує не тільки на розуміння дерева короткострокових цілей, а й на стратегічне планування висування та досягнення довгострокових інтересів, подальших завдань, засобів, ресурсного забезпечення, шляхів комплексного впровадження інновацій та методів контролю. Для оптимізації системних трансформацій потрібне стимулювання бажаних змін шляхом культивування як ключових кластерів – точок концентрації позитивних зрушень, та благодійного середовища, насамперед, техніко–технологічного, соціально–економічного морально–духовного. Відповідно, необхідне здійснення великомасштабного маневру з уточненням курсу промислової політики. Зокрема, всебічність забезпечення нової модернізації, оптимізація шляхів досягнення її результативності вимагають комплексних перетворень, зокрема, в умовах, що складаються – загальної вищої освіти з посиленням її теоретико–методологічного та практичного аспектів. Оптимізація суспільних (зокрема, виробничих) трансформацій ґрунтується на стимулюванні як системних кластерів позитивних змін – локомотивів народногосподарського комплексу, так і благодійного для бажаних переміщень середовища: насамперед, техніко–технологічного, політико–економічного, духовно–морального. Вирощування адекватної постглобальності господарського середовища передбачає організацію не випадкових точок «хаотичної модернізації» (найчастіше, витратних, неосмислених, що змітаються подальшим перебігом історичного процесу), а системний промисловий курс з ядром із програмних проєктів гіперіндустріалізації. Їх організація багато в чому підпорядковується логіці, можливостям та загрозам епохи. Господарська поведінка, яка залежить від економічної антропології, реагує на потужний потік суспільно важливих інновацій. Корпорації багато в чому формують традиції та звички, що відрізняються від вироблених століттями традицій, і укладом господарювання. Понад те, феномен «корпоративного громадянства» відрізняється від «державного громадянства». Тим часом, вторгнення міжнародних корпорацій, які часто мають

найпотужніший капітал і гнучкі можливості (у тому числі – вплив на співробітників місцевих філій та громадське середовище), стає серйозним фактором метаморфоз. Водночас, крім глобальної логіки трансформацій, діють і внутрішні закономірності безпеки та розвитку. Безумовно, персональне поєднання влади політичної та господарської, політичних та економічних інтересів – одна з потужних підстав для системних порушень продуктивних правил чесної конкуренції. А втягування в опосередковану війну – очевидний засіб не лише надзбагачення ділків військово–промислового комплексу, а й комплексних політико–економічних, соціально–демографічних та організаційно–управлінських деформацій. Треба враховувати і вплив на економічне мислення як тенденцій пост–глобальності, і особливостей перехідного періоду до неї. Таким чином, міцність господарської поведінки випробовується на міцність станом та динамікою трансформацій. Вочевидь, результат масового сприйняття корпоративних етик багато в чому визначається формуванням середовища господарювання: і змістовної, політико–економічної та соціокультурної, і нормативно–юридичної формальної впорядкованості та підготовленості.

Ключові слова: прогноз, проект, стратегічне планування, організаційна культура, розвиток.

VLADIMIR SHEDYAKOV

Strategic planning and organizational culture

The subject of the research is the value of strategic planning for the success of transformations, in particular, the place of strategic planning for optimizing the macro– and micro–levels of the economy and organizational–managerial culture.

The purpose of writing the article is to consider the possibilities and ways to improve strategic planning for the development of micro– and macro–levels of the economic environment and organizational–managerial culture.

The methodology of the article preparation is based on research on socio–economic dynamics. The information base of the study is the study of strategic planning, organizational–managerial relations and the economic environment as factors of competitiveness. The information base of the study is also made up of regulatory acts, domestic and foreign publications, research on the content of international economic relations, the direction and nature of megatrends of world development, the role of transitional periods, the ratio of strategy and tactics in making organizational–managerial decisions.

Results of the work – a study of resource–methodological bases for improving the quality of strategic planning for the development of organizational–managerial culture and the overall success of transformations was carried out. The increasing importance of creative activity for security and development systems means, in particular, the growing need to cultivate productive forms of integration of management and self–government in a given political–economic and socio–cultural environment, is including the potential for strategic planning. In turn, social communications not only act as an indicator of the maturity of an economic system, but can also serve as a significant source of economic advantages. For example, the realization of sustainable development requires the stability of strategic planning as part of the organizational and managerial culture. The completeness of the systematic disclosure of social reserves of economic relations is an integral condition for the successful development of the conditions of economic interaction. At the same time, some of the bases for economic management lose their significance, while others come to the fore. For the fruitful use of the transition period of forced transformations, individual random transformations at the macro and micro levels are completely insufficient. And achieving a comprehensive level of revival and recovery focuses not only on understanding the tree of short–term goals, but also on strategic planning for the promotion and achievement of long–term interests, further tasks, means, resource provision, ways of comprehensive implementation of innovations and control methods. To optimize systemic transformations, it is necessary to stimulate the desired changes by cultivating both key clusters – points of concentration of positive shifts, and a favourable environment, primarily technical and technological, socio–economic, moral–spiritual. Accordingly, it is necessary to implement a large–scale manoeuvre with a clarification of the course of industrial policy. In particular, the comprehensiveness of ensuring new modernization, optimization of ways to achieve its effectiveness require complex transformations, in particular, in the current conditions – universal higher education with the strengthening of its theoretical, methodological and practical aspects. Optimization of social (in

particular, production) transformations is based on the stimulation of both systemic clusters of positive changes – the locomotives of the national economic complex, and an environment favourable for the desired shifts: first of all, technical–technological, political–economic, spiritual–moral. The cultivation of an adequate post–globality of the economic environment presupposes the organization of not random points of «chaotic modernization» (often costly, meaningless, swept away by the further course of the historical process), but a systemic industrial course with a core of hyperindustrialization program projects. Their organization is largely subject to the logic, possibilities and threats of the era. Economic behaviour, which directly depends on economic anthropology, reacts to a powerful flow of socially important innovations. Corporations largely form customs and habits that differ from the traditions developed over centuries and the way of doing business. Moreover, the phenomenon of «corporate citizenship» differs from «state citizenship». Meanwhile, the invasion of international corporations, often possessing powerful capital and flexible capabilities (including the impact on employees of local branches and the public environment), is becoming a serious factor in metamorphoses. At the same time, in addition to the global logic of transformations, internal laws of security and development are also in effect. Certainly, the personal combination of political and economic power, political and economic interests is one of the powerful grounds for systemic violations of the productive rules of fair competition. And involvement in a proxy war is an obvious means not only of super–enrichment of the bigwigs of the military–industrial complex, but also of complex political–economic, socio–demographic and organizational–managerial deformations. It is necessary to take into account the influence of both post–global trends and the characteristics of the transition period to it on economic thinking. Thus, the strength of economic behavior is tested for strength by the state and dynamics of transformations. Of course, the result of mass perception of corporate ethics is largely determined by the formation of the economic environment: both substantive, political–economic and socio–cultural, and normative–legal formal orderliness and preparedness.

Key words: *forecast, project, strategic planning, organizational culture, development.*

Постановка проблеми. Пошук шляхів оптимізації подальшого вдосконалення господарського середовища та комплексу організаційно–управлінських операцій на макро– та мікрорівнях – важлива складова частина відродження та розвитку економіки [1–5]. Можливість та вміння прогнозувати зміни підвищує ймовірність плідного їх використання. Час виводить вперед науково–інтелектуальний потенціал, але фактором (часом вирішальним) стратегічної конкуренції є не володіння ним, а його ефективні розвиток і реалізація взаємопов'язаності. Економічна наука виконує своє призначення, якщо за ефективними аналізом і поясненням надає можливості як прогнозування, а й конструктивного впливу процесу, і навіть підтримки пропорційності і оптимальності балансів. Висока технологічна насиченість змінює відтворювальну структуру (підсилюючи, зокрема, значення форм поглибленого взаєморезонування технологій і виробничого життя, поширення прекаріату) й комплексно впливає на систему всіх суспільних відносин, створюючи, наприклад, феномен кіберсоціалізації. У свою чергу, сете–центризм постглобального середовища стимулює плюральність формування організаційно–управлінських рішень. Розпорошеність у суспільстві знань та досвіду по–

требує скоординованих зусиль щодо системного залучення персоналу до управління та планування. Причому всі ці фактори впливають як на внутрішній спосіб життя (зокрема, господарського), так і на місце в міжнародному поділі праці і, загалом, у структурі світопорядку, що виникає. Перехідний період – це час як форсованого пошуку практично і теорії нових механізмів, і підсилює можливість відкату у розвитку: як елемента прогресу чи як генералізуючої тенденції трансформацій.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Теоретико–методологічними основами дослідження є, перш за все, принципові розробки з питань цінності планування у контексті підвищення ефективності організаційно–управлінських важелів, а також ресурсно–методологічні особливості плідного втручання у господарські процеси при посиленні постглобальних тенденцій.

Метою написання **статті** є вивчення арсеналу зростання можливостей стратегічного планування у контексті підвищення організаційної культури.

Виклад основного матеріалу. Властиве міжпарадигмального переходу зростання хаосу створює імпульси до розвитку, дарує своєрідну «премію» за його творче використання та впорядкування, за дії «на випередження». У разі зростан–

ня ризиків та невизначеності збільшується і можливість стратегічного виграшу, виходу на висхідну орбіту. Період сфокусованих суспільних перетворень, з одного боку, розширює рамки можливостей, з іншого, – формує основу подальших соціально-економічних трансформацій і, відповідно, характер використання цього часу багато в чому визначає подальший «коридор свободи» як у внутрішньому, так і в міжнародному житті. Перехідний період постглобальних зрушень створює фундамент подальшого відродження та розвитку. Його стійка основа та органічні динаміки спочивають як на новітніх світових досягненнях, так і на вікових національних традиціях. Черговий парадигмальний стрибок у розвитку ойкумени об'єктивно потребує відповідних змін стратегій соціально-економічного розвитку та захисту національних інтересів. Їх корінна модернізація тим нагальнішою, що здійснюється перехід до принципової багатополюсності та визнання права на різноманітність. І багато в чому саме лідери, здатні розуміти та ефективно працювати на відродження та розвиток власного культурно-цивілізаційного світу, стають вагомим фактором виявлення та продуктивного використання глобальних процесів. У цей час необхідна аж ніяк не автаркія, яка відкриває дорогу зовнішньому маніпулюванню на принципах «чорної скриньки», а «свобода рук» для дій у своїх інтересах при вирішенні фундаментальних та актуальних завдань розвитку та безпеки народів культурно-цивілізаційного світу. Вочевидь, створення умов стратегічного відродження та розвитку потребує відновлення як внутрішнього, так і зовнішнього контуру розвитку, поєднання врахування процесів, що знаходяться в умовах управління, самоуправління та не управління.

Відновлення керованості політико-економічними процесами нині характеризується як загальними закономірностями, і специфічними умовами. Так, ситуація збагачується і спадщиною попередніх періодів, і особливостями розміщення продуктивних сил, і «деревом цілей»: і реальних, і декларованих. При цьому змінюється діапазон конкретних можливостей та ризиків, на стан, ієрархію та динаміку яких впливає управління. Організація ефективного застосування технологій «м'якого» впливу вимагає адекватного використання позаінституціональних форм. При цьому навіть ситуативний вплив, заснований, зокрема, на реакції на слабопередбачувані соціетальні зміни, повинен включати

заздалегідь розроблені і підготовлені моделі впливу, в чиїх інтересах буде здійснювати зміни. Зокрема, чи відбуватимуться вони в корінних інтересах народів світу або ж транснаціональних корисливо-олігархічних кланів. «Місце» кожного з них, рівень і спосіб життя людей в ньому. Здатність народу до політико-економічної самоорганізації має властивість ставати неодмінною умовою якісної реалізації інших напрямів його творчої активності. виживання. Навпаки, формування соціально-політичної культури інфантилізму та утриманства, очікування «манни небесної» ведуть до угоди перед сильними на даний момент та зрадою корінних інтересів народу заради сьогочасного благополуччя.

Проблема чергового імпульсу до реформаторських інновацій має два підрівні. Перший пов'язаний з підтримкою умов саморозгортання «імунної системи» економіки, стихійного відторгнення нежиттєздатних виробництв; тут провідними важелями стають природна активність новаторів, заповзятливість організаторів, стимули трудовий активності. Соціогосподарська спільнота сама може впоратися з деякими перешкодами, локалізувавши їх та викликавши компенсаційні дії контрагентів. Другий рівень формується необхідністю корекції як економіко-організаційними, так і позаекономічними засобами. У кризові періоди роль другого підрівня зростає, вимагаючи уточнення місця держави, регіонів та міст у державному та муніципальному підприємстві. Водночас застосування арсеналу кооперування, м'якого управління та підтримки балансу (зокрема планування) виявляється необхідною умовою використання на індивідуальному та соціальному рівнях розумових/інтелектуальних задатків, переростання їх у суспільно значущі здібності людського розуму. Якість стратегічного управління під час форсованих трансформацій здатне виявитися у результаті вирішальним чинником перетворень. Зміни геостратегічного регіонального позиціонування за міжпарадигмального переходу завжди супроводжує посилення соціально-економічної невпорядкованості, хаотичності. Ефективне управління хаосом при цьому передбачає пріоритетність гнучкості, включення стимулювання бажаних поведінки, подій та процесів, підтримки балансу між технікою змін, тактикою дій, стратегією та мегастратегією трансформацій.

Причому формування об'єктивної потреби суспільства в пошуку, розвитку та реалізації мак-

симальної площі наявної обдарованості означають, по-перше, необхідність доступності суспільних можливостей розвитку для кожного (незалежно від достатку, сімейних і кланових зв'язків), по-друге, виведення розумної ініціативи кожного за межі вузькоробочих функцій, по-третє, організаційно-управлінських рішень та здійснення народного контролю за менеджерами. Зрештою, потрібно мінімізувати витрачання життєвої енергії на вирішення рутинних (зокрема, побутових) питань, створивши умови для переміщення її спрямованості на творчість, насамперед – духовну, морально-інтелектуальну: як відомо, лідирують ті, хто створює ідеї та смисли, формує правила; аутсайтери тиражують речі. Відповідно треба забезпечити як перехід пріоритетного акцентування від покірнього репродукування до масового інноваційного продукування, в т. ч. шляхом залучення широких мас трудящих у організаційно-управлінську творчість, і ресурсну інтеграцію і оптимізацію. Забезпечення ефективності діяльності на досягнутому етапі цивілізаційного розвитку не дозволяє задовольнятися вузькоспеціалізованим натягуванням. Перенесення підходів, відомостей і навичок з однієї сфери знань до іншої, часті перемикання у процесі праці, гнучкість переналадження вводять глибину освоєння до ознак професіоналізму. Уміння покластися він, колектив і суспільство стягує виховання, зокрема, вміння відбирати відомості та критичність сприйняття. Захист державності вимагає і громадянської активності, і набуття міцних концептуально-методологічних знань.

Стратегічне цілепокладання – суттєва характеристика як стану, а й устремління (отже, динаміки) держави. Держава «опускається з надбудови в базис», аж ніяк не задовольняючись питаннями політики та влади, але беручи активну участь у господарському регулюванні, співвідношенні попиту та пропозиції, ціноутворенні. ДМК вже свідчить про наростання єдності держави та монополій. Пізніше зазначене Д. Ейзенхауером перетворення військово-промислового комплексу на фактор, що диктує дії державі, ускладнює боротьбу за дійсне народовладдя. Держплан – один із інструментів приборкання олігархічної змови, елемент підкорення приватної ініціативи загальнонародним інтересам і оптимізації дій, використання ресурсної бази. Початок 21 століття ознаменовано не просто підвищенням концентрації капіталу,

але посиленням шляхів злиття могутності коштів приватного та приватного впливу. Нині ситуація повертається до положення глобального балансу – вже не за двостороннього (соціалістичного та капіталістичного таборів), а за багатополісної «геометрії сили». Захист співгромадян за колосальної розділеності народу об'єктивно теж став серйозною відповідальністю. Якісне соціально-економічне планування пов'язує стратегію, тактику та оперативку перетворень. Повсякденність і стратегування перемижуються, сприйняття суспільного простору спресовується, а час ухвалення вірних рішень скорочується. Доводиться заздалегідь прораховувати можливі варіанти відповідей для їхнього «блокового» застосування у відповідному випадку, komponуючи завчасність та гнучкість. Відповідно, планування – важлива частина гри на випередження. Індикатори планування органічні при відображенні умов, цілей, можливостей та ризиків періоду. Потенціал стійкості та розвитку за участю в інтеграційних процесах постглобального рівня та якості багато в чому забезпечується розмаїттям моделей життєустрою та поєднанням освоєння новітніх укладів з вирощуванням інноваційних форм базовими ціннісно-смісловими комплексами. Тим часом підвищення як інтенсивності комунікацій, так і ступеня взаємозалежності відбувається за складного переплетення трансформаційних тенденцій, в яких перемагають риси постглобалізму. Відповідно, зараз науковою методологією обґрунтовано неефективність для прийняття та здійснення стратегій отримання «розірваних» знань про ситуацію, коли її різні сторони вивчаються ізольовано один від одного, а теоретичний синтез для створення уявлення на основі відокремлено отриманих знань про нього відкладається на якийсь час після осмислення та систематизації аналітиком. Отже, необхідно змінити традиційний підхід наукових досліджень та вимоги до обробки та організації отриманого стратегічного рівня знання. А методи, розвинені у сфері діяльності, можуть ефективно застосовуватися у зовсім іншій: існує безліч форм раціональності, які зводяться друг до друга. Застосування ж у підготовці та здійсненні управлінських композицій методології дозволяє відокремити головне від другорядного, закономірне від випадкового, забезпечуючи правильне розуміння суті процесів та тенденцій, а також точну оцінку можливості на них впливу з прогнозованим результатом.

Якісне соціально-економічне планування пов'язує стратегію, тактику та оператику перетворень. Повсякденність і стратегування пере-межовуються, сприйняття суспільного простору спресовується, а час ухвалення вірних рішень скорочується. Доводиться заздалегідь прорахувати можливі варіанти відповідей для їхнього «блокового» застосування у відповідному випадку, компонуючи завчасність та гнучкість. Відповідно, планування – важлива частина гри на ви-передження. Індикатори планування органічні при відображенні умов, цілей, можливостей та ризиків періоду. Потенціал стійкості та розвитку за участю в інтеграційних процесах постгло-бального рівня та якості багато в чому забез-печується розмаїттям моделей життєустрою та поєднанням освоєння новітніх укладів з виро-щуванням інноваційних форм базовими цінніс-но-смысловими комплексами. Тим часом підви-щення як інтенсивності комунікацій, так і ступеня взаємозалежності відбувається за складного переплетення трансформаційних тенденцій, в яких перемагають риси постглобалізму. Разом з тим, співвідношення аспектів (в т.ч. соціальних та індивідуальних) конкурентоспроможності для культурно-цивілізаційних світів є різним і рух-ливим. Причому стріла історії летить все швид-ше: трансформації все швидше. І саме періо-ди максимального наростання розгулу не лише природних, а й соціальних стихій містять потен-ціал катастрофічного зламу рівноваги та руйну-вання гармонійного стану суспільного балансу. Згасання ж найважливіших ознак соціальнос-ті корелює з назріванням соціальних катакліз-мів стратегічного значення (за деякими спосте-реженнями, що тісно пов'язані з природними). Відповідно, зараз науковою методологією об-ґрунтовано неефективність для прийняття та здійснення стратегій отримання «розірваних» знань про ситуацію, коли її різні сторони вивча-ються ізольовано один від одного, а теоретичний синтез для створення уявлення на основі відо-кремлено отриманих знань про нього відклада-ється на якийсь час після осмислення та систе-матизації аналітиком. Отже, необхідно змінити традиційний підхід наукових досліджень та вимо-ги до обробки та організації отриманого страте-гічного рівня знання. А методи, розвинені у сфері діяльності, можуть ефективно застосовуватися у зовсім інший: існує безліч форм раціональнос-

ті, які зводяться друг до друга. Застосування ж у підготовці та здійсненні управлінських компози-цій методології дозволяє відокремити головне від другорядного, закономірне від випадкового, за-безпечуючи правильне розуміння суті процесів та тенденцій, а також точну оцінку можливості на них впливу з прогнозованим результатом. На-впаки, «простенька» наука результативною мо-же лише ситуативно, збиваючись на загальнові-домі факти і пропонуючи нехитрі стратегії. Отже, велике значення щодо стратегічного аналізу має адекватна викликам часу організація мислення, його налаштування на операційному, наочному і власне рефлексії рівнях.

Рефлексія як осмислення суб'єктом своєї по-шукової активності є основою зрілої методології. Саме кардинальна різниця між свідомістю науко-вим (рефлексивним) та різними варіантами до-наукового дозволяє реагувати на причини явищ і на процеси, а не їх прояви. Основними орієнти-рами тут виступають три рівні існування: минуле (попередні стани), майбутнє (напрямок розвит-ку) та сьогодення (функціонування), яке виникає мінливим моментом між минулим і майбутнім. Використання ж різноспрямованих сил та соці-етальних можливостей може передбачати орі-єнтацію на гнучке поєднання ресурсів соціальної дійсності та механізмів м'якої та жорсткої влади в рамках «smart power» (розумної влади) із засто-суванням діапазону дій, які прямо не спрямовані виключно на боротьбу за голоси. У цій ситуації для успішного проведення своєї чергової модерніза-ції та використання соціальної творчості як її най-важливішого чинника регіон має культивувати механізми не «зобов'язувати», а спрямовувати, зацікавлювати. Так, для організації форм творчої активності необхідно визначитися з її спрямова-ністю, каналами, об'єктами та суб'єктами. У цій ситуації для успіху не обов'язково щоразу потріб-ний новий проект; люди, готові до участі у ньому; відповідну організаційну структуру. Необхідність переходу від звичного раніше адміністрування до інноваційно-синергетичного управління призво-дить до заміни «жорстких» соціальних техноло-гій «м'якими». Проте «м'який» вплив передбачає визнання суб'єктивності, неповноти та внутріш-ньої обмеженості уявлень кожного, необхідності налагодження командної гри, партнерства та ко-ординації. Забезпечення сталого підйому потре-бує використання можливостей прогнозування і

проектування. Планування як інвестицій, і витрат людського часу перебувають у центрі процесу процедур стратегічного мислення. Не лише виробниче, а й фінансове планування беруть участь у здійсненні стратегічного управління. Разом про те, планування зберігає свої якісні характеристики, залишаючись безперервним, наскрізним, системним, різнорівневим, інтерактним тощо.

Характерні риси планування проявляються відповідно до дерева інтересів, цілей та завдань. Стратегічне цілепокладання – суттєва характеристика не тільки стану, а й устремління (отже, динаміки) на макро– та мікрорівнях. Вочевидь, що наростання валу потенційних інновацій потребує як підвищення ритму безпосередньої організаційно–управлінської роботи, а й відповідальності у системному прогнозуванні. Тим часом часто «більшість менеджерів схильна жертвувати щонайменше частиною прибутку в ім'я забезпечення собі прийнятної якості ділового життя» [6, с. 122].

Однозначність причинно–наслідкових зв'язків (модель «дерева») у суспільстві давно переросла в модель «куща» (що характеризує соціальність, що виросла до багатофакторності) та «різому» стохастичного стану соціальності, де сплетені найхимерніші поєднання логіки буття. Майже будь–яка нирка може прокинутися, давши початок новому розвитку. При постглобальності ніхто не має права претендувати на привілейоване становище, але кожен по–своєму унікальний, а успіх цілком закономірно увінчує принципово гетерогенні утворення. Одночасно наростає значення особливостей, пов'язаних із рисами «командної гри» за наявності кількох суб'єктів зі своїми інтересами та цілями. При цьому постглобальний міжпарадигмальний стрибок означає вже не просто перехід політико–економічного лідерства від одного до іншого, а зміну типу структурування та пріоритетів, що безпосередньо втілюється у типі усвідомлення та сприйняття економічних реалій. Тобто конкурентна боротьба йде аж ніяк не за точніше та своєчасне оволодіння якоюсь однією моделлю, а між кардинально різними підходами. Безглуздо дотримуватися зовнішнього канону, необхідний комплекс рішень, що дозволяють у конкретних умовах об'єднати посткризові логіки та розвитку. Відповідно, універсалізм підходів залишається у минулому, рух до логіки свободи є відмовою від єдності будь–якого базису розвитку. Перехідний міжпарадигмальний період – це

«повернення до себе», і проведення модернізації на власній основі. Очевидно, це кардинально ускладнює планування. При цьому перспективи всесвітніх трансформацій, що почалися, багато в чому безпосередньо залежать від того, хто і в чий інтересах стане їх здійснювати, а також інтерпретувати, отже – від боротьби головних претендентів на лідирування у проведенні та осмисленні зрушень. Причому жодна група управлінців може бути «верховним деміургом»; з кожною новою контролюючою інстанцією додатково мультиплікуються суспільні відносини, які у свою чергу виходять з–під контролю. А ось наявність органічного комплексу громадських регуляторів (в т.ч. на основі інструментарію планування) – умова прогресу, ускладнення цих регуляторів – ознака прогресу, необхідність відповідності системи керованої цілісності. Більше того, що більш відповідним конкретиці стає рішення, то багатший арсенал можливостей воно відкриває. Бо чим більше підстав у суспільства, чим складнішою є внутрішня структура, тим вона стійкіша в періоди та відносної стабільності, і форсованих змін, тим спроможніша до розвитку.

Вдосконалення планування як елемент розвитку організаційно–управлінських відносин має відображати трансформації, що відбуваються. Парадигмальність змін включає кардинальні трансформації у способі виробництва та обміну, а й у ролі, структурі, організації та регулюванні економічних відносин. Плідне використання можливостей епохи орієнтує як у культивування творчих сил господарського саморозвитку, і на концентрацію ресурсно–методологічних баз на «точках розвитку». Благотворне для позитивних змін середовище та динаміка кластерів зростання – пріоритет організаційно–управлінського пошуку, що гнучко відбивається у системі прогнозування [7–16]. Відповідно, необхідне комплексне створення умов не просто для впровадження передових техніко–технологічних укладів, але для просоціального розвитку та реалізації людиною своїх здібностей, свідомої передачі їм суспільству обдарувань. Тим самим для використання наявного і залучення можливого науково–інтелектуального потенціалу, а також запобігання «втечам мозку» необхідно аж ніяк не копіювання плідних у якомусь соціокультурному та політико–економічному середовищі штампів і стереотипів, а створення умов підйому та вирощування сво–

го творчого потенціалу. Насамперед, – забезпечення умов життєдіяльності та стимулювання розвитку та реалізації в просоціальних формах обдарованості кожного. Відповідно, стратегічне суперництво переломлюється у соціальному розкритті індивідуальних обдарувань. З одного боку, як і раніше, пріоритетні системоутворюючі суспільні відносини (зокрема, праці, власності та управління), з іншого ж – наростає вплив раніше допоміжних ігрових та освітніх сфер життєдіяльності. Характерні особливості постглобальності, зокрема, деякий ізоляціонізм та зосередженість на вирішенні внутрішніх проблем життєустрою та розвитку, перевага ендегенних варіантів оперування потенціалом, поживлення ідеалів накопичення внутрішніх творчих сил суспільства, розумного протекціонізму та самодостатності – підштовхує до переоцінки та геостратегічних розмежувань. Ринковий фундаменталізм у своїй йде у минуле чи займає скромне місце підсобного інструменту політико-економічного усвідомлення що відбувається і передбачення майбутнього і спрямованого формування його.

Висновки

Концентрація ресурсів на ключових для відродження та розвитку напрямках потребує оптимізації дій, отже, точного та своєчасного прогнозу та плану. Удосконалення процесу планування – природна складова розвитку організаційної культури. Разом із нарощуванням методології впливу, розширенням його ресурсного арсеналу збільшується діапазон і можливостей та ризиків. І нині ступінь розвитку людської могутності при невідконтрольності процесів її використання загрожує знищенням людства та довкілля у планетарному масштабі. Зростають і ризики регресу ойкумени, і навіть посилення тенденцій стагнації життя. Відсутність ефективного планування сприяє і непродуктивному застосуванню наявного суспільного багатства, і розбалансуванню як економічного, і всього життя. Зокрема, недостатньо раціонально витрачаються і людський потенціал, і наявні природні копалини, і техніко-технологічні можливості. Одночасно накопичуються і ризики від зволікання у проведенні назрілих реформ в організації та регулюванні політико-економічного життя ойкумени.

Якість стратегічного управління під час форсованих трансформацій здатне виявитися у ре-

зультаті вирішальним чинником перетворень. Зміни геостратегічного регіонального позиціонування за міжпарадигмального переходу завжди супроводжує посилення соціально-економічної неупорядкованості, хаотичності. Ефективне управління хаосом при цьому передбачає пріоритетність гнучкості, включення стимулювання бажаних поведінки, подій та процесів, підтримки балансу між технікою змін, тактикою дій, стратегією та мегастратегією трансформацій. Посилення тенденцій постглобалізації політичного стану ойкумени пов'язане з перебудовою як усталеної практики міжнародних відносин, так і звичних уявлень про нормативний світоустрій. Виникнення нових систем стримувань і противаг відбувається через сонми конфліктів (включаючи і проксі-протистояння). Разом з тим, перехід до реалізації варіантів моделі «ризом» характерно для накладання рис постіндустріальності, постглобальності і, загалом, постсучасності саме тому, що дозволяє (зокрема, шляхом використання інструментарію планування) та розширити діапазон залучуваних ресурсів ендегенного соціально-економічного розвитку, нарощувати переваги та успішно запобігати, локалізувати та сприяти різноманітності проявів суспільного та індивідуального життя.

Список використаних джерел

1. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
2. Геєць, В. Ознаки соціальної якості життя воєнного часу в Україні й завдання її повоєнного піднесення // Економіка України, 2024. Т. 67. № 4 (749). С. 3–35. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.04.003>
3. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М. : Альпина Бизнес Бук, 2007. 370 с.
4. Шедяков В.Е. Организационно-управленческие ресурсно-методологические возможности обеспечения конкурентоспособности // Theoretical and practical aspects of the development of modern science: the experience of countries of Europe and prospects for Ukraine / Scient. ed. and project dir. A. Jankovska. Part I. Riga: Baltija Publishing, 2018. P. 495–517. DOI: [dx.doi.org/10.30525/978-9934-571-30-5_25](https://doi.org/10.30525/978-9934-571-30-5_25)
5. Shedyakov V. Organizational-managerial work during transformations' processes // National and

international imperatives of ensuring sustainable development of socio-economic and ecological systems in the face of structural transformation. Higher School of Security and Economics. Plovdiv: HSSE Publishing Complex, 2024. P. 94–108. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14537820>

6. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985. 327 с.

7. Hussey, D. Strategy and Planning. Chichester, New York, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto: John Wiley & Sons Ltd., 1999. 289 p.

8. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. NJ, USA: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1994. 458 p.

9. Линдгрэн М., Бандхольд, Х. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. М.: Олимп – Бизнес, 2009. 256 с.

10. Магданов П.В. Современный подход к стратегическому планированию // *Ars administrandi*. 2011. № 1. С. 11–26.

11. Шедяков В.Е. Планирование в нестабильной экономике: возможности и границы // *Prognostication and planning of economic development: microeconomic and macroeconomic levels* / ed. by J. Zukovskis, K. Shaposhnykov ; Aleksandras Stulginskis University, Business and Rural Development Management Institute. Kaunas: Baltija Publishing, 2019. Vol. I. P. 240–256.

12. Шедяков В.Е. Каким нужен Госплан? // *Science of XXI century: development, main theories and achievements: Proceed. of II Intern. Scient. and Theor. Conf. Helsinki, 2022. Vol. 1. P. 9–13. DOI: 10.36074/scientia-24.06.2022*

13. Шедяков В.Е. Образ будущего, стратегическое планирование и социальные коммуникации: единство объективного и субъективного // *Formation of innovative potential of world science: Proceed. of II Intern. Scient. and Theor. Conf. 2021. Vol. 2. P. 24–28. DOI: 10.36074/scientia-26.11.2021*

14. Шедяков В.Е. Прогнозирование, моделирование, анализ и программирование потенциала будущего, путей его построения в футуродиагностике. Features of the development of modern science in the pandemic's era: *Proceed. of II Intern. Scient. and Theor. Conf. Berlin, 2022. Vol. 1. P. 15–19. DOI: 10.36074/scientia-15.07.2022*

15. Шедяков В.Е. Облик будущего и возможности исследовательского аппарата футуродиагностики общественного развития // *Scientific practice: modern and classical research methods: Proceed. of III Intern. Scient. and Pract. Conf. Boston, 2022. P. 122–125. DOI: 10.36074/logos-16.09.2022*

16. Шедяков В.Е. О роли Сверхпроекта для системы стратегических целеполагания и планирования. Features of the development of modern science in the pandemic's era: *Proceed. of I Intern. Scient. and Theor. Conf. Berlin, 2021. Vol. 1. P. 10–14. DOI: https://doi.org/10.36074/scientia-03.12.2021*

References

1. Tompson, A.A., Strickland, A.D. (1998). *Strategicheskiy menedzhment. Iskustvo razrabotki i realizatsii strategii*. [Strategic Management: The Art of Developing and Implementing Strategies. Moskva: Banka I birzhi, UNITI. [in Russian]

2. Heyets, V. (2024). Oznaky sotsial'noyi yakosti zhyttya voyennoho chasu v Ukraini y zavdannya yiyi po-voyennoho pidnesennya. [Features of the social quality of life in Ukraine during wartime and the task of its post-war improvement]. *Ekonomika Ukrainy*, (67 – 4 / 749), 3–35. [in Ukrainian] DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.04.003>

3. Deming, E. (2007). *Vykhod iz krizisa: Novaya paradigma upravleniya lyud'mi, sistemami i protsessami*. [Out of the crisis: A new paradigm for managing people, systems and processes]. Moskva: Al'pina Biznes Buk. [in Russian]

4. Shedyakov, V.E. (2018). *Organizatsionno-upravlencheskiye resursno-metodologicheskiye vozmozhnosti obespecheniya konkurentosposobnosti*. [Organizational-managerial resource and methodological capabilities to ensure competitiveness]. [in Russian] Theoretical and practical aspects of the development of modern science: the experience of countries of Europe and prospects for Ukraine / Jankovska, A. (scient. ed. and project dir.), (I). Riga: Baltija Publishing, 495–517. DOI: [dx.doi.org/10.30525/978-9934-571-30-5_25](https://doi.org/10.30525/978-9934-571-30-5_25)

5. Shedyakov, V.E. (2024). *Organizational-managerial work during transformations' processes. National and international imperatives of ensuring sustainable development of socio-economic and ecological systems in the face of structural transformation. Higher School of Security and Economics. Plovdiv: HSSE Publishing Complex, 94–108. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14537820*

6. Akoff, R. (1985). *Planirovaniye budushchego korporatsii*. [Planning the Future of the Corporation]. Moskva: Progress. [in Russian]

7. Hussey, D. (1999). *Strategy and Planning*. Chichester, New York, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto: John Wiley & Sons Ltd.

8. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. NJ, USA: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

9. Lindgren, M., Bandkhol'd, H. (2009). Stsenarnoye planirovaniye. Svyaz' mezhdud budushchim i strategiyey. [Scenario planning. The connection between the future and strategy]. Moskva: Olimp – Biznes. [in Russian]

10. Magdanov, P.V. (2011). Sovremennyy podkhod k strategicheskomu planirovaniyu. [Modern approach to strategic planning]. [in Russian] Ars administrandi, (1), 11–26.

11. Shedyakov, V.E. (2019). Planirovaniye v nestabil'noy ekonomike: vozmozhnosti i granitsy. [Planning in an Unstable Economy: Possibilities and Limits]. [in Russian] Prognostication and planning of economic development: microeconomic and macroeconomic levels / Zukoyskis, J., Shaposhnykov, K. (eds.); Aleksandras Stulginskis University, Business and Rural Development Management Institute. Kaunas: Baltija Publishing, (1), 240–256.

12. Shedyakov, V.E. (2022). Kakim nuzhen Gosplan? [What kind of State Planning Committee is needed?] [in Russian] Science of XXI century: development, main theories and achievements: Proceed. of II Intern. Scient. and Theor. Conf. Helsinki, (1), 9–13. DOI: 10.36074/scientia–24.06.2022

13. Shedyakov, V.E. (2021). Obraz budushchego, strategicheskoye planirovaniye i sotsial'nyye kommunikatsii: yedinstvo ob'yektivnogo i sub'yektivnogo. [The image of the future, strategic planning and social communications: the unity of the objective and subjective]. [in Russian] Formation of innovative potential of world science: Proceed. of II Intern. Scient. and Theor. Conf. Tel Aviv, (2), 24–28. DOI: 10.36074/scientia–26.11.2021

14. Shedyakov, V.E. (2022). Prognozirovaniye, modelirovaniye, analiz i programmirovaniye potentsiala budushchego, putey yego postroyeniya v futurodiagnostike. [Forecasting, modeling, analysis and programming

of the potential of the future, ways of its construction in future–diagnostics]. [in Russian] Features of the development of modern science in the pandemic's era: Proceed. of II Intern. Scient. and Theor. Conf. Berlin, (1), 15–19. DOI: 10.36074/scientia–15.07.2022

15. Shedyakov, V.E. (2022). Oblik budushchego i vozmozhnosti issledovatel'skogo apparata futurodiagnostiki obshchestvennogo razvitiya. [The image of the future and the possibilities of the research apparatus of future–diagnostics of social development]. [in Russian]. Scientific practice: modern and classical research methods: Proceed. of III Intern. Scient. and Pract. Conf. Boston, 122–125. DOI: 10.36074/logos–16.09.2022

16. Shedyakov, V.E. (2021). O roli Sverkhproyekta dlya sistemy strategicheskikh tselepolaganiya i planirovaniya. [On the role of the Superproject for the system of strategic goal setting and planning]. [in Russian] Features of the development of modern science in the pandemic's era: Proceed. of I Intern. Scient. and Theor. Conf. Berlin, (1), 10–14. DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia–03.12.2021>

Дані про автора

Шедяков Володимир Євгенович,

доктор соціологічних наук, кандидат економічних наук, незалежний експерт

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2779-3736>
e-mail: shedyakov1@gmail.com

Data about the author

Vladimir Shedyakov,

doctor of sociological sciences, candidate of economic sciences, Freelancer scientist

e-mail: shedyakov1@gmail.com

УДК 32:339"364"(477)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18038119>

ГАЗУДА Л. М.
ЗАВАЦЬКИЙ М. Ю.
ДАН С. Ю.

Проблеми торговельної політики України в умовах воєнного часу

Предметом дослідження є проблеми торговельної політики України в умовах воєнного часу.

Метою дослідження є визначення способів і напрямів подолання проблем торговельної політики України в умовах воєнного часу.

Методи дослідження. У статті використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

Результати роботи. У статті визначені проблеми, з якими зіткнулася торговельна політика України в умовах воєнного часу. Зокрема, це логістичні обмеження та руйнування інфраструктури,

зміни структури торгівлі, фінансових та валютних обмежень, проблеми регулювання та управління. Охарактеризовані напрями і способи подолання викликів у торговельній політиці України під час війни.

Висновки. У воєнний час торговельна політика України зіткнулася із серйозними викликами, що зумовлені руйнуванням виробничих потужностей, порушенням логістичних ланцюгів та зміною структури попиту. Існує першочергова необхідність у переорієнтації експорту на країни ЄС, а також диверсифікації торговельних партнерів для зменшення залежності від окремих ринків. Водночас, імпорт повинен бути структурований з урахуванням потреб оборони, енергетичної безпеки та забезпечення населення товарами першої необхідності. Державне регулювання зовнішньоторгівельної діяльності потребує адаптації до воєнних реалій, включаючи спрощення митних процедур, підтримку експортерів та стимулювання імпортозаміщення. Важливим є використання інструментів торговельної дипломатії для отримання преференцій та підтримки від міжнародних партнерів. Подальше відновлення та розвиток торговельної політики України потребує комплексного підходу, що поєднує короткострокові заходи реагування на кризові ситуації з довгостроковою стратегією інтеграції до європейського та світового економічного простору. Необхідно забезпечити прозорість та передбачуваність торговельних правил, а також створити сприятливі умови для залучення інвестицій у виробничий сектор. Ефективна торговельна політика є головним фактором для забезпечення економічної стійкості та відновлення України після війни.

Ключові слова: торговельна політика, логістика, інтеграція, війна, диверсифікація, внутрішнє виробництво, економічна стійкість, преференції, криза, торговельні правила.

LESIA HAZUDA
MYKHAILO ZAVATSKYI
SELINA DAN

Problems of Ukraine's trade policy in wartime

The subject of the study is the problems of Ukraine's trade policy in wartime.

The purpose of the study is to determine the ways and directions of overcoming the problems of Ukraine's trade policy in wartime.

Research methods. The article uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of data generalization.

Results of the work. The article identifies the problems that Ukraine's trade policy faced in wartime. In particular, this concerns logistical restrictions and destruction of infrastructure, changes in the structure of trade, financial and currency restrictions, problems of regulation and management. Possible directions and ways of overcoming challenges in Ukraine's trade policy during the war are characterized.

Conclusions. During wartime, Ukraine's trade policy faced unprecedented challenges caused by the destruction of production facilities, disruption of logistics chains, and changes in the structure of demand. There is a primary need to reorient exports to EU countries, as well as diversify trade partners to reduce dependence on separate markets. At the same time, imports should be structured taking into account the needs of defense, energy security, and providing the population with essential goods. State regulation of foreign trade activities requires adaptation to wartime realities, including simplifying customs procedures, supporting exporters, and stimulating import substitution. It is important to use trade diplomacy tools to obtain preferences and support from international partners. Further restoration and development of Ukraine's trade policy requires a comprehensive approach that combines short-term crisis response measures with a long-term strategy for integration into the European and global economic space. It is necessary to ensure transparency and predictability of trade rules, as well as create favorable conditions for attracting investment in the manufacturing sector. An effective trade policy is the main factor in ensuring economic stability and Ukraine's recovery after the war.

Keywords: trade policy, logistics, integration, war, diversification, domestic production, economic sustainability, preferences, crisis, trade rules.

Постановка проблеми. Україна, зіткнувшись із викликами воєнного часу, переживає глибокі трансформації у всіх сферах, зокрема й у торговельній політиці. Зруйнована інфраструктура, порушені логістичні ланцюжки та внутрішнє переміщення населення суттєво вплинули на здатність країни здійснювати зовнішньоекономічну діяльність. Необхідність переорієнтації на нові ринки збуту, адаптація до змін у попиті та пропозиції, а також забезпечення економічної безпеки держави потребують від України швидких та ефективних рішень у сфері торговельної політики. У відповідь на ці виклики, Україна активно впроваджує низку заходів для підтримки та відновлення торговельних потоків. Урядові програми спрямовані на стимулювання внутрішнього виробництва, спрощення процедур експорту та імпорту, а також залучення інвестицій у стратегічно важливі галузі. Важливим елементом є розширення співпраці з міжнародними партнерами, зокрема з країнами Європейського Союзу, які надали Україні безмитний доступ до своїх ринків.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукові дослідження у сфері торговельної політики України в умовах воєнного часу (Алькема В.Г., Жарнікова А.І., Макогон Ю.В., Павленко О.М., Солоненко А.В., Харечко Т.І.) підкреслюють необхідність гнучкого та адаптивного підходу, активної підтримки експортерів, модернізації інфраструктури та поглиблення інтеграції до європейського економічного простору. Однак, не визначено конкретні напрями подолання проблем торговельної політики України в умовах воєнного часу і тому вони потребують подальших досліджень.

Мета статті – визначення способів і напрямів подолання проблем торговельної політики України в умовах воєнного часу.

Виклад основного матеріалу. Торговельна політика України в умовах воєнного часу зіткнулася з проблемами, які можна згрупувати за кількома основними напрямками:

1. Логістичні обмеження та руйнування інфраструктури:

– Блокада портів: російська агресія призвела до блокади українських морських портів, які раніше були основними каналами експорту зерна, металів та іншої продукції. Це суттєво обмежило обсяги експорту та збільшило логістичні витрати.

– Руйнування транспортної інфраструктури: бомбардування та бойові дії призвели до руйнування доріг, мостів, залізничних колій та ін-

шої транспортної інфраструктури, що ускладнило внутрішню та зовнішню торгівлю.

– Збільшення витрат на транспортування: переорієнтація експортних потоків на альтернативні маршрути (автомобільний, залізничний транспорт через західні кордони) призвела до збільшення транспортних витрат, що зменшило конкурентоспроможність українських товарів.

– Черги на кордонах: збільшення обсягів вантажів, що перетинають західні кордони України, призвело до утворення великих черг, затримок у доставці та збільшення витрат на зберігання товарів.

2. Зміна структури торгівлі:

– Падіння експорту металургії: руйнування металургійних підприємств на сході України, які були основними експортерами металу, призвело до скорочення експорту цієї продукції.

– Залежність від «зернового коридору»: Україна стала залежною від функціонування «зернового коридору» для експорту зерна. Будь-які збої в роботі цього коридору негативно впливають на експортні надходження та продовольчу безпеку країни.

– Втрата традиційних ринків: війна призвела до втрати традиційних ринків збуту на сході та півдні України.

– Зростання імпорту важливих товарів: збільшився імпорт енергоносіїв, палива, медикаментів, гуманітарної допомоги, що створює тиск на платіжний баланс.

3. Фінансові та валютні обмеження:

– Дефіцит бюджету: збільшення державних витрат на оборону та соціальний захист населення призвело до великого дефіциту бюджету, який потребує зовнішнього фінансування.

– Валютні обмеження: Національний банк України запровадив валютні обмеження для стабілізації валютного ринку, які зможуть ускладнювати проведення зовнішньоторговельних операцій.

– Ризики неплатежів: війна збільшила ризики неплатежів за експортними контрактами, що потребує страхування експортних операцій.

4. Проблеми регулювання та управління:

– Нестабільність законодавства: війна призвела до частішої зміни регуляторних норм, що ускладнює ведення бізнесу та зовнішньоекономічної діяльності.

– Корупція та бюрократія: корупційні схеми та бюрократичні перешкоди ускладнюють митне оформлення товарів та отримання необхідних дозволів.

– Недостатня координація між різними державними органами: відсутність чіткої координації між

різними державними органами, що займаються регулюванням зовнішньої торгівлі, призводить до дублювання функцій та неефективності.

Збільшення перевірок та оформлення вантажів на західних кордонах України призводить до затримок і черг, що також збільшує витрати та час доставки. Війна призвела до значного скорочення експорту багатьох товарів, особливо тих, що вироблялися в регіонах, які постраждали від бойових дій.

Підсумовуючи, торговельна політика України в умовах воєнного часу зіткнулася з викликами, які потребують комплексних та оперативних рішень. Важливою є підтримка міжнародних партнерів, дерегуляція економіки, диверсифікація експортних ринків та розвиток логістичної інфраструктури.

Розглянемо низку можливих напрямів і способів подолання викликів у торговельній політиці України під час війни:

1. Диверсифікація ринків збуту та постачання:

– Акцент на ЄС: з огляду на отримання Україною статусу кандидата в члени ЄС, поглиблення економічної інтеграції з європейськими країнами є пріоритетним. Це: усунення торговельних бар'єрів, гармонізація стандартів і сприяння інвестиціям.

– Пошук альтернативних ринків: розширення експорту до країн Азії, Африки та Латинської Америки зможе допомогти компенсувати втрату традиційних ринків.

– Забезпечення ланцюгів постачання: розвиток нових логістичних маршрутів та партнерств для забезпечення безперебійного постачання товарів.

2. Підтримка внутрішнього виробництва:

– Стимулювання імпортозаміщення: надання пільг та підтримки підприємствам, які виробляють продукцію, що зможе замінити імпорт.

– Державні закупівлі: пріоритет у державних закупівлях для вітчизняних виробників.

– Доступ до фінансування: спрощення доступу до кредитів та грантів для підприємств, особливо для малого та середнього бізнесу.

3. Оптимізація митної політики:

– Спрощення митних процедур: зменшення бюрократичних перепон та прискорення митного оформлення товарів.

– Боротьба з контрабандою: посилення контролю на кордонах для запобігання нелегальному ввезенню товарів.

– Узгодження з нормами ЄС: адаптація митного законодавства до європейських стандартів.

4. Розвиток логістичної інфраструктури:

– Інвестиції в транспортну інфраструктуру: відновлення та модернізація доріг, залізниць, портів та аеропортів.

– Спрощення транзитних процедур: створення сприятливих умов для транзиту товарів через територію України.

– Страхування воєнних ризиків: укладення угод зі страховими компаніями для покриття ризиків, пов'язаних із воєнними діями.

5. Міжнародна підтримка:

– Залучення фінансової допомоги: переговори з міжнародними організаціями та країнами-партнерами для отримання фінансової підтримки.

– Торговельні угоди: укладення нових торговельних угод з країнами, зацікавленими в співпраці з Україною.

– Адвокація інтересів України: активна участь у міжнародних торговельних організаціях для захисту інтересів українських експортерів.

6. Адаптація до нових умов:

– Цифровізація торгівлі: розвиток електронної комерції та онлайн-платформ для підтримки експорту.

– Перекваліфікація кадрів: навчання та перекваліфікація працівників для роботи в нових умовах.

– Підтримка інновацій: стимулювання розробки та впровадження нових технологій у виробництво та логістику.

В умовах воєнного часу торговельна політика України зіткнулася з викликами, включаючи руйнування виробничих потужностей, логістичні обмеження та зміну структури експорту. Незважаючи на це, адаптація до нових реалій, лібералізація торгівлі з ЄС та іншими партнерами, а також пошук альтернативних маршрутів постачання дають можливість підтримати економічну стабільність.

Важливим є подальше поглиблення інтеграції з європейським ринком, диверсифікація експортних напрямків та стимулювання внутрішнього виробництва для забезпечення економічної стійкості та повоєнного відновлення України. Успішна торговельна політика стане головним фактором для відновлення економіки та забезпечення її сталого розвитку в майбутньому.

Висновки

У воєнний час торговельна політика України зіткнулася з безпрецедентними викликами, що зумовлені руйнуванням виробничих потужнос-

тей, порушенням логістичних ланцюгів та зміною структури попиту. Існує першочергова необхідність у переорієнтації експорту на країни ЄС, а також диверсифікації торговельних партнерів для зменшення залежності від окремих ринків. Водночас, імпорту має бути структурований з урахуванням потреб оборони, енергетичної безпеки та забезпечення населення товарами першої необхідності. Державне регулювання зовнішньоторгівельної діяльності потребує адаптації до воєнних реалій, включаючи спрощення митних процедур, підтримку експортерів та стимулювання імпортозаміщення. Важливим є використання інструментів торговельної дипломатії для отримання преференцій та підтримки від міжнародних партнерів. Подальше відновлення та розвиток торговельної політики України потребує комплексного підходу, що поєднує короткострокові заходи реагування на кризові ситуації з довгостроковою стратегією інтеграції до європейського та світового економічного простору. Необхідно забезпечити прозорість та передбачуваність торговельних правил, а також створити сприятливі умови для залучення інвестицій у виробничий сектор. Ефективна торговельна політика є головним фактором для забезпечення економічної стійкості та відновлення України після війни.

Список використаних джерел:

1. Алькема В. Г. Логістичне забезпечення міжнародної торгівлі. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2017. Вип. 46. С. 82–92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2017_46_12
2. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Каганець–Гаврилко Л. П., Ярема Т. В., Брензович О. І. Міжнародний інвестиційний менеджмент: підручник. Львів: Вид–во ННБК «АТБ», 2025. 193 с.
3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Каганець–Гаврилко Л. П., Гуштан Т. В., Крамченко Р. А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид–во ННБК «АТБ», 2023. 184 с.
4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Крамченко Р. А., Індус К. П., Василюха Н. В. Міжнародний менеджмент: підручник. Львів: Вид–во ННБК «АТБ», 2024. 192 с.
5. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Важинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид–во ННБК «АТБ», 2019. 258 с.
6. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Булеца Н. В., Ердельї О. П. Міжнародний тор-

говельний менеджмент: підручник. Львів: Вид–во ННБК «АТБ», 2024. 191 с.

7. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга–Прес, 2015. 324 с.

8. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 5/1(132). С. 58–62.

9. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид–во ННБК «АТБ», 2021. 189 с.

10. Тараненко І. В., Яременко С. С., Литвиненко О. Г., Дашевська О. В. та ін. Регіональна економіка: навч. посібник. К.: Кондор, 2013. 305 с.

References:

1. Alkema, V. H. (2017). Lohystychne zabezpechennya mizhnarodnoyi torhivli [Logistical support of international trade]. In Vcheni zapysky universytetu «KROK». Seriya: Ekonomika [Academic notes of the University «KROK». Series: Economics]: Vol. 46 (pp. 82–92). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2017_46_12 [in Ukrainian].
2. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Kahanets–Havrylko, L. P., Yarema, T. V., & Brenzovych, O. I. (2025). Mizhnarodnyy investytsiynny menedzhment [International investment management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets–Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A. (2023). Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kramchenko, R. A., Indus, K. P., & Vasylykha, N. V. (2024). Mizhnarodnyy menedzhment [International management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
5. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). Mizhnarodna ekonomika v tablytysyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh i prykladakh [International Economics in Tables, Schemes, Formulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
6. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Buletsa, N. V., & Erdelyi, O. P. (2024). Mizhnarodnyy torhovelnnyy menedzhment [International Trade Management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].
7. Kolodiychuk, A. V. (2015). Innovatsiynny rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni

umov nedoskonaloyi konkurenciyi [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

8. Kolodiychuk, A. V. (2012). Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky [Information as a factor of innovation development of the economy]. In Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

9. Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

10. Taranenko, I. V., Yaremenko, S. S., Lytvynenko, O. H., & Dashevskya, O. V., et al. (2013). Rehional'na ekonomika [Regional economy]: Textbook. Kyiv: Condor. [in Ukrainian].

Дані про авторів

Газуда Леся Михайлівна,

д.е.н., професор, професор кафедри економіки, підприємництва та торгівлі, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ORSID: <https://orcid.org/0000-0003-2469-3748>

e-mail: lesya.gazuda@uzhnu.edu.ua

Завацький Михайло Юрійович,

магістр, економічний факультет, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

e-mail: lesya.gazuda@uzhnu.edu.ua

Дан Селіна Юріївна,

магістр, економічний факультет, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

e-mail: lesya.gazuda@uzhnu.edu.ua

Data about the authors

Lesia Hazuda,

Dr.Sci. of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Trade of the Uzhgorod National University

e-mail: lesya.gazuda@uzhnu.edu.ua

Mykhailo Zavatskyi,

Master of the Faculty of Economics of the Uzhgorod National University»

e-mail: lesya.gazuda@uzhnu.edu.ua

Selina Dan,

Master of the Faculty of Economics of the Uzhgorod National University»

e-mail: lesya.gazuda@uzhnu.edu.ua

ЗМІСТ

Макроекономічні аспекти сучасної економіки

КЛИМЕНКО Н. А., НЕГРЕЙ М. В., КРАВЧЕНКО В. М., КОВАЛЬ П. В. Фінансова стійкість агропромислових компаній в умовах макроекономічних потрясінь в Європі та Україні.....	5
ГАЙДАЙ С. О. Особливості державного регулювання страхового ринку України.....	18
МОЛНАР О. С., ГАРАПКО М. С., ЗВОНАР О. А. Державна політика в сфері логістики та її роль у стимулюванні економічного розвитку.....	26
КИРЛИК Н. Ю. Глобалізація та логістичні процеси в економіці країни.....	31
АНДРІЄНКО А. О. Екоіндустріальні парки як інструмент структурної трансформації промисловості України в умовах євроінтеграції.....	36

Інноваційно-інвестиційна політика

ЧУПРИНА Х. М., НІКОЛАЙКО Д. М., ГУРА Є. Д., БОРОДАВКА О. Д. Прикладні аспекти інвайронментальної безпеки в сучасному будівельному середовищі.....	44
ПОКОЛЕНКО В. О., АНАНКО Є. І., КОВАЛЕНКО В. В., ГУЛЯЄВ Д. А. Стратегічні та інституційні аспекти трансформації стейкхолдерських концепцій у системі житлового будівництва.....	53

Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності

ЧУПРИНА Ю. А., ПОЛЗІКОВ М. О., ОКСЕНЧУК Р. О., АЛЕКСЄЄНКО В. О. Концептуалізація мультипроектної діяльності в будівельному секторі.....	62
КРУПСЬКИЙ В. С. Проект «Агро.хмара» – система організацій з виробництва насіння, добрив, устаткування.....	71
РИЖАКОВА Г. М., МАТВЕЇВ В. В., ІВІНСЬКИЙ Є. М., ЯКИМЧУК Т. В. Концептуальні основи та структурний аналіз економічної ролі мотиваційної системи персоналу в будівельних організаціях.....	76
ГРАБЧАК Д. В., ШЛАПАК О. Г., СЕДІНКІН О. В., ГУРА О. Д. Еволюція управлінських парадигм у будівельній галузі від класичних моделей до адаптивних систем.....	84
СКОПЕНКО Н. С., ВИДРИЧ Т. М., БАТАЛОВА О. А. Еволюція інформаційних систем: від давніх цивілізацій до середньовіччя.....	94
ШЕДЯКОВ В. Є. Стратегічне планування та організаційна культура.....	102
ГАЗУДА Л. М., ЗАВАЦЬКИЙ М. Ю., ДАН С. Ю. Проблеми торговельної політики України в умовах воєнного часу.....	111

CONTENT

Macro-economic aspects of modern economy

NATALIIA KLYMENKO, MARYNA NEHREY, VOLODYMYR KRAVCHENKO, PAVLO KOVAL Financial resilience of agri-food companies under macroeconomic shocks in Europe and Ukraine.....	5
SERHII HAIDAI Features of state regulation of the insurance market in Ukraine	18
OLEKSANDR MOLNAR, MYKHAILO HARAPKO, OLEH ZVONAR State policy in the field of logistics and its role in stimulating economic development.....	26
NATALIA KYRLYK Globalization and logistics processes in the country's economy	31
ANTON ANDRIIENKO Eco-industrial parks as a tool for structural transformation of Ukraine's industry in the context of european integration.....	36

Innovation and investment policy

KHRYSTYNA CHUPRYNA, DMYTRO NIKOLAIKO, YEVHENII HURA, OLEH BORODAVKA Applied aspects of environmental safety in the modern built environment	44
VADYM POKOLENKO, YEHOR ANANKO, VITALII KOVALENKO, DMYTRO HULIAIEV Strategic and institutional aspects of the transformation of stakeholder concepts in the housing construction system	53

Economic problems of development of branches and types of economic activity

IURII CHUPRYNA, MIROSLAV POLZIKOV, ROMAN OKSECHUK, VLADYSLAV ALEKSIEIENKO Conceptualization of multi-project activity in the construction sector.....	62
VITALIY KRUPSKYI The "Agro.cloud" project is a system of organizations for the production of seeds, fertilizers, and equipment.....	71
GALYNA RYZHAKOVA, VASYL MATVEIEV, IEVGEN IMINSKYI, TARAS YAKYMCHUK Conceptual foundations and structural analysis of the economic role of the motivation system of personnel in construction organizations.....	76
DMYTRO HRABCHAK, OLEKSANDR SHLAPAK, OLEKSANDR SIEDINKIN, OLEKSANDR HURA Evolution of management paradigms in the construction sector from classical models to adaptive systems.....	84
NATALIIA SKOPENKO, TETYANA VYDRYCH, OLENA BATALOVA Information systems through history: from early civilizations to medieval societies	94
VLADIMIR SHEDYAKOV Strategic planning and organizational culture	102
LESIA HAZUDA, MYKHAILO ZAVATSKYI, SELINA DAN Problems of Ukraine's trade policy in wartime	111

До авторів збірника

Шановні автори!

*Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки
приймає до друку у збірнику
«Формування ринкових відносин в Україні» статті з економічної тематики*

При подачі статті до редакції необхідно оформити її за поданими нижче правилами, а також ретельно перевірити текст на предмет виявлення граматичних, орфографічних, стилістичних та інших помилок.

1. Стаття подається мовою оригіналу (українською, або англійською). Якщо стаття написана англійською мовою, необхідно надіслати її переклад (українською мовою).
2. Стаття має відповідати тематичній спрямованості збірника.
3. Обов'язковими є рецензія фахівця (доктора наук) у відповідній галузі науки.
4. Стаття має містити: Бібліографічний показник УДК.
5. Відомості про автора: прізвище, імя, по– батькові (автора повністю), вчений ступінь, ORCID, місце роботи, посада, e–mail, контактний телефон розміщуються в кінці статті двома мовами (українська, англійська).
- 6 Назва статті має бути коротка, але максимально точно відображати досліджувану проблему. Назва статті подається без використання вузькоспеціалізованих скорочень.
7. Анотація структурована 1800–2000 знаків двома мовами (українська, англійська), де чітко сформульовано головну ідею статті та обґрунтовано її актуальність.

Загальна структура анотації повинна містити:

- актуальність теми дослідження;
- постановка проблеми;
- постановка мети і завдань дослідження;
- метод або методологія дослідження;
- презентація основного матеріалу (результати дослідження);
- галузь застосування результатів;
- висновки за статтею;
- ключові слова на двох мовах до 10 слів (українська, англійська).

Текст статті повинен містити такі елементи:

- постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими чи практичними завданнями;
- аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор;
- формування цілей статті (постановка завдання);
- виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;
- висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку;
- список використаних джерел;
- references (для транслітерації українського тексту на латиницю використовується безкоштовний сайт <http://www.slovnyk.ua/services/translit.php> (вибираємо варіант «американська»)).

8. Обсяг – від 10 до 18 сторінок, формату А4 через інтервал 1,5. Поля: верхнє, нижнє, лівє, правє – 2 см. Абзац – 5 знаків. Шрифт: Arial, розмір – 12. Мова – українська, англійська.
9. Статті, таблиці та формули мають виконуватися у редакторі Microsoft Word, якщо стаття містить формули, вони мають бути набрані у редакторі формул Microsoft Equation, який вбудований в усі версії програми Word.
10. Якщо стаття містить графіки чи діаграми, вони повинні бути представлені як згруповані об'єкти.
11. Зноски в документі мають бути оформлені за допомогою вбудованих функцій програми Word.
12. Назви файлів мають відповідати прізвищам авторів (англійською).
13. Статті надаються на електронному носії.
14. Посилання на джерела інформації є обов'язковими. Джерела подаються в кінці статті з основними вимогами до бібліографічних описів. Нумерація джерел вздовж тексту.
15. У разі невиконання вищевказаних вимог редакція не приймає статей до друку.

Відповідальність за достовірність даних, наведених у статті, несе її автор та науковий керівник.

Редакція наукового збірника не несе відповідальності за авторські права статей, що подаються до друку.

Довідки за телефонами: (096) 309 42 80 e–mail: zbornik@ukr.net . <http://dndiime.org.ua>

To the authors of the collection!

Dear authors!

*State Research Institute of Informatization and Economic Modeling
accepts economic articles for printing in the scientific collection
«Market Relations Development in Ukraine»*

When submitting an article to the editorial board, it is necessary to compose it according to the following rules, as well as carefully check the text to detect grammar, spelling, stylistic and other errors.

1. The article is submitted in the original language (Ukrainian or English). If the article is written in English, it is necessary to send its translation (in Ukrainian).
2. The article should correspond to the thematic orientation of the collection.
3. A review by a specialist (Doctor of Science) in the relevant field of science is mandatory.
4. The article must contain: UDC bibliographic index.
5. Information about the author: surname, first name, patronymic (author,s full name), academic degree, ORSID, place of work, position, e-mail, contact phone are placed at the end of the article in two languages (Ukrainian, English).
6. The title of the article should be short, but reflect the researched problem as accurately as possible. The title of the article is given without the use of highly specialized abbreviations.
7. The abstract is structured in 1800–2000 characters in two languages (Ukrainian, English), where the main idea of the article is clearly formulated and its relevance is substantiated.

The general structure of the abstract should contain:

- *relevance of the research topic;*
- *formulation of the problem;*
- *setting the goal and objectives of the research;*
- *research method or methodology;*
- *presentation of the main material (research results);*
- *the field of application of the results;*
- *conclusions on the article;*
- *keywords in two languages up to 10 words (Ukrainian, English).*

The text of the article should contain the following elements:

- *problem statement in general and its connection with important or practical tasks;*
- *analysis of the latest research and publications in which the solution to this problem was initiated and on which the author relies;*
- *formation of the goals of the article (setting the task);*
- *presentation of the main material of the research with a full justification of the obtained scientific results;*
- *conclusions from this study and prospects for further exploration in this direction;*
- *list of used sources;*
- *references (for the transliteration of the Ukrainian text into Latin, the free site <http://www.slovnnyk.ua/services/translit.php> is used (select the «American» option).*

8. Volume – from 10 to 18 pages, format A4 in interval 1,5. Fields: top, bottom, left, right – 2 cm. Paragraph – 5 characters. Font: Arial, size – 12. Language – Ukrainian, English.
9. Articles, tables and formulas must be executed in the Microsoft Word editor, if the article contains formulas, they must be typed in the Microsoft Equation formula editor, which is built into all versions of the Word program.
10. If the article contains graphs or charts, they should be presented as grouped objects.
11. Footnotes in the document must be formatted using the built-in functions of the Word program.
12. File names must correspond to authors, surnames (in English).
13. Articles are provided on an electronic medium.
14. References to sources of information are mandatory. Sources are provided at the end of the article with basic requirements for bibliographic descriptions. Numbering of sources along the text.
15. If the above requirements are not met, the editors will not accept articles for publication.

The responsibility for the reliability of the data given in the article is borne by its author and scientific supervisor. The editors of the scientific collection are not responsible for the copyright of the articles submitted for publication.

Information by phone: (096) 309 42 80 e-mail: zbornik@ukr.net. <http://dndiime.org.ua>

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

Збірник наукових праць

№9 (292) 2025 р.

Періодичність – щомісячник

Головний редактор Студінська Г.Я.
Комп'ютерна верстка та дизайн Сердюк В.Л.

Підписано до друку 30.09.2025 р.
Формат 60x84 1/8. Папір офсетний
Ум. друк. аркушів 14,18.
Гарнітура Eurore. Наклад 100 прим.

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки
Свідоцтво про державну реєстрацію: Серія КВ 22545-12443ПР від 20.02.2017 р.

Адреса редакції: 01014, м. Київ, бул. Дружби Народів, 38

<http://dndiime.org.ua/>, e-mail: zbornik@ukr.net

State Research Institute of Informatization and Economic Modeling

MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE

Collection of scientific works

No.9 (292) 2025

Frequency – monthly

Editor-in-Chief G. Studinska
Computer design and design V.Serdyuk

Signed for printing on 30.09.2025.
Format 60*84. 1/8. Paper offset
Conditional Printed Sheets 14,18.
Headset Europe. Circulation 100 copies

State Research Institute of Informatization and Economic Modeling
Certificate of state registration of printed mass media
Series KV 22545–12445PR from 02.20.2017
Editorial address, 01014, m. Kyiv, bul. Druzhby Narodiv, 38
<http://ndiime.org.ua/>, e-mail: zbornik@ukr.net